



**RAPPORT DE RECHERCHE**

**STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT  
DES SYSTÈMES DE GESTION DE DESTINATION (SGD)  
ET EXPLORATION DES MARCHÉS**

UQÀM ESG



**Novembre 2002**

**Direction**

Michel Archambault, professeur  
Titulaire de la Chaire de Tourisme  
École des sciences de la gestion

**Conception, recherche et rédaction**

Michèle Laliberté, agente de recherche  
Chaire de Tourisme

**Avec la collaboration de**

François Bédard, professeur  
Département d'études urbaines et touristiques  
École des sciences de la gestion

Jean-François Charest, agent de recherche  
Chaire de Tourisme

Marc Poirier, Bell – Canada  
Chargé de cours – UQÀM

Claude Provencher, Directeur régional  
Planification stratégique – Marché tourisme et affaires  
Bell – Canada

*Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un partenariat de la Chaire de Tourisme de l'UQÀM et de Bell Canada.*

# TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
<b>REMERCIEMENTS</b>	1
<b>SIGLES</b>	2
<b>INTRODUCTION</b>	4
<b>LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE</b>	5
<b>Chapitre I Le tourisme et les technologies de l'information et des communications</b>	6
I.1 Le tourisme et l'Internet	6
I.1.1 Les précurseurs du mouvement des TIC en tourisme	6
I.1.2 Une croissance phénoménale des utilisateurs d'Internet	6
I.1.3 Le secteur des voyages dispute la première place parmi les produits vendus sur Internet et affiche une croissance de l'acheteur en ligne	8
I.1.4 Le profil de l'internaute, appelé à se diversifier	10
I.1.5 Une structure de marché en pleine effervescence	11
I.1.6 Les principaux défis des sites Internet en tourisme	13
I.2 L'évolution du rôle de l'organisme gestionnaire de la destination (OGD)	14
I.2.1 Son rôle d'information et de promotion	15
I.2.2 Un nouveau rôle de commercialisation	15
I.3 Le système de gestion de la destination, une utilisation judicieuse de la technologie	16
I.3.1 Le concept du e-business	16
I.3.2 Le SGD est composé de multiples fonctions	16
I.3.3 Le SGD constitue un support essentiel à la promotion d'une destination	18
I.4 Conclusion	19
<b>Chapitre II Le partenariat entre les secteurs public et privé</b>	21
II.1 L'évolution des OGD dans la structure touristique nationale	21
II.2 La notion de « coopération »	22
II.3 Le partenariat public/privé, une solution à l'instauration d'un SGD	23
II.4 Les rôles de chacun des secteurs	24
II.5 Conclusion	26
<b>Chapitre III Tour d'horizon des SGD dans le monde</b>	28
III.1 Résultats sommaires de l'évaluation des sites de trente OGD	28
III.1.1 Site Web destiné aux consommateurs	28
III.1.2 Réseau destiné aux intermédiaires et à l'industrie du tourisme	31
III.1.3 Collecte d'informations sur les clientèles	31
III.1.4 Les OGD ont encore beaucoup de travail afin d'optimiser leur site Internet	32
III.2 Les principaux systèmes de gestion de la destination	32
III.2.1 Tourisme Colombie-Britannique	32
III.2.2 L'Office de tourisme de Finlande	34
III.2.3 Seychelles Tourism Marketing Authority	35
III.2.4 L'Office de tourisme de Singapour	37
III.2.5 L'Office de tourisme du Tyrol	38
III.2.6 Synthèse	40

III.3 Conclusion	44
<b>Chapitre IV Analyse du SGD québécois : BonjourQuébec.com</b>	<b>46</b>
IV.1 La naissance de BonjourQuébec.com grâce à une entente de partenariat public/privé	46
IV.2 L'entente-cadre, une responsabilité commune laissant place à de la flexibilité	47
IV.3 L'apport de chacun des partenaires constitue l'assise et les forces de l'entente	47
IV.4 Un Québec touristique dynamique branché sur le monde	48
IV.5 La structure de financement n'a pas encore atteint un modèle définitif	52
IV.6 La performance de BonjourQuébec.com vs ses objectifs	53
IV.7 L'évolution du site afin de répondre aux besoins des utilisateurs	54
IV.8 BonjourQuébec.com jongle avec ses forces, ses faiblesses et certaines contraintes	55
IV.9 Facteurs critiques ou conditions de succès, BQC doit y faire face	55
IV.10 Évaluation du modèle de BQC	56
IV.10.1 Les forces de BQC	58
IV.10.2 Les leçons à tirer de l'instauration d'un SGD	58
IV.10.3 La valeur de BQC comme produit à l'exportation	60
IV.11 Conclusion	60
<b>Chapitre V Évaluation du système de gestion de la destination comme canal de distribution</b>	<b>63</b>
V.1 Les avantages d'instaurer un SGD pour une destination	63
V.1.1 Les avantages pour le gouvernement	63
V.1.2 Les avantages pour l'entreprise touristique	64
V.2 Les conditions de succès pour implanter un SGD	64
V.2.1 Critères de choix d'un SGD	64
V.2.2 Facteurs critiques de succès	65
V.3 Conclusion	67
<b>Chapitre VI Évaluation du marché potentiel d'exportation du modèle québécois dans les pays francophones du continent africain et du bassin méditerranéen</b>	<b>68</b>
VI.1 L'instauration d'un SGD dans un pays en voie de développement	68
VI.2 La fracture technologique et les capacités de financement de projets technologiques en Afrique	68
VI.2.1 La fracture technologique et les TIC comme moyen de développement économique reviennent souvent à l'ordre du jour des grandes organisations internationales	68
VI.2.2 Le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique et le Sommet du G8 à Kananaskis (Alberta, Canada) permet d'initier le début d'un partenariat prometteur	70
VI.2.3 Les grandes lignes de la proposition du NEPAD	71
VI.2.4 Malgré de grandes attentes, le Plan d'action pour l'Afrique du G8 de Kananaskis vise tout de même « à donner des bases solides à la coopération future »	73
VI.3 Les pays francophones du continent africain et du bassin méditerranéen à cibler comme marché à l'exportation	74
VI.4 Les pays pouvant s'insérer dans le financement des projets technologiques des grands organismes internationaux	77
VI.5 Certaines opportunités de prospection auprès des marchés cibles	78
VI.6 Conclusion	80
<b>CONCLUSION</b>	<b>82</b>

<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	PAGE
	86

<b>ANNEXES</b>	91
Annexe I Organisations nationales du tourisme – 6 régions	92
Annexe II Modules composant le système de bonjourquebec.com	96
Annexe III Coordonnées des organismes de gestion de la destination des pays cibles	97
Annexe IV Portail Tourisme Tunisie	99

<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	PAGE
Tableau I Les utilisateurs en ligne en février 2002	6
Tableau II Perspective de croissance du nombre d'utilisateurs d'Internet	7
Tableau III Pourcentage d'utilisateurs d'Internet – communication sans fil	8
Tableau IV Part de marché des sites de voyages sur Internet aux États-Unis en 2000	8
Tableau V Implication des secteurs public et privé dans le développement d'un SGD Australie, Autriche, Irlande et Pays-Bas et proposition d'un modèle	25
Tableau VI Sites destinés aux intermédiaires et à l'industrie touristique	31
Tableau VII Synthèse des systèmes de gestion de la destination	41
Tableau VII Synthèse des systèmes de gestion de la destination (suite)	43
Tableau VIII Volets de BQC en développement	54
Tableau IX Données touristiques des pays du continent africain	74
Tableau X Données touristiques des pays du bassin méditerranéen	75
Tableau XI Sites Internet des OGD des pays ciblés	76
Tableau XII Pays ciblés membres du Groupe de la Banque mondiale	77
Tableau XIII Projets de la Banque mondiale dans les pays ciblés	78

<b>LISTE DES GRAPHIQUES</b>	PAGE
Graphique I Informations présentées sur les sites des OGD	29
Graphique II Liste de produits offerts sur les sites des OGD	30
Graphique III Systèmes de réservation présents sur les sites des OGD	30
Graphique IV Stratégies de collecte d'informations sur les clientèles	32
Graphique V Évolution du nombre de visites et des demandes de réservation – TISCover	39

## **REMERCIEMENTS**

Nous tenons à remercier Monsieur Henri Chapdelaine, Madame Suzanne Asselin et son équipe – Julien Cormier et Vicky Audet – de Tourisme Québec ainsi que Messieurs André Gravel et Louis Chartier de Bell Canada pour le temps qu'ils ont bien voulu nous accorder afin de répondre à nos questions sur l'étude de BonjourQuébec.com. Les entrevues se sont déroulées en novembre 2001 et en juin 2002.

## SIGLES

<b>SIGLE</b>	<b>DÉNOMINATION</b>
ACDI	Agence canadienne de développement international
AHA	Asian Hotels Alliance
AOL	American On Line
APD	Aide publique au développement
ANT	Administration nationale du tourisme
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement (Groupe BM)
BQC	bonjourquebec.com
BM	Banque mondiale
B2B	Business to business
CCT	Commission canadienne de tourisme
CEA	Commission économique des Nations unies pour l'Afrique
CIRDI	Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
CRM	Customer relationship management
ERP	Enterprise resource planning
FDSP	Fonds de développement du secteur privé
FMI	Fonds monétaire international
FTB	Finnish Tourist Board
HRN	Hotel Reservations Network
IDA	Association internationale de développement (Groupe BM)
MIGA	Agence multilatérale de garantie des investissements (Groupe BM)
NEPAD	New Partnership for Africa's Development
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et des communications
OCDE	Organisation de coopération de développement économique
OGD	Organisme gestionnaire de la destination
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONT	Organisation nationale du tourisme
ONTT	Tunisian National Tourism Office
PCI	Programme de coopération industrielle del'ACDI
PME	Petites et moyennes entreprises
PMS	Property management system

PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRICAT	Programme de renforcement institutionnel canadien en Tunisie
SDM	Système de distribution mondial
SFI	Société financière internationale (Groupe BM)
SGD	Système de gestion de la destination
STB	Singapore Tourist Board
STMA	Seychelles Tourism Marketing Authority
TBC	Tourism British Columbia
TIA	Travel Industry Association of America
TIC	Technologie de l'information et des communications
TTB	Tirol Tourist Board
WAP	Protocole d'application sans fil
WTOBC	World Tourism Organisation Business Council



## INTRODUCTION

La pénétration croissante de la technologie de l'information et des communications s'immisce dans tous les aspects de notre quotidien. Ce phénomène, avec Internet en tête, a bousculé nos activités quotidiennes, nos modes de communication, nos façons de travailler et notre emploi du temps.

Dans cette foulée, le tourisme s'est engagé dans ce virage technologique. Les gestionnaires d'une destination – ville, région ou pays – qui veulent se faire connaître à l'échelle du globe et rejoindre le voyageur afin de lui transmettre une invitation à venir visiter son coin de pays, n'ont d'autres choix que de bien se positionner dans cet important mouvement technologique qui lui offre de nombreuses opportunités mais aussi plusieurs défis à relever.

À l'heure où l'Internet devient un incontournable moyen de communication, l'avènement du commerce électronique dans le secteur touristique s'impose, révolutionne la commercialisation, bouleverse les processus d'affaires et redessine les stratégies de mise en marché.

Mais comment l'organisme gestionnaire de la destination peut faire face à l'intensification de la concurrence mondiale dans le tourisme et maximiser l'utilisation de la technologie ? Le système de gestion de la destination fait partie de la réponse à cette question.

Dans un premier temps, le contexte et les objectifs de la recherche seront présentés ainsi que l'environnement dans lequel évoluent le tourisme et les technologies de l'information et des communications. Suivra le rôle d'un organisme gestionnaire de la destination et la description d'un système de gestion de la destination afin de mieux saisir l'interrelation entre les deux. L'évolution des OGD dans la structure touristique nationale et une compréhension des partenariats entre les secteurs public et privé ouvriront des possibilités à la combinaison d'expertises technologique et touristique et ce, afin de favoriser la croissance de l'industrie touristique d'une destination.

Par la suite, un tour d'horizon des SGD dans le monde et l'analyse du modèle québécois « BonjourQuébec.com » nous amèneront à mieux évaluer le système de gestion de la destination comme canal de distribution. Dans la dernière partie, l'évaluation du marché potentiel dans les pays du continent africain membres de la francophonie et du bassin méditerranéen pour l'exportation du modèle québécois déterminera le marché cible. Les avenues de financement auprès des grandes organisations internationales et certaines opportunités afin de prospecter le marché ciblé complètent cette dernière partie. Finalement, la conclusion retracera les grandes lignes de ce rapport.

## LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Afin de répondre aux besoins d'une clientèle grandissante et d'utiliser l'Internet comme nouveau canal de distribution, le système de gestion de la destination (SGD) s'est développé dans certains pays tout en empruntant différents modèles.

Dans le but d'aider l'organisme responsable de la gestion de la destination à mieux se positionner sur l'échiquier mondial, le programme d'action 2002-2003 de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) a fait de la technologie de l'information, sa « ligne de force ».

Afin de promouvoir le Québec comme destination touristique, Tourisme Québec et Bell Canada ont établi un partenariat pour développer un SGD sous l'appellation de BonjourQuébec.com<sup>1</sup>. Alors que plusieurs pays démontrent un intérêt grandissant pour les SGD, les deux partenaires de BonjourQuébec.com seraient intéressés à exporter l'expertise québécoise.

Domaine d'actualité, outil technologique important et moyen de promotion de premier ordre, le système de gestion de la destination constitue un sujet notable qui permet de bonifier la recherche sur le tourisme et les technologies de l'information et ce, afin d'offrir une formation universitaire à la fine pointe dans ce domaine.

Les principaux objectifs de la recherche consistent à :

- Évaluer le potentiel des SGD comme support à la promotion et à la distribution.
- Connaître les principaux SGD existants, leurs fonctions et leur efficacité.
- Étudier concrètement le modèle québécois – évaluer « BonjourQuébec.com » et le positionner face à la compétition et aux besoins des destinations.
- Déterminer les conditions gagnantes pour l'implantation d'un SGD.
- Évaluer l'établissement de partenariat public/privé et les possibilités de financement.
- Évaluer et définir le marché potentiel des destinations pour l'implantation d'un SGD dans les pays principalement francophones du continent africain et du bassin méditerranéen.

Il est important de souligner que cette étude ne vise pas à faire l'évaluation du site Internet lié au système de gestion de la destination mais bien d'examiner le modèle d'affaires et les grandes fonctions de ce système.

---

<sup>1</sup> BonjourQuébec.com identifie le nom du système de gestion de la destination et le site Internet se retrouve à l'adresse [www.bonjourquebec.com](http://www.bonjourquebec.com).

## CHAPITRE I

### LE TOURISME ET LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS

Les technologies de l'information et des communications (TIC) s'avèrent un élément dominant dans la « nouvelle économie ».

Plate-forme de communication universelle, l'avènement d'Internet révolutionne les canaux de communication tant du côté de l'information, que de la distribution au consommateur et du développement des affaires entre entreprises (B2B). Internet devient l'intermédiaire privilégié entre tous les intervenants.

#### I.1 Le tourisme et l'Internet

##### I.1.1 Les précurseurs du mouvement des TIC en tourisme

Les systèmes de distribution mondiaux (SDM – Sabre, Galileo, Amadeus, Worldspan) des grandes compagnies aériennes ont été les précurseurs de l'échange d'information et de la distribution électronique dans le domaine touristique. Toutefois, pour pallier les lacunes de ces systèmes non adaptés aux besoins des différents intervenants et avec l'arrivée d'Internet qui a facilité les communications, plusieurs autres solutions se sont développées. Afin de rester dans le mouvement, les SDM s'efforcent à devenir plus conviviaux et plus efficaces et initient une vague d'acquisitions, de partenariats et de mise sur pied de filiales – Sabre avec Travelocity.com et GetThere.com, Amadeus avec Vacation.com et Onetravel, Galileo (acquis en octobre 2001 par Cendant, leader mondial de la franchise hôtelière) avec TRIP.com et finalement, WorldSpan avec Expedia et Travelprice.com.

##### I.1.2 Une croissance phénoménale des utilisateurs d'Internet

Après avoir totalisé 70 millions d'utilisateurs en ligne au niveau mondial à la fin de 1997, ce nombre est passé à plus de 544 millions en février 2002 (tel que l'indique le tableau I), soit une croissance atteignant presque les 800 % en un peu moins de cinq ans. Le continent nord-américain vient en tête de liste avec 181 millions d'utilisateurs en ligne suivi de l'Europe et de l'Asie / Pacifique. L'Afrique arrive au dernier rang avec 4,15 millions d'utilisateurs.

**Tableau I**  
**Les utilisateurs en ligne en février 2002**

	<b>Millions</b>
<b>Niveau mondial</b>	<b>544,2</b>
États-Unis et Canada	181,23
Europe	171,35
Asie / Pacifique	157,49
Amérique latine	25,33
Moyen Orient	4,65
Afrique	4,15
Source : nua.com	

Bien que les statistiques diffèrent selon les sources, elles suivent toutefois le même mouvement de croissance. Selon eTForecasts, après avoir atteint plus de 530 millions d'utilisateurs d'Internet à l'échelle mondiale en 2001, la croissance devrait se poursuivre pour surpasser le

milliard en 2005<sup>2</sup> (voir tableau II). La domination américaine qui existe présentement devrait s'estomper au profit d'une plus grande croissance principalement en Asie / Pacifique et en Europe.

**Tableau II**  
**Perspective de croissance du nombre d'utilisateurs d'Internet**

	<b>2001</b> (millions)	<b>2004</b> (millions)	<b>2007</b> (millions)
<b>Niveau mondial</b>	533	945	1 460
<b>États-Unis</b>	149	193	236
<b>Europe de l'Ouest</b>	126	208	290
<b>Asie / Pacifique</b>	115	357	612
Source : eTForecasts 2002			

Les données de eTForecasts en juillet 2001 couronnaient les États-Unis comme le pays où il y avait le plus grand nombre d'internautes, soit 148 millions, suivis du Japon avec 48 millions et de la Chine avec 38 millions. Venaient ensuite dans l'ordre l'Allemagne (24 millions), la Corée du Sud (24 millions), le Royaume-Uni (21 millions), le Canada (17 millions), l'Italie (17 millions), le Brésil (14 millions) et la France (12 millions). Toutefois, si l'on considère le nombre d'utilisateurs d'Internet par rapport à la population, les données changent : la Suède, l'Islande, le Canada, le Danemark, la Norvège, les États-Unis, la Finlande, Singapour, la Corée du Sud et la Suisse occupent, dans l'ordre, les dix premières positions.

En ce qui a trait au pourcentage de la population connectée à Internet, Nielsen NetRatings l'estimait à 58,5 % aux États-Unis. D'après Forrester Research, seulement 19 % de la population européenne était branchée à Internet en 1999. Mais après avoir atteint 39 % en 2001, le nombre d'internautes européens devrait augmenter à 67 % d'ici 5 ans ce qui totalisera 200 millions d'internautes<sup>3</sup>. Selon Nielsen/NetRatings, l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France et l'Italie regroupent les deux tiers des internautes en Europe.

Au Canada, l'utilisation d'Internet a augmenté de façon spectaculaire. En effet, en 1994, environ 18 % des Canadiens de plus de 15 ans utilisaient Internet comparativement à 53 % en 2000, soit environ 13 millions de Canadiens dont 24 % des utilisateurs déclarent avoir déjà acheté des biens ou services à l'aide d'Internet<sup>4</sup>. De janvier à décembre 2000, le branchement des ménages à Internet a augmenté de 6 %.

Tous les facteurs convergent pour que l'utilisation d'Internet augmente : il devient de plus en plus accessible et ce, par divers moyens (téléphone, télévision, ordinateur de poche, etc.), le coût d'accès diminue, la rapidité des communications augmente et les interfaces sont toujours plus conviviales. On prévoit qu'en 2005, 48 % des utilisateurs au niveau mondial accèdera à Internet au moyen d'une communication sans fil (wireless) et selon le tableau III, ce nombre passera à 58,5 en 2007<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> eTForecasts Press Releases, 21 mars 2002.

<sup>3</sup> Deux européens sur trois seront en ligne en 2006. [<http://www.emarketnewsletter.com/echiffres.htm>].

<sup>4</sup> Heather DRYBURGH, « Les temps changent : pourquoi et comment les Canadiens utilisent Internet », Statistique Canada – No 56F0006XIF au catalogue.

<sup>5</sup> eTForecasts Press Releases, 21 mars 2002.

**Tableau III**  
**Pourcentage d'utilisateurs d'Internet – communication sans fil**

	<b>2007</b>
	%
<b>Niveau mondial</b>	58,5
États-Unis	46,3
Europe de l'Ouest	67
Asie / Pacifique	60,4
Source : eTForecasts 2002	

### **I.1.3 Le secteur des voyages dispute la première place parmi les produits vendus sur Internet et affiche une croissance de l'acheteur en ligne**

Il n'y a pas de doute, l'industrie du voyage se déplace rapidement vers le Net<sup>6</sup>. La distribution des produits et services s'installe sur le Web, les fournisseurs (avion, auto, hôtel) coupent les commissions aux agences de voyages, certains transporteurs aériens à bas prix ne vendent que sur le Web, des rabais sont offerts aux gens qui réservent sur le Net, etc.

Le e-tourisme est régulièrement cité comme un des segments progressant le plus rapidement parmi les produits de commercialisation en ligne – il est passé de 8 milliards \$ US en 1999 à 15,5 en 2000 aux États-Unis et en Europe<sup>7</sup>. Même pendant les difficultés des entreprises .com, le secteur du tourisme a continué sa progression.

Les vols aériens et les vacances ont pris le pas sur les disques compact et les vidéos et occupent la seconde place derrière les livres dans l'index de popularité des achats en ligne en Europe. Selon la firme Benchmark Group, le voyage s'est classé au premier rang en 2000 des secteurs marchands en France.

Aux États-Unis, Forrester Research (2001) rapporte que le tourisme représente l'industrie dominante du marché du commerce électronique de détail loin devant les livres, la musique et l'informatique et prévoit que les ventes de voyages en ligne atteindront plus de 50 milliards \$ US en 2004.

**Tableau IV**  
**Part de marché des sites de voyages sur Internet aux États-Unis en 2000**

	%
<b>Agences de voyages</b>	49
<b>Compagnies aériennes</b>	35
<b>Compagnies d'hébergement</b>	10
<b>Autres sites</b>	8
Source : PhoCusWright (2001)	

Aux États-Unis, les agences de voyages occupaient la première place du marché des sites de voyages sur Internet (voir tableau IV) suivies des compagnies aériennes et d'hébergement. Plus de 15 % des voyageurs d'agrément réservent déjà en ligne et un récent sondage de Accenture rapporte que 60 % des consommateurs américains qui prévoient prendre l'avion en 2002 ont l'intention de réserver électroniquement<sup>8</sup>. Selon PhoCusWright, 21 millions d'Américains achètent régulièrement leurs billets d'avion en ligne, soit une augmentation de

<sup>6</sup> The Economist, Fit for DIY, 1<sup>er</sup> juin 2002, p. 63.

<sup>7</sup> emarketer.com

<sup>8</sup> The Economist, Fit for DIY, 1<sup>er</sup> juin 2002, p. 63.

75 % par rapport à 2000<sup>9</sup>. D'après une étude réalisée en avril 2002 par la firme Yesawich, Pepperdine & Brown / Yankelovich Partners<sup>10</sup>, 32 % des voyageurs de loisirs américains (internauts ou non), ayant participé au sondage, ont effectué une réservation sur Internet au cours des 12 derniers mois comparativement à 25 % l'année précédente.

Selon la société ComScore Networks, les sites d'eCommerce américains ont enregistré un chiffre d'affaires de 6,9 milliards de dollars pour le secteur des voyages au premier trimestre de 2002, ce qui représente 40,58 % des ventes totales et une augmentation de 87 % par rapport au premier trimestre de 2001<sup>11</sup>. Une autre étude, cette fois-ci de Jupiter Media Metrix, prévoit que le chiffre d'affaires du voyage en ligne aux États-Unis, tous secteurs confondus, passera de 24 milliards \$ US en 2001 à 64 milliards en 2007 ce qui signifie que Internet représentera, à lui seul, 22 % du total des transactions de voyages contre 11 % aujourd'hui<sup>12</sup>. Les autres prévisions de cette firme pour 2007 :

- les billets d'avions en ligne devraient représenter 27 % du total des ventes du secteur et avoisiner les 40 milliards \$;
- 24 % des locations de voiture seront effectuées sur Internet pour un volume de ventes de 7 milliards \$;
- les réservations hôtelières en ligne atteindront 15 milliards \$ et représenteront 16 % du total du secteur hôtelier;
- les croisières resteront un secteur moins bien représenté avec 1,8 milliard \$.

En 2001, la TIA (Travel Industry Association of America) rapportait que les billets d'avion venaient en tête des réservations en ligne, suivis des chambres d'hôtels et de la location de voiture.

Selon les dernières recherches de la firme Jupiter MMXI, le marché du voyage en ligne en Europe affiche une forte croissance en 2001. Le Royaume-Uni constitue le plus important marché européen (en juin 2001, plus de 4,5 millions de Britanniques ont recherché des vacances sur Internet et 15,2 millions de personnes ont accès à Internet<sup>13</sup>) suivi de l'Allemagne, de la France, de l'Italie et de la Suède (ex aequo) et de l'Espagne.

Une étude du Centre for Regional and Tourism Research<sup>14</sup> révèle que les ventes de voyage en ligne en Europe ont atteint 4,7 milliards € en 2001 soit 2,2 % du marché du tourisme et des voyages. Ce montant est constitué dans l'ordre de la vente de billets d'avion (60,4 %), de forfaits (12,5 %), de chambres d'hôtels (12,3 %), de billets de train (8,1 %), de location de voiture (3,9 %) et d'autres services (2,8 %). Ce centre de recherche prévoit une augmentation de 43 % des ventes en ligne en 2002 ce qui signifierait un montant de 6,8 milliards € et il estime ce montant, pour 2006, à 14,7 milliards €. Cette étude rapporte aussi que le Royaume-Uni et l'Allemagne représentent les deux plus importants marchés du voyage en ligne en Europe avec des parts respectives de 34 et 23 % en 2001 tandis que les pays nordiques (Scandinavie, Finlande et l'Islande) s'accaparent 13 % du marché et la France, 11 %. Quant à Jupiter MMXI, il évalue le marché européen du voyage en ligne à 20 milliards € en 2006. D'après un sondage effectué par Active Hotels<sup>15</sup> auprès de sa clientèle, le nombre de réservations d'hôtels a

<sup>9</sup> eTravel : faits et chiffres face à une crise qui s'installe. [<http://www.etourismenewsletter.com/archives/2001-12/ecommerce.htm>]

<sup>10</sup> Échantillon de 1 351 voyageurs de loisirs américains et 1 200 voyageurs d'affaires

[<http://www.etourismenewsletter.com/ecommerceprint.htm>] 2002-06-04.

<sup>11</sup> [<http://www.etourismenewsletter.com/echiffresprint.htm>] 2002-06-04.

<sup>12</sup> L'e-Travel et l'e-tourisme aux USA : 64 milliards de dollars en 2007. [<http://www.etourismenewsletter.com/archives/2002-4/echiffres.htm>]

<sup>13</sup> Holidaymakers flock to the web [<http://www.travelmole.com/cgi-bin/item.cgi?id...>].

<sup>14</sup> Carl H. MARCUSSEN, « Trends in European Internet Distribution of Travel and Tourism Services », Centre for Regional And Tourism Research, Danemark.

<sup>15</sup> Active Hotels est un fournisseur de solutions technologiques de réservations en ligne au Royaume-Uni. Le sondage a été effectué auprès de 800 hôteliers indépendants et 200 groupes hôteliers en Angleterre, en Écosse et au Pays de Galles.

augmenté de 300 % en Grande-Bretagne depuis l'année dernière. Le docteur Dimitrios Buhalis<sup>16</sup> a commenté le résultat de ce sondage en soulignant qu'il confirmait les récentes tendances et que ces résultats n'étaient qu'un début. Il a ajouté qu'il était important d'offrir des aubaines sur le Net afin que le consommateur, sachant qu'il peut trouver des prix intéressants, substitue les autres canaux de réservation par la réservation en ligne.

Plusieurs firmes de recherche ne s'entendent pas sur les prévisions de croissance du e-voyage dans les prochaines années en Europe mais, toutes s'accordent à dire que ce secteur est en plein essor<sup>17</sup>.

#### **I.1.4 Le profil de l'internaute, appelé à se diversifier**

La popularité d'Internet s'explique par son coût d'accès peu élevé et sa convivialité. Le profil de l'utilisateur se modifiera avec l'augmentation du nombre d'internautes. En effet, plus l'utilisation d'Internet se démocratisera, plus le nombre d'utilisateurs augmentera et différents profils feront leur apparition. Domaine plutôt dévolu aux jeunes à ses débuts, on parle maintenant du « segment du 3<sup>e</sup> âge » qui surfe sur Internet. Plus les internautes seront à l'aise avec la technologie, plus ils seront exigeants et voudront de meilleurs services.

Le quatrième sondage annuel *Which ? Online Internet Survey*<sup>18</sup>, tenu en Grande-Bretagne, révèle que l'usage de l'Internet continue de croître et qu'il y a plus de femmes en ligne, que plus de gens achètent en ligne et qu'il y a une plus grande diversité des groupes sociaux.

La recherche d'information fait partie de l'expérience touristique du voyageur d'agrément tandis que le voyageur d'affaires désire la rapidité et l'efficacité.

Au Canada, les trois quarts des utilisateurs ont affirmé qu'ils se servent d'Internet pour chercher des renseignements sur des produits et services. Les arts, les spectacles, les sports et les voyages viennent en tête de liste des sujets de recherche.

Des études sur le profil des utilisateurs d'Internet révèlent que plus les niveaux de revenus et de scolarité des personnes sont élevés, plus ils sont susceptibles d'utiliser Internet. Selon un rapport de la firme Jupiter<sup>19</sup>, le pourcentage de l'achat de voyage en ligne augmente avec les revenus :

- plus de 75 000 \$ US - 59 % achète des voyages en ligne;
- 45 à 75 000 \$ US – 45 % achète des voyages en ligne;
- moins de 45 000 \$ US – 35 % achète des voyages en ligne.

Pour la planification d'un voyage, le consommateur considère de plus en plus Internet comme une source privilégiée de renseignements et les moyens traditionnels tels que la consultation d'un agent de voyages et de brochures sont à la baisse. Selon une étude réalisée en avril 2002 par la firme Yesawich, Peppardine & Brown / Yankelovich Partners, 39 % des voyageurs de loisirs américains (internautes ou non) considèrent que le recours à Internet est plus facile et plus rapide pour préparer son voyage que le fait d'utiliser les services d'un agent de voyages<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> Dr Dimitrios Buhalis est reconnu pour son expertise dans le e-tourisme. Il est rattaché à l'University of Surrey en Angleterre et est membre de l'International Federation of Information Technology and Tourism (IFITT). Il a initié des séminaires internationaux pour le compte de l'Organisation mondiale du tourisme. Il est aussi professeur adjoint au MBA de la gestion de l'hôtellerie à l'Institut de Management Hotelier International (Cornell University – Ecole Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales ESSEC) à Paris.

<sup>17</sup> EuroMedia.net – [www.hotelmarketing.com](http://www.hotelmarketing.com).

<sup>18</sup> <http://www.which.net/surveys/intro.htm>.

<sup>19</sup> Mass Affluent Population Online.

<sup>20</sup> <http://www.etourismenewsletter.com/ecommerceprint.htm>.

Laurie Windham, présidente de Cognitative, firme de consultation en e-business, constatait que le comportement et les besoins de l'internaute voyageur ont évolué au fil de l'utilisation<sup>21</sup>. Au début, il pouvait obtenir de l'information sans se sentir coupable de déranger un agent de voyages et de ne pas acheter. Par la suite, il pouvait faire ses réservations à toutes heures du jour et de la nuit, quand le temps lui permettait. A suivi l'infidélité, il délaisse ses compagnies habituelles et s'ouvre alors la course aux meilleurs prix. Maintenant, il désire avoir plusieurs options d'achat – information sur le Web et réservations en ligne ou par le biais d'un agent sur le Net, d'une centrale de réservations ou d'un numéro de téléphone.

Selon plusieurs études, Internet arrive en tête de liste comme moyen pour obtenir de l'information sur les voyages et il affiche une croissance au fil des ans. Selon le Travel Industry Association of America (TIA), depuis l'avènement d'Internet, les agences de voyages, les bureaux d'informations touristiques, les compagnies aériennes et d'autres canaux ont vu diminuer leur demande d'information.

D'après PhoCusWright, les prix intéressants (91 %) et la facilité d'utilisation (80 %) constituaient, en 2000, les deux principales raisons qui incitaient le consommateur à choisir un site.

Une récente étude effectuée par Secor pour le compte de la Commission canadienne du tourisme (CCT) et certains de ses partenaires définissait le rôle d'Internet dans les voyages d'agrément des nord-américains<sup>22</sup>. Cette enquête révélait que 25 % des ménages canadiens et 35 % des ménages américains ont récemment utilisé Internet pour faire des recherches touristiques ou des réservations de voyage. Les sites Web généraux et officiels jouent un rôle clé dans l'orientation du voyageur vers une destination précise et figurent en tête de liste de tous les moyens de marketing (brochures, magazines, etc.). La planification touristique générale et la recherche arrivent au premier rang de l'utilisation d'Internet (88 % pour les Canadiens et 86 % pour les Américains). Toutefois, les Américains ont une longueur d'avance sur les Canadiens quant à la réservation en ligne des produits touristiques (62 % contre 39 %). Parmi les habitudes d'achat, l'hébergement, les billets d'avion et la location de voitures occupent les premières places des produits touristiques achetés en ligne (respectivement 48 %, 38 % et 22 % pour les Américains et 31 %, 19 % et 11 % pour les Canadiens). En ce qui a trait à la réservation en ligne de billets d'avion et de location de voiture, la facilité de réservation suivie des faibles prix constituent les deux facteurs les plus importants pour les Canadiens et cet ordre s'inverse pour les Américains alors qu'ils priorisent les faibles prix avant la facilité de réservation. Au niveau de l'hébergement, la facilité de réservation et l'information détaillée priment alors que la faiblesse des prix glisse au 3<sup>e</sup> rang pour les Américains et au 4<sup>e</sup> rang pour les Canadiens. Entre 60 et 76 % des réservations en ligne se font sur le site même des entreprises – sites de compagnies aériennes, de location de voiture et d'hébergement.

### **1.1.5 Une structure de marché en pleine effervescence**

Aux États-Unis, les agences de voyages en ligne Travelocity.com et Expedia occupaient, à elles seules, plus de la moitié du marché en 2000 (respectivement 35 et 25 % avec des revenus totaux dépassant les 4 milliards \$ US) et en Europe, eBookers et Lastminute.com, toutes deux britanniques, s'emparaient des premières positions. Ces grands leaders ont déjà d'ailleurs entrepris d'étendre leurs ramifications dans les principaux marchés autour du globe.

---

<sup>21</sup> Laurie WINDHAM, Actes du Colloque – Le tourisme à l'heure des alliances, des fusions et des acquisitions, 21 novembre 2000, Montréal, p. 36.

<sup>22</sup> COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME (2002). *Le rôle d'Internet dans les voyages d'agrément des nord-américains : sommaire des constatations*, Rapport de recherche 2002-7, printemps.



Les grands sites se battent les premières places mais la rentabilité est difficile à atteindre. Orbitz, site lancé par cinq grandes compagnies aériennes américaines en juin 2001, perdait 8,9 millions \$ US à son premier trimestre de 2002<sup>23</sup>. Les grandes agences telles Expedia et Travelocity.com ont dû investir massivement dans la publicité, les technologies, les efforts de fidélisation et l'élaboration de modèles d'affaires. À titre d'exemples<sup>24</sup> : Expedia investissait plus de 30 millions \$ US dans la technologie pour améliorer la recherche et les options de prix; Travelocity.com a lancé un club de voyage et une carte de crédit permettant d'accumuler des points; pour s'affranchir de la coupure des commissions des compagnies aériennes, Travelocity.com et Expedia vendent plus de forfaits lesquels incluent le billet d'avion qui, ainsi, peut être obtenu à moindre coût; les grandes agences négocient de meilleurs prix à l'achat de larges blocs de chambres ou de forfaits; en 2001, Travelocity.com retirera 25 % de ses revenus en publicité sur son site et Expedia, 10 %. Toutes ces actions leur ont permis enfin d'atteindre une rentabilité après cinq années d'existence. Toutefois, cette rentabilité, malmenée par le cours de la bourse et le contexte économique, reste fragile et oscille entre les pertes et les profits.

Plusieurs agences traditionnelles – Carlson Wagonlit, American Express, Nouvelles Frontières, Club Med, etc. – se sont empressées de s'introduire sur le Web. Des agences virtuelles telles que Hotel Reservations Network (HRN), Cheap Tickets et Lowestfare.com offrent la possibilité à leur clientèle de faire leur réservation à partir d'un centre d'appels, et ce, afin de répondre aux besoins des consommateurs qui hésitent à conclure l'achat de leur voyage sur Internet. Ainsi, plusieurs agences de voyages « clicks-and-mortar », agences ayant pignon sur rue et sur le Web, ont vu le jour.

Sur plusieurs continents, les compagnies aériennes prennent d'assaut le réseau de distribution électronique, coupent les commissions tant aux agences traditionnelles qu'à celles en ligne et se regroupent pour former d'imposants portails – Orbitz<sup>25</sup> aux États-Unis, Opodo<sup>26</sup> en Europe et ZUJI<sup>27</sup> en Asie. L'industrie hôtelière est, elle aussi, entrée de plein pied dans la distribution électronique et en 2000, la réservation en ligne totalisait des ventes de 2,6 milliards \$ US, soit une hausse de 136 % par rapport à 1999<sup>28</sup>. Les grandes chaînes hôtelières centralisent l'ensemble de leurs bannières sur un même site et certaines d'entre elles se sont regroupées pour créer un site de réservations global ce qui est le cas notamment de andbook.com en Europe – regroupement de Accor, Le Méridien et Hilton International. Plusieurs sites de réservations diversifient leur offre de produits en combinant à la réservation hôtelière, les billets d'avion et la location d'autos. Les regroupements commerciaux se multiplient – en Asie, cinq chaînes hôtelières<sup>29</sup> se commercialisent sous l'appellation AHA (Asian Hotels Alliance) et se distinguent par la qualité du service à l'oriental. Des géants de la distribution en ligne des chambres d'hôtels, tels que Pegasus, continuent de progresser. Plusieurs entreprises indépendantes se regroupent sous une bannière afin de se commercialiser tels Relais & Châteaux et Preferred Hotels & Resorts Worldwide.

---

<sup>23</sup> Timothy J. MULLANEY, « Orbitz' Heavy Baggage », *Business Week online*, 8 juillet 2002.

<sup>24</sup> Wendy ZELLNER, « Where the Net Delivers : Travel », *BusinessWeek online*, 11 juin 2001.

<sup>25</sup> Regroupement de American , Continental, Delta , Northwest et United Airlines.

<sup>26</sup> Regroupement de Air France, British Airways, Lufthansa, Alitalia, Iberia, KLM, Aer Lingus, Finnair, Austrian Airlines.

<sup>27</sup> Air New Zealand, Cathay Pacific, China Airlines, EVA Air, Garuda Indonesia, Malaysia Airlines, Qantas, Royal Brunei Airlines, SilkAir et Singapore Airlines. Ces compagnies aériennes se sont associées avec Travelocity.com.

<sup>28</sup> CHAIRE DE TOURISME, « Le tourisme à l'heure des alliances, des fusions et des acquisitions », publication de l'OMT, 2002, p. 43.

<sup>29</sup> Dusit Hotels & Resorts (Thaïlande), Landis Hotels & Resorts (Taïwan), Marco Polo Hotel Group (Hong Kong), Meritus Hotels & Resorts (Singapour) et New Otani Hotels (Japon).

L'approvisionnement électronique représente un autre domaine qui donne lieu à des regroupements et d'importantes places d'affaires virtuelles (B2B) telles que Aeroxchange dans le secteur du transport aérien.

Avec une des plus importantes transactions en liste – achat de Galileo par Cendant Corp. en juin 2001 pour un montant de 2,9 milliards \$ US – le mouvement de concentration virtuelle ne semble pas avoir du plomb dans l'aile, ce qui a pour conséquence que de grandes entreprises contrôlent de plus en plus d'importantes parts de marché.

Internet donne lieu à de nouveaux intervenants et ce, dans tous les domaines. Nouveaux moyens d'accéder à l'information, les moteurs de recherche se sophistiquent et les portails se multiplient. Nouvelles formes de vente, les sites de vente aux enchères, le client fixant son prix, les *clicks-and-mortars* et autres se développent. Nouveaux types d'organisations, les stratégies d'intégration verticale, de complémentarité et de spécialisation servent à s'affranchir de la concurrence et à se positionner sur le marché.

Avec tous ces mouvements d'entreprises vers Internet en raison des possibilités de vente directe au consommateur et de la coupure des commissions aux agences de voyages, les intermédiaires ont la vie dure.

De plus, certaines pratiques ont mis Internet sous observation. En effet, aux États-Unis, on se penche sur le dossier afin de vérifier les prix et les pratiques des sites commerciaux et leur impact sur les voyageurs et les agents de voyages et on se demande s'il ne faudrait pas réglementer les sites Web.

### **1.1.6 Les principaux défis des sites Internet en tourisme**

Attirer et retenir l'attention dans un marché qui tend à ressembler à un bazar<sup>30</sup>, en raison du nombre et de la diversité des intervenants, constitue l'un des principaux défis à relever pour une organisation qui veut se positionner sur Internet.

Autre défi pour les sites qui commercialisent des produits en ligne, persuader les personnes qui visitent leur site, à des fins de consultation, d'acheter leurs produits en ligne. En juin 2001, le taux de conversion des personnes qui ont consulté un site et qui ont bouclé une transaction était de 3,2 % pour Travelocity.com et de 1,5 % pour Expedia, deux leaders américains des agences de voyages en ligne<sup>31</sup>.

Pour ces sites, il s'agit de lever les plus importants freins qui inhibent le processus d'achat pour le visiteur d'un site : sécurité, confiance et convivialité. De nombreuses enquêtes le confirment, la sécurité et la protection des renseignements personnels sur Internet constituent une grande source d'inquiétude (sécurité des achats ou des transactions financières, lecture des courriels et découverte des sites visités, etc.). S'ajoutent à cela, les questions d'ordre juridique – les lois qui s'appliquent lors d'achats à l'étranger et la détermination de la responsabilité juridique en raison des frontières politiques et des lois nationales d'importation et d'exportation.

D'après Forrester Research (2000), les consommateurs n'achètent pas de produits de voyages en ligne pour les raisons suivantes :

- ils préfèrent utiliser les services d'un conseiller en voyages;
- l'information est incomplète;

<sup>30</sup> ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME, *Commerce électronique et tourisme: Guide pratique pour les destinations et les entreprises*, septembre 2001, p. 39.

<sup>31</sup> Forrester Research 2001.

- ils ne font pas confiance aux agences virtuelles;
- ils se fient sur quelqu'un d'autre pour la planification;
- ils ne connaissent pas de bons sites de voyage;
- ils ne savent pas comment acheter;
- ils sont débutants dans le réseau.

Selon une recherche réalisée par Axance, la principale raison, pour laquelle 80 % des internautes ne complètent pas leur transaction en ligne, serait le manque d'information, à la fois sur les produits (difficulté à différencier les produits, information insuffisante, incohérence entre les produits décrits et les produits affichés) et sur les conditions de paiement (manque de renseignements sur la commande elle-même, les modes de paiement et de distribution et les conditions)<sup>32</sup>.

Laurie Windham, de la firme Cognitative<sup>33</sup> affirmait que les principales préoccupations des acheteurs de voyage en ligne étaient la confidentialité des informations (40 %), le manque de support (35 %), l'insécurité du paiement par carte de crédit (32 %), la crainte de faire une erreur (24 %), le manque de fiabilité pour effectuer des achats importants (23 %) et le temps ou la difficulté de réaliser la transaction (20 %).

De même, l'enquête de la CCT, citée précédemment<sup>34</sup>, révèle que la sécurité en ligne et la protection des renseignements personnels représentent un obstacle à l'achat en ligne. Cela s'observe particulièrement chez les Canadiens dans une proportion de 27 % contre seulement 13 % chez les Américains. Cependant, cette étude constate que la majorité des cybervoyageurs ont déjà fourni leur nom à une source en ligne (90 % des Américains et 86 % des Canadiens) soit par l'intermédiaire d'une demande de brochure, d'achat en ligne, de courriel, d'obtention d'un mot de passe, d'abonnement à un bulletin, de participation à un concours, etc.

L'évolution rapide des technologies représente un autre défi auquel sont confrontées les entreprises touristiques qui veulent suivre le mouvement et rester dans la mêlée. Comment envisager de concurrencer les acteurs qui investissent des sommes importantes afin de se prévaloir de l'avantage concurrentiel que la fine pointe de la technologie leur confère?

## **I.2 L'évolution du rôle de l'organisme gestionnaire de la destination (OGD)**

Le tourisme est une industrie basée sur l'information et cette dernière joue un rôle fondamental car le voyage est un produit complexe qui nécessite beaucoup de recherches.

L'internaute étant beaucoup plus actif dans la planification des séjours, l'ouverture aux marchés électroniques mondiaux lui propose l'ensemble de l'offre disponible sur le réseau. Toutefois, il exige un accès rapide à de l'information complète ce qui va au-delà de la simple recherche de séjours et de la possibilité de réserver en ligne.

Si, grâce à Internet, il est facile de communiquer directement avec le consommateur, le rôle principal de l'OGD consiste à présenter une offre touristique globale de la destination qui doit

<sup>32</sup> Axance, e-commerce, juin 2001.

<sup>33</sup> Laurie WINDHAM, Actes du Colloque – Le tourisme à l'heure des alliances, des fusions et des acquisitions, 21 novembre 2000, Montréal, p. 38.

<sup>34</sup> COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME (2002). *Le rôle d'internet dans les voyages d'agrément des nord-américains : sommaire des constations*, Rapport de recherche 2002-7, printemps.

prendre la forme d'une valeur ajoutée aux produits et services. Toutefois, l'OGD n'opère pas en vase clos, il interagit avec un vaste réseau d'entreprises, dont la majorité sont des PME, et de nombreux partenaires.

### **I.2.1 Son rôle d'information et de promotion**

Le mandat de l'organisme gestionnaire de la destination consiste à promouvoir sa destination afin de stimuler la croissance des entreprises qui composent l'industrie touristique. Lorsqu'un voyageur prend la décision de visiter une destination, c'est bien souvent grâce aux efforts promotionnels de l'OGD et les acteurs tels que les hôtels, les attractions et les agences de voyages bénéficient des retombées économiques. Ainsi, l'OGD agit à titre d'intermédiaire entre les fournisseurs de produits et services et les consommateurs.

Pour le consommateur, le rôle de l'OGD consiste, en tant qu'organisme public responsable de la destination, à offrir au voyageur une « assurance qualité » de l'information qu'il diffuse – information riche, non biaisée, attrayante et complète. Il agit à titre d'expert et facilite l'accès à l'information.

Pour l'entreprise touristique, l'OGD doit développer une image de marque de la destination et assurer la diffusion de la gamme complète des produits et services de la destination – de la petite et moyenne entreprise (PME) à la grande entreprise – au réseau de distribution et au consommateur.

La croissance de la concurrence et les exigences du consommateur entraînent les acteurs du tourisme dans une course aux services à forte valeur ajoutée. Le développement des nouvelles technologies permet aux organisations de se démarquer en présentant un contenu plus attrayant et actualisé et permet aussi de réduire l'intangibilité du produit touristique. L'un des moyens pour rehausser la valeur d'un produit ou d'un service est de mettre à la disposition des consommateurs de l'information qui accroît leur habileté à prendre de meilleures décisions.

Face aux menaces d'un marché global et compétitif, l'OGD doit affirmer sa présence sur les nouveaux marchés qui se développent et établir des partenariats afin de maximiser la distribution de la destination. Et pour ce faire, il faut avoir une bonne compréhension du fonctionnement des canaux de communication. Ainsi, le contexte dans lequel évolue les organisations de gestion de la destination les oblige à hausser leur implication directe ou indirecte dans le processus d'achat des voyageurs.

### **I.2.2 Un nouveau rôle de commercialisation**

- Quelle est la mission d'un OGD ? Promotion ET commercialisation ?
- La pratique commerciale vient-elle à l'encontre de la mission d'un OGD ?
- L'OGD vient-il se positionner en concurrence avec les agences de voyages et autres intermédiaires ?

À la base, l'OGD n'a jamais développé une vision prioritaire de la commercialisation et ses structures de gestion plutôt rigides ne lui ont pas toujours donné la flexibilité de réaction requise à la turbulence de l'environnement dans lequel il évolue. Mais, l'OGD doit désormais s'adapter aux changements et saisir les opportunités qui s'offrent à lui sinon, il sera confronté à la perte de popularité, voire même au déclin de sa destination.

Alors que certains dénoncent le virage « commercialisation » que prennent plusieurs OGD, d'autres affirment que l'OGD se doit de commercialiser sa destination. Avec l'évolution d'Internet et des utilisateurs, il ne peut plus passer à côté de cette opportunité – il doit voir la

commercialisation comme l'offre d'un service, particulièrement aux PME qui n'ont pas les moyens d'instaurer un site transactionnel en raison des coûts élevés de cette solution. De plus, la réservation constitue le prolongement naturel de la logique de recherche et permet de clore le processus d'achat entrepris lors de la recherche. Ainsi, de fournisseur d'information et facilitateur d'accès aux services aux touristes où il y a à peine cinq ans, la mise en marché électronique était pratiquement absente de ses budgets promotionnels, l'OGD sera appelé à s'impliquer davantage dans les transactions touristiques et évoluera avec de nouveaux intermédiaires et ce, afin d'accroître les parts de marché de la destination.

### **1.3 Le système de gestion de la destination, une utilisation judicieuse de la technologie**

#### **1.3.1 Le concept du e-business**

Le e-business substitue les canaux traditionnels du monde des affaires par les canaux électroniques tant à l'externe qu'à l'interne. Le e-marketing (mise en marché), le e-commerce (commercialisation) et le e-procurement (approvisionnement) concentrent les opérations externes vers les canaux électroniques<sup>35</sup>. De même, les entrepôts de données (centralisation des informations) et les systèmes communs (CRM – customer relationship management, PMS – property management system, ERP – entreprise resource planning, data mining) permettent à l'interne de maximiser les ressources et de mieux les partager.

Communications plus efficaces et moins coûteuses, processus plus faciles et plus rapides, amélioration du service à la clientèle et réduction de coût constituent les principaux bénéfices générés par le e-business.

#### **1.3.2 Le SGD est composé de multiples fonctions**

Un système de gestion de la destination désigne l'utilisation des technologies de l'information et des communications pouvant supporter les principales fonctions d'un organisme gestionnaire de la destination<sup>36</sup> – information (produits, services et clients), marketing (promotion, commercialisation et relations clients) et administration (gestion administrative et économique). Le système s'articule autour de deux fonctions soit la compilation de l'information et sa diffusion.

L'infrastructure technologique d'un SGD requiert quatre composantes de base :

- l'infrastructure technique d'un réseau d'ordinateurs ce qui comprend la quincaillerie, les logiciels d'exploitation et les liens de communication;
- une base de données et un système de gestion des données;
- les logiciels d'application;
- le contenu, c'est-à-dire l'information.

En termes d'infrastructure technologique, Internet permet l'établissement de liens électroniques entre l'OGD, les clients, les fournisseurs et les partenaires. Ainsi, l'OGD peut servir d'intermédiaire afin de consolider les produits de la destination et de les distribuer électroniquement aux autres distributeurs (agences de voyages, SDM, etc.) et directement au consommateur.

---

<sup>35</sup> ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME, *Commerce électronique et tourisme: Guide pratique pour les destinations et les entreprises*, septembre 2001, p. 11.

<sup>36</sup> ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME, *Commerce électronique et tourisme: Guide pratique pour les destinations et les entreprises*, septembre 2001, p. 40.

Le site Internet constitue la principale composante d'un SGD. Bâti sous forme de portail, il regroupe l'offre touristique sous un guichet unique, facilitant ainsi les contacts entre les visiteurs et les entreprises du secteur privé qui offrent des prestations touristiques – l'industrie touristique se composant d'une majorité de PME, le portail donne l'opportunité à plusieurs d'entre elles de s'afficher sur Internet. Par ailleurs, le site Internet offre une alternative à la destination qui peut être fragilisée en raison du contrôle des grossistes sur la distribution de cette dernière. D'un autre côté, le SGD peut, grâce à une banque de données adéquate, faciliter le travail de prospection des grossistes. De plus, il procure aux deux intervenants – consommateur et entreprise – des moyens d'effectuer des transactions automatisées et sécuritaires.

Les principales fonctions d'un SGD – cette liste ne se veut pas exhaustive mais présente les activités les plus courantes :

#### **Système d'information au consommateur**

- Information sur la destination
- Offre de produits et services
- Recherche d'informations – catégorie de produits, base géographique, mot-clé, etc.
- Carte géographique dynamique
- Librairie d'images
- Créneaux de produits
- Planification d'un itinéraire
- Liens avec les entreprises touristiques
- Accès à des tiers – météo, horaire des transports, planification de voyage, billets de spectacles
- Demande d'information (courriel, centre d'appels)
- Forum de discussion
- Outils pratiques (convertisseur de devises, etc.)

#### **Système de réservation**

- En ligne (inventaire requis)
- Courrier électronique (processus plus long et attente du client)
- Formulaire électronique (processus plus long et attente du client)
- Centre d'appels
- Assistance d'un agent de voyages (agences approuvées par l'OGD)
- Session réseau commune pour réserver avec des compagnons de voyage
- Liens avec l'entreprise touristique
- Impartition à un fournisseur de services (agence de réservations nationale ou privée – HRN, WorldRes, etc. – importante distribution mais aucune saisie sur les données du client)
- Offre promotionnelle

#### **Gestion des données – information et inventaire des produits réservables**

- Mise à jour de l'information par les préposés du SGD (intranet)
- Accès à l'information par le centre d'appels et bureaux d'information touristique (intranet)
- Mise à jour de l'information par l'entreprise touristique (extranet)
- Mise à jour des produits réservables (inventaire) par l'entreprise touristique (extranet)

#### **Collecte d'information sur la clientèle**

- Recherche et analyse de marchés
- Promotion
- Gestion de la relation client (CRM – customer relationship management)

#### **e-Marketing**

- Campagne promotionnelle par courriel

- Instauration d'un Club en ligne
- Page d'accueil personnalisée
- Envoi d'une carte postale à la famille à partir du site
- Envoi à un ami d'une page affichant un produit intéressant
- Commentaires de clients sur leur expérience de voyage
- Communauté en ligne
- Formulaire de satisfaction
- Clavardage
- Compétitions et quiz, etc.

#### **Systeme d'information aux operateurs touristiques et aux medias**

- Interface de communication pour les fournisseurs d'information (bureaux d'information touristique, centre d'appels, etc.)
- Planification et gestion d'événements
- Produits et services offerts aux grossistes
- Informations pour les médias

#### **Plate-forme e-commerce avec les autres entreprises – B2B**

- Échange d'information
- Publicité
- Offre de produits et services d'entreprises complémentaires

#### **Administration**

- Systeme de gestion de l'information (gestion et édition des données)
- Mesures de protection pour les différents accès (sécurité et mot de passe)
- Évaluation de la performance et statistiques
- Analyse d'impact économique
- Gestion financière

#### **Réseautage**

- Publication vers les canaux électroniques et traditionnels
- Établissement de liens locaux, régionaux et nationaux (intranet et extranet)
- Réseautage avec d'autres fournisseurs – transports, voyagistes, organisateurs d'événements et festivals, etc.
- Élargissement du réseau aux instances gouvernementales, agences de développement, partenaires stratégiques du secteur privé (télécommunications, portails, banques – systèmes financiers et de paiements, etc.), associations et communautés d'intérêts

L'implantation des différentes applications se fait en fonction de la stratégie e-business établie par l'OGD, des coûts et de la capacité de l'OGD à les instaurer – ressources humaines et financières disponibles et ouverture de la culture organisationnelle et des groupes à qui l'OGD s'adresse.

### **I.3.3 Le SGD constitue un support essentiel à la promotion d'une destination**

Dissocier Internet, technologie, tourisme et promotion devient impensable. Le SGD, étant le « prolongement » informatisé des responsabilités et des fonctions d'un OGD, il s'avère une constituante de base indispensable à ses actions.

« Incontournable » représente le qualificatif le plus couramment utilisé pour Internet. En effet, il se révèle un canal de diffusion et de distribution essentiel en raison du potentiel qu'il offre pour :

- rejoindre une grande proportion de consommateurs à travers le monde afin de leur transmettre de l'information et lui offrir des produits et ce, à un coût relativement bas;
- fournir une information plus riche et de meilleure qualité (interactivité et multimédia – son,

vidéo, images...) que ne le font les brochures et réduire le caractère d'intangibilité de certains produits et services (visite virtuelle d'un hôtel);

- permettre au consommateur de réserver rapidement et facilement;
- économiser sur les coûts d'impression et de distribution des imprimés (peu importe le nombre de gens à atteindre, le prix reste le même);
- accumuler de l'information sur la clientèle;
- améliorer les communications et les relations avec des groupes ciblés.

La présence de l'OGD sur Internet s'avère nécessaire pour rejoindre l'internaute car les principaux pays émetteurs de touristes s'avèrent aussi les principaux pays utilisateurs d'Internet – Allemagne, États-Unis, Royaume-Uni, Japon, etc. – et le voyageur s'attend à y trouver l'information sur la destination recherchée. De plus, plusieurs études le confirment, un site développé par l'OGD procure aux consommateurs un sentiment de confiance.

Le SGD constitue une arme concurrentielle par la qualité de l'information (attrayante, complète et actualisée), par les stratégies de partenariats avec les tiers et par l'efficacité de l'intégration des systèmes. L'OGD est le mieux placé pour recueillir l'information et harmoniser la concertation entre les entreprises.

Le potentiel d'un SGD comme support à la promotion de la destination est indéniable mais, encore faut-il que l'OGD mise sur des conditions gagnantes pour l'instaurer et investisse toute l'énergie nécessaire afin de maximiser son utilisation.

## **I.4 Conclusion**

Il est indéniable, Internet représente un potentiel de commercialisation majeur. Malgré le ralentissement économique et les événements du 11 septembre 2001 qui sont venus perturber certains pronostics et même si les chiffres et les estimations de croissance du e-commerce diffèrent d'une firme de recherche à l'autre, on prévoit que l'importance de la croissance dans les domaines liés à l'Internet perdurera dans les prochaines années : croissance d'utilisation (particulièrement en Europe et en Asie / Pacifique), d'achats en ligne, de la rapidité de communication, des moyens d'accès (sans fil, téléphone, télévision, ordinateur de poche, etc.), des parts de marché du segment voyage dans le commerce électronique, des exigences de l'utilisateur, du phénomène de la concentration (achats/fusions des entreprises .com) et des regroupements commerciaux (partenariats entre compagnies hôtelières, bannières qui chapeautent des regroupements d'indépendants dans le but de se commercialiser, etc.).

Vraisemblablement, Internet semble vouloir s'imposer dans notre quotidien au même titre que le téléphone, la télévision ou le journal... Gain de millions de nouveaux utilisateurs à chaque année, les consommateurs sont de plus en plus à l'aise avec Internet, deviennent plus exigeants et le profil de la clientèle évolue. Ce média devient une source privilégiée d'information et un support à l'achat et à la réservation en ligne. Cependant, la sécurité, la confiance et le manque de convivialité constituent les principaux obstacles à l'achat électronique et le prix demeure un facteur d'influence.

Internet permet de transiger avec le consommateur final ce qui se répercute sur les autres canaux d'information et de distribution en écorchant au passage les intermédiaires. Des entreprises en ligne se sont accaparées des parts importantes du marché du voyage et de nombreux acteurs s'introduisent sur la scène sous de nouvelles formes de commercialisation. Toutefois, la rentabilité du secteur reste précaire et la compétition s'avère féroce.



Attirer et de retenir l'attention dans un marché qui prend des allures anarchiques, lever les freins des visiteurs afin de les amener à conclure une transaction et suivre la rapidité des changements technologiques constituent les principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises touristiques sur Internet.

Lors d'une de ses conférences, le professeur Stéphane Gauvin<sup>37</sup> déclarait qu'après avoir surestimé les chiffres de croissance du e-commerce à ses débuts, maintenant on avait tendance à les sous-estimer.

S'insérant dans ce mouvement, le rôle de l'organisme gestionnaire de la destination (OGD) a passablement évolué. Alors que la mise en marché électronique était pratiquement absente des budgets promotionnels de ces organismes il y a à peine cinq ans, voilà qu'ils doivent coupler la fonction de commercialisation à leurs fonctions d'information et de promotion. En effet, avec le potentiel qu'offre Internet comme canal de diffusion et de distribution, l'OGD ne peut plus passer à côté de cette opportunité – il doit voir la commercialisation comme l'offre d'un service, particulièrement aux PME qui n'ont pas les moyens d'instaurer un site transactionnel en raison des coûts élevés de cette solution. De plus, la réservation constitue le prolongement naturel de la logique de recherche et elle permet de clore le processus d'achat entrepris lors de la recherche.

Étant le « prolongement » informatisé des responsabilités et des fonctions d'un OGD, le système de gestion de la destination s'avère une constituante presque indispensable à ses actions de mise en marché électronique. Cependant, l'OGD doit miser sur des conditions gagnantes pour l'instaurer et investir toute l'énergie nécessaire à maximiser son utilisation.

Néanmoins, l'instauration d'un SGD nous amène à poser les questions suivantes :

- Un organisme public possède-t-il les compétences techniques pour instaurer un tel système ?
- Les fonds publics sont-ils suffisants pour financer l'élaboration d'un système efficace et pour suivre le rythme accéléré des innovations technologiques ?
- Les revenus générés par les transactions effectuées sur le site permettront-ils de récupérer les investissements financiers encourus ?

---

<sup>37</sup> Professeur agrégé au Département de marketing de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, professeur-chercheur au Réseau de gestion des technologies de l'information, chercheur associé du CEFRIO et Research Fellow de l'Institute for the Study of Business Markets (PennState U.).

## CHAPITRE II

### LE PARTENARIAT ENTRE LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ

Dans le domaine du tourisme, le secteur privé et le secteur public sont étroitement liés. Les financements publics jouent un rôle important dans le développement touristique que ce soit par le biais de fonds structurels, de contrats, de la fiscalité, des aides économiques, etc.<sup>38</sup>

Avec le courant du désengagement de l'État, une tendance s'est amorcée et a mené les pays à rechercher hors du cadre étatique, des sources de financement pour soutenir leurs activités de promotion touristique<sup>39</sup>.

En outre, il s'avère nécessaire d'établir une bonne coopération entre les secteurs public et privé en raison des OGD souvent limités par leur structure organisationnelle et de la technologie qui évolue très vite, de la diversité qu'est le produit touristique et de l'interdépendance de tous ses acteurs<sup>40</sup>.

#### II.1 L'évolution des OGD dans la structure touristique nationale

En 2001, l'OMT menait une enquête, auprès de 97 pays, portant sur les structures, les domaines de compétence et les activités des Administrations nationales du tourisme (ANT) – organe du gouvernement central ou fédéral détenant la responsabilité de plus haut niveau en matière de tourisme<sup>41</sup>.

Il est ressorti de cette enquête que les Organisations nationales du tourisme (ONT) – organisme autonome établi ou reconnu par l'État en tant qu'organe compétent, à l'échelon national, pour la promotion du tourisme international récepteur – présentent des dénominations et des structures très diversifiées (office, administration, ministère, corporation, organisation, etc.)<sup>42</sup>. Les Offices constituent la principale dénomination (29 %) et se retrouvent principalement en Afrique (11 pays sur 22 pays recensés). Les ONT détenant un statut public constituent la majorité (60 des 97 pays recensés dont 15 en Afrique sur 22 pays recensés) tandis que les ONT à statut privé sont pratiquement inexistantes (4 pays dont 3 en Europe). Les ONT détenant un statut semi-public (18 pays) sont principalement situées dans les régions des Amériques et de l'Afrique (6 pays sur 22 pays recensés dans les deux régions). Dans 31 pays (6 pays en Afrique), l'ANT se charge directement de la promotion et de l'information touristiques alors que dans 43 pays (13 pays en Afrique), l'ANT partage cette tâche majoritairement avec l'ONT auxquelles s'ajoutent, dans certains pays, des organismes sectoriels et régionaux et le secteur privé.

---

<sup>38</sup> Claudine CHASPOUL, « De faibles marges de manœuvre », *Cahier Espaces* 68, décembre 2000, p. 5.

<sup>39</sup> ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME, *Budgets des Administrations nationales du tourisme 1993-1997*, 1999, p. 39.

<sup>40</sup> Dimitrios BUHALIS, « Destination Management Systems (DMSs) : Criteria for Success ».

<sup>41</sup> Enquête sur les Administrations nationales du tourisme menée par l'Organisation mondiale du tourisme.

<sup>42</sup> Certaines informations sur les ONT recensées se retrouvent à l'annexe I.

## II.2 La notion de « coopération »<sup>43</sup>

Depuis la dernière décennie, les frontières entre compétition et coopération se sont progressivement modifiées et même estompées dans plusieurs secteurs. Certains partagent leurs ressources et réduisent les risques pour faire leur entrée dans de nouveaux marchés, d'autres accèdent à de nouvelles technologies et réalisent des économies d'échelle. Ces nouvelles façons de faire ont donné lieu dans le tourisme à des partenariats avec des compagnies hors de ce secteur (banques, télécommunications, etc.).

« L'accroissement de la turbulence et de l'incertitude de l'environnement a mené les entreprises à envisager d'autres formes d'interactions que la rivalité. La fin des monopoles et des territoires nationaux protégés, les rapides changements technologiques ont entraîné une modification du champ concurrentiel des entreprises, la prise de conscience de la difficulté de pouvoir mener une bataille sur tous les fronts de la concurrence et la recherche d'autres approches compétitives<sup>44</sup> ». La nouvelle économie a entraîné de nouvelles façons de « faire des affaires » et la coopération en est une. Certaines entreprises voient les affaires comme une compétition et d'autres, comme des équipes qui sont partenaires et coopèrent. En fait, les affaires combinent ces deux visions de compétition et de coopération (collaboration entre compétiteurs) ce qui donne naissance à la coopération.

La notion de coopération permet aux joueurs de changer les règles du jeu (entrer dans un secteur complémentaire, négocier des prix de produits et services, se servir de son influence et de son expertise) et non pas de les accepter passivement. Le réel succès en affaires vient du fait que la partie est jouée à sa façon et non de prendre la partie telle qu'on la trouve. Dans un premier temps, il est nécessaire d'identifier les acteurs et les interdépendances entre eux (exemple : plusieurs produits complémentaires ne peuvent pas progresser car ils sont dépendants de services trop dispendieux ou inexistant – services téléphoniques dispendieux qui empêchent les services en ligne de croître). Ce qu'une entreprise apporte à l'autre, c'est sa valeur ajoutée. La collaboration dynamique d'un réseau (capitaux physique et humain) génère de l'innovation et de la croissance. La coopération avec des fournisseurs, des clients et des firmes produisant des produits complémentaires peut mener à l'expansion du marché et à la formation de nouveaux partenariats ou de nouvelles formes d'entreprises.

Mais comment coopérer sans détruire la part de croissance que la coopération a apportée et comment coopérer sans perdre une part du marché ? Une des conditions qui amène à considérer une organisation comme partenaire ou comme concurrente, c'est qu'il faut repérer les similitudes ou les complémentarités des acteurs et ce, afin de choisir le comportement adéquat face à ceux-ci. En outre, il ne faut pas laisser de côté le rôle fondamental de d'autres organisations, telles que les institutions publiques ou parapubliques, dans la création ou la répartition de la valeur entre entreprises du marché.

La croissance de la demande touristique, l'augmentation de la concurrence des destinations, le besoin d'assurer un développement durable du tourisme et le manque de ressources financières et humaines dans les organismes gouvernementaux sont autant de raisons pour accroître les partenariats stratégiques.

---

<sup>43</sup> Ray Noorda, fondateur de la compagnie du logiciel de réseau Novell, est l'inventeur du terme - : « You have to compete and cooperate at the same time ». La notion de coopération a été développée par Adam Brandenburger de la Harvard Business School et Barry Nalebuff de la Yale School of Management - auteurs du livre CO-OPETITION (1996).

<sup>44</sup> Xavier LECOCQ et Saïd YAMI, « De la chaîne de valeur aux réseaux de valeur : Vers un nouveau modèle d'analyse stratégique », *Les Cahiers de la Recherche*, 2000.

L'OGD a comme mandat de rallier les intervenants afin de présenter une offre attrayante et consistante même s'il regroupe des compétiteurs entre eux. Aussi, les entreprises touristiques doivent déceler les avantages et les opportunités qu'un SGD peut leur apporter. Même si une région compétitionne avec une autre pour attirer le touriste, elle a tout avantage à s'insérer dans l'offre globale de la destination et ainsi miser sur la notoriété de cette dernière, capitaliser sur l'achalandage qu'elle peut attirer et constituer un pôle touristique majeur en mesure de rivaliser avec les autres destinations mondiales.

### **II.3 Le partenariat public/privé, une solution à l'instauration d'un SGD**

Le rôle du gouvernement est de stimuler l'industrie touristique en assurant un support aux entreprises privées et en jouant un rôle de facilitateur.

Une étude du World Tourism Organisation Business Council (WTOBC)<sup>45</sup>, effectuée en 2000, évaluait le degré de partenariat public/privé au niveau mondial et son impact sur la compétitivité du secteur touristique<sup>46</sup>. Plus de 80 % des répondants ont jugé très important la coopération des secteurs public et privé dans l'amélioration de la compétitivité de l'industrie touristique.

Dans ce sondage, l'amélioration de l'image de la destination s'est classée au premier rang parmi les secteurs de coopération les plus efficaces. Le marketing et la distribution électronique représentent des domaines où la coopération est en forte croissance. Cependant, plusieurs entreprises croient que jusqu'à maintenant, la coopération n'a pas été aussi efficace que le secteur public aimerait le laisser entendre. Il semble que l'implication du secteur public est souhaitable et même nécessaire en termes de développement d'une image de marque, de coordination des stratégies marketing des PME et de générateur de fonds initiaux pour entreprendre de tels partenariats mais les opérations actuelles des SGD devraient être sous-traitées par les compagnies privées.

Lorsque l'on a demandé aux répondants de suggérer de nouvelles avenues pour la coopération publique/privée, les technologies ont été les plus citées et les SGD s'avèrent des exemples positifs de coopération dans ce domaine – Gulliver en Irlande, TISCover en Autriche et [www.Holland.com](http://www.Holland.com) aux Pays-Bas.

Les exemples de réussite démontrent que le secteur public constitue le meilleur interlocuteur pour coordonner les différents intérêts des intervenants et pour assurer un accès aux PME qui participent au SGD, tandis que le secteur privé est mieux habilité à exploiter le système de façon commerciale. De plus, l'investissement des fonds initiaux nécessite la participation du secteur public.

Les technologies comme moyen d'améliorer la compétitivité représentent un autre domaine cité par les répondants comme élément important d'une coopération. Elles permettent de supporter les PME, de développer des capacités en commerce électronique et d'améliorer le marketing, la productivité et les standards de service.

Cette étude rapporte aussi que selon les tendances, il est presque inévitable que l'OGD initie des partenariats avec le secteur privé pour atteindre ses objectifs de promotion de la

---

<sup>45</sup> WORLD TOURISM ORGANIZATION BUSINESS COUNCIL, *Public-Private Sector Cooperation : Enhancing Tourism Competitiveness*, 2000.

<sup>46</sup> Quelque 3 000 questionnaires ont été envoyés aux gouvernements, organisations internationales, associations, compagnies et autres. Un total de 234 questionnaires complétés par des répondants de 90 pays ont été retournés.

destination. Ce mouvement est déjà commencé et il tend à croître depuis que les budgets gouvernementaux de promotion vont en diminuant. Que l'OGD devienne un agent de voyages ou un infomédiaire pour la destination présente un modèle viable. Cependant, comme organisme public, il aurait besoin de développer une orientation d'affaires de manière à ne pas compétitionner avec le secteur privé qui compte sur lui pour le supporter.

En somme, le message principal qui ressort de l'étude du WTOBC est que la coopération des secteurs public et privé est considérée comme critique pour améliorer la compétitivité. Secteur multisectoriel, la croissance du tourisme dépend largement des interrelations entre ses différentes composantes. La coopération entre le public et le privé croît rapidement dans toutes les parties du monde tant dans les économies en émergence que dans les régions développées. De plus en plus de participants et de groupes d'intérêts sont impliqués dans ces partenariats et se joignent aux intervenants touristiques. Les structures, la nature, l'objet et l'étendue de telles coopérations deviennent de plus en plus variés, créatifs et sophistiqués. Il n'y a pas de modèle ou de formule unique. Tout est fonction de l'état du développement de la destination et dans quelle mesure le secteur privé est économiquement capable et ouvert à assumer une part des responsabilités dans le développement du tourisme.

Il est clair qu'il n'y a pas qu'une seule bonne approche. Néanmoins, un niveau significatif de coopération entre le public et le privé sera toujours essentiel pour la gestion d'une destination et le marketing en ligne dans les années à venir. Le succès dépend en définitive de l'engagement de toutes les parties impliquées à traduire leur vision et leurs stratégies en actions et en résultats et de l'industrie à laquelle elles appartiennent d'être compétitive.

## **II.4 Les rôles de chacun des secteurs**

Deux experts ont publié une étude s'interrogeant sur le rôle du secteur public dans le développement d'un SGD<sup>47</sup>. Faisant état de l'évolution de la structure organisationnelle du secteur public dans les dernières années et des restrictions budgétaires auxquelles l'État était souvent confronté, cette étude soulignait la tendance à séparer les questions politiques en matière de tourisme de la promotion et du marketing et à déléguer ces dernières responsabilités à des organismes semi-autonomes à statut public/privé. La plupart du temps, ces organismes établissent des partenariats avec les autorités des niveaux régional et local et le secteur privé. Toutefois, certaines régions mettront plus de temps à suivre cette orientation en raison de la difficulté du secteur privé, majoritairement constitué de PME, dont la plupart de très petite taille, à y apporter une contribution significative.

Cette étude convient qu'un seul modèle de collaboration ne peut être applicable à tous les milieux et qu'il doit plutôt refléter l'environnement dans lequel les partenaires évoluent – culture politique du pays et idéologie du gouvernement en place. Le succès du développement d'un SGD est associé principalement à la structure organisationnelle mise en place pour le développer et l'administrer et au travail de coopération entre les parties. Chacun des secteurs, public et privé, doit reconnaître qu'il a un rôle différent à jouer.

Le rôle du secteur public est d'assurer le leadership et la coordination entre les principaux partenaires ayant souvent des points de vue divergents. Le gouvernement, comme joueur actif, doit étayer le SGD et sa participation permet d'ajouter une plus-value à la chaîne de valeur par

---

<sup>47</sup> Nina MISTILIS et Roberto DANIELE (2001), « Does the Public Sector have a Role in Developing Destination Marketing Systems? », Information and Communication Technologies in Tourism 2001 : Proceedings of the International Conference ENTER 2001 in Montreal, Canada, Sheldon et al. (eds.), SpringerWienNew York, p. 22-32.

la richesse de l'information de même que par le positionnement de la destination et le développement de son image afin de différencier son produit des autres destinations concurrentes. Ces éléments ne peuvent être assurés par le secteur privé qui, par son approche mercantile, vend des produits et services et non une destination et privilégie certains produits qui lui procurent une rentabilité supérieure plutôt que des considérations de développement touristique. De plus, les grands acteurs tendent à dominer : ils ont une vision plus globale de leur marché et les bénéfices ne sont pas répartis uniformément. Par contre, bien que l'industrie ait besoin de support, la supériorité de l'expertise technique du secteur privé est indéniable et l'environnement dynamique et compétitif, dans lequel évoluent les entreprises touristiques, exige la capacité de répondre rapidement aux changements des marchés. À cet effet, le secteur privé s'avère beaucoup plus apte à réagir à ces changements que le secteur public en raison de sa lourdeur administrative.

Considération importante, Buhalis et Spada de même que d'autres auteurs ont souligné que peu de SGD ont réussi en tant qu'outil majeur de distribution des produits touristiques tant aux niveaux national, que régional ou local<sup>48</sup>.

Les critères d'évaluation d'un SGD ne peuvent s'établir sur la même base que ceux des intermédiaires en ligne. Ces derniers visent le rendement sur l'investissement et parlent « profits » en opposition avec le gouvernement qui est redevable aux fournisseurs de l'industrie touristique, qui doit assurer le succès de la destination et canaliser le flux touristique vers les régions et les PME. Il y peut avoir des pertes sur une transaction mais si cette transaction contribue à augmenter le nombre de touristes qui visitent la destination, cela est considéré comme un critère de succès pour le SGD.

L'analyse de quatre modèles de partenariats dans le développement d'un SGD en Autriche, en Irlande, aux Pays-Bas et en Australie a servi de complément aux considérations déjà mentionnées afin de proposer un modèle (voir tableau V) pouvant répondre aux exigences et aux besoins des parties impliquées dans le développement d'un SGD.

**Tableau V**  
**Implication des secteurs public et privé dans le développement d'un SGD**  
**Australie, Autriche, Irlande et Pays-Bas**  
**et proposition d'un modèle**

	Expertise technique	Banques de données et inventaire des produits	Initiation, leadership et administration du développement	Contribution financière au développement	Propriété et gestion après développement
<b>Modèle proposé</b>	<i>Privé</i>	<i>Public</i>	<i>Public</i>	<i>Public / privé</i>	<i>Privé mais soumis aux lignes directrices du public</i>
<b>Australie</b>	Privé	Public	Public	Public / privé	Privé – gestion Public – propriété*
<b>Autriche</b>	Public et privatisé par la suite	Public	Public	Public / privé	Public**
<b>Irlande</b>	Public	Public	Public	Public / privé	Public / privé***
<b>Pays-Bas</b>	Privé	Privé	Public / privé	Privé	Privé

\* Après quatre ans, le système australien sera sous l'entière responsabilité du privé.

\*\* TIS GmbH est une filiale à but lucratif du Tirol Tourist Board.

\*\*\* Une compagnie privée de services financiers constitue le principal actionnaire tandis que le Irish Tourist Board et le Northern Ireland Tourist Board (NITB) détiennent 26 % des parts. Les données de Gulliver (banque de données) appartiennent à ces derniers.

<sup>48</sup> D. BUHALIS et A. SPADA (2000), Destination management systems : criteria for success—an exploratory research, *Information Technology In Tourism*, vol. 3, p. 41-58.

Aux Pays-Bas, le SGD relève entièrement du secteur privé et le secteur public a collaboré avec ce dernier pour initier son développement. À l'exception de l'expertise technique et de la propriété/gestion après développement, le partage des responsabilités entre secteurs public et privé dans les autres pays se ressemblent.

Le modèle proposé est tiré directement de l'expérience australienne qui présente un modèle intéressant à retenir, ce dernier pouvant être bonifié d'une fonction additionnelle de réservation. En Australie, le gouvernement assume la responsabilité de construire la banque de données et l'entrepôt de données avec les produits et l'information qui reflètent les priorités gouvernementales. L'accès à l'entrepôt de données est ouvert à l'entreprise privée pour faciliter une plus grande distribution. Dans la forme de partenariat proposé, le secteur privé apporte son expertise technique; le secteur public initie le projet, assure la coordination et monte les banques d'information et de produits; les deux secteurs contribuent financièrement et finalement, le privé, plus apte à réagir promptement aux impératifs du marché, gère le SGD tout en étant soumis à certaines lignes directrices émises par le secteur public.

## **II.5 Conclusion**

Il s'avère difficile d'établir, au niveau international, un profil type des OGD dans la structure touristique nationale. En effet, une enquête de l'OMT, menée auprès de 97 pays, a révélé que les organismes responsables de la promotion du tourisme à l'échelle nationale présentent des dénominations et des structures très diversifiées mais détiennent majoritairement un statut public (60 pays). En outre, dans plusieurs pays, différents intervenants collaborent avec l'organisme national pour assurer la promotion du tourisme.

Avec l'agitation qui perturbe l'environnement des entreprises, de nouvelles formes d'interactions entre les acteurs les amènent à amalgamer compétition et coopération afin de se prévaloir d'un élément de complémentarité ou d'une valeur ajoutée qui leur permette de mieux se positionner sur le marché. Ainsi, la coopération permet de déceler dans le milieu concurrentiel dans lequel évoluent les organismes, les interactions qui pourraient être profitables aux parties impliquées, leur permettant de mieux contrôler les règles du jeu et de multiplier les fronts d'action. L'OGD, dans la composition de son offre globale, regroupe plusieurs régions qui compétitionnent entre elles. Ces concurrents ont tout avantage à s'insérer dans cette offre afin de constituer un pôle touristique majeur qui soit en mesure de rivaliser avec les autres destinations mondiales.

Une importante enquête du WTOBC soulève l'importance de la coopération des secteurs public et privé dans l'amélioration de la compétitivité de l'industrie touristique. Le marketing et la distribution électronique représentent des domaines où la coopération est en forte croissance. Parmi les nouvelles avenues de collaboration suggérées, les technologies se positionnent en tête de liste et les SGD constituent des exemples positifs de coopération dans ce domaine. Ainsi, le secteur public constitue le meilleur interlocuteur pour coordonner les différents intérêts des participants au SGD et pour assurer un accès aux PME. De son côté, le secteur privé est mieux habilité à exploiter la dimension commerciale. De plus, l'investissement des fonds initiaux nécessite la participation du secteur public.

Secteur multisectoriel, la croissance du tourisme dépend largement des interrelations entre ses différentes composantes. La coopération entre le public et le privé croît rapidement à l'échelle mondiale tant dans les économies en émergence que dans les régions développées. Ces multiples coopérations prennent des formes distinctes selon le niveau de développement de la destination et de la volonté d'implication du secteur privé dans son évolution. Peu importe la

forme de l'approche, la coopération entre le public et le privé sera indispensable pour la gestion d'une destination et la mise en marché en ligne dans l'avenir. La réussite sera fonction de l'implication des parties prenantes, de l'établissement d'objectifs communs et de leur volonté de faire progresser l'industrie touristique.

On observe une tendance à déléguer la responsabilité de la promotion et du marketing à des entités semi-autonomes à statut public/privé et la collaboration entre les principaux intervenants pour instaurer un SGD ne suit pas un modèle unique. Cependant, chacun des secteurs, public et privé, doit reconnaître qu'il a un rôle différent à jouer. Considérant les forces de chacun, le public assure le leadership et la coordination entre les différents intervenants, étoffe l'offre et développe le positionnement de la destination alors que le privé mise sur son expertise technique et sa capacité à répondre aux impératifs du marché. Ainsi, le succès d'un SGD est associé principalement à la structure organisationnelle mise en place pour le développer et l'administrer et au travail de coopération entre les parties.

Bien que certains constatent que peu de SGD aient réussi comme outil majeur de distribution des produits touristiques, il ne faut toutefois pas établir les critères d'évaluation sur la même base que ceux des intermédiaires en ligne. Le rendement sur l'investissement et les profits constituent la mesure de calcul pour ces derniers alors que le secteur public traduit cela par le dynamisme de l'industrie qu'il génère et par la croissance du nombre de touristes.

Dans la forme de partenariat proposée par deux chercheurs, le secteur privé apporte son expertise technique; le secteur public initie le projet, assure la coordination et monte les banques d'information et de produits; les deux secteurs contribuent financièrement et finalement, le privé, plus apte à réagir promptement aux impératifs du marché, gère le SGD tout en étant soumis à certaines lignes directrices émises par le secteur public.



## CHAPITRE III

### TOUR D'HORIZON DES SGD DANS LE MONDE

L'accessibilité et la visibilité d'une offre touristique constituent un enjeu majeur pour une destination. Certaines d'entre elles ont su reconnaître et exploiter rapidement le potentiel d'Internet, se taillant une place sur ce nouveau marché. Cette section vise à dresser un bref portrait d'importants organismes de gestion de la destination – pays, régions ou villes – qui présente une vitrine de leur offre touristique sur le réseau Internet.

L'émergence du nouveau réseau de valeurs centré sur Internet nous amène à nous poser la question suivante : s'il devient possible pour les entreprises touristiques de communiquer avec le consommateur final, quel est le rôle des OGD? La réponse repose sur la nécessité d'apporter une valeur ajoutée et de présenter une offre touristique globale de la destination.

#### III.1 Résultats sommaires de l'évaluation des sites de trente OGD

Lors d'une évaluation réalisée en 2001 par un groupe de professionnels de l'industrie touristique<sup>49</sup>, plus d'une centaine de sites ont été identifiés parmi l'ensemble des destinations présentes sur le Web et de ce nombre, trente organisations ont été retenues pour une analyse plus détaillée – douze OGD nationaux, sept OGD régionaux et onze locaux<sup>50</sup>.

Mais comment les OGD peuvent-ils se démarquer?

- En présentant une information de haute qualité, fondée sur la connaissance des conditions régionales et locales;
- en permettant d'acheter des produits de façon pratique et conviviale;
- en proposant des offres spéciales.

Selon plusieurs experts, il est impératif pour un OGD de se lancer dans les transactions électroniques.

##### III.1.1 Site Web destiné aux consommateurs

Il existe aujourd'hui des milliers de sites Web destinés à présenter une destination. Plusieurs d'entre eux sont à but lucratif et d'autres ont été conçus par les organismes gestionnaires de la destination. Toutefois, certains OGD ont tardé avant de se lancer dans le monde des affaires électroniques et réalisent aujourd'hui l'importance des technologies de l'information. Ainsi, ils commencent à considérer leurs activités en ligne comme une composante importante de leur stratégie commerciale.

---

<sup>49</sup> ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME, Commerce électronique et tourisme : Guide pratique pour les destinations et les entreprises, septembre 2001.

<sup>50</sup> OGD nationaux : Commission canadienne du tourisme, Organisation du tourisme des Caraïbes, Office national allemand de tourisme, Office de tourisme égyptien, Organisation nationale de tourisme du Japon, Tourisme Malaysia, Ministère du tourisme du Mexique, Tourisme New Zealand, Turespana, Suisse Tourisme, Tourism Authority of Thailand, British Tourist Authority.  
OGD régionaux : Turismo Andaluz, Edinburgh & Lothians Tourist Board, New York State Division of Tourism, Ontario Travel – TravelInx, Commonwealth of Pennsylvania, Azienda per la Promozione Turistica, Wallonie Bruxelles Office de Promotion.  
OGD locaux : Turisme de Barcelona, Berlin Tourismus Marketing GmbH, Office de tourisme de Budapest, Canberra Tourism & Events Corporations, Wonderful Copenhagen, London Tourist Board, Office de tourisme et des congrès de Paris, Singapore Tourist Board, Tourism Vancouver, Office de tourisme de Vienne, Office de tourisme de Zurich.

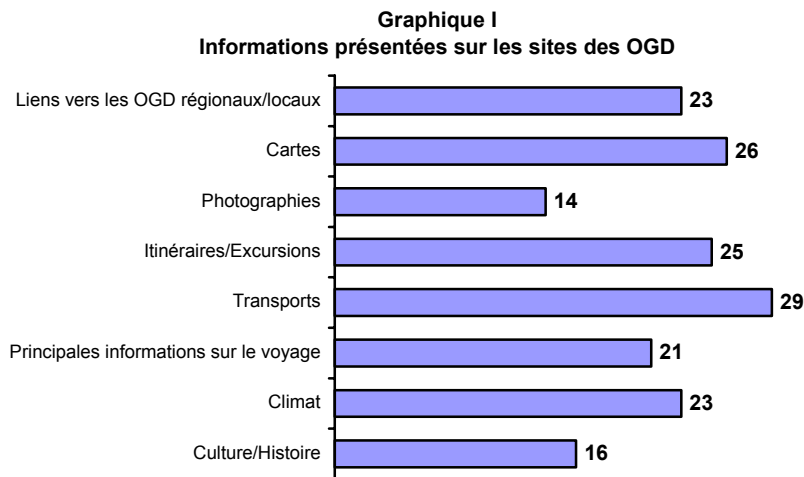
La majorité des OGD présents sur le Web utilisaient Internet en mode passif – sans information à valeur ajoutée – afin de promouvoir leurs produits. Il s’agit de sites plutôt rudimentaires où l’organisation a investi de faibles montants d’argent pour l’établir.

Le contenu présent sur le site Web d’une destination constitue un des éléments cruciaux pour la réussite de l’organisation sur le réseau car cette fonctionnalité rejoint la mission première de fournisseur d’informations d’un OGD. Cette information est d’autant plus importante que la destination a une culture et des traditions distinctives et qu’elle présente des caractéristiques particulières que les touristes doivent connaître.

Les **principaux facteurs de réussite** d’un site web destiné aux consommateurs sont :

- un contenu qui identifie bien l’image de la destination;
- une information exacte, actualisée et qui correspond au public-cible;
- un site dynamique qui maintient l’intérêt du visiteur;
- une navigation intuitive;
- des fonctionnalités qui correspondent aux objectifs commerciaux;
- des liens avec des tiers pour faciliter les échanges de contenus;
- des investissements dans la promotion du site.

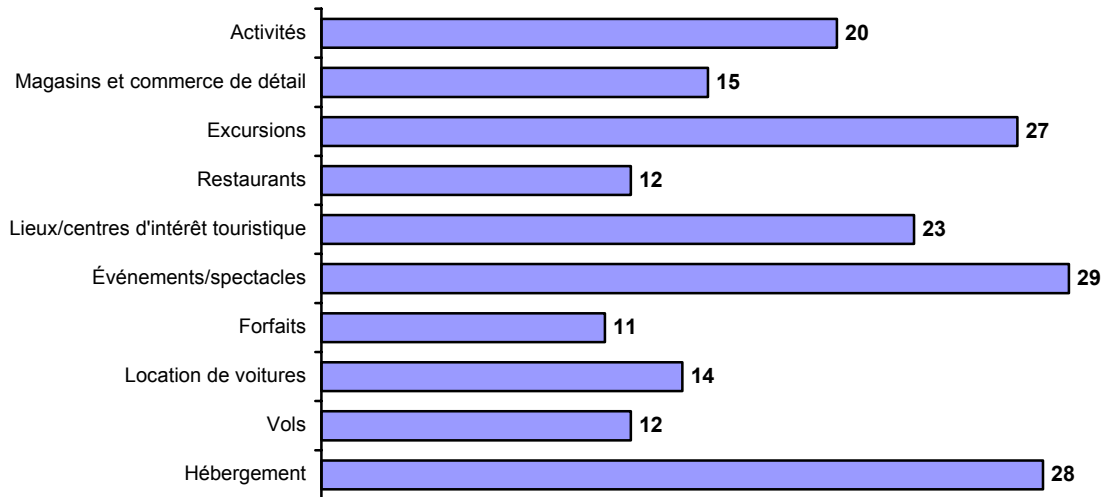
Selon les résultats obtenus, on observe que les moyens de transports pour se rendre à destination et les cartes représentent l’information le plus souvent retrouvée sur les sites (respectivement 29 et 26 des 30 sites étudiés), suivis de très près par les itinéraires/excursions (voir graphique I).



Cependant, il ne suffit pas de présenter cette information sur le réseau, les dirigeants doivent s’assurer que celle-ci est exacte, actualisée et présentée de façon à faciliter la navigation à travers le site. La présence d’un moteur de recherche efficace s’avère une autre caractéristique appréciée par les utilisateurs. À ce titre, près de l’ensemble des sites évalués, soit 28 sur 30, offre ce service aux internautes.

Les événements/spectacles, l’hébergement et les excursions sont, dans l’ordre, les principaux produits offerts (voir graphique II). On remarque que seulement 11 des 30 OGD offrent des forfaits via leur vitrine virtuelle, les forfaits étant des produits touristiques plus complexes.

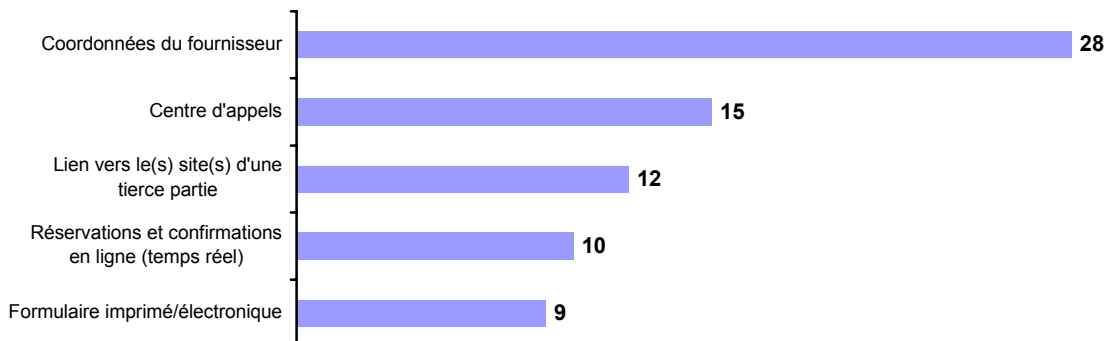
**Graphique II**  
**Liste de produits offerts sur les sites des OGD**



De plus en plus d'organismes gestionnaires de la destination proposent un service de réservation en ligne aux internautes. Plusieurs solutions sont proposées aux internautes. Selon les résultats de l'étude, près de l'ensemble des sites (28) offrent la possibilité de contacter directement l'entreprise touristique. En ce qui concerne les centres d'appels, 50 % proposent cette solution de réservations aux voyageurs.

On remarque de plus qu'un site sur trois offre la possibilité de réserver directement en ligne et en temps réel (voir graphique III) mais la majorité se limite aux produits d'hébergement. Cependant, quelques OGD comme Berlin ou Londres proposent une gamme de produits plus élaborée incluant, entre autres, les musées, les concerts, les événements sportifs et les déplacements en train.

**Graphique III**  
**Systèmes de réservation présents sur les sites des OGD**



### III.1.2 Réseau destiné aux intermédiaires et à l'industrie du tourisme

Bon nombre d'OGD entretiennent des relations avec plusieurs intermédiaires, tels que les agences de voyages, les voyagistes et les organisateurs de réunions et de voyages de motivation, en intégrant des liens vers d'autres sites liés à l'industrie du tourisme. Toutefois, cela n'est pas une pratique courante parmi les trente sites retenus, comme le démontre le tableau VI ci-dessous.

**Tableau VI**  
**Sites destinés aux intermédiaires et à l'industrie touristique**

	Nbre	%
Sites destinés aux marchés des réunions/voyages de motivation, congrès et expositions	15	50 %
Sites destinés aux voyagistes et aux agents de voyages	9	30 %
Sites destinés à l'industrie du tourisme	8	27 %
Sites destinés aux médias	10	33 %

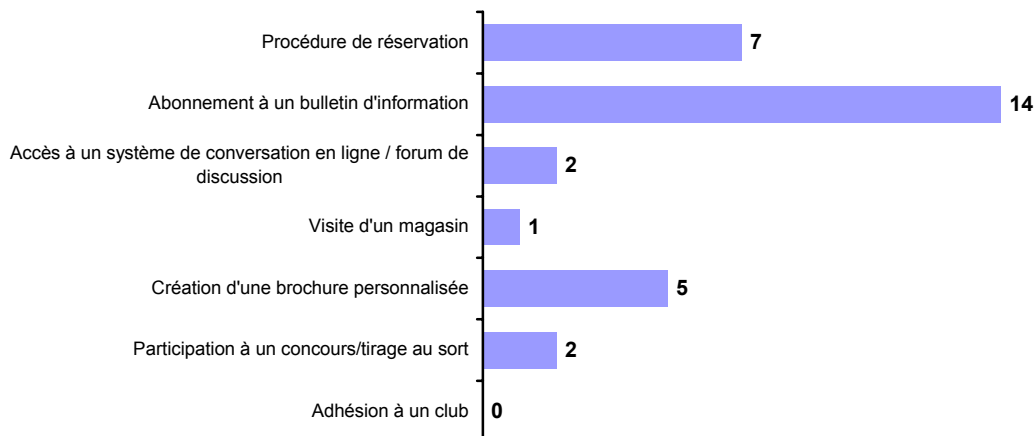
Avec l'avènement des nouvelles technologies, la mise en place d'un réseau « extranet » destiné à l'industrie du tourisme s'avère une solution intéressante afin que les membres de l'OGD demeurent compétitifs. Ce réseau offre aux entreprises l'accès à une gamme de services plus ou moins élaborée et permet aux dirigeants de communiquer entre eux et avec l'OGD. Selon les résultats de l'enquête, seulement 27 % des organisations ont conçu un site ou une section de leur site principal destiné à l'industrie du tourisme (voir tableau VI).

Afin de mousser l'intérêt de la destination auprès du consommateur, il s'avère utile de travailler en étroite collaboration avec les médias. Plusieurs OGD possèdent, sous différentes formes, des activités de relations publiques. Ces dernières peuvent être renforcées par la conception d'un site Web ou d'une section du site principal répondant aux besoins spécifiques des médias. Les résultats de l'évaluation révèlent que seulement un site sur trois offre un tel service (voir tableau VI).

### III.1.3 Collecte d'informations sur les clientèles

La collecte d'informations sur les clientèles peut prendre différentes formes et très peu d'OGD ont élaboré des stratégies afin de recueillir cette information à partir de leur site (voir graphique IV). En effet, les résultats de l'analyse révèlent que seulement 14 sites ont instauré un bulletin d'information qui, grâce à ce moyen, peuvent amasser de l'information sur la clientèle qui y a souscrit. Suit, avec sept sites, la collecte d'informations au moment de la réservation et cinq sites peuvent obtenir de l'information en créant une brochure personnalisée.

**Graphique IV**  
**Stratégies de collecte d'informations sur les clientèles**



#### **III.1.4 Les OGD ont encore beaucoup de travail afin d'optimiser leur site Internet**

En conclusion, les résultats de cette recherche, d'où ont été tirés les principaux éléments pertinents pour les besoins de ce rapport, révèlent que la majorité des sites, malgré la qualité de l'information, ont encore beaucoup de développement à effectuer afin d'optimiser leurs composantes et être plus efficaces.

### **III.2 Les principaux systèmes de gestion de la destination**

Cette section présente un bref portrait des activités de cinq organismes de gestion de la destination<sup>51</sup>, représentant un pays ou une région, qui ont mis en place un système de gestion de la destination. Vous retrouverez à la fin de la présentation de chaque organisation, une fiche sommaire du système de gestion de la destination.

#### **III.2.1 Tourisme Colombie-Britannique**

Société de la Couronne, l'Office de tourisme de la Colombie-Britannique (TBC) assure essentiellement le marketing touristique de la province et les membres qui siègent au Conseil d'administration proviennent majoritairement du secteur privé.

L'Office de tourisme travaille à la réactualisation du système pour répondre aux nouveaux besoins de l'industrie et des consommateurs. Les applications en cours d'intégration sont :

- une base de données sur les produits;
- une plateforme de réservations (InfoRM);
- un système de gestion des contacts (Maximiser).

Le site Web de la destination reçoit plus de 2 000 visites par jour, dont près de 10 % se traduisent par des réservations auxquelles s'ajoutent 400 réservations via le centre d'appels. Une trentaine de centres locaux d'accueil utilisent son système de réservation en ligne pour l'hébergement.

<sup>51</sup> Informations tirées principalement de la publication de l'OMT – *Commerce électronique et tourisme*, 2001.

Le financement de l'Office de tourisme provient d'un pourcentage de la taxe provinciale sur les séjours hôteliers. La société Corporatel West assure les activités du centre d'appels et le TBC est facturé en fonction des minutes d'appel effectuées. De son côté, l'Office encaisse auprès des établissements d'hébergement une commission de 10 % sur les réservations hôtelières. Les frais financiers engagés pour le développement du SGD ont évolué au fil des ans et un investissement majeur est à prévoir pour la restructuration du système. Les frais actuels de fonctionnement s'élèvent annuellement à 1,5 million \$ CND.

Depuis deux ans, le nombre d'appels reçus au centre a diminué de 20 %. Comme c'est le cas pour certaines destinations, TBC se questionne sur la viabilité de son centre d'appels en raison de la baisse du volume qui a eu pour effet d'augmenter la facturation par minute d'appel. Toutefois, on note une diminution de la demande d'information au profit d'une augmentation des réservations, qui elles, sont génératrices de recettes. On explique cette situation par la hausse de la consultation de l'information sur Internet par les voyageurs.

<b>Tourism British Columbia</b>	
<b>Structure de l'OGD</b>	Tourism British Columbia (TBC) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisme gouvernemental</li> <li>▪ Société de la Couronne autonome</li> </ul>
<b>Visiteurs de la destination</b>	22,4 millions visiteurs annuellement
<b>Année de lancement du SGD</b>	échelonné sur plusieurs années système présentement en redéfinition
<b>Centres d'information touristique</b>	120 centres locaux d'accueil des visiteurs dont 30 utilisent le système de réservation en ligne de TBC 4 OGD locaux (Vancouver, Whistler, Victoria et Nanaimo)
<b>Nombre de fournisseurs (septembre 2001)</b>	7 000 produits touristiques dont 2 800 établissements hôteliers et 800 pour la réservation en ligne ce qui représente plus de 80 % du nombre total de lits
<b>Aspects financiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financement de l'Office de tourisme : pourcentage de la taxe provinciale sur les séjours hôteliers.</li> <li>▪ Centre d'appels : service assuré par la société Corporatel West et le TBC est facturé en fonction des minutes d'appel effectuées.</li> <li>▪ L'Office encaisse auprès des établissements d'hébergement une commission de 10 % sur les réservations hôtelières</li> </ul>
<b>Fonctionnalités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site général pour les consommateurs</li> <li>▪ Site pour les médias</li> <li>▪ Banque de données sur les produits touristiques</li> <li>▪ Banque de données destinée aux consommateurs</li> <li>▪ Outil de gestion des contenus</li> <li>▪ CRM (gestion de la relation avec la clientèle)</li> </ul>
<b>Transactions électroniques</b>	Système de réservations en ligne et en temps réel – changement éventuel du système et orientation privilégiant les fournisseurs du secteur privé
<b>Gestion des données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propriétaire de la banque de données des produits (mise à jour par le TBC)</li> <li>▪ Propriétaire de la banque de données des consommateurs</li> <li>▪ Banque de données de l'inventaire (mise à jour par les employés du centre d'appels)</li> </ul>
<b>Service à la clientèle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centres d'information touristique</li> <li>▪ Centre d'appels</li> </ul>

L'OGD se questionne sur son rôle de gestionnaire de destination car il devient difficile d'intensifier son approche commerciale sans concurrencer les membres de l'industrie. Ses stratégies et ses actions doivent servir adéquatement les intérêts des intervenants du secteur touristique. La principale préoccupation de TBC consiste à faire la transition des systèmes actuels vers de nouveaux systèmes de transactions électroniques. N'étant pas une entreprise du secteur technologique mais ayant acquis une certaine expérience dans le domaine, le TBC n'envisage pas de s'engager dans le développement d'un système « maison » mais plutôt d'établir certains partenariats stratégiques répondant à ses besoins. L'orientation prise par le TBC concernant le système de transactions électroniques privilégie les fournisseurs du secteur privé plutôt qu'un programme de développement conçu sur mesure pour ses besoins.

### **III.2.2 L'Office de tourisme de Finlande**

L'Office de tourisme de la Finlande (FTB) est considéré comme un précurseur dans l'utilisation des technologies de l'information. Organisation gouvernementale chargée de la commercialisation de la destination, elle a développé, depuis 1992, un ensemble intégré de services touristiques utilisés par les organismes publics et le secteur privé.

Destination située hors des sentiers battus, l'Office de tourisme doit redoubler d'efforts afin de maximiser le contact avec la clientèle et son impact sur le marché international. Stratégiquement, l'Office de tourisme finlandais travaille en partenariat avec l'industrie touristique et les autres groupes d'intérêts afin de promouvoir le pays. Se situant parmi les premiers pays quant à l'utilisation de l'Internet et de la téléphonie mobile, le FTB a recours aux technologies pour atteindre ses objectifs touristiques. Les TICs s'avèrent des outils efficaces non seulement pour l'aspect promotionnel mais aussi pour encourager la collaboration entre les différents secteurs du tourisme et pour optimiser les activités de l'Office.

L'ensemble des produits inclut notamment :

- PROMIS : banque de données nationale des produits et des services touristiques finlandais;
- MIS : système d'information sur le marché composé de 11 applications (descriptions des voyageurs, statistiques, plan de commercialisation, etc.) et servant à orchestrer les campagnes marketing de l'Office de tourisme (logiciel de base Lotus Notes);
- MeXtra : site extranet destiné à l'industrie touristique finlandaise et aux médias (B2B, informations sur le marché, statistiques, contacts, etc.);
- TradeXtra : site extranet international destiné à l'industrie touristique et aux médias (outils marketing, outil de gestion d'événements, vente de groupes de produits, etc.);
- Service WAP (protocole d'application sans fil) : premier OGD à donner accès à sa banque de données en service WAP;
- CIS : système d'information sur les clients.

Ces applications visent à améliorer le rapport coût/efficacité des activités en simplifiant et en accélérant les processus de travail, en réduisant la duplication des activités et en améliorant les communications internes et externes de l'organisation.

Le FTB finance les activités principales des systèmes PROMIS et MIS sur une base non commerciale et les entreprises touristiques faisant partie de la banque de données versent une cotisation annuelle. Le coût de l'ensemble des systèmes reste modeste en raison de l'utilisation de logiciels standards vendus sur le marché.

En 2001, le FTB a instauré plusieurs nouvelles fonctions et il entend bien les consolider par la suite.

<b>L'Office de tourisme de Finlande</b>	
<b>Structure de l'OGD</b>	Finnish Tourist Board (FTB) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisme gouvernemental</li> </ul>
<b>Visiteurs de la destination</b>	3,4 millions visiteurs annuellement
<b>Année de lancement du SGD</b>	1992
<b>Centres d'information touristique</b>	422 municipalités et comtés finlandais
<b>Nombre de fournisseurs (septembre 2001)</b>	Capacité d'accueil : 63 400 chambres (environ 1 100 établissements)
<b>Aspect financier</b>	Les entreprises touristiques faisant partie de la banque de données versent une cotisation annuelle. Le coût des systèmes reste modeste en raison de l'utilisation de logiciels standards vendus sur le marché
<b>Fonctionnalités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site général pour les consommateurs</li> <li>▪ Site de créneau pour différents pays</li> <li>▪ Site pour l'industrie du tourisme (banque de données marketing)</li> <li>▪ Banque de données sur les produits touristiques</li> <li>▪ Banque de données destinée aux consommateurs</li> <li>▪ Outil de gestion des contenus</li> </ul>
<b>Transactions électroniques</b>	Demandes de réservation en ligne
<b>Gestion des données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propriétaire de la banque de données des produits (données mises à jour par les différentes parties telles que les organisations de tourisme, les chaînes hôtelières et les PME elles-mêmes)</li> <li>▪ Propriétaire de la banque de données des consommateurs</li> </ul>
<b>Service à la clientèle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centres d'information touristique</li> </ul>

### III.2.3 Seychelles Tourism Marketing Authority

Organisation gouvernementale créée en juillet 1999, la Seychelles Tourism Marketing Authority (STMA) est chargée de promouvoir le tourisme aux Seychelles et d'en assurer la commercialisation tout en respectant l'environnement écologiquement fragile et la limite des capacités d'accueil du pays.

Essentiellement vendue par des intermédiaires en raison de l'éloignement de ses principaux marchés, cette destination travaille en collaboration avec les voyagistes, les médias et ses bureaux à l'étranger. En outre, son éloignement fait en sorte que bon nombre des visiteurs n'y viennent qu'une seule fois et la STMA est sans cesse à la recherche d'une nouvelle clientèle. Confrontée à une importante augmentation de ses frais de gestion à l'étranger, la STMA a opté pour une solution technologique sur Internet qui lui permettra une approche partenariale, augmentera l'efficacité de sa commercialisation, la rapprochera de ses marchés cibles – grands utilisateurs d'Internet – et maximisera le potentiel de la clientèle actuelle grâce à des techniques CRM.



Avec la mise sur pied d'un système de gestion de la destination en 2001, la STMA vise essentiellement à susciter l'intérêt pour les Seychelles et, l'objectif n'étant pas de concurrencer ses intermédiaires ou les autres destinations au niveau des réservations, elle a choisi de diriger les demandes des visiteurs vers les mécanismes déjà existants : par l'intermédiaire d'un voyageur de leur propre pays ou basé aux Seychelles, d'un voyageur en ligne, d'une centrale de réservations ou directement auprès de l'hôtel.

Le gouvernement a financé le projet du SGD estimé à un million \$ US sur trois ans dont 150 000 pour couvrir les investissements annuels. Les autres sources de financement proviennent des tarifs publicitaires et des cotisations du secteur privé. La taille de la destination représente un problème à l'élaboration d'un SGD et à son financement et ce, en raison du faible nombre des entreprises touristiques – seulement 143 établissements d'hébergement sont inscrits dans la banque de données.

L'exploitation de ce SGD n'étant qu'à ses débuts, les données de fréquentation du site ne sont pas disponibles et il s'avère difficile de tirer des conclusions sur son exploitation. Toutefois, cette destination, physiquement très petite, pourrait servir de modèle pour d'autres organisations de ce type.

<b>Seychelles Tourism Marketing Authority</b>	
<b>Structure de l'OGD</b>	Seychelles Tourism Marketing Authority (STMA) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisme gouvernemental</li> </ul>
<b>Visiteurs de la destination</b>	130 000 visiteurs annuellement
<b>Année de lancement du SGD</b>	2001 – date prévisionnelle
<b>Centres d'information touristique</b>	2 centres d'information touristique
<b>Nombre de fournisseurs (septembre 2001)</b>	143 établissements d'hébergement (20 % des établissements regroupent 80 % de l'offre de lits)
<b>Aspects financiers</b>	Le gouvernement a financé le projet du SGD. Les autres sources de financement proviennent des tarifs publicitaires et des cotisations du secteur privé.
<b>Fonctionnalités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site général pour les consommateurs</li> <li>▪ Sites destinés à des segments de marché cible (pêche, plongée, voile, etc.)</li> <li>▪ Site pour les médias</li> <li>▪ Banque de données sur les produits touristiques</li> <li>▪ Banque de données destinée aux consommateurs</li> <li>▪ Outil de gestion des contenus</li> <li>▪ CRM (gestion de la relation avec la clientèle)</li> </ul>
<b>Transactions électroniques</b>	Aucun système
<b>Gestion des données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propriétaire de la banque de données des produits (mise à jour par les fournisseurs)</li> <li>▪ Propriétaire de la banque de données des consommateurs</li> </ul>
<b>Service à la clientèle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centres d'information touristique</li> <li>▪ Centre d'appels</li> </ul>

### III.2.4 L'Office de tourisme de Singapour

C'est en 1995 que l'Office de tourisme de Singapour (STB) mit sur pied un site Web destiné à fournir de l'information aux consommateurs. Près de trois ans plus tard, des fonctions de réservations hôtelières ont été ajoutées au site grâce à un partenariat avec WorldRes – réseau international de réservations hôtelières. Depuis ce temps, l'Office de tourisme a mis en ligne plusieurs sites visant chacun un marché spécifique.

Le STB exploite les sites Web suivants :

- *Site pour les consommateurs*  
Ce site est conçu pour s'adresser à différents marchés cibles (plusieurs versions linguistiques) : États-Unis, Canada, Chine, Japon et pays scandinaves. Le module de commerce électronique est géré par le Singapore Hotels Association.
- *Site Travel Exchange*  
Ce site sert pour la communication interne de l'industrie touristique (annuaire des agences de voyages, tableau d'affichage, annonces classées, formulaires statistiques, renouvellement de licences, etc.).
- *Centre de documentation sur le tourisme*
- *Site corporatif du STB*
- *Site MICE*  
Ce site est destiné aux voyageurs d'affaires (Singapour a été la ville no 1 des congrès en Asie dans les vingt dernières années. Véritable plaque tournante économique et commerciale, plus de 5 000 sociétés multinationales y sont implantées).

L'Office de tourisme de Singapour a mis en place plusieurs mesures afin de sensibiliser les exploitants et favoriser l'utilisation des technologies. Il a notamment organisé des séminaires de formation et encouragé les entreprises de technologie à présenter leurs produits à l'industrie.

L'achalandage du site conçu pour les consommateurs compte un million d'accès mensuellement et l'Office de tourisme souhaite une augmentation significative de ce nombre. WorldRes traite une centaine de réservations de chambres par semaine à partir du site du STB. De plus, WorldRes donne une grande visibilité aux produits d'hébergement grâce à ses liens avec quelque 120 grandes sociétés commerciales.

Les projets importants bénéficient de l'aide financière gouvernementale. Différentes sociétés ont sous-traité la construction des sites Web. Mis à part l'investissement initial de deux millions \$ US, l'actualisation des sites coûte annuellement autour de un million \$ US. Comme source de financement, le STB récupère la taxe de 1 % prélevée auprès des fournisseurs de produits touristiques et WorldRes charge une commission aux entreprises d'hébergement sur les réservations hôtelières effectuées dans son système.

Le STB a soulevé trois grandes questions susceptibles d'avoir un impact sur le développement futur de leur système :

- L'achat de produit complexe sur le réseau Internet n'est pas une pratique courante.
- La faible utilisation des technologies de l'information par les intervenants touristiques.
- La croissance des nouveaux canaux de communication reliés à la téléphonie mobile.

L'Office n'a développé aucune activité liée à la gestion de la relation avec la clientèle (CRM) mais reconnaît son importance. Les dirigeants ne disposent pas d'une banque de données sur les consommateurs et cet aspect ne représente pas un objectif à court terme pour l'OGD. Par

contre, le STB prévoit développer de nouvelles fonctionnalités, notamment la possibilité pour les fournisseurs de produits touristiques de construire des mini-sites Web.

<b>Office de tourisme de Singapour</b>	
<b>Structure de l'OGD</b>	Singapore Tourist Board (STB) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisme gouvernemental autonome</li> <li>▪ Institution publique</li> </ul>
<b>Visiteurs de la destination</b>	7,6 millions visiteurs annuellement
<b>Année de lancement de l'OGD</b>	1995
<b>Centres d'information touristique</b>	5 centres d'information touristique
<b>Nombre de fournisseurs (septembre 2001)</b>	32 000 chambres d'hôtel (un peu plus de 100 établissements hôteliers)
<b>Aspects financiers</b>	Comme source de financement, le STB récupère la taxe de 1 % prélevée auprès des fournisseurs de produits touristiques. WorldRes charge une commission aux entreprises d'hébergement sur les réservations hôtelières effectuées dans son système.
<b>Fonctionnalités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site général pour les consommateurs</li> <li>▪ Site(s) de créneau pour les consommateurs</li> <li>▪ Site pour l'industrie du tourisme</li> <li>▪ Site pour le marché des réunions/voyages de motivation, congrès et expositions</li> <li>▪ Banque de données sur les produits touristiques</li> <li>▪ Banque de données destinée aux consommateurs</li> <li>▪ Outil de gestion des contenus</li> </ul>
<b>Transactions électroniques</b>	Système de réservations en ligne et en temps réel via le site de WorldRes
<b>Gestion des données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propriétaire de la banque de données des produits (mise à jour par les fournisseurs)</li> </ul>
<b>Service à la clientèle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centres d'information touristique</li> </ul>

### III.2.5 L'Office de tourisme du Tyrol

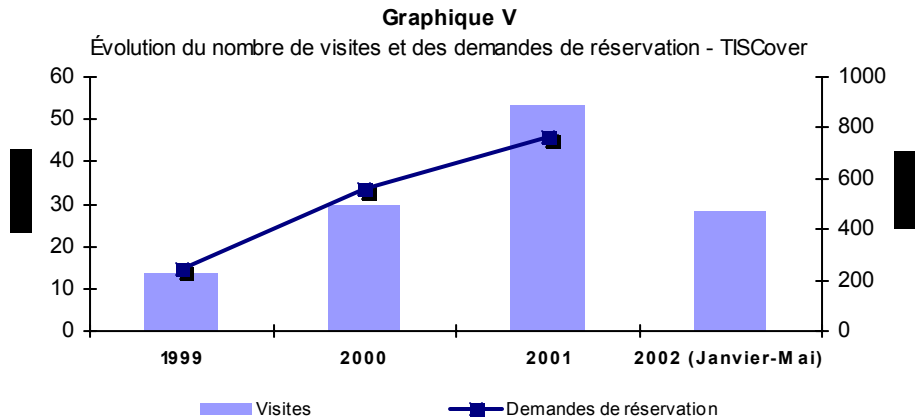
Considéré par plusieurs comme le pionnier en matière de commercialisation électronique, l'Office de tourisme du Tyrol (TTB)<sup>52</sup> créa TIS GmbH, une filiale à part entière de l'organisation, qui lança, en 1991, une première version de la banque de données TIS, consacrée exclusivement au domaine de l'hébergement. Ce statut lui a permis d'investir sur une base continue des sommes d'argent plus importantes au développement et à la mise à jour du système informatique (7<sup>e</sup> version du logiciel en mai 2001). Cette filiale opère aujourd'hui sur une base commerciale. TISCover est présent dans l'ensemble des régions autrichiennes (partenariat avec l'Office national de tourisme autrichien et 7 partenariats public/privé avec les offices de tourisme provinciaux), en Allemagne, en Autriche et en Suisse et vise le développement vers d'autres destinations mais cette fois à titre de fournisseur technique.

L'objectif de cette plateforme électronique est de permettre à l'ensemble des fournisseurs de services de la destination de participer directement au marché électronique en fournissant une

<sup>52</sup> Le Tyrol est l'une des neuf provinces autrichiennes.

information pertinente et complète au visiteur à tous les stades de sa visite (avant, pendant et après).

L'évolution du nombre de visites sur le site de TISCover a plus que triplé en trois ans (voir graphique V), passant de 13,8 millions en 1999 à plus de 53 millions en 2001. Cette croissance semble se poursuivre pour 2002; pour les cinq premiers mois, le site a accueilli plus de la moitié du nombre de visiteurs du total de 2001 (28,5 millions). Le nombre de demandes de réservation a pratiquement enregistré la même croissance, allant de 243 000 en 1999 à plus de 760 000 en 2001.



Source : TISCover (2002)

La formation et l'acquisition de compétences représentent pour l'Office de tourisme du Tyrol deux éléments garants de l'efficacité du système et ce, particulièrement au niveau de la mise à jour des données sur les entreprises (chaque fournisseur est en mesure de maintenir à jour leurs propres données), des fonctions administratives, de la gestion de l'information sur Internet, de la conception de sites Web et de l'édition de matériels multimédias.

Au niveau de la distribution, les entreprises touristiques bénéficient d'une publicité importante grâce à la présence des activités de TISCover sur plusieurs portails de voyage comme American On Line (AOL), Travelchannel, START Amadeus et tout dernièrement ebookers.

La société TIS GmbH a été mise sur pied grâce à des subventions du gouvernement. Ce financement a joué un rôle primordial dans le lancement du projet car, composé principalement de PME, le secteur privé n'aurait pas pu initier seul un tel projet. Par la suite, TIS a financé ses opérations grâce aux cotisations versées par les entreprises touristiques apparaissant sur le site et aux licences payées par les offices de tourisme locaux et les autres organismes utilisateurs du système. S'appuyant sur des volumes informationnels et transactionnels considérables gérés par le site et sur une rentabilité dans les dernières années, TIS prévoit opter pour un modèle de financement commercial mixte qui combinera commissions et droits de participation forfaitaires. Il s'est aussi engagé à investir dans le développement du système afin de répondre aux besoins des utilisateurs et de suivre les progrès technologiques. De nombreuses fonctionnalités devraient s'ajouter l'année prochaine.

Parmi les éléments qui ont contribué au succès du système TISCover, on note :

- le soutien initial de l'Office du tourisme du Tyrol et les partenariats établis avec des offices de tourisme nationaux et des OGD;
- la constitution de la société TIS GmbH en entité indépendante;
- les services adaptés aux besoins des principaux clients;
- l'établissement de partenariats efficaces avec un large éventail d'organisations complémentaires dans les secteurs public et privé dont plusieurs distributeurs.

<b>Office de tourisme du Tyrol (Autriche)</b>	
<b>Information administrative</b>	Tirol Tourist Board (TTB) / TISCover – TIS GmbH <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TTB – organisme gouvernemental</li> <li>▪ TIS GmbH – organisme à but lucratif, filiale de TTB</li> </ul>
<b>Visiteurs de la destination</b>	7 millions annuellement (région du Tyrol)
<b>Année de lancement du SGD</b>	1991
<b>Centres d'information touristique</b>	19 OGD régionaux et 159 offices de tourisme locaux dans la région du Tyrol
<b>Nombre de fournisseurs (septembre 2001)</b>	4 500 établissements d'hébergement (promotion) 550 établissements d'hébergement (réservation en ligne)
<b>Aspects financiers</b>	Subvention initiale du gouvernement Financement : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cotisations versées par les entreprises touristiques apparaissant sur le site</li> <li>▪ licences payées par les offices de tourisme locaux et les autres organismes utilisateurs du système</li> </ul> Modèle de financement en révision – possibilité d'un modèle de financement commercial mixte qui combinera commissions et droits de participation forfaitaires.
<b>Fonctionnalités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site général pour les consommateurs</li> <li>▪ Site pour l'industrie du tourisme</li> <li>▪ Banque de données sur les produits touristiques</li> <li>▪ Banque de données destinée aux consommateurs</li> <li>▪ Outil de gestion des contenus</li> <li>▪ CRM (gestion de la relation avec les clients)</li> </ul>
<b>Transactions électroniques</b>	Système de réservations en ligne et en temps réel
<b>Gestion des données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propriétaire de la banque de données des produits (mise à jour par les offices de tourisme régionaux et locaux via un intranet et par les entreprises touristiques via un extranet)</li> </ul>
<b>Service à la clientèle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centres d'information touristique</li> <li>▪ Centre d'appels</li> <li>▪ WAP</li> <li>▪ Kiosques</li> </ul>

### III.2.6 Synthèse

Divisé en deux parties, le tableau VII présente la synthèse des SGD des cinq destinations étudiées précédemment et leurs particularités, facilitant ainsi l'analyse comparative de ces systèmes.

Dans la première partie, on observe que le Tyrol est le seul à avoir créé une entité indépendante et à but lucratif pour administrer le SGD tandis que les autres SGD font partie intégrante de l'OGD, tous organismes gouvernementaux.

Le Tyrol et la Finlande font figure de pionniers dans l'instauration d'un SGD et Singapour leur a emboîté le pas, quelques années plus tard. Quant à la Colombie-Britannique, elle procède actuellement à une révision complète de son système et les Seychelles viennent tout juste de prendre le virage technologique.

Mis à part les Seychelles et Singapour en raison de leur taille, les autres destinations regroupent un nombre important de centres d'information touristique et de fournisseurs. Les financements des SGD présentent tous des modèles différents – commissions sur les réservations, frais pour être intégré à la banque de données, revenus publicitaires, financement faisant partie intégrante du budget opérationnel de l'OGD et modèle mixte combinant commissions et frais de participation. Seule entité à but lucratif, TISCover, après dix ans d'opération, a atteint le seuil de rentabilité depuis quelques années.

**Tableau VII**  
**Synthèse des systèmes de gestion de la destination**

	<b>Colombie-Britannique (Canada)</b>	<b>Finlande</b>	<b>Seychelles (Océan Indien)</b>	<b>Singapour</b>	<b>Tyrol (Autriche)</b>
<b>Information générale</b>					
<b>Nom</b>	Tourist British Colombia (TBC)	Finnish Tourist Board (FTB)	Seychelles Tourism Marketing Authority (STMA)	Singapore Tourist Board (STB)	Tirol Tourist Board (TTB) / TISCover
<b>Propriétaire / statut</b>	Société de la couronne (Gouvernement)	FTB	Administration publique (Gouvernement)	Institution publique autonome	TIS Gmbh organisme à but lucratif
<b>Structure de l'OGD</b>	Organisme gouvernemental	Organisme gouvernemental	Organisme gouvernemental	Organisme gouvernemental	TTB – Organisme gouvernemental TIS – filiale de TTB
<b>Visiteurs de la destination (annuellement)</b>	22,4 M	3,4 M	130 000	7,6 M	7 M
<b>Année de lancement du SGD</b>	–	1992	2001	1995	1991
<b>Centres information touristique</b>	120 centres d'accueil locaux (30 centres d'accueil utilisent la réservation en ligne) 4 OGD locaux	422 municipalités et comtés	2 centres	5 centres	19 OGD régionaux 159 offices locaux
<b>Fournisseurs dans la zone considérée</b>	7 000 produits dont 2 800 hôtels (800 hôtels pour la réservation en ligne)	63 400 chambres (environ 1 100 établissements hôteliers)	143 fournisseurs hébergement	32 000 chambres d'hôtel (plus de 100 établissements hôteliers)	4 500 établissements hébergement (promotion) 550 établissements hébergement (réservation en ligne)
<b>Modèle de financement</b>	commissions sur les réservations hôtelières	cotisation annuelle pour être intégré à la banque de données	revenus publicitaires et cotisation des entreprises privées	partie intégrante du financement de l'OGD (taxe de 1 % auprès des partenaires)	en révision pour adopter un modèle commercial mixte (commissions et droits de participation forfaitaires)

Dans la seconde partie, on constate que les SGD offrent plusieurs fonctionnalités similaires. Toutefois, le site pour les médias n'est disponible qu'en Colombie-Britannique et aux Seychelles bien que la Finlande offre une certaine forme d'accès aux médias à travers ses sites spécialisés. Les sites de créneau pour les consommateurs et pour l'industrie touristique ont été développés dans trois des cinq SGD (Finlande, Seychelles, Singapour) de même que les outils de gestion de la relation avec la clientèle (Colombie-Britannique, Seychelles, Tyrol).

Les transactions électroniques en temps réel sont possibles avec TISCover et le SGD de la Colombie-Britannique. Toutefois, ce dernier s'affaire à moderniser son système de réservations et prévoit s'allier avec des fournisseurs du secteur privé plutôt que d'opter pour un programme de développement conçu sur mesure pour ses besoins. Singapour n'a pas développé son propre système de réservation en ligne mais s'est plutôt orienté vers WorldRes, un réseau international de réservations hôtelières. Les Seychelles ont délibérément choisi de ne pas s'engager dans la réservation électronique et dirigent les réservations vers les canaux de distribution existants. Quant à la Finlande, le courriel et un lien avec le site de l'entreprise permettent de traiter la demande de réservation en ligne.

Chaque OGD est propriétaire de la banque de données sur les produits. La mise à jour de cette dernière est effectuée tant par l'OGD que par les entreprises touristiques et autres organisations qui se retrouvent dans cette banque de données (Finlande, Seychelles, Singapour) et au Tyrol, les offices de tourisme locaux se joignent aux entreprises touristiques. La Colombie-Britannique fait figure d'exception, étant la seule à centraliser la mise à jour de l'information sur les produits à son OGD et l'inventaire de la réservation en ligne à son centre d'appels.

Trois OGD possèdent une banque de données sur les consommateurs (Colombie-Britannique, Finlande, Seychelles) tandis que dans le système de TISCover, les fournisseurs et les offices de tourisme locaux détiennent les informations de cette banque de données. Singapour ne possède pas sa propre banque de données intégrée sur les consommateurs mais accède aux données agrégées des réservations effectuées dans le système de WorldRes.

Jusqu'à maintenant, deux OGD seulement obtiennent une visibilité plus importante grâce aux partenariats établis avec d'autres intervenants ayant vitrine sur Internet soit TISCover qui a élaboré des liens stratégiques avec des portails de voyage commerciaux et certains mécanismes de distribution et Singapour grâce à son partenariat avec WorldRes.

En ce qui a trait aux services à la clientèle, tous les OGD disposent de centres d'information touristique et on remarque que la Finlande et Singapour ne possèdent pas de centre d'appels. En outre, seulement deux OGD, la Finlande et TIS, se sont engagés sur la voie du sans fil avec le WAP.

**Tableau VII**  
**Synthèse des systèmes de gestion de la destination (suite)**

	Colombie-Britannique (Canada)	Finlande	Seychelles (Océan Indien)	Singapour	Tyrol (Autriche)
<b>Fonctionnalités</b>					
Site général pour les consommateurs	✓	✓	✓	✓	✓
Site(s) de créneau pour les consommateurs		✓	✓	✓	
Site pour l'industrie du tourisme		✓		✓	✓ (extranet)
Site pour les médias	✓		✓		
Banque de données sur les produits	✓	✓	✓	✓	✓
Banque de données sur les consommateurs	✓	✓	✓	✓	✓
Outil de gestion des contenus	✓	✓	✓	✓	✓
Outils CRM	✓		✓		✓
<b>Transactions électroniques</b>					
Réservations en ligne en temps réel	✓			✓ (via WorldRes)	✓
Demandes de réservations en ligne		✓			
<b>Gestion des données</b>					
Propriétaire de la banque de données sur les produits	TBC	FTB	STMA	STB	TIS
Mise à jour des banques de données des produits et de l'inventaire disponible pour les réservations (si applicable)	TBC (produits) Centre d'appels (inventaire pour la réservation en ligne)	FTB Organismes régionaux Entreprises touristiques	STMA Entreprises touristiques	STB Entreprises touristiques (extranet – produits) Liens avec WorldRes (inventaire)	Offices de tourisme locaux (intranet) Entreprises touristiques (extranet)
Propriétaire de la banque de données sur les consommateurs	TBC	FTB	STMA	Accès aux données agrégées sur les réservations effectuées dans WorldRes	Fournisseurs et offices de tourisme locaux (banque de données centralisée dans la banque de TISCover)
<b>Distribution</b>					
Liens avec d'autres intervenants Internet				via WorldRes	Portails de voyage commerciaux et certains mécanismes de distribution
<b>Services à la clientèle</b>					
Centres d'information touristique	✓	✓	✓	✓	✓
Centre d'appels	✓		✓		✓
WAP (Protocole d'application sans fil)		✓			✓



### III.3 Conclusion

Une information de haute qualité et actualisée présentant les spécificités de la destination ainsi que des processus de navigation et d'achat pratiques et conviviaux constituent des valeurs ajoutées qui permettent au site d'un OGD de se démarquer.

Une étude portant sur l'évaluation d'une trentaine de sites de différents OGD (national, régional et local) révèle que dans la majorité des cas, malgré la qualité de l'information, les sites présentent des niveaux de fonctionnalités différents et que les organisations doivent continuer à optimiser les composantes et à rendre leur site plus efficace. Alors que plusieurs experts s'accordent à dire que les transactions électroniques s'avèrent une fonction presque essentielle pour le site d'un OGD, on constate que certains OGD ont été plus lents à amorcer le virage technologique.

Suite à l'analyse de cinq systèmes de gestion de la destination, on remarque que chaque destination présente un contexte particulier et a suivi une évolution différente.

Opérant un SGD qui ne correspond plus aux exigences actuelles, le TBC de la Colombie-Britannique s'affaire maintenant à le redéfinir. Il modernise les fonctions existantes et, confronté à un centre d'appels où la demande d'information est à la baisse et le coût d'opération à la hausse, il étudie de nouvelles avenues pour son système de réservations en ligne. Fort de son expérience, le TBC veut établir des partenariats avec des fournisseurs extérieurs de systèmes de transactions électroniques sur le marché privé afin de pallier son manque d'expertise technologique. Voulant se doter d'un système de transactions électroniques performant, le TBC trouve difficile d'établir la ligne pour ne pas cannibaliser le secteur privé par son approche commerciale.

Dans sa volonté d'améliorer le coût et l'efficacité de ses opérations, le FTB de la Finlande se retrouve parmi les pionniers ayant instauré un SGD. Le système a évolué au fil des années et de multiples applications ont été développées grâce au travail effectué en partenariat avec l'industrie et à l'établissement de plusieurs réseaux. Le système d'informations « marketing », servant à mieux orchestrer ses campagnes promotionnelles, s'avère une composante importante du SGD. Il faut souligner aussi le peu d'investissement financier en raison de l'utilisation de logiciels standards à la base de leur système. Toutefois, le FTB a misé jusqu'à maintenant sur une orientation « industrie touristique » plutôt qu'une orientation « client en ligne » n'ayant pas encore incorporé un système de réservations en ligne à son SGD et ne disposant pas de centre d'appels ni d'outils de gestion de la clientèle.

Les Seychelles présente un contexte particulier. Destination située à distance de sa clientèle touristique, principalement sous le contrôle des voyagistes et devant constamment attirer de nouveaux clients (le visiteur n'y vient qu'une seule fois), le STMA doit en plus se heurter à une limite de la capacité d'accueil. Dans ce contexte, le STMA s'affaire présentement à instaurer un SGD à vocation informationnelle et a choisi volontairement de diriger les réservations vers les canaux de distribution déjà existants plutôt que d'administrer un système de réservations en ligne. Il faut ajouter aussi que la taille de la destination et son petit nombre d'entreprises restreignent les sources de financement du SGD.

Destination de petite taille malgré l'importance de son industrie touristique, le STB de Singapour a développé son SGD au fil des ans. Ayant misé assez tôt sur l'établissement d'un site Web destiné à fournir de l'information aux consommateurs, le STB a, par la suite, opté pour un

partenariat avec un réseau international de réservations hôtelières (WorldRes) afin d'assurer ce service et du même coup, accroître sa visibilité. Afin de susciter l'adhésion de l'industrie touristique à l'utilisation des technologies, le STB a misé sur la sensibilisation et la formation auprès des intervenants touristiques. Le STB dispose des données agrégées sur les réservations effectuées dans WorldRes mais ne possède pas sa propre banque de données sur les consommateurs. Bien qu'il reconnaisse son importance, le STB n'a pas développé d'activité liée à la gestion de la relation avec la clientèle (CRM). Finalement, l'achat de produit complexe sur le réseau Internet n'étant pas une pratique courante, la réticence à l'utilisation des technologies par les intervenants touristiques et la croissance des nouveaux canaux de communication reliés à la téléphonie mobile constituent trois points déterminants quant au développement futur du SGD.

TISCover en Autriche fait figure d'exception parmi les SGD étudiés. Considéré comme le pionnier dans ce domaine, le TTB a instauré une filiale à but lucratif (TIS GmbH) pour développer et administrer son SGD. TIS a misé sur le développement des services adaptés aux besoins des principaux clients et sur l'importance de la formation auprès des utilisateurs et de l'industrie touristique. Il a aussi développé des liens stratégiques avec un large éventail d'organisations complémentaires dans les secteurs public et privé notamment avec des portails de voyage importants – AOL, etc. – en plus d'avoir étendu son système aux autres provinces et assuré sa présence sur d'autres marchés. Avec son volume d'achalandage toujours en croissance et une rentabilité des dernières années, il envisage de réviser son modèle de financement pour adopter un modèle commercial mixte.

Sur une base comparative, l'Autriche a une longueur d'avance sur ses homologues en raison de sa longue expérience dans le domaine et du déploiement de son système. De plus, le statut particulier de l'entité administrative de TIS semble lui conférer une plus grande marge de manœuvre et son approche « business » se révèle rentable.

Le secteur privé, principalement constitué de PME, ne pouvant assumer l'investissement financier requis pour instaurer un SGD, les investissements financiers initiaux des cinq SGD proviennent des organismes publics. Par la suite, chacun a adopté un modèle de financement différent. Aucun n'a suivi la même orientation pour la réservation en ligne. Tous sont conscients que leur système doit être en constante évolution et exige des investissements financiers supplémentaires pour suivre les impératifs du marché.

## CHAPITRE IV

### ANALYSE DU SGD QUÉBÉCOIS : BonjourQuébec.com

#### IV.1 La naissance de BonjourQuébec.com grâce à une entente de partenariat public/privé

Vers la fin des années 90, les nouvelles technologies de l'information devenant de plus en plus incontournables, Tourisme Québec a la ferme intention de prendre le virage technologique qui se présente afin de mieux positionner la destination face à la concurrence. L'utilisation de la technologie lui permettra de se doter d'une banque de données informatisée afin d'y enregistrer la masse d'information qu'il détient, d'adapter son centre d'appels au passage à l'an 2000 et d'offrir une vitrine Internet à l'ensemble des produits québécois.

Après la mise en place d'une centrale de réservations (Réservations Québec) qui s'était soldée par un échec en 1994, Tourisme Québec revient à la charge et initie, en 1997, des actions concrètes pour instaurer un système de gestion de la destination qui répondra à l'ensemble de ses besoins. Ne possédant ni l'expertise de pointe, ni les moyens financiers pour assumer seul les investissements requis pour réaliser un tel projet, Tourisme Québec procède à un appel d'offres afin de solliciter l'aide d'un partenaire privé.

Bell Canada est retenu comme partenaire et Tourisme Québec ratifie une entente de partenariat, à la fin de février 1999, pour le développement d'un produit sous forme de quatre livrables distincts et fonctionnels en eux-mêmes – informatisation de la banque de données d'information, intégration d'un module de réservation, déploiement d'un lien avec le centre d'appels et établissement d'un système pour la collecte d'information sur la clientèle. Tourisme Québec endosse les coûts de développement et d'exploitation des fonctions propres à sa mission économique et sociale – mise à jour et informatisation de sa banque de données sur les produits touristiques et amélioration de ses outils technologiques de soutien à l'information et à la promotion touristique. De son côté, Bell Canada assure les coûts de développement et d'exploitation des fonctionnalités et des outils servant à la réservation et au commerce électronique ainsi que ceux reliés à la commercialisation des services<sup>53</sup>. À cela s'ajoute une formule de partage des profits après que Bell Canada ait rentabilisé son investissement dans les infrastructures technologiques et ait encaissé un certain profit. Bien que Tourisme Québec ne participe pas aux profits avant une certaine période, il atteint, à sa façon et par son action, certains objectifs économiques et sociaux en générant des retombées fiscales, des emplois et du dynamisme économique dans l'industrie touristique<sup>54</sup>.

Défini comme un centre d'affaires électroniques, le portail [bonjourquebec.com](http://www.bonjourquebec.com) a été lancé officiellement en juin 2000 à tous les voyageurs désireux de mieux connaître le Québec et d'y séjourner. Se voulant un lieu de rencontre sur l'inforoute portant sur les produits et les services touristiques du Québec, BonjourQuébec.com (BQC) diffuse de l'information sur la destination tout en permettant aux fournisseurs touristiques de vendre et au consommateur d'acheter et ce, par de multiples canaux d'accès<sup>55</sup>.

<sup>53</sup> Tourisme Québec, « Une expérience de partenariat d'affaires public-privé... », <http://www.tresor.gouv.qc.ca/marche/pdf01/tourisme.pdf>.

<sup>54</sup> Tourisme Québec a pour mission de créer des conditions favorables afin de stimuler la croissance et la rentabilité de l'industrie touristique québécoise.

<sup>55</sup> Source : BonjourQuébec.com.

## **IV.2 L'entente-cadre, une responsabilité commune laissant place à de la flexibilité**

D'une durée de sept ans (1999-2005) avec trois années optionnelles, l'entente-cadre est basée sur les principes directeurs suivants<sup>56</sup> :

- parties liées conjointement;
- respect des missions propres à chacun;
- volonté de transfert mutuel des connaissances;
- décisions prises conjointement;
- protection des renseignements personnels;
- volonté de s'avantager mutuellement;
- souci de viabilité;
- en cas de résiliation, période de transition et obligation de conclure des ententes permettant à chacun d'opérer de façon autonome.

L'entente-cadre précise également les responsabilités des parties, le cadre général de gestion, le cadre financier (le partage des coûts et des revenus), les droits de propriété, les obligations de sécurité et de protection des renseignements et le processus de règlement des différends. Jugé souhaitable par les deux parties, l'entente laisse place à des ajustements en cours de route ce qui signifie que l'entente ne définit que les grands principes et les grandes lignes du partenariat et que des contrats particuliers viennent préciser les détails pour chaque livrable du projet. Le modèle d'affaires a été développé conjointement.

Selon les termes de l'entente, deux balises doivent être respectées : la participation financière de chacun des partenaires sur 7 ans et la fin du contrat au 31 décembre 2005.

## **IV.3 L'apport de chacun des partenaires constitue l'assise et les forces de l'entente**

Couplés, l'expertise et le savoir-faire de chacun des partenaires assurent une fructueuse collaboration.

Comme partenaire public, Tourisme Québec apporte :

- un investissement financier;
- l'expertise touristique de la destination;
- l'expérience d'une première tentative d'implantation d'un système de réservations;
- une importante banque d'information touristique pouvant servir de base au système et la diffusion d'une information de qualité;
- l'achalandage et l'expertise de ses services d'information touristique (centre d'appels et sept centres Infotouristes);
- un site Interne;
- une imposante machine promotionnelle de la destination québécoise<sup>57</sup>.

Comme partenaire privé, Bell Canada apporte :

- un investissement financier;
- une notoriété;

---

<sup>56</sup> Tourisme Québec, « Une expérience de partenariat d'affaires public-privé... », <http://www.tresor.gouv.qc.ca/marche/pdf01/tourisme.pdf>.

<sup>57</sup> À titre d'exemple, la campagne promotionnelle de 20 millions \$ auprès des marchés américain et ontarien en 2002 (avec la chanteuse Céline Dion).

- la technologie;
- l'expertise en commerce électronique et en télécommunication;
- l'expérience de partenariat avec des organismes publics;
- la force de vente;
- l'offre de nombreux produits et services complémentaires.

#### IV.4 Un Québec touristique dynamique branché sur le monde

Constitué d'une entité administrative distincte au sein de la structure de Tourisme Québec, la Direction du centre d'affaires électronique (BonjourQuébec.com) est chapeautée par la Direction générale des services à la clientèle touristique. BonjourQuébec.com est composé de trois comités – comité directeur, comité exécutif et comité de projet – formés de hauts dirigeants de Tourisme Québec et de Bell Canada. L'équipe de la Direction du centre d'affaires électronique regroupe une vingtaine de personnes<sup>58</sup> ce qui exclut le réseau d'accueil (centres Infotouristes et centre d'appels) qui relève d'une autre direction. Un groupe de cinq personnes de la Direction générale des marchés touristiques (marketing) travaillent sur le site Web. Du côté de Bell Canada, une vingtaine de personnes<sup>59</sup> également sont assignées à temps plein sur le projet.

Avec sa **vision** d'un Québec touristique dynamique branché sur le monde, BQC s'est donné comme **mission** de stimuler la prospérité des organisations offrant des produits et des services touristiques du Québec en les reliant à l'inforoute, en les dotant d'outils novateurs de communications et de marketing, et en facilitant l'accès à l'information et à l'achat pour le consommateur sur les marchés porteurs.

Ses principaux objectifs :

- prendre le virage de l'inforoute;
- faire valoir les produits régionaux;
- raffiner les méthodes de promotion et de commercialisation;
- protéger et augmenter les recettes touristiques;
- acquérir des connaissances sur les clientèles;
- fidéliser les clientèles;
- bonifier les canaux de distribution actuels;
- se positionner sur l'Internet de demain.

Tourisme Québec est propriétaire du site Internet. Il assume l'entière responsabilité de l'information et de sa diffusion via son réseau de distribution (portail, centre d'appels, centres Infotouristes) de même que la promotion auprès des consommateurs.

Quant à Bell Canada, il assume l'entière responsabilité de la réservation et du développement de l'offre des produits réservables et fournit la coquille technologique (infrastructure technologique, moteurs de recherche et transactionnel, etc.).

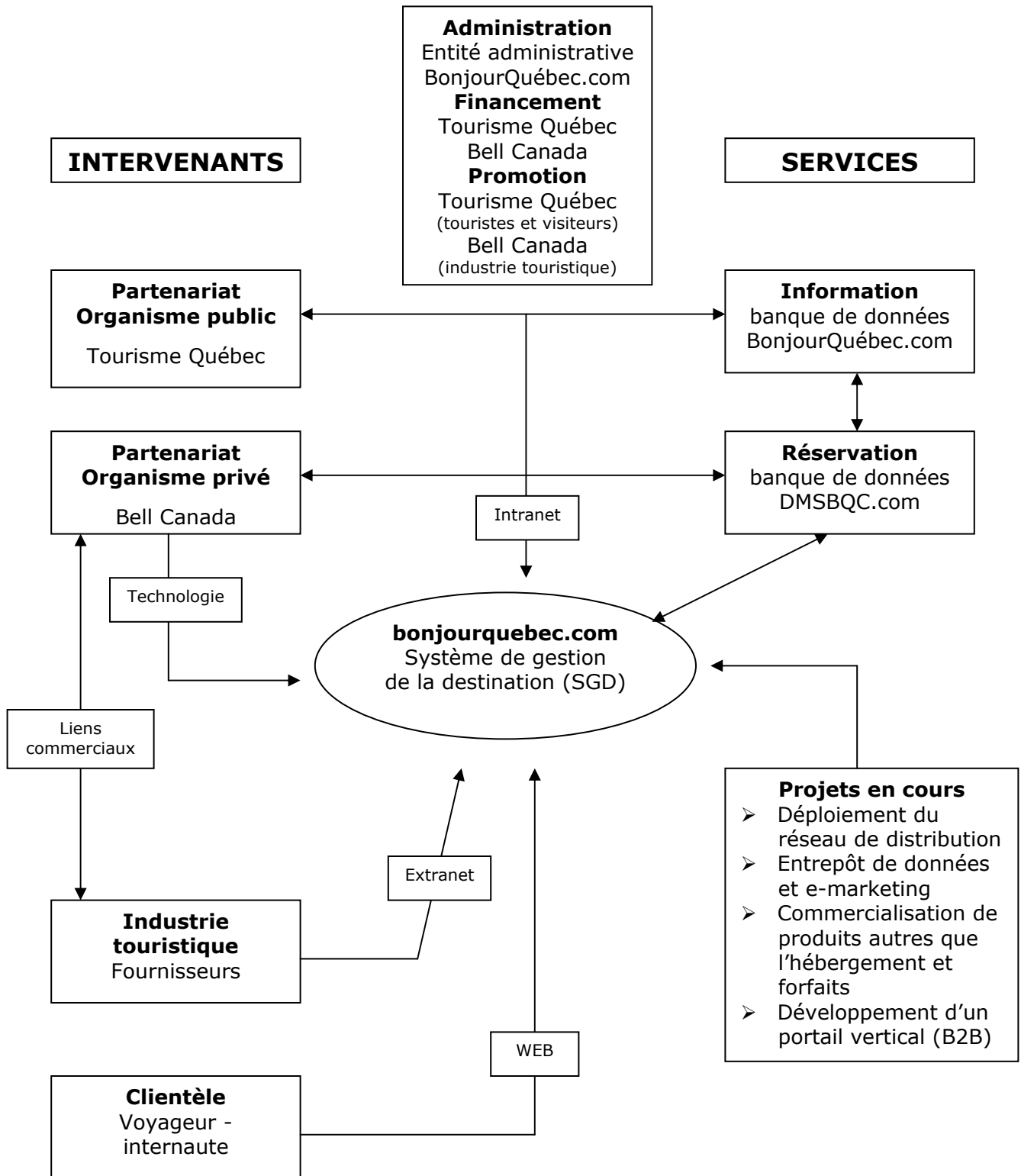
Afin de respecter les aspects législatifs et ne pas enfreindre la loi sur les agences de voyages obligeant toute entreprise à détenir un permis si elle veut vendre les prestations touristiques d'un tiers, BQC ne joue qu'un rôle de transit lorsqu'un client effectue une

<sup>58</sup> Tourisme Québec : directeur (1), secrétaires (2), responsables du développement des affaires et de la commercialisation (2), responsable des communications (1), responsables du support et de la formation (2), saisie et mise à jour de la banque d'information (12).

<sup>59</sup> Bell Canada : gestionnaires de projets au développement des affaires et à la commercialisation (6), représentants aux ventes (4), techniciens au service à la clientèle (4), développeurs techniques (6).

réserveation. Cette dernière est transmise directement à l'établissement hôtelier concerné par la réserveation pour être traitée.

## BonjourQuébec.com en un coup d'œil



Les entreprises touristiques fournissent l'information à Tourisme Québec et entretiennent des liens commerciaux avec Bell Canada pour les produits et services réservables. Pour accéder à BQC, elles doivent posséder un équipement informatique, un lien avec Internet et un numéro d'enregistrement pour une carte de crédit<sup>60</sup>.

BonjourQuébec.com est constitué de deux principaux modules – information et réservation – pouvant fonctionner de façon autonome auxquels se greffent plusieurs autres modules servant à assurer diverses fonctionnalités (moteur de recherche, cartographie dynamique, photothèque, interface pour le préposé aux renseignements touristiques, etc.).

<b>Tourisme Québec et le module d'information<sup>61</sup></b>	
Banque de données des produits et des services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13 185 fiches d'informations en français lesquelles existent aussi en anglais</li> </ul>
Subdivision des fiches en quatorze catégories <sup>62</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• format de l'information prédéterminé en fonction de la catégorie</li> </ul>
Information mise à jour par une équipe de BQC et validée auprès de l'entreprise touristique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toutes les entreprises touristiques (sans aucune restriction) peuvent faire partie de la banque de données</li> </ul>
Utilisation, via l'intranet, de la banque de données par les préposés du centre d'appels de Tourisme Québec <sup>63</sup> et par les sept centres Infotouristes (interface développée pour leurs besoins spécifiques)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 321 403 appels téléphoniques (1<sup>er</sup> mai 2001 au 30 avril 2002)</li> <li>• 380 705 demandes au comptoir des centres Infotouristes (1<sup>er</sup> mai 2001 au 17 mars 2002)</li> <li>• 200 branchements à BQC via l'intranet</li> </ul>
Clientèle internaute accédant, via le portail de BQC et un moteur de recherche, à cette banque de données et à environ 6 700 hyperliens vers d'autres sites. Basé sur le principe d'équité, l'information sur les entreprises touristiques est affichée à l'écran de façon aléatoire afin de ne pas réduire les chances de certaines entreprises d'y figurer, exception faite des entreprises touristiques ayant des produits réservables qui ont préséance sur les autres entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 260 295 visites – (1<sup>er</sup> mai 2001 au 30 avril 2002)</li> <li>• en période estivale, les préposés répondent à 10 000 demandes d'information par courriel mensuellement, chiffre qui diminue à environ 3 000 hors de la période de pointe</li> </ul>
Promotion de BQC via ses campagnes promotionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Céline Dion – Patrice L'Écuyer</li> <li>• Médias écrits</li> <li>• etc.</li> </ul>
Banque de données de documents	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 134 titres français, 145 titres anglais, 78 titres bilingues, 4 titres dans d'autres langues et 1 050 documents numérisés (français et anglais)</li> </ul>
BonjourQuébec.com est utilisé comme outil de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• classification obligatoire des établissements hôteliers<sup>64</sup></li> <li>• gestion d'information administrative</li> </ul>

<sup>60</sup> Si l'entreprise ne possède pas un numéro d'enregistrement pour une carte de crédit, il est toujours possible de lui simuler un numéro d'entreprise.

<sup>61</sup> Données en date du 3 juin 2002.

<sup>62</sup> Les catégories (nombre de fiches) : hébergement (5 011), camping (610), parcs (198), musées / centres d'interprétation / sites historiques (415), organismes en tourisme (170), jardins (50), centres de ski alpin (63), centres de ski de fond (148), croisières / excursions en bateau (86), loueurs d'équipements / véhicules de loisirs (386), visites d'entreprises (237), golfs (323), producteurs de tourisme d'aventure / de plein air (367), centres de santé (91).

<sup>63</sup> 1-877-bonjour.

<sup>64</sup> Le 7 juin 2000, l'Assemblée nationale adoptait une nouvelle loi sur les établissements d'hébergement touristique. Le Règlement qui détermine les modalités d'application de cette loi est pour sa part entré en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 2001.



<b>Bell Canada et le module de réservation</b>	
Banque de données des produits réservables –Tourisme Québec valide les informations de cette banque de données avec sa propre banque afin de s'assurer de la concordance des renseignements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• près de 700 produits dont 204 forfaits en ligne (tous incluant l'hébergement)</li> </ul>
Démarchage auprès des entreprises touristiques afin d'augmenter l'offre des produits réservables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sollicitation, ententes, formation et suivi</li> </ul>
Instauration des systèmes gérant les aspects administratifs et de sécurité liés à cette fonction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• versement des commissions, validation des cartes de crédit, transfert automatique des paiements, etc.</li> </ul>
Paramétrisation du produit effectuée par l'entreprise touristique pour le classement, les options du moteur de recherche, le choix du tri, les liens avec d'autres entreprises; mise à jour de la banque de données via un extranet pour modifier son inventaire et ses prix, vérifier les transactions effectuées par la clientèle, visualiser son état de comptes, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 675 entreprises touristiques reliées à l'extranet</li> </ul>
Accès à un agent de voyages pour conclure sa transaction si le client le désire	
Modification ou annulation possible de la part du client qui a réservé un produit	
Possibilité d'acquérir le moteur de réservation et se brancher sur la banque de données de BQC pour les entreprises voulant offrir des produits réservables sur leur site Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 41 sites hôteliers, 8 associations touristiques régionales<sup>65</sup> et 19 autres entreprises<sup>66</sup> incluant différentes associations sectorielles</li> </ul>
Publication du magazine électronique sur le portail	

L'ensemble des modules qui composent le système de BonjourQuébec.com se retrouve à l'annexe II.

#### **IV.5 La structure de financement n'a pas encore atteint un modèle définitif**

Mis à part l'investissement initial des deux partenaires, le modèle de financement de BQC évolue et se réajuste au marché. Il vise à appareiller les revenus et les coûts et est principalement basé sur un pourcentage des réservations.

Les contrats initiaux signés avec les entreprises offrant des produits réservables ont évolué de même que la stratégie de sollicitation de Bell Canada auprès de ces dernières. Bell envisage de modifier le modèle d'affaires de son volet transactionnel car certaines entreprises ont très peu de volume sur Internet (comme par exemple les Bed and Breakfast) ou ne sont pas intéressées à y offrir des chambres. De plus, le caractère saisonnier de certaines entreprises agit comme frein à l'adhésion au mode transactionnel. Il s'avère aussi difficile d'évaluer si la vitrine de BQC a généré une transaction si l'internaute a contacté directement l'entreprise pour effectuer sa réservation. Maintenant que BQC a acquis ses lettres de noblesse, Bell désire cibler les hôteliers qui peuvent générer une demande intéressante et qui adaptent une stratégie de prix en fonction du marché Internet. Elle prévoit réinsérer certaines clauses comportant un nombre minimum de chambres à rendre disponible dans le système de réservation.

<sup>65</sup> Mauricie, Cantons-de-l'Est, Saguenay – Lac-Saint-Jean, Manicouagan, Montréal et Duplessis – Côte-Nord.

<sup>66</sup> Mondial de la Bière, la Route Verte, Association des stations de ski, Fédération des Agricotours, Fédération des clubs de motoneigiste.

À l'origine, le développement du système se faisait sous une enveloppe budgétaire totale mais maintenant, afin de rentabiliser chacun des nouveaux services, les investissements et les retombées sont évalués en fonction du nouveau service à instaurer.

Afin d'augmenter les revenus de BQC, un plan de commercialisation pour faire connaître le site a été mis sur pied et une refonte du site vise à mettre l'accent sur le transactionnel. De plus, on envisage certaines ouvertures pouvant générer d'autres sources de revenus tels l'ouverture du site à de la publicité tout en instaurant des politiques restrictives qui permettraient de bien la gérer et le déploiement d'un portail vertical (B2B – tel que mentionné dans les développements).

#### **IV.6 La performance de BonjourQuébec.com vs ses objectifs**

Les réservations en ligne n'ont pas suivi la croissance vertigineuse annoncée par les grands gourous du e-commerce et ont aussi subi le contrecoup de la chute des .com. S'ajoute à cela la période de ralentissement économique et les événements du 11 septembre 2001. Ainsi, en raison de la performance du volet transactionnel, BQC n'a pas atteint ses objectifs initiaux et a dû les réajuster à la baisse en cours de route. Par contre, l'adhésion des entreprises touristiques au système de réservation a atteint l'objectif prévu soit environ 650 hôteliers.

À la première année d'opération (2000-2001), BQC a atteint une moyenne de 1,8 nuitées par transaction pour une valeur moyenne de 200 \$, valeur qui a chuté après l'ouverture des postes frontaliers à 150 \$ pour se situer, en moyenne, à environ 180 \$. Les transactions de dernière minute tournent autour de 350 \$. En 2001-2002, la réservation moyenne est passée à 248 \$.

Les chiffres de la fréquentation du site sont éloquentes : le nombre de visites est passé de 1,5 million la première année à 4,26 millions l'année suivante (2001-2002) et la durée moyenne des visites se situe autour de 13 minutes.

Un bref profil de la clientèle utilisant le mode transactionnel présente un internaute plus consommateur de produits urbains – Montréal se vendant plus que les régions. Cette clientèle est constituée de 48 % de Québécois et le reste provient principalement du Canada (excluant le Québec), des États-Unis et de l'Europe<sup>67</sup>. Le nombre de jours de réservation à l'avance est passé de 14 à 31 jours.

Évaluer la performance de BQC à l'aide du taux de conversion s'avère difficile car à la base, BQC est principalement un site informationnel et il ne peut être comparé avec des sites commerciaux tels que Travelocity.com et Expedia en raison de leur différence d'orientation. En effet, l'offre de ces derniers se résume à des produits à acheter et très peu d'information sur une destination est disponible tandis que l'internaute fréquentant un site comme BQC veut avant tout s'informer sur la destination et sur ce qu'elle a à offrir. Par contre, l'évolution du taux de conversion peut servir à BQC d'indicateur de performance servant à mesurer la qualité de l'information produite et le caractère attractif et incitatif du site.

Quant aux autres objectifs énoncés précédemment (prendre le virage de l'inforoute, faire valoir les produits régionaux, fidéliser les clientèles, etc.), les nombreux projets de développement en cours ou projetés par les deux partenaires visent à les concrétiser.

---

<sup>67</sup> Des statistiques publiées en septembre 2002 rapportaient qu'au cours des douze derniers mois, le site avait reçu la visite de plus de 5 millions d'internautes constitués à 34 % de Québécois, à 18 % de Canadiens (autres que le Québec), à 37 % d'Américains et à 11 % du reste du monde.

## IV.7 L'évolution du site afin de répondre aux besoins des utilisateurs

Une étude approfondie du site et des comportements de l'internaute a mené à la dernière refonte et ce, dans le but de mieux répondre aux besoins des internautes et de mettre particulièrement l'emphase sur le volet transactionnel. Depuis son lancement, le site de BQC a déjà connu trois importantes refontes – la dernière instaurée à l'été 2002. Cartographie dynamique, nouveau moteur de recherche, fonctionnalités améliorées et plus conviviales, apparence plus « accrocheuse » et incitatifs à la réservation constituent les derniers changements. Cette refonte est appuyée d'un plan de commercialisation visant l'intégration de BQC à la stratégie promotionnelle de Tourisme Québec et ce, afin d'augmenter la fréquentation du site.

En plus d'évoluer constamment, le site présente un caractère dynamique. Il sert de tremplin à plusieurs initiatives promotionnelles telles que la présentation d'un vidéo sur le Québec, un concours auprès du public ayant précédé les Grands Prix du tourisme québécois, la diffusion de ce dernier en direct sur le site et l'affichage des lauréats.

BQC gagne en popularité non seulement auprès des internautes autour de la planète mais acquiert aussi une reconnaissance auprès de l'industrie touristique. BQC a été présenté à la conférence [Tourism@2001](#) sur le tourisme et les technologies tenue à Nice et il a reçu le prix du meilleur site Web à Turin en Italie lors de la 26<sup>e</sup> édition du Festival du film touristique faisant face à de nombreux sites à vocation touristique (Singapour, Sydney, Botswana). De plus, la Grèce, le Maroc et la Tunisie se sont intéressés à son modèle.

Chacun des partenaires poursuit l'amélioration de BQC afin de développer de nouvelles fonctionnalités et le rendre plus performant. Le tableau VII présente les volets en développement.

**Tableau VIII**  
**Volets de BQC en développement**

Tourisme Québec	Bell Canada
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement du réseau de distribution : étendre à tous les bureaux d'information touristique de la province l'accès à la banque de données de Tourisme Québec via le réseau intranet (quelques bureaux d'informations en font présentement l'essai); maximiser la visibilité de BQC en établissant des partenariats ou des liens avec des systèmes de distribution mondiaux (SDM), des portails, des moteurs de recherche, des sites commerciaux, etc.</li> <li>• Exploitation de l'entrepôt de données, analyse de la clientèle et élaboration d'une stratégie de e-marketing : les coordonnées de la clientèle touristique accédant à BQC (via le portail, le centre d'appels ou les centres Infotouristes) sont emmagasinées dans un entrepôt de données – Tourisme Québec en est le propriétaire et en assure la confidentialité du contenu (320 000 clients enregistrés jusqu'à maintenant dont 123 000 ont consenti à figurer sur une liste d'envoi).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Billetterie électronique de spectacles en collaboration avec un réseau de distribution de billets de spectacles (court terme).</li> <li>• Interfaces sécuritaires pour accéder directement au système de réservations (Property Management System) des établissements hôteliers membres.</li> <li>• Ententes avec des prestataires de services – billet d'avion, location de voitures, etc. (moyen terme).</li> <li>• Portail vertical (B2B) – ouverture de l'extranet à de la publicité et à des fournisseurs connexes aux entreprises touristiques.</li> </ul>

## **IV.8 BonjourQuébec.com jongle avec ses forces, ses faiblesses et certaines contraintes**

Le partenariat vient en tête de liste des forces de BonjourQuébec.com. La mise en commun d'expertise pointue, le partage des connaissances mais aussi le partage des risques financiers constituent autant d'atouts sur lesquels BQC peut compter. D'un côté, Tourisme Québec, comme organisme gouvernemental, assure la crédibilité de l'information que l'on retrouve sur le site – les recherches le prouvent, les internautes ont confiance dans un site gouvernemental. À cela s'ajoutent le contrôle de la qualité et le suivi des plaintes qu'assure Tourisme Québec. De l'autre côté, Bell Canada, entreprise bien établie jouissant d'une solide notoriété, procure une certaine garantie à BQC. En outre, la flexibilité de l'entente entre les deux partenaires laisse place à des réajustements qui très souvent s'imposent lorsque l'on démarre un projet dans un secteur encore en développement.

BQC peut compter sur un réseau de distribution multicanal – lorsque l'on sait que de nombreux internautes hésitent à franchir le pas de la réservation sur le Web, le centre d'appels et les agents de voyages facilitent leur démarche et leur procurent l'assurance recherchée.

BQC représente sûrement la vitrine la plus « visible » autour du globe et la moins chère que puisse s'offrir toute entreprise touristique et, couplée à la partie transactionnelle, un excellent moyen de boucler la boucle.

Mais la présence de deux organismes importants entraîne aussi son lot de contraintes administratives (règles établies – politiques, éthique, renseignements nominatifs, etc.) et de lourdeur décisionnelle qui ralentissent ou entravent la progression de BQC.

Dans sa structure actuelle, BQC offre très peu de sources de revenus et, le gouvernement du Québec ne se positionnant pas comme entité commerciale, les conditions de « faire des affaires » ne sont pas en place et limite l'élaboration de solutions de rentabilité pour BQC. À titre d'exemples, le logo de Bell Canada ne peut apparaître sur la première page du site Web et aucune publicité n'est permise.

## **IV.9 Facteurs critiques ou conditions de succès, BQC doit y faire face**

On le sait, l'information revêt souvent un caractère stratégique et chacun des intervenants – internaute, entreprise touristique et OGD – l'utilise et l'interprète à sa manière.

« La réussite économique dépend de la capacité des organisations à maintenir une grande quantité de contenu dans leur site et à persévérer dans leur démarche pendant que d'autres autour d'eux s'essouffent. L'effort pour maintenir les contenus à valeur ajoutée dans un site-portal semble le plus grand défi que rencontrent les gestionnaires de sites Web<sup>68</sup> ».

Ainsi, offrir un contenu « riche » et maintenir l'information à jour constituent deux éléments primordiaux pour assurer la viabilité d'un SGD. BQC, ayant déjà emmagasiné plus de 13 000 fiches, est confronté à cette réalité et s'interroge sur la possibilité d'ouvrir l'accès de sa banque de données aux entreprises afin d'actualiser l'information. L'enjeu est important car il s'agit non

---

<sup>68</sup> Henri CHAPDELAIN, « Bonjour Québec.com, un portail en transformation », *Tourisme Québec... vous informe*, vol. 4, no 1, printemps 2001, p. 8.

seulement du contrôle de l'information mais aussi d'en assurer la qualité. Il y a aussi toute la question de la propriété de l'information – Tourisme Québec s'affaire présentement à demander aux associations touristiques régionales le droit de numériser leur guide touristique.

L'uniformisation de l'information dans la banque de données de BQC crée parfois de l'insatisfaction. En effet, le format prédéfini de l'information ne permet pas toujours à l'entreprise d'y emmagasiner tous les renseignements voulus. Plusieurs entreprises désireraient obtenir plus de visibilité sur le site mais un site « gouvernemental » peut-il se permettre de déroger à la règle d'uniformité pour tous ?

Le partage de l'information peut aussi faire l'objet d'une rivalité lorsqu'une entreprise, une association ou autre veut drainer l'internaute sur son site développé à grand frais et dont la fréquentation est garante de revenus publicitaires.

L'évolution constante de la technologie oblige à rouvrir le dialogue entre les partenaires tant pour les livrables du projet que pour les échéanciers ou les coûts. Il s'avère parfois difficile de suivre le mouvement.

Lorsque la demande met du temps à décoller, la difficulté de générer des profits peut remettre en question la viabilité ou le développement du projet. Il faut s'ingénier à trouver d'autres sources de profits ou de financement.

Afin d'augmenter l'offre de produits réservables et ainsi générer des sources de revenus, le démarchage auprès des entreprises se bute souvent à de la résistance (méconnaissance des technologies, appréhension face à l'utilisation d'Internet, manque de confiance envers le système, etc.) et il faut faire un important travail de sensibilisation.

Bien que le partenariat public/privé ait de réels avantages, il entraîne aussi sa part d'inconvénients. La vision du privé est plutôt guidée par des impératifs de rentabilité et d'efficacité et met de la pression pour que les dossiers débloquent rapidement alors que la vision du public priorise plutôt l'aspect informationnel, le service gratuit et adopte une attitude prudente.

#### **IV.10 Évaluation du modèle de BQC**

BonjourQuébec.com répond aux exigences du marché (présence sur Internet, commerce électronique, concurrence entre les destinations, etc.), aux besoins du voyageur « branché » (recherche d'information, facilité d'utilisation et de réservation, sécurité, confiance) et, bien qu'encore incomplet, il constitue un outil de gestion performant pour l'OGD (intranet et extranet, mise à jour des produits réservables par les entreprises, gestion des contenus, interfaces multiples, etc.).

BQC comprend les principales composantes d'un SGD :

- module information (banque de données sur les produits et services);
- module réservation (inventaire des produits réservables, connexion directe aux inventaires);
- module marketing (entrepôt de données sur la clientèle);
- site Web attrayant et convivial, cinq langues correspondant à ses clientèles cibles, moteur de recherche, moteur transactionnel, cartographie dynamique, multiples liens (avec les entreprises, les régions touristiques, etc.), magazine, photothèque;
- liens de communication (intranet et extranet) et intercommunicabilité entre les systèmes;

- interfaces multiples (internaute, centre d'appels, agents de voyages, etc.);
- système de gestion de contenu.

Déjà avec les composantes actuelles, BQC tire bien son épingle du jeu face aux autres SGD étudiés et, ayant été lancé en juin 2000, il s'inscrit dans la nouvelle génération des SGD. Il offre des fonctionnalités comparables aux SGD concurrents bien que chacun possède certaines fonctionnalités qui ont été développées en fonction de ses besoins et ses priorités – à titre d'exemple, Singapour, un des principaux pôles asiatiques des voyageurs d'affaires, a développé un site destiné aux voyageurs d'affaires.

Voici quelques éléments distinctifs des autres SGD qui ne se retrouvent pas dans le système BQC :

#### **Colombie- Britannique**

- 30 centres d'information touristique branchés au SGD – BQC expérimente cette option;
- site pour les médias.

#### **Finlande**

- MIS – système d'information sur les marchés servant à orchestrer les campagnes marketing;
- système peu coûteux (SGD développé à l'aide de logiciels standards) – ce type de système est toutefois plus limité en termes de flexibilité, de puissance, d'opérabilité et de fonctionnalités;
- accès à la base de données en service WAP.

#### **Seychelles**

- Créneau de produits;
- site pour les médias.

#### **Singapour**

- Site servant aux communications internes avec l'industrie touristique;
- centre de documentation sur le tourisme;
- site Web destiné aux voyageurs d'affaires.

#### **Tyrol**

- Entité indépendante à but lucratif;
- liens avec d'autres portails et agences en ligne – BQC prévoit déployer son réseau de distribution;
- fournisseurs et offices de tourisme locaux propriétaires de la banque de données de la clientèle;
- informations interactives sur la destination en service WAP.

#### **Ensemble des SGD**

- Mise à jour de l'information dans la banque de données « produits et services touristiques » effectuée par les entreprises elles-mêmes ce qui permet d'actualiser l'information plus rapidement ;
- chacun d'eux présente un modèle de financement différent.

Existant depuis 10 ans, TISCover a étendu ses ramifications dans tout l'Autriche de même qu'en Allemagne et en Suisse et il lorgne vers d'autres destinations. Quant à BQC, ayant démarré depuis deux années seulement, les développements à venir tels que l'exploitation de l'entrepôt de données sur la clientèle, l'ajout de produits et services réservables ainsi que le portail B2B permettront d'étoffer le système, d'ajouter des éléments-clés à certaines fonctionnalités, de faciliter certaines fonctions de gestion et de favoriser les relations entre les multiples intervenants. Un tel produit pourrait intéresser plusieurs destinations.

En outre, les chiffres de fréquentation du site, en croissance significative, indiquent que BQC sait attirer l'attention sur la destination québécoise. De plus, avec déjà trois refontes du système et de multiples développements à venir, BQC se présente comme un système évolutif et flexible. Cependant, la conversion du visiteur en acheteur présente la principale difficulté de BQC, la performance n'ayant pas atteint les objectifs fixés.

#### **IV.10.1 Les forces de BQC**

- Le partenariat des secteurs public (Tourisme Québec) et privé (Bell Canada) permet la mise en commun d'expertise pointue, le partage des connaissances et le partage des risques financiers.
- Bell Canada, entreprise bien établie et jouissant d'une solide notoriété, procure une garantie de viabilité tandis que Tourisme Québec, comme organisme gouvernemental, assure la crédibilité de l'information que l'on retrouve sur le site, le contrôle de la qualité et le suivi des plaintes.
- Le partage des responsabilités entre les deux entités assure à chacun des partenaires la réalisation de ses objectifs. Relevant de Tourisme Québec, le volet information lui offre la possibilité de présenter l'image et le positionnement de la destination, d'assurer la représentativité de l'ensemble des entreprises touristiques québécoises et de jouer le rôle promotionnel qui lui est dévolu. Le volet réservation correspond à la mission économique et à l'approche commerciale de Bell Canada.
- La flexibilité de l'entente entre les deux partenaires permet de faire des réajustements qui très souvent s'imposent lorsque l'on démarre un projet dans un secteur considéré encore en développement.
- La partie transactionnelle offre la possibilité de réserver directement en ligne et s'avère un excellent moyen de boucler la boucle. La possibilité d'un réseau de distribution multicanal (site Web, centre d'appels, agences de voyages) répond aux exigences de plusieurs types de clientèles.
- L'autonomie de fonctionnement des modules et leur interconnexion permettent de bâtir le système progressivement, selon les besoins et les priorités de l'OGD.

#### **IV.10.2 Les leçons à tirer de l'instauration d'un SGD**

- Chacune des destinations présente des besoins et des priorités différents en matière de SGD.
- Un SGD peut prendre différentes formes et prendre beaucoup d'ampleur si on veut informatiser l'ensemble des fonctions d'un OGD. Il faut y aller progressivement et prioriser nos besoins.
- Un SGD doit toujours évoluer afin de répondre aux besoins des divers types de clientèle (OGD, entreprises touristiques, consommateurs, etc.) et de rester dans le mouvement.
- Un SGD exige des investissements continuels (ressources humaines et financières) pour assurer non seulement son opération mais aussi son évolution.

- L'expertise technologique est indispensable afin d'instaurer un SGD et un OGD n'a pas les compétences techniques pour l'instaurer seul. Avec les coupures de budget dans l'État, un OGD n'a pas les fonds suffisants pour financer une SGD performant et suivre l'évolution technologique. Aussi, le partenariat s'avère une solution souhaitée.
- Il n'y a pas de modèle ou de formule unique de partenariat.
- Un partenariat entre le public et le privé offre des avantages mais la difficulté de concilier les objectifs du secteur public et du secteur privé cause aussi des problèmes. Un SGD est à la base un outil de travail d'un OGD et il n'est pas perçu par celui-ci comme étant un projet « lucratif » - il répond aux besoins des dimensions informationnelles et promotionnelles considérées comme la mission d'un OGD et ce, dans le but d'assurer la croissance économique, de générer des retombées financières et des emplois pour l'industrie et des rentrées fiscales pour le gouvernement. De l'autre côté, le partenaire privé priorise les rentrées financières et la partie commerce électronique exige une approche « business ».
- La flexibilité est de mise tant dans le modèle d'affaires que dans l'entente entre les partenaires afin de se réajuster face aux impondérables.
- Le commerce électronique doit être considéré comme un investissement rentable à plus long terme.
- La structure administrative responsable du SGD devrait être en mesure d'assumer les deux visions des partenaires et d'adopter une approche « business » si elle veut rentabiliser son investissement.
- La récupération des investissements financiers peut être envisageable à long terme.
- Il faut s'ingénier à trouver différentes sources de financement afin de rentabiliser les coûts élevés d'un SGD.
- Suivre la rapidité de l'évolution technologique s'avère difficile et coûteux.
- L'information présente un caractère stratégique. Établir la propriété de l'information, sa visibilité, son accessibilité, son uniformisation, sa confidentialité, le partage, l'actualisation, la sécurité et le contrôle de la qualité sont autant d'aspects à considérer dans le traitement de l'information.
- Le démarchage auprès des entreprises touristiques pour l'adhésion à un SGD se bute souvent à de la résistance. Il faut faire un important travail de sensibilisation et de formation afin d'aider l'industrie à prendre le virage technologique.
- Il faut rallier les intervenants afin de présenter une offre attrayante. De plus, la qualité du contenu à forte valeur ajoutée constitue une condition de succès.
- La diffusion d'un site électronique auprès de la clientèle doit être appuyée par une promotion selon les moyens traditionnels et être branchée sur les agents multiplicateurs (portail, etc.).
- L'instauration d'un SGD confronte l'approche commerciale du gestionnaire de destination à la notion de concurrence envers les entreprises touristiques.



### **IV.10.3 La valeur de BQC comme produit à l'exportation**

Chaque pays présente des caractéristiques différentes, des besoins spécifiques et bien souvent, des moyens financiers limités. Aussi, ces contraintes exigent beaucoup de flexibilité d'un système de gestion de la destination.

Dans cette optique, BonjourQuébec.com constitue un produit exportable pour les raisons suivantes :

- L'ensemble de ses composantes couvre les principales fonctions requises par un OGD.
- Considérant que BQC, dans son ensemble, s'avère un système coûteux<sup>69</sup>, le caractère modulaire du système, l'autonomie de ses modules et la facilité d'interconnexion permettent la flexibilité nécessaire pour répondre à différents besoins de même qu'à des moyens financiers plus restreints.
- Le système a été développé avec les plus récentes technologies et présente un caractère évolutif.
- En tant que partie prenante dans le développement et l'exploitation du système, Tourisme Québec constitue une source de référence crédible et confère à Bell une expertise dans le domaine des systèmes de gestion de la destination.
- La notoriété de BQC tend à se répandre grâce, notamment, à certaines activités de représentation et à des prix remportés au niveau international.

### **IV.11 Conclusion**

Voulant prendre le virage technologique afin de mieux positionner la destination face à la concurrence et ne possédant ni l'expertise de pointe, ni les moyens financiers pour assumer seul les investissements requis pour réaliser un tel projet, Tourisme Québec sollicite l'aide d'un partenaire privé. Bell Canada a été retenu pour le développement d'un produit sous forme de quatre livrables distincts et fonctionnels en eux-mêmes – informatisation de la base de données d'information, intégration d'un module de réservation, déploiement d'un lien avec le centre d'appels et établissement d'un système pour la collecte d'information sur la clientèle. Constitué d'une entité administrative distincte au sein de la structure de Tourisme Québec, BonjourQuébec.com a été lancé en juin 2000.

Propriétaire du site Internet, Tourisme Québec assume l'entière responsabilité de l'information sur les produits/services touristiques et de sa diffusion via son réseau de distribution (portail, centre d'appels, centres Infotouristes) de même que la promotion auprès des consommateurs. Il endosse les coûts de développement et d'exploitation des fonctions propres à sa mission économique et sociale. De son côté, Bell Canada assure les coûts liés au développement et à l'exploitation des fonctionnalités et des outils servant à la réservation et au commerce électronique ainsi que ceux reliés à la commercialisation des services (développement de l'offre des produits réservables) en plus de fournir la coquille technologique (infrastructure technologique, moteurs de recherche et transactionnel, etc.). Quant aux entreprises touristiques, elles fournissent l'information à Tourisme Québec et entretiennent des liens commerciaux avec Bell Canada pour les produits et services réservables.

Lorsque Bell Canada aura rentabilisé son investissement dans les infrastructures technologiques et aura encaissé un certain profit, une formule de partage des profits a été établie. Toutefois, la situation présente ne permet d'envisager d'importants profits à court terme

---

<sup>69</sup> Le facteur prix n'est pas considéré dans cette étude. Toutefois, avec l'investissement initial des deux parties en cause et les nombreuses fonctionnalités qui composent le système, il est possible d'établir que le coût du système est assez élevé.

et la structure de financement, principalement basée sur un pourcentage des réservations, n'a pas encore atteint un modèle définitif et doit se réajuster aux besoins du marché. Bien que Tourisme Québec ne participe pas aux profits avant une certaine période, il atteint, à sa façon et par son action, ses objectifs économiques et sociaux en générant des retombées fiscales, des emplois et du dynamisme économique dans l'industrie touristique.

À l'origine, le développement du système se faisait sous une enveloppe budgétaire totale mais maintenant, afin de rentabiliser chacun des nouveaux services, les investissements et les retombées sont évalués en fonction du nouveau service à instaurer. Afin d'augmenter les revenus de BQC, un plan de commercialisation pour faire connaître le site a été mis sur pied et la refonte de ce dernier vise à mettre l'accent sur le transactionnel. De plus, on envisage certaines ouvertures pouvant générer d'autres sources de revenus tels le déploiement d'un portail vertical pour les entreprises et l'ouverture du site à de la publicité tout en instaurant des politiques restrictives qui permettraient de bien la gérer.

Le modèle de financement comporte certains risques car il est presque entièrement basé sur le nombre de réservations effectuées dans le système. Surévaluées à l'origine, les réservations en ligne n'ont pas suivi la croissance vertigineuse annoncée par les grands gourous du e-commerce et ont aussi subi le contrecoup de la chute des .com. S'ajoute à cela la période de ralentissement économique et les événements du 11 septembre 2001. Bien que le nombre de visites ait passé de 1,5 million la première année à 4,26 millions l'année suivante (2001-2002), la faible performance du volet transactionnel n'a pas permis à BQC d'atteindre ses objectifs financiers initiaux et a entraîné le réajustement à la baisse en cours de route.

Depuis son lancement, le site de BQC a déjà connu trois importantes refontes – la dernière instaurée à l'été 2002 qui comprend cartographie dynamique, nouveau moteur de recherche, fonctionnalités améliorées et plus conviviales, apparence plus « accrocheuse » et incitatifs à la réservation. Chacun des partenaires poursuit l'amélioration de BQC afin de développer de nouvelles fonctionnalités et le rendre plus performant. Les projets en cours visent le déploiement du réseau de distribution, l'exploitation de l'entrepôt de données et du e-marketing, la commercialisation de produits autres que l'hébergement et forfaits et le développement d'un portail vertical (B2B).

BQC gagne en popularité non seulement auprès des internautes autour de la planète mais acquiert aussi une reconnaissance auprès de l'industrie touristique.

BQC répond aux exigences du marché et aux besoins du voyageur « branché » et représente un outil de gestion performant pour l'OGD. Composé des principaux modules (information, réservation, marketing et gestion) constituant un SGD, BQC se compare avantageusement aux autres SGD étudiés. Avec les développements à venir, BQC deviendra un outil de gestion de la destination très performant.

Le partenariat public/privé, le partage des responsabilités, la flexibilité de l'entente entre les parties composent les principales forces du modèle d'affaires de BQC. Quant au système lui-même, la partie transactionnelle et le réseau de distribution multicanal constituent deux composantes qui augmentent sa valeur. De plus, l'autonomie de fonctionnement des modules et leur interconnexion présente l'attrait d'un système flexible et adaptable.

Suite à l'analyse faite jusqu'à maintenant, on constate que de nombreuses leçons peuvent être tirées de l'instauration d'un SGD. La prise en considération de ces leçons servira à établir des

conditions gagnantes pour mener à bien l'implantation d'un système de gestion de la destination.

Il est indéniable que les composantes de BQC, la flexibilité du système, l'autonomie de fonctionnement de ses modules et la crédibilité des deux partenaires font de BQC un SGD attrayant qui peut répondre aux différents besoins de d'autres destinations ou, autrement dit, qui présente un potentiel à l'exportation de l'expertise québécoise en la matière.

## CHAPITRE V

# ÉVALUATION DU SYSTÈME DE GESTION DE LA DESTINATION COMME CANAL DE DISTRIBUTION

### V.1 Les avantages d'instaurer un SGD pour une destination

Internet est devenu un réseau de distribution incontournable. Nombreux sont les avantages d'y assurer une présence et d'exploiter ses multiples possibilités. Le SGD, étant le prolongement informatisé des responsabilités et des fonctions d'un OGD et utilisant le réseau Internet, il s'avère une constituante de base indispensable à ses actions.

#### V.1.1 Les avantages pour le gouvernement

Un bon système de gestion de la destination permet au gouvernement de :

##### Fonctions de l'OGD

- Faciliter les fonctions de gestion (information, marketing, distribution, gestion administrative) et en augmenter l'efficacité.
- Établir un modèle de financement qui permet de rentabiliser les investissements.

##### Offre de la destination

- Présenter l'ensemble de l'offre de la destination.
- Assurer un meilleur contrôle de l'offre.
- Définir un positionnement et bâtir une image de la destination.
- Présenter une offre plus attrayante, plus actualisée et de meilleure qualité.
- Réduire l'intangibilité du produit touristique.

##### Concurrence

- Concurrencer les autres destinations qui utilisent ce canal de distribution.

##### Aide aux entreprises

- Donner une vitrine à des PME qui n'en ont pas les moyens.
- Permettre aux PME de prendre le virage e-commerce et de se commercialiser sur Internet.
- Jouer le rôle d'intermédiaire entre le visiteur et les entreprises touristiques.

##### Distribution

- Ajouter un canal de distribution important pour la commercialisation de la destination.
- Réduire la dépendance de la destination face aux grossistes.
- Distribuer électroniquement aux autres canaux de distribution tels que les grossistes, les médias, etc.
- Élargir le réseau à d'autres instances telles que autres ministères, agences de développement, partenaires stratégiques du secteur privé, associations, etc.
- Accroître la diffusion de la destination en réalisant des maillages avec d'autres distributeurs importants – sites d'agences de voyage en ligne, portails, etc.
- Économiser sur les coûts d'impression et de distribution – peu importe le nombre de gens à atteindre, le prix reste le même.

## **Marketing**

- Développer des méthodes de marketing plus sophistiquées.
- Accumuler de l'information sur la clientèle et l'exploiter.

## **Consommateur**

- Rejoindre directement le consommateur.
- Communiquer facilement avec un vaste bassin de clientèle sans cesse croissant et ce, à un coût relativement bas – les principaux pays utilisateurs d'Internet constituant les principaux pays émetteurs de touristes et la clientèle cible de la majorité des destinations.
- Offrir une « assurance qualité » de l'information au consommateur – les sites officiels ayant la confiance des consommateurs.
- Donner l'opportunité au visiteur de faciliter sa réservation – la réservation étant le prolongement naturel de la logique de recherche.
- Répondre plus adéquatement aux besoins du consommateur en utilisant de multiples canaux de distribution – agence, centre d'appels, réservations en ligne.

## **Coordination**

- Améliorer les communications et la concertation avec les différents intervenants – client, fournisseur, distributeur, etc.
- Faciliter la cueillette de l'information.

### **V.1.2 Les avantages pour l'entreprise touristique**

Un bon système de gestion de la destination permet à l'entreprise touristique de :

- Bénéficier d'une vitrine qui rejoint un vaste bassin de clientèle et ce, à coût réduit.
- Obtenir plus de visibilité en s'insérant dans l'offre touristique de la destination.
- Bénéficier des vastes campagnes marketing de l'OGD et de l'achalandage du site.
- Être accrédité par un organisme officiel.
- Mieux se positionner face à la concurrence.
- Ajouter un canal de distribution à peu de frais.
- Se commercialiser à bas coût.
- Établir des liens avec d'autres entreprises.
- Faciliter les liens avec l'OGD.

## **V.2 Les conditions de succès pour implanter un SGD**

Bien qu'il n'y ait pas de recette miracle pour instaurer un SGD, certaines conditions doivent être considérées afin d'assurer le succès d'un tel projet. Beaucoup de vœux pieux diront certains... alors que les partenaires sont confrontés à des contraintes de tout ordre.

### **V.2.1 Critères de choix d'un SGD**

Avant d'entreprendre les démarches pour arrêter son choix sur un SGD, il faut :

- consulter les intervenants impliqués ayant des intérêts directs et indirects;
- connaître les produits offerts et leurs fonctionnalités;
- s'informer auprès de d'autres destinations sur leur expérience et les coûts encourus.

Les principaux critères de choix pour un système de gestion de la destination sont les suivants :

- choisir un fournisseur crédible (taille de l'organisation, réputation, qualité des produits, fiabilité, support offert et accessibilité);
- un système ayant fait ses preuves ailleurs;
- un système utilisant des technologies récentes;
- un système offrant l'ensemble des fonctions principales (information, réservation, marketing, gestion);
- un système qui facilite la gestion et augmente l'efficacité;
- un système modulaire, flexible et évolutif (coûts faibles si ajout d'autres fonctionnalités);
- une base de données paramétrable qui s'adapte à son environnement;
- un système qui permet l'interconnexion avec les systèmes existants;
- un système qui permet l'intégration de tous les types d'intervenants de l'industrie;
- un système qui ne génère pas une surcharge de travail pour les adhérents.

### **V.2.2 Facteurs critiques de succès**

Voici un ensemble de facteurs à considérer pour assurer le succès de l'implantation d'un SGD.

#### **Partenariats**

- L'établissement de partenariats ne présente pas de modèle unique. Il doit être adapté aux réalités de l'environnement.
- L'expertise des partenaires, leur complémentarité et leur notoriété constituent des facteurs importants à considérer.
- Un partenariat public/privé implique souvent une vision divergente des partenaires. L'OGD axe son orientation sur le « service » et ne possède pas une solide culture « commerciale ». Il faut rallier les deux visions et fixer des objectifs communs. Une stratégie « d'affaires électroniques » doit être intégrée à la vision de l'organisation car les TIC ne constituent pas un objectif à atteindre mais plutôt un moyen pour atteindre les objectifs.
- Souvent le partenariat n'est pas réel, il est plutôt basé sur un concept de client/fournisseur et prend la forme d'un contrat de service. L'implication et le support des hautes instances des deux organismes constituent un gage de succès dans la conclusion d'un partenariat stratégique.
- L'apport de chacun des partenaires doit être équitable de part et d'autre.
- Il faut clairement définir les rôles et responsabilités de chacun des partenaires.
- Il faut que l'entente offre une certaine flexibilité afin de permettre les réajustements nécessaires.
- Il faut instaurer une bonne communication entre les différents niveaux (direction, employés, intermédiaires, entreprises, etc.).

#### **Structure administrative**

- La structure administrative responsable du SGD doit être en mesure d'adopter une approche « business » si elle veut rentabiliser son investissement.
- Le SGD ne doit pas être imposé aux employés, il faut susciter leur adhésion au projet.

#### **Modèle de financement**

- La rentabilité d'un SGD ne se mesure pas seulement qu'en termes de retombées financières. L'OGD s'investit d'une mission économique et sociale qui se traduit par la croissance de l'industrie touristique, la création d'emplois et les recettes fiscales.
- Il est difficile d'envisager la rentabilité financière d'un tel système à court terme. Aussi, il faut établir un modèle de financement réaliste et miser sur plusieurs sources possibles de financement.

## **Planification**

- Effectuer une vérification de la réglementation qui doit s'appliquer.
- Établir une stratégie e-business.
- Établir les coûts et la capacité de l'OGD à les instaurer.
- Implanter un SGD s'avère très complexe. Aussi, il est préférable de prioriser ses besoins et d'opter pour une installation progressive tout en s'assurant de son bon fonctionnement avant de passer à une étape ultérieure.
- Prévoir des coûts récurrents pour assurer l'opérabilité du système (développement, entretien, mise à niveau).
- Lors des changements apportés au site, il s'avère essentiel de bien tester les fonctionnalités du système avant de les rendre disponibles aux utilisateurs.

## **Industrie touristique**

- Il faut soulever l'adhésion de l'industrie touristique afin d'établir une étroite collaboration entre les parties et de pouvoir présenter une offre attrayante.
- Concertation, sensibilisation, information, formation et support des entreprises touristiques doivent faire partie des priorités. Il faut que l'OGD affirme son leadership dans le dossier, qu'il soit dynamique et fasse bien comprendre aux entreprises touristiques les bénéfices que peuvent leur apporter un SGD.
- Les PME sont souvent réticentes à payer une commission ou n'ont pas l'habileté ou la motivation de gérer leur inventaire pour faciliter la réservation en ligne. Les grandes entreprises ont souvent leur propre système de réservations sur le Web. Il est important aussi d'instaurer, avec l'entreprise participante, un processus simplifié d'engagement et de communication qui ne requiert pas de longues procédures et d'établir des contrats peu contraignants pour l'entreprise.

## **Gestion de l'information**

La gestion de l'information revêt un caractère stratégique. Offrir une information de qualité, la maintenir à jour et assurer un bon contrôle de l'information constituent des critères de succès mais impliquent aussi d'importants défis car il n'est pas facile d'établir des mécanismes qui facilitent la collecte, la mise à jour et la conformité de l'information.

- La propriété de l'information peut causer des problèmes de diffusion. L'OGD aura à obtenir le droit de diffusion de certaines informations auprès d'organismes.
- Il faut présenter un site attrayant, convivial et actualisé qui contient de l'information à valeur ajoutée, le tout combiné à une facilité et à une rapidité d'accès.
- Il faut aussi miser sur la spécificité locale en développant une offre qui mette en valeur nos produits et qui réponde à la clientèle visée.
- Il faut assurer la sécurité et la confidentialité de l'information.
- Les organismes qui ont leur propre site peuvent freiner la mise en réseau, préférant attirer le visiteur directement sur leur propre site.
- L'intégration de l'information dans la base de données exige son uniformisation ce qui peut entraîner du mécontentement auprès des entreprises (manque de visibilité, information de l'entreprise incomplète, etc.).
- Il faut instaurer un mécanisme d'actualisation de l'information (produits et services, produits réservés) qui facilite et accélère la mise à jour l'information.
- Il faut exercer un contrôle de la qualité de l'information inscrite sur le site afin de ne pas tromper le client.
- Il faut bien établir qui détient la propriété les données inscrites dans les banques – information sur les produits et services, sur la clientèle, sur les produits réservés.

## **Promotion du SGD**

La possibilité d'atteindre le plus grand nombre de gens constitue un autre critère essentiel pour réussir sur Internet<sup>70</sup>. De plus, il faut capter l'attention sur un marché où il existe de nombreuses destinations et des acteurs importants qui possèdent une large clientèle et qui investissent des sommes énormes dans leur site et leur promotion. Aussi faut-il accroître la visibilité du site ce qui implique :

- le soutien d'une campagne promotionnelle qui drainera la clientèle vers le site et il ne faut surtout pas négliger les moyens traditionnels;
- l'établissement de liens stratégiques et d'ententes de distribution avec des acteurs majeurs;
- la maximisation de l'utilisation des canaux de distribution existants.

## **Évolution des besoins et de la technologie**

Un SGD ne peut être statique et il faut prévoir des ressources financières pour :

- faire évoluer le système en fonction des besoins des différents utilisateurs (clientèle, entreprises touristiques, employés, etc.);
- suivre le mouvement technologique.

## **V.3 Conclusion**

Les avantages d'instaurer un SGD pour un gouvernement sont multiples. Le SGD facilite les fonctions de gestion de l'OGD et augmente son efficacité. Il lui permet de présenter une offre globale des produits et services touristiques de la destination en utilisant un canal de distribution (Internet) qui gagne sans cesse en popularité et qui rejoint une vaste clientèle de grands voyageurs. En outre, il permet de concurrencer les autres destinations qui utilisent cette importante vitrine.

L'industrie touristique, majoritairement composée de PME, retire aussi des bénéfices en s'intégrant au système de gestion de la destination. Ce dernier lui donne une visibilité importante et une possibilité de commercialisation à coût réduit de même qu'une certaine reconnaissance de son produit.

Cependant l'implantation d'un SGD s'avère un processus complexe et il faut s'assurer de mettre les bonnes conditions en place afin de réussir l'opération. Bien choisir le SGD, établir un solide partenariat ralliant une vision et des objectifs communs et mettre en place une structure administrative laissant une liberté d'action constituent la base du processus. Adopter un modèle de financement réaliste, effectuer une bonne planification, susciter l'adhésion de l'industrie touristique et appuyer le lancement du site Internet d'une bonne campagne promotionnelle sont autant de facteurs qui permettent de s'engager sur la voie de la réussite. La gestion de l'information revêt un caractère particulièrement stratégique. Aussi, l'établissement de mécanismes de collecte, de mise à jour et de contrôle de l'information constitue un défi important à relever. Finalement, il ne faut pas perdre de vue qu'un SGD doit évoluer selon les besoins des utilisateurs (clientèle, entreprises touristiques, employés, etc.) et que, couplés à la rapidité des changements technologiques, cela oblige à prévoir des investissements financiers supplémentaires.

---

<sup>70</sup> Kris MURTHY, Actes du Colloque – Le tourisme à l'heure des alliances, des fusions et des acquisitions, 21 novembre 2000, Montréal, p. 74.



## CHAPITRE VI

# ÉVALUATION DU MARCHÉ POTENTIEL D'EXPORTATION DU MODÈLE QUÉBÉCOIS DANS LES PAYS FRANCOPHONES DU CONTINENT AFRICAIN ET DU BASSIN MÉDITERRANÉEN

### VI.1 L'instauration d'un SGD dans un pays en voie de développement

Il est indéniable que le tourisme représente une opportunité et une option viable pour le développement économique et social des pays en voie de développement et le combat contre la pauvreté. Il constitue déjà un secteur d'exportation prédominant dans 24 de ces pays et la première source de devises étrangères dans sept d'entre eux<sup>71</sup>.

Les avantages pour un gouvernement et pour les entreprises touristiques d'instaurer un système de gestion de la destination tels que vu dans le chapitre précédent sont valables pour tous les types de pays. Cependant, dans les pays en développement, on peut s'interroger sur la culture organisationnelle de même que la vision et l'ouverture des intervenants de l'industrie touristique face à un SGD. Encore faut-il qu'ils disposent des infrastructures nécessaires pour adhérer au système.

### VI.2 La fracture technologique et les capacités de financement de projets technologiques en Afrique

Quand on pense aux pays en voie de développement, il nous vient rapidement à l'esprit, l'écart technologique qui subsiste entre ces pays et les plus industrialisés et le besoin de financement pour y instaurer des programmes d'aide afin de réduire cet écart et de stimuler leur développement économique.

#### VI.2.1 La fracture technologique et les TIC comme moyen de développement économique reviennent souvent à l'ordre du jour des grandes organisations internationales<sup>72</sup>

Que l'on parle de *digital divide*, de fossé et d'écart technologique, de fracture technologique et numérique, tous ces termes nous ramènent à l'écart technologique lié aux technologies de l'information et de la communication (notion matérielle) ainsi qu'au déficit en matière d'informations et de connaissances (notion informationnelle) qui existe entre les différents pays.

La technologie est considérée comme un facteur de développement tant économique que social et culturel et les grands organismes mondiaux perçoivent les technologies de l'information et des communications (TIC) comme une opportunité pour combattre la pauvreté (augmentation du revenu, ouverture de nouveaux marchés, etc.). Les TIC permettent de relever les défis économiques et sociaux avec plus d'efficacité et plus d'imagination. « *La technologie est un instrument de la croissance et du développement, et pas seulement l'une de leurs*

---

<sup>71</sup> Organisation mondiale du tourisme, *Tourism in the least developed countries*, Rubens Ricupero, Secrétaire général de la CNUCED, mai 2001, p. 3.

<sup>72</sup> François BÉDARD, Boualem KADRI et Mesmin KITI, « Le digital divide dans les grandes organisations internationales : concept et réalités », décembre 2001.

*résultantes*<sup>73</sup> ». Ces organismes sont formels, il ne faut pas laisser creuser cet écart car la menace serait encore plus grande.

La communauté internationale (Banque Mondiale, Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le développement (CNUCED), Organisation de coopération de développement économique (OCDE), G7/G8, Organisation Internationale de la Francophonie) s'affaire maintenant à la mise en œuvre de stratégies et de programmes internationaux afin d'assurer une réduction de l'écart technologique entre pays développés et pays en développement. Leur principal défi : élargir l'accès aux TIC.

L'appui des leaders internationaux et des organismes mondiaux vise à :

- accroître la connectivité et l'accessibilité (infrastructures);
- donner de la formation (connaissances et habiletés techniques et managériales);
- assurer du support;
- établir des politiques de TIC (promouvoir une saine concurrence et renforcer la capacité institutionnelle à implanter des politiques);
- offrir du financement sous plusieurs formes (accès à des capitaux, des marchés locaux et globaux, établissement des régimes de droit de propriété, stimulation de la demande intérieure pour les TIC);
- fournir du contenu et des applications adaptés aux besoins.

Une approche partenariale (locale, régionale, internationale et entreprise privée) est privilégiée pour la création de projets, pour leur financement et pour leur coordination afin de combler le fossé numérique international et d'assurer la pleine participation des pays en développement à l'édification d'une société de l'information vraiment mondiale.

L'information et le commerce électronique jouent un rôle important dans la réduction du *digital divide* lesquels constituent aussi des éléments clés du tourisme et des SGD.

Dans ce sens, la CNUCED a adopté des recommandations visant à promouvoir le développement et l'essor du commerce électronique dans les pays en développement, notamment dans le secteur touristique<sup>74</sup>. Constatant que les pays en développement jouaient un rôle négligeable dans le commerce électronique dû à certaines contraintes particulières (méconnaissance, coûts élevés du raccordement, insuffisance de l'infrastructure, etc.), la CNUCED a jugé prioritaire l'appui au développement du tourisme électronique en raison du rôle crucial que joue le tourisme dans l'économie de ces pays. Misant sur l'utilisation du commerce électronique comme outil de développement d'un avantage concurrentiel, une stratégie de la CNUCED accorde un rang de priorité élevé pour le développement et la responsabilisation d'institutions comme les OGD publiques et privées, acteurs incontournables dans la promotion et la diffusion des nouvelles technologies dans l'industrie touristique. Notamment, la Tunisie a mis en place une Commission nationale pour le E-Commerce et a lancé six projets en tourisme en 1999 (forfaits, réservation).

L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) perçoit le tourisme comme « *un instrument de lutte contre les inégalités sociales et contre la pauvreté dans le monde*<sup>75</sup> » et fait de la technologie de l'information, sa "ligne de force" pour les actions futures en 2002-2003<sup>76</sup>.

<sup>73</sup> Programme des Nations Unies pour le développement, *Rapport mondial sur le développement humain, 2001 : Mettre les nouvelles technologies au service du développement humain*, p. 1-2.

<sup>74</sup> Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, *Conférence sur le commerce électronique et le tourisme, 2000*.

<sup>75</sup> OMT, Rapport de la 14<sup>e</sup> session de l'Assemblée générale, sept.2001.

<sup>76</sup> OMT, Rapport de la 14<sup>e</sup> session de l'Assemblée générale, sept.2001.

« Un grand défi attend les destinations. Selon la capacité dont elles sauront ou non faire preuve, d'utiliser ces techniques, de se mettre ou non efficacement "en ligne", elles bénéficieront d'un avantage comparatif remarquable ou, inversement, souffriront d'un handicap quasi-insurmontable<sup>77</sup> ».

L'OMT oriente les organismes de marketing des destinations et autres prestataires de services touristiques vers l'utilisation de l'Internet et des autres technologies interactives. Pour que les efforts en la matière aboutissent, il faut que l'objectif soit clair : grâce à un transfert efficace de technologie, assurer à tous les pays et à toutes les destinations des chances égales de mettre sur pied des partenariats public/privé pour la promotion et la distribution électroniques de produits touristiques de qualité<sup>78</sup>. Cet organisme mise sur trois éléments clés : *Internet*, *organisation de gestion de la destination* et *partenariat* pour construire un avantage comparatif au niveau des PME. Dans ses objectifs de développement régional, l'OMT cible d'une manière particulière l'Afrique en ce qui concerne le programme de diffusion des TI.

La Communauté Européenne développe une vision de partenariat Euro-méditerranéen au sein duquel s'inscrit « la construction de la société de l'information euro-méditerranéenne » à laquelle prennent part plus de 20 pays. Cette approche régionale sert à établir des stratégies visant notamment à réduire l'écart des partenaires méditerranéens en matière de NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication)<sup>79</sup>.

Dans l'ensemble, on observe que le phénomène de la fracture technologique est passé du stade de prise de conscience à une forme concrète d'actions afin d'impliquer les pays en développement dans le mouvement technologique. Ce dossier occupe désormais une place importante dans l'agenda de toutes les grandes organisations mondiales.

## **VI.2.2 Le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique et le Sommet du G8 à Kananaskis (Alberta, Canada) permet d'initier le début d'un partenariat prometteur**

« La mondialisation a considérablement accéléré la marginalisation de l'Afrique et nul n'ose imaginer ce qui arrivera si la situation n'est pas renversée<sup>80</sup>. »

En 2001, le sommet de Gênes avait servi aux pays africains à sensibiliser les pays riches à la gravité de la situation en Afrique et à convaincre leurs interlocuteurs du sérieux de leur proposition. Depuis deux ans, les dirigeants africains ont préparé une proposition de Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD – appellation anglaise de New Partnership for Africa's Development)<sup>81</sup> comme étant une « nouvelle façon d'aborder le développement sur ce continent et en tant que moyen pour mettre fin à sa marginalisation économique<sup>82</sup>. » De plus, la mise sur pied de l'évaluation par les pairs (comité de leaders africains) déterminera quels pays méritent la confiance du reste du monde et en particulier, des investisseurs privés. Toutefois, le G8 gardera un droit de regard sur cette évaluation. Lors du Sommet du G8 à Kananaskis en 2002, l'Afrique a connu les mesures que veulent entreprendre les grands pays riches pour sortir l'Afrique de son marasme, pallier la formule crédit-aide qui s'est avéré un échec et répondre au NEPAD.

<sup>77</sup> Francesco FRANGIALLI, « Une vision, trois chantiers, une stratégie », 2000, p. 29.

<sup>78</sup> Francesco FRANGIALLI, Journée mondiale du tourisme 2000 – la technologie et la nature : deux défis pour le tourisme à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, Hanovre, Allemagne, septembre 2000.

<sup>79</sup> Initiative stratégique : Projet EUMEDIS – Euro-Mediterranean Information Society.

<sup>80</sup> Michel VASTEL, « Nouvel espoir pour un continent oublié », *L'Actualité*, 15 juin 2002, p. 30.

<sup>81</sup> [www.nepad.com](http://www.nepad.com).

<sup>82</sup> Gilles TOUPIN, « Deux jours pour refaire le monde et l'Afrique », *La Presse*, 22 juin 2002, p. B6.

Devant tant de volonté, certains membres du G8 ont déjà annoncé des fonds supplémentaires – le Canada augmente son aide au développement de 2,43 milliards de dollars canadiens de 8 % par année, les États-Unis promettent un supplément de 7,8 milliards à l'intention des pays africains et musulmans et l'Union européenne envisage une augmentation de son budget annuel de 9,34 milliards. En décembre 2001, le premier ministre Chrétien a créé un « Fonds pour l'Afrique » de 500 millions de dollars, fonds géré par l'ACDI (Agence canadienne de développement international) pour le financement de projets spéciaux.

« La thèse sur laquelle misent les pays du G8, selon de hauts responsables gouvernementaux canadiens, c'est qu'aucune aide au développement ne parviendra à changer la donne des indicateurs économiques de l'Afrique. La seule réponse aux maux de l'Afrique, c'est l'investissement<sup>83</sup>. » « En fait, l'Afrique a besoin du retour des investisseurs privés, qui ont rayé de leurs projets ce continent « à haut risque ». Il faudra aussi que les organismes multilatéraux – Banque mondiale, Banque africaine de développement, etc. – fassent preuve de la même générosité que les pays riches<sup>84</sup> ». Les pays d'Afrique sont bien déterminés à tout mettre en œuvre pour créer ces conditions d'investissement.

Ainsi les pays riches veulent instituer un nouveau partenariat mais certains jugent le pari risqué et l'objectif du nouveau plan de sauvetage est ambitieux. Bien que les 53 pays de l'Union africaine ait approuvé la version finale du NEPAD, plusieurs organisations dénoncent qu'il ait été élaboré par seulement cinq pays et qu'il n'ait jamais été soumis à des débats publics ou à des référendums dans aucun des pays africains, ce qui soulève de l'inquiétude. De plus, certains organismes soulignent que l'Afrique tente de présenter des stratégies qui ont déjà échoué sans réformer les politiques et les méthodes défailtantes du Nord dont celles du Fonds monétaire international, de la Banque mondiale et l'Organisation mondiale du commerce.

### **VI.2.3 Les grandes lignes de la proposition du NEPAD<sup>85</sup>**

Les Africains sont bien déterminés à sortir leur continent du malaise du sous-développement et de l'exclusion d'une planète en cours de mondialisation. En résumé, le NEPAD « souhaite rendre l'Afrique attrayante aux investisseurs privés en échange d'une garantie de bonne gouvernance, d'un assainissement des mœurs politiques, d'un coup de balai dans la corruption et de l'installation d'un climat de paix<sup>86</sup> ».

Parmi les initiatives en vue de favoriser les apports de capitaux privés, s'inscrit en priorité le changement de la perception de l'Afrique par les investisseurs comme étant un continent à « haut risque » du fait de l'insécurité des droits de propriété et des insuffisances des réglementations et des marchés. Plusieurs éléments du NEPAD vont contribuer à diminuer ces risques progressivement, notamment les initiatives relatives au maintien de la paix et de la sécurité, à la bonne gouvernance politique et économique, à l'amélioration des infrastructures et à la réduction de la pauvreté. Parmi les mécanismes transitoires destinés à minimiser les risques devraient figurer des plans de garantie des crédits et la consolidation des cadres réglementaires et législatifs relatifs aux investissements. De même, la mise en place de cadres politiques et législatifs aura pour but d'encourager la concurrence et de promouvoir des partenariats entre les secteurs public et privé.

<sup>83</sup> Gilles TOUPIN, « Deux jours pour refaire le monde et l'Afrique », *La Presse*, 22 juin 2002, p. B6.

<sup>84</sup> Michel VASTEL, « Nouvel espoir pour un continent oublié », *L'Actualité*, 15 juin 2002, p. 29, 30.

<sup>85</sup> <http://www.g8.gc.ca/genoa/docs/npda.pdf>

<sup>86</sup> Hugo, DUMAS, « Les problèmes sont au Sud, les solutions aussi ! », *La Presse*, 22 juin 2002, p. B7.

Bien que l'Afrique désire instaurer de nouvelles relations avec les pays industrialisés et les organisations multilatérales, il faut tout de même que les divers partenariats entre l'Afrique et les pays industrialisés, d'une part, et les institutions multilatérales, d'autre part, soient maintenus. Les partenariats dont il est question sont notamment : le Nouvel Ordre du jour des Nations unies pour le développement de l'Afrique dans les années 90; le Plan d'action Union européenne - Afrique du Caire; le Partenariat stratégique de la Banque mondiale pour l'Afrique; le Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté du Fonds monétaire international (FMI); le Plan d'action de Tokyo sur l'initiative du Japon; la Loi américaine sur la croissance et le commerce en Afrique et le tout récent Nouveau contrat mondial de la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CEA). L'objectif sera une rationalisation qui assure que chaque partenariat rapporte de véritables avantages. De plus, ils veulent faire en sorte que la Banque mondiale et les autres institutions multilatérales de financement du développement apportent des investissements aux projets cruciaux d'infrastructures économiques, pour faciliter et appuyer la participation du secteur privé.

Plus concrètement, combler l'écart numérique en investissant dans les technologies de l'information et de la communication figure parmi leurs priorités sectorielles et est jugé comme un des domaines prioritaires. En effet, les dirigeants africains réalisent que les TIC revêtent une importance cruciale pour l'économie de demain et offrent de nouvelles perspectives à leurs pays afin d'accélérer leur croissance et leur développement économiques et l'intégration de l'Afrique dans l'économie mondiale. Bien conscients que les infrastructures des technologies de l'information et de la communication en Afrique sont insuffisantes, de même que les cadres politiques et réglementaires et les ressources humaines requises dans ce domaine, les dirigeants visent, par leurs actions, à doubler la densité des lignes téléphoniques, à diminuer le coût et à améliorer la fiabilité des services et à préparer tous les pays d'Afrique à utiliser les communications électroniques.

Les initiatives pour l'accès au marché du tourisme consiste, entre autres, à :

- repérer aux niveaux national et sous-régional les projets-clés pouvant avoir d'importants effets de percolation et contribuer à l'intégration économique interrégionale;
- mettre au point une stratégie régionale de marketing;
- créer une capacité de recherche sur le tourisme et les statistiques touristiques;
- forger des relations de coopération qui permettent de tirer parti d'un partage des connaissances tout en offrant une base aux autres pays souhaitant s'engager dans des activités relevant du tourisme;
- commercialiser les produits touristiques africains, comme le tourisme d'aventure, l'écotourisme et le tourisme culturel et tirer le meilleur parti possible de la forte demande interrégionale d'activités touristiques en concevant des campagnes de marketing spécialisées et taillées sur mesure pour les consommateurs.

Ainsi, en se tournant vers un nouveau partenariat mondial, l'Afrique offre de grandes occasions d'investissements et le NEPAD crée des possibilités d'efforts internationaux conjoints pour le développement des infrastructures, en particulier pour l'informatique et la télématique. L'Afrique fournit également des perspectives de partenariats créatifs entre les secteurs public et privé dans le domaine du tourisme.

#### **VI.2.4 Malgré de grandes attentes, le Plan d'action pour l'Afrique du G8 de Kananaskis vise tout de même « à donner des bases solides à la coopération future »**

Alors que les dirigeants africains tenaient un discours politiquement correct à l'égard des décisions prises à Kananaskis et se disaient satisfaits, les organisations non gouvernementales, elles, se disaient déçues devant l'absence d'un plan de développement et d'engagements financiers chiffrés en matière d'éducation et de santé et devant l'omniprésence de la logique du libre marché comme base du plan d'action. Malgré tout, la réponse du G8 illustre la volonté politique de venir en aide à l'Afrique même si les engagements pris restent assez généraux<sup>87</sup>. Le président français Jacques Chirac a parlé de passage d'une « culture d'assistance à une culture de partenariat » et comme le mentionnait le Premier ministre Chrétien, « ceci est un début et non la fin ». Les leaders africains ont réussi à passer leurs messages et à initier un dialogue avec ces géants qui ont reconnu l'obligation d'agir.

Selon le Plan d'action pour l'Afrique du G8, « La nouvelle aide vise principalement les pays gouvernés avec justice, qui investissent dans leur capital humain et qui promeuvent la liberté économique. » À cet égard, le NEPAD reconnaît que l'Afrique elle-même est responsable au premier chef de son avenir et « que le processus africain d'examen par les pairs est un élément novateur qui pourrait se révéler décisif dans la réalisation des objectifs du NEPAD. » Pour l'instant, on laisse le soin aux Africains de faire un premier classement mais chaque pays du G8 choisira ses pays privilégiés. Il y a tout de même certains pays qui ont été cités en raison de la bonne gouvernance dont ils font preuve : Afrique du Sud, Ghana, Mali, Mozambique, Namibie, Sénégal et Tanzanie<sup>88</sup>.

Les engagements du plan d'action portent notamment sur huit principaux thèmes - promouvoir la paix et la sécurité, renforcer les institutions et la gouvernance, alléger les dettes, favoriser le commerce, l'investissement, la croissance économique et le développement durable, etc. Parmi les faits saillants de ce plan d'action, on peut retenir particulièrement, en appui au NEPAD qui a fait des TIC un objectif prioritaire pour le développement économique et humain de l'Afrique, la création d'un environnement propice aux technologies de l'information et des communications. On prévoit « d'encourager et de soutenir la formation de partenariats entre les secteurs public et privé afin d'accélérer la mise en place de l'infrastructure des TIC » et aussi « d'aider l'Afrique à mieux utiliser les TIC au service du développement économique, politique et social ».

Pour sa part, le Canada a promis une somme de six milliards \$ sur cinq ans « en ressources actuelles ou nouvelles » ce qui inclut le fonds spécial de 500 millions \$ annoncé en décembre dernier, la création d'un fonds de capital de risque de 100 millions pour l'Afrique, un versement de trois millions pour la facilitation de la consultation publique en Afrique à propos du NEPAD, l'investissement de 25 millions en trois ans pour les nouvelles technologies de l'information et grâce à une contribution de 28 millions en trois ans, l'amélioration des compétences de la fonction publique africaine<sup>89</sup>.

En conclusion, on constate que les pays africains ont entrepris des démarches pour stimuler l'aide au développement économique et que les pays industrialisés démontrent une ouverture face à leur requête. Il ressort aussi que le tourisme et les TIC s'inscrivent parmi les moyens à privilégier pour redonner un essor économique à cette région.

<sup>87</sup> Hélène BUZZETTI, « Le G8 accouche d'une souris », *Le Devoir*, 28 juin 2002, p. A1.

<sup>88</sup> « Le G8 et l'Afrique », Reportage LE POINT – Société Radio-Canada, 25 juin 2002.

<sup>89</sup> Manon CORNELLIER, « Un oui conditionnel à l'Afrique », *Le Devoir*, 28 juin 2002, p. A8.

### VI.3 Les pays francophones du continent africain et du bassin méditerranéen à cibler comme marché à l'exportation

Afin de retenir les pays potentiellement intéressants pour instaurer un système de gestion de la destination et de répondre aux objectifs de recherche, certains critères de sélection ont été établis.

**Tableau IX**  
**Données touristiques des pays du continent africain**

Pays	Langue française*	Arrivées touristiques** 2000 (milliers)	Croissance annuelle moyenne % 1999/1995	Recettes touristiques** 2000 (US\$ million)	Provenance interrégion. %*** 1999	À retenir
<b>Afrique du Nord</b>						
Algérie (Méditerranée)	oui	859	9,6	24 (1998)	93,2	
Égypte (Méditerranée)	√	5 116	11,8	4 345	81,3	√
Libye (Méditerranée)		40	-8,1	28 (1999)	–	
Maroc (Méditerranée)	√	4,100	10,1	2 037	97,7	√
Soudan		50	-11,3	2 (1999)	–	
Tunisie (Méditerranée)	√	5 057	4,1	1 560 (1999)	84,1 (1998)	√
<b>Afrique de l'Ouest</b>						
Bénin	√	152 (1998)	–	33 (1998)	–	
Burkina Faso	√	218 (1999)	15,1	42 (1998)	–	
Côte d'Ivoire	√	301 (1998)	–	108 (1998)	47,2 (1998)	
Gambie		91 (1998)	–	33 (1998)	98,3 (1998)	
Ghana		373 (1999)	6,9	304 (1999)	66	
Guinée	√	33	–	12	66,7	
Mali	√	91	20	50	–	
Mauritanie	√	24 (1999)	–	28 (1999)	–	
Niger	√	50	5,3	24 (1999)	60 (1998)	
Nigéria		739 (1998)	–	142 (1998)	–	
Sénégal	√	369 (1999)	7,1	166 (1999)	–	
Sierra Leone		10	-37	12	–	
Togo	√	60	7,2	6 (1999)	–	
<b>Afrique Centrale</b>						
Angola		45 (1999)	49,5	13 (1999)	82,7	
Cameroun	√	135 (1998)	–	40 (1998)	–	
Congo	√	26	-39,4	11	–	
Gabon	√	175 (1999)	8,8	7	–	
Rép. centrafricaine	√	10 (1999)	-21,2	6 (1998)	54 (1998)	
Rép. dém. du Congo	√	53 (1998)	–	2 (1998)	58,2 (1998)	
Sao Tomé e Príncipe	√	5 (1998)	–	2 (1998)	–	
Tchad	√	40	25,4	10 (1998)	–	
<b>Afrique de l'Est</b>						
Burundi	√	30	-6,5	1	52 (1998)	
Djibouti	√	21 (1998)	–	4 (1998)	–	
Erythrée		70	-34,8	36	93,4	
Éthiopie		125	-2,8	24	75,8 (1998)	
Kenya		943 (1999)	1,3	304 (1999)	71,9 (1998)	
Malawi		228	7,2	27	20,1	
Ouganda		238 (1998)	–	149 (1999)	–	
Rwanda	√	2 (1998)	–	17 (1999)	–	
Somalie		10 (1998)	–	–	–	
Tanzanie		450 (1998)	–	733 (1999)	61,2 (1998)	
Zambie		574	29,3	91	30	
Zimbabwe		1 868	11,5	202 (1999)	24,3 (1998)	
<b>Afrique du Sud</b>						
Afrique du Sud		6 001	6,5	2 526 (1999)	27,1 (1998)	
Botswana		750 (1998)	–	234 (1999)	–	
Lesotho		186 (1998)	20,9	19 (1999)	1,4 (1998)	
Namibie		614 (1998)	–	288 (1998)	23,3 (1998)	
Swaziland		319 (1998)	–	35 (1999)	–	

Source OMT – Données provisoires 2000 – Tourism Market Trends : World Overview & Tourism Topics, 2001 Provisional Edition.

\* √ Pays membre de l'Organisation internationale de la Francophonie. \*\* Touristes internationaux.

\*\*\* Arrivées aux frontières de touristes en provenance de d'autres régions.

Critères de sélection pour répondre aux objectifs de la recherche :

- pays du continent africain et du bassin méditerranéen;
- pays de langue francophone.

Critères de sélection jugés valables pour l'établissement d'un SGD de l'envergure de BQC :

- arrivées touristiques de 500 000 touristes internationaux et plus;
- recettes touristiques de 150 millions US\$ et plus.

Après analyse des données du continent africain (tableau IX) où les cases marquées en gras correspondent à un des critères de sélection, seuls l'Égypte, le Maroc et la Tunisie ont répondu à l'ensemble des critères et peuvent être ciblés pour cette région. L'instauration d'un SGD efficace pour ces trois destinations est d'autant plus pertinent que leurs principaux marchés viennent de l'extérieur du continent (Égypte 81,3 %, Maroc 97,7 %, Tunisie 84,1 %) et que ces marchés sont de grands utilisateurs d'Internet.

Si on exclut le critère de langue francophone, le Kenya, le Zimbabwe, l'Afrique du Sud, le Botswana et la Namibie pourraient être des destinations à retenir mais on constate que leur arrivées touristiques proviennent majoritairement du continent et que ce dernier figure parmi un des moins « branchés » du monde. Seul, le Kenya, avec 71,9 % des touristes provenant de l'extérieur du continent, pourrait devenir un marché secondaire intéressant à cibler.

**Tableau X**  
**Données touristiques des pays du bassin méditerranéen<sup>90</sup>**

Pays	Langue française*	Arrivées touristiques** 2000 (milliers)	Croissance annuelle moyenne % 1999/1995	Recettes touristiques** 2000 US\$ million	Provenance interrégion. %*** 1999	À retenir
Albanie	√	39 (1999)	-0,6	211 (1999)	–	
Bosnie-Herzégovine		110	24,5	17	–	
Chypre (Grèce/Turquie)		<b>2 686</b>	3,8	<b>1 894</b>	5	
Croatie		<b>5 831</b>	26,5	<b>2 758</b>	–	
France – Corse	√	<b>75 500</b>	5	<b>29 900</b>	11,3	√
Espagne – Îles Baléares		<b>48 201</b>	7,6	<b>31 000</b>	8,3	
Grèce – Crète		<b>12 500</b>	4,7	<b>9 290</b>	5,3 (1998)	
Israël		<b>2 400</b>	1,1	<b>3 100</b>	41,7	
Italie – Sardaigne – Sicile		<b>41 182</b>	4,1	<b>27 439</b>	6,2	
Liban	√	<b>742</b>	10,6	<b>742</b>	62,6 (1998)	√
Malte		<b>1 216</b>	2,1	<b>650</b>	8,8	
Monaco	√	300	4,5	–	–	
Saint-Marin		<b>532 (1998)</b>	–	–	–	
Slovénie	pays observat.	<b>1 090</b>	4,8	<b>957</b>	–	
Syrie		<b>1 386 (1999)</b>	14,2	<b>1 360 (1999)</b>	–	
Turquie		<b>9 587</b>	-0,7	<b>7 636</b>	13,1 (1998)	
Yougoslavie		152 (1999)	-9,6	17 (1999)	–	

Source OMT – Données provisoires 2000 – Tourism Market Trends : World Overview & Tourism Topics, 2001 Provisional Edition.

\* √ Pays membre de l'Organisation internationale de la Francophonie. La Slovénie est un pays observateur.

\*\* Touristes internationaux.

\*\*\* Arrivées aux frontières de touristes en provenance de d'autres régions.

Parmi les destinations du bassin méditerranéen (tableau X), la France et le Liban constituent les deux seuls pays qui regroupent l'ensemble des critères de sélection. Pour cette région, la provenance interrégionale des touristes a beaucoup moins d'importance parce que la région de l'Europe est considérée parmi les plus grands utilisateurs d'Internet.

<sup>90</sup> Les pays du nord du continent africain, bien que géographiquement situés sur le bassin de la Méditerranée, ne figurent pas dans ce tableau. Ils apparaissent au tableau IX.



Si on fait abstraction du critère de langue, presque tous les pays du bassin méditerranéen, à l'exception de l'Albanie, de la Bosnie-Herzégovine, de la Yougoslavie et de Saint-Marin (données non disponibles), présentent un marché potentiellement intéressant.

Parmi les cinq pays ciblés comme marché à l'exportation – Égypte, Maroc, Tunisie, Liban, France –, tous les OGD<sup>91</sup> possèdent un site officiel sur Internet (voir tableau XI). Le Maroc et le Liban présentent des sites en français, la Tunisie donne le choix de trois langues tandis que les sites de l'Égypte et de la France sont multilingues. Toutefois, on peut s'interroger sur la qualité de la traduction (7 langues disponibles) pour le site de l'Égypte car l'information inscrite en français est de très mauvaise qualité. Seul le site du Maroc ne dispose pas de moteur de recherche. Quant au moteur de recherche du site du Liban, il affiche un seul champ de recherche et il est très difficile d'y trouver de l'information. La France est l'unique OGD possédant un système de réservation en ligne avec RESINFrance, spécialisé dans l'hébergement. Les sites du Maroc, de la Tunisie et du Liban disposent d'une photothèque, ceux de l'Égypte et de la Tunisie possèdent certains outils permettant d'obtenir de l'information sur la clientèle et ceux de la Tunisie et de la France offrent des fonctionnalités pour les professionnels du tourisme. Finalement, le site de la Tunisie dispose d'un centre de presse et celui de la France, d'un magazine.

**Tableau XI**  
**Sites Internet des OGD des pays ciblés**

<b>Site Web officiel de l'OGD</b>		
<b>Égypte</b>	<a href="http://touregypt.net">touregypt.net</a>	arabe, chinois, japonais, italien, espagnol, allemand, français <sup>92</sup> moteur de recherche
<b>Maroc</b>	<a href="http://www.tourisme-marocain.com">www.tourisme-marocain.com</a>	français aucun moteur de recherche
<b>Tunisie</b>	<a href="http://www.tunisiestourisme.com.tn/index1.htm">www.tunisiestourisme.com.tn/index1.htm</a>	français, anglais, allemand moteur de recherche
<b>Liban</b>	<a href="http://www.lebanon-tourism.gov.lb">www.lebanon-tourism.gov.lb</a>	français moteur de recherche
<b>France</b>	<a href="http://www.franceguide.com">www.franceguide.com</a>	multilingue moteur de recherche
<b>Réservation en ligne</b>		
<b>Égypte</b>	Non	
<b>Maroc</b>	Non	section hébergement – formulaire de demande de réservation pouvant être complété
<b>Tunisie</b>	Non	
<b>Liban</b>	Non	
<b>France</b>	RESINFrance	français, anglais, espagnol, allemand réservation en ligne de l'hébergement <a href="http://www.resinfrance.com">www.resinfrance.com</a>
<b>Autres fonctionnalités</b>		
<b>Égypte</b>	Outils de relation avec le client	envoi carte postale, souscription à un bulletin de nouvelles
<b>Maroc</b>	Photothèque	
<b>Tunisie</b>	Centre de presse Professionnels du tourisme Photothèque Outils de relation avec le client	envoi carte postale
<b>Liban</b>	Photothèque	
<b>France</b>	Espace professionnel Magazine	

<sup>91</sup> Les coordonnées des OGD se retrouvent à l'annexe III.

<sup>92</sup> Mauvaise traduction de l'information du site en français.

## VI.4 Les pays pouvant s'insérer dans le financement des projets technologiques des grands organismes internationaux

L'Égypte, le Liban, le Maroc et la Tunisie sont membres de la Conférence des Nations-Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) mais aucun ne fait partie des pays classés parmi les moins avancés. Les quatre pays sont aussi membres du Programme des Nations-Unies pour le développement (PNUD) et du Fonds monétaire international (FMI).

La Banque mondiale (BM) exerce ses activités dans les quatre pays (tableau XII). Le Groupe de la Banque mondiale compte cinq institutions spécialisées dans divers aspects du développement :

- La Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) vise à réduire la pauvreté dans les pays à revenu moyen et les pays pauvres solvables en promouvant le développement durable et ce, à l'aide de prêts, de garanties et de services. Cette institution compte les quatre pays parmi ses membres.
- L'Association internationale de développement (IDA) consent des prêts sans intérêts aux pays les plus pauvres des régions en développement afin de réduire les disparités entre les pays. L'Égypte, le Liban, le Maroc et la Tunisie ne répondent aux critères d'éligibilité établis par cette institution.
- La Société financière internationale (SFI) soutient les investissements du secteur privé dans les régions en développement. Elle opère sur une base commerciale et investit exclusivement dans les projets à but lucratif. Les quatre pays sont membres de cette société.
- L'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA) soutient les investissements directs étrangers dans les économies émergentes en offrant aux investisseurs et aux emprunteurs une assurance contre les risques politiques et en aidant les pays en développement à attirer et à retenir les investissements privés. Cette agence compte l'Égypte, le Liban, le Maroc et la Tunisie parmi ses membres.
- Le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI) agit comme médiateur dans les conflits entre les gouvernements et les investisseurs privés étrangers. Organisation internationale autonome, le CIRDI a des liens très étroits avec la Banque mondiale. Seul le Liban parmi les quatre pays n'a pas signé la Convention pour le règlement des différends relatifs aux investissements entre États et ressortissants d'autres États.

**Tableau XII**  
**Pays ciblés membres du Groupe de la Banque mondiale**

PAYS MEMBRES	BIRD	IDA	SFI	MIGA	CIRDI
Égypte	✓		✓	✓	✓
Liban	✓		✓	✓	
Maroc	✓		✓	✓	✓
Tunisie	✓		✓	✓	✓

De nombreux projets ont transité par la BM en Égypte, au Maroc et en Tunisie tandis que l'activité de la Banque mondiale a été plus restreinte au Liban (tableau XIII). Les projets liés au domaine de l'information et des communications ont été presque inexistantes jusqu'à maintenant dans ces pays.

**Tableau XIII**  
**Projets de la Banque mondiale dans les pays ciblés**

PAYS	Ensemble des projets*	Information et communication	
		en cours	terminé
<b>Égypte</b>	110	1	–
<b>Liban</b>	26	–	–
<b>Maroc</b>	141	1	2
<b>Tunisie</b>	128	1	1

\* Actif, terminé, abandonné, en approbation.

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) et la Banque mondiale ont signé une entente relative au Fonds fiduciaire des consultants multilatéral (FFCM) dont le but est d'appuyer la définition et la préparation des projets, des programmes ou du travail sectoriel et économique de la Banque axé sur la réduction de la pauvreté et faciliter l'établissement de relations de travail plus étroites entre les deux organismes.

L'Égypte, le Liban, le Maroc et la Tunisie sont tous admissibles aux programmes d'aide publique au développement (APD) de l'ACDI de même qu'à ses programmes touchant à la Francophonie. Le Programme de coopération industrielle (PCI) de l'ACDI apporte une aide financière aux entreprises canadiennes qui désirent établir des partenariats d'affaires à long terme dans des pays en développement et les aident à réduire les risques que comporte la poursuite d'activités commerciales dans ces pays.

La plupart du temps, l'ACDI assure le suivi de ses projets dans les pays étrangers par le biais des ambassades du Canada. Notamment, l'Ambassade du Canada à Tunis est responsable du Programme de Coopération au développement qui assure la supervision de la mise en œuvre des programmes de l'ACDI en Tunisie. Les premiers projets de la coopération canado-tunisienne ont débuté en 1964 et à ce jour, les décaissements de l'ACDI en faveur de la Tunisie totalisent environ 270 millions de dollars. Le Cadre stratégique régional s'articule et repose sur un transfert de savoir-faire et de technologies. Le Programme de renforcement institutionnel canadien en Tunisie (PRICAT) et le Fonds de développement du secteur privé (FDSP) constituent les principaux projets de l'entente bilatérale (gouvernement à gouvernement). De son côté, le Ministère de la coopération internationale et de l'investissement extérieur en Tunisie est chargé du développement de la coopération financière et de la promotion des investissements étrangers et dispose d'un bureau à Montréal. En Égypte, dix-sept projets chapeautés par différents programmes de l'ACDI sont en cours ou viennent de se terminer.

## **VI.5 Certaines opportunités de prospection auprès des pays cibles**

La participation à certaines activités visant à développer la visibilité des partenaires – TQC et Bell Canada – et de leur produit BQC s'avère nécessaire afin de prospector les marchés ciblés. L'appui de Tourisme Québec, en tant qu'OGD, constitue un atout majeur pour approcher les OGD des différents pays.

Des démarches prospectives ayant déjà été entreprises auprès des autorités françaises et de la Maison de la France par Bell, ce marché ne sera pas davantage analysé à cette étape.

Le département en gestion du tourisme et de l'hôtellerie à l'ISSET de Sousse en Tunisie, en collaboration avec l'Université du Québec à Montréal, a déjà entrepris des démarches pour la

tenue d'un colloque au printemps 2003 portant sur le tourisme, les technologies et les systèmes de gestion de destination. Les pays francophones du nord de l'Afrique et du bassin méditerranéen constituent la clientèle participante visée. L'Office national du tourisme de la Tunisie et le ministère de tutelle ont donné leur accord pour leur participation financière à ce colloque et les organisateurs s'affairent à trouver du financement étranger pour l'établissement du projet définitif et sa présentation à l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) par le ministre tunisien. Dans le cadre des activités de prospection de TQC et de Bell Canada, la tenue de cet événement constituerait une opportunité de premier ordre pour présenter BonjourQuébec.com d'autant plus que les participants constituent leur clientèle cible. Aussi, des démarches devraient être entreprises pour assurer la présentation de BQC au contenu de ce colloque.

La Chaire de Tourisme de l'UQAM et les HEC Carthage–Tunis s'affairent présentement à établir, en Tunisie, des séminaires de formation en tourisme. Dans cette optique, un séminaire sur les technologies en tourisme et les SGD pourrait être développé et BonjourQuébec.com pourrait faire l'objet d'une étude de cas.

La Caisse de dépôt et placement du Québec, s'étant dotée d'un fonds récréotouristique s'avère un partenaire à considérer dans la prospection de marché. De plus, la CDP Capital s'est associée à la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) du Maroc et à d'importantes institutions marocaines pour créer un fonds de 30 millions de dollars US au Maroc et a établi un bureau à Casablanca au Maroc. Aussi, Bell Canada pourrait envisager de recourir aux services de la Caisse de dépôt et placement du Québec pour explorer le marché du Maroc.

Découlant d'une entente bipartite entre le Gouvernement tunisien et des entreprises privées tunisiennes d'une part, et le Gouvernement du Canada, d'autre part, le projet « Portail Tourisme Tunisie » entend mettre à profit les technologies les plus récentes en matière de gestion et de distribution des produits touristiques. Les deux principaux intervenants dans ce projet sont MediSys, tour opérateur tunisien et entreprise de services dans le domaine touristique et le Fonds de développement du secteur privé – Tunisie (FDSP) chapeauté par l'ACDI et partenaire avec le ministère de la Coopération Internationale et de l'Investissement étranger de Tunisie. MediSys est un tour opérateur visant le marché de l'Europe de l'Ouest pour la distribution de forfaits construits à partir de l'offre touristique tunisienne et voulant à plus long terme, étendre son offre à l'ensemble du bassin méditerranéen et rejoindre les clientèles de l'Amérique du Nord et éventuellement de l'Europe de l'Est et de l'Asie. Autre créneau exploité par cette entreprise, l'offre de services pour les fournisseurs tunisiens de produits touristiques. Aussi, MediSys est à la recherche de partenariats au Canada dans le domaine du tourisme (tours opérateurs et agences de voyages) ainsi que dans le domaine des technologies de l'information liées au tourisme. Les besoins d'ordre technologique pour ce projet visent des solutions modulaires pouvant s'implanter par phases et touchant principalement la collecte et l'organisation des produits touristiques, les outils de gestion, les canaux de distribution, la gestion des contenus de même que les liens avec un centre d'appels et les PMS des hôtels. Le développement d'un système de gestion hôtelière et le commerce électronique d'entreprises à entreprises (B2B) sont prévus dans une deuxième phase. Plusieurs partenaires sont impliqués dans cette entente et l'annexe IV présente un aperçu du projet. L'expertise et plusieurs produits développés par Bell Canada pour BQC pourraient répondre aux besoins de ce projet et un partenariat serait envisageable.

Plusieurs activités et partenariats pourraient être envisagés afin de prospecter les marchés de l'Égypte, de la Tunisie, du Maroc et du Liban via des programmes d'aide instaurés par les différents paliers gouvernementaux québécois et canadien, des ambassades canadiennes installées dans ces pays de même qu'après des ministères de ces pays.

## VI.6 Conclusion

Le tourisme représente une opportunité pour le développement économique et social dans plusieurs pays en voie de développement et les avantages pour un gouvernement et pour les entreprises touristiques d'instaurer un système de gestion de la destination sont valables aussi pour ces pays. Mais quand on pense aux pays en voie de développement, il nous vient rapidement à l'esprit, l'écart technologique lié aux technologies de l'information et de la communication ainsi qu'au déficit en matière d'informations et de connaissances qui subsistent entre ces pays et ceux les plus industrialisés. Aussi, dans les pays en développement, on peut s'interroger sur la culture organisationnelle de même que la vision et l'ouverture des intervenants de l'industrie touristique face à un SGD. Encore faut-il qu'ils disposent des infrastructures nécessaires pour adhérer au système.

On constate que l'écart technologique et les TIC comme instrument de développement économique et social de même que le besoin de financement pour y instaurer des programmes d'aide afin de réduire cet écart est passé du stade de prise de conscience à une forme concrète d'actions afin d'impliquer les pays en développement dans le mouvement technologique. Ce dossier occupe désormais une place importante dans l'agenda de toutes les grandes organisations mondiales telles que la Banque Mondiale, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Organisation mondiale du tourisme, etc.

Ces organismes s'affairent à la mise en œuvre de stratégies et de programmes internationaux afin d'élargir l'accès aux TIC tout en privilégiant une approche partenariale (locale, régionale, internationale et entreprise privée) pour la création de projets, pour leur financement et pour leur coordination afin d'assurer la pleine participation des pays en développement à l'édification d'une société de l'information vraiment mondiale.

Dans cette optique, l'information et le commerce électronique jouent un rôle important dans la réduction du *digital divide* lesquels constituent aussi des éléments clés des SGD. La CNUCED a jugé prioritaire l'appui au développement du commerce électronique en tourisme en raison du rôle crucial que joue cette industrie dans l'économie de ces pays et accorde un rang de priorité élevé pour le développement et la responsabilisation d'institutions comme les OGD publiques et privées, acteurs incontournables dans la promotion et la diffusion des nouvelles technologies dans l'industrie touristique.

Bien que le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) proposé par les dirigeants africains au Sommet du G8 à Kananaskis ait ses détracteurs, ce projet a permis d'initier le début d'un partenariat prometteur visant à mettre fin à la marginalisation économique de cette région. En résumé, le NEPAD souhaite rendre l'Afrique attrayante aux investisseurs privés en échange d'une garantie de bonne gouvernance, d'un assainissement des mœurs politiques, d'un coup de balai dans la corruption et de l'installation d'un climat de paix.

Parmi les initiatives en vue de favoriser les apports de capitaux privés, la mise en place de cadres politiques et législatifs aura pour but d'encourager la concurrence et de promouvoir des partenariats entre les secteurs public et privé. De plus, ils veulent faire en sorte que la Banque mondiale et les autres institutions multilatérales de financement du développement apportent des investissements aux projets cruciaux d'infrastructures économiques, pour faciliter et appuyer la participation du secteur privé.

Comblent l'écart numérique en investissant dans les technologies de l'information et de la communication figure parmi leurs priorités sectorielles et est jugé comme un des domaines

prioritaires. Bien conscients que les infrastructures des technologies de l'information et de la communication en Afrique sont insuffisantes, de même que les cadres politiques et réglementaires et les ressources humaines requises dans ce domaine, les dirigeants sont déterminés à préparer tous les pays d'Afrique à utiliser les communications électroniques.

De plus, les initiatives pour l'accès au marché du tourisme envisagent notamment de commercialiser les produits touristiques africains et de tirer le meilleur parti possible de la forte demande interrégionale d'activités touristiques.

Ainsi, en se tournant vers un nouveau partenariat mondial, l'Afrique offre de grandes occasions d'investissements et le NEPAD crée des possibilités d'efforts internationaux conjoints pour le développement des infrastructures, en particulier pour l'informatique et la télématique. L'Afrique fournit également des perspectives de partenariats créatifs entre les secteurs public et privé dans le domaine du tourisme.

Quant au Plan d'action pour l'Afrique établi par les pays du G8 à Kananaskis, il vise principalement les pays gouvernés avec justice, qui investissent dans leur capital humain et qui promeuvent la liberté économique. Parmi les faits saillants de ce plan d'action, on peut retenir particulièrement, en appui au NEPAD qui a fait des TIC un objectif prioritaire pour le développement économique et humain de l'Afrique, la création d'un environnement propice aux technologies de l'information et des communications. Cela se traduit par la formation de partenariats entre les secteurs public et privé afin d'accélérer la mise en place de l'infrastructure des TIC et une aide pour une meilleure utilisation des TIC au service du développement économique, politique et social. Certains membres du G8 ont même déjà annoncé des fonds supplémentaires.

Étant donné que le tourisme et les TIC s'inscrivent parmi les moyens à privilégier pour redonner un essor économique à cette région, il s'avère intéressant d'analyser certaines données afin de déterminer quels pays pourraient constituer un potentiel à considérer pour l'instauration d'un système de gestion de la destination. Aussi, l'Égypte, le Maroc et la Tunisie ont répondu à l'ensemble des critères établis et peuvent être retenus comme pays potentiellement intéressants sur le continent africain. Si l'on étend ces critères à l'ensemble des pays du bassin méditerranéen, la France et le Liban peuvent aussi être considérés.

Mis à part la France avec son système de réservation en ligne RESINFrance, un bref coup d'œil sur les sites Internet officiels des OGD de ces pays permet de constater que leur site se limite à l'aspect informationnel, présente un caractère statique et que peu de fonctionnalités ont été développées.

Parmi les pays ciblés pouvant s'insérer dans le financement des projets technologiques des grands organismes internationaux, la France se range plutôt parmi les pays industrialisés pouvant offrir de l'aide aux pays en développement. Quant à l'Égypte, le Maroc, la Tunisie et le Liban, ils peuvent tous souscrire aux programmes d'aide des grandes organisations mondiales.

Afin de faire connaître le SGD BonjourQuébec.com auprès des OGD des pays ciblés et d'établir des liens d'affaires, certaines activités de prospection s'avèrent nécessaires et la présence de Tourisme Québec, en tant d'OGD, constitue un atout majeur dans les activités de démarchage de Bell Canada.

## CONCLUSION

La clientèle que constituent les utilisateurs d'Internet représente un marché très important. Même si les chiffres et les estimations de croissance du bassin d'utilisateurs et du e-commerce diffèrent d'une firme de recherche à l'autre, il est indéniable qu'ils ne cessent de progresser et ce, sur plusieurs continents et que cette tendance se maintiendra dans les prochaines années. Les marchés en progression correspondent aux plus importantes régions émettrices de voyageurs.

Pour la planification d'un voyage, le consommateur considère de plus en plus Internet comme un moyen privilégié pour la recherche d'information et le secteur des voyages occupent les premiers rangs du marché du e-commerce. Internet représente un potentiel de commercialisation majeur mais la compétition s'avère féroce et la rentabilité du secteur reste précaire. Entrer dans la ronde de la concurrence suppose qu'il faille savoir tirer son épingle du jeu dans cette jungle électronique – savoir attirer et de retenir l'attention dans un marché qui prend des allures anarchiques, lever les freins des visiteurs afin de les amener à conclure une transaction et suivre la rapidité des changements technologiques constituent les principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises qui s'engagent sur Internet. Pour le consommateur, la sécurité, la confiance et le manque de convivialité constituent des obstacles à l'achat électronique et le prix demeure un facteur d'influence.

De son côté, l'OGD voit la concurrence entre les destinations s'intensifier et doit affirmer sa présence sur tous les nouveaux marchés. Avec le développement des systèmes de gestion de la destination, l'OGD a la possibilité de s'arrimer au réseau Internet et d'y exercer ses fonctions. Étant le « prolongement » informatisé des fonctions d'un OGD, le système de gestion de la destination s'avère une constituante presque indispensable à ses actions de mise en marché électronique. Le SGD lui permet de rejoindre directement ce vaste bassin de clientèle à un coût relativement bas, de lui proposer une offre de l'ensemble des entreprises touristiques, de développer les spécificités et l'image de la destination, d'y assurer son positionnement, de fournir de l'information attrayante, non biaisée, actualisée et complète. De plus, le SGD lui permet de collecter de l'information sur cette clientèle.

Le SGD facilite non seulement la promotion auprès de la clientèle utilisant Internet mais il permet aussi de commercialiser une destination, rôle qu'un organisme gestionnaire de la destination n'avait pas assumé jusqu'à présent. Plusieurs OGD saisissent cette opportunité car ils voient la commercialisation comme l'offre d'un service, particulièrement aux PME qui n'ont pas les moyens d'instaurer un site transactionnel en raison des coûts élevés de cette solution. De plus, la réservation constituant le prolongement naturel de la logique de recherche, elle permet de clore le processus d'achat entrepris lors de la recherche.

Mais développer un SGD requiert des compétences techniques qu'un organisme public ne possède pas et bien souvent les fonds publics sont insuffisants pour financer l'élaboration d'un système efficace et suivre le rythme accéléré des innovations technologiques. Ces raisons ont mené les OGD à rechercher hors du cadre étatique, des sources de financement pour soutenir leurs activités de promotion touristique et le partenariat public/privé s'avère une solution à l'instauration d'un SGD. Un seul modèle de collaboration ne peut être applicable à tous les milieux et il doit plutôt refléter l'environnement dans lequel les partenaires évoluent. Toutefois, le succès du développement d'un SGD est associé principalement à la structure organisationnelle mise en place pour le développer et l'administrer et au travail de coopération entre les parties. Chacun des secteurs, public et privé, doit reconnaître qu'il a un rôle différent à

jouer. Considérant les forces de chacun, le public assure le leadership et la coordination entre les différents intervenants, développe l'offre et le positionnement de la destination alors que le privé apporte son expertise technique de même que sa capacité de commercialisation et de réaction aux impératifs du marché. Dans un tel partenariat, les objectifs et les notions de rentabilité divergent. Un SGD permet à l'organisme public d'accomplir ses fonctions promotionnelles et d'atteindre ses objectifs économiques et sociaux qui se traduisent par l'augmentation du flux touristique de la destination de même que la génération de retombées fiscales, d'emplois et de dynamisme économique dans l'industrie touristique. Pour l'organisme privé, les objectifs se mesurent en termes de résultats financiers. Si l'OGD décide de commercialiser sa destination et de privilégier un partenariat avec le privé, il faut que l'administration du SGD puisse être en mesure d'adopter une approche commerciale afin de concilier les objectifs des deux parties. Mais encore faut-il susciter l'adhésion de l'industrie touristique et obtenir la masse critique pour rencontrer certains critères de rentabilité. Toutefois, certains OGD se questionnent sur leur rôle de gestionnaire de destination car il devient difficile d'intensifier son approche commerciale sans concurrencer les membres de l'industrie.

Suite à l'analyse de cinq systèmes de gestion de la destination, on constate que chaque destination présente un contexte particulier et a suivi une évolution différente. Mis à part les fonctionnalités de base, chaque OGD a pris une orientation distincte quant aux modèles de réservation et de financement. Pionnier des SGD avec ses dix années d'existence, TISCover en Autriche fait figure d'exception par sa structure organisationnelle – filiale à but lucratif – qui se révèle rentable depuis quelques années seulement et il se démarque par sa longue expérience et le déploiement de son système.

Issu d'un partenariat entre Tourisme Québec/public et Bell Canada/privé, BonjourQuébec.com évolue dans la structure organisationnelle de Tourisme Québec et le partage des tâches s'est fait selon les champs de compétence de chacun. BQC est composé des principaux modules (information, réservation, marketing et gestion) qui constituent un SGD et avec les développements à venir, il deviendra un outil de gestion de la destination plus performant. À l'exception de TISCover, BQC se compare avantageusement aux autres SGD étudiés.

Le partenariat public/privé, le partage des responsabilités, la flexibilité de l'entente entre les parties composent les principales forces du modèle d'affaires de BQC. Quand au système lui-même, la partie transactionnelle et le réseau de distribution multicanal constituent deux composantes qui ajoutent à sa valeur. De plus, l'autonomie de fonctionnement des modules et leur interconnexion en font un système flexible et adaptable à divers besoins. Toutefois, le processus de la mise à jour de l'information, centralisé à Tourisme Québec, peut ralentir l'actualisation de l'information. Il est indéniable que les composantes de BQC, la flexibilité du système, l'autonomie de fonctionnement de ses modules et la crédibilité des deux partenaires font de BQC un SGD attrayant qui peut répondre aux différents besoins de d'autres destinations.

Bien que le nombre de visites sur le site de BQC ait passé de 1,5 million la première année à 4,26 millions l'année suivante (2001-2002), la faible performance du volet transactionnel n'a pas permis à BQC d'atteindre ses objectifs financiers initiaux et a entraîné le réajustement à la baisse en cours de route. Le modèle de financement de BQC comporte certains risques car il est presque entièrement basé sur le nombre de réservations effectuées dans le système. En outre, n'ayant pas la structure organisationnelle pour faciliter une approche commerciale, la capacité de réaction et les moyens de rentabilisation sont plutôt restreints. Le cadre administratif dans lequel évolue BQC, le modèle de financement et la conversion du visiteur en acheteur constituent les dimensions à reconsidérer dans le modèle de BQC. En outre, on peut conclure que la rentabilité financière d'un SGD n'est envisageable qu'à long terme.



Les avantages d'instaurer un SGD pour un gouvernement sont multiples. Le SGD facilite les fonctions de gestion de l'OGD et augmente son efficacité. Il lui permet de présenter une offre globale des produits et services touristiques de la destination en utilisant un canal de distribution (Internet) qui gagne sans cesse en popularité et qui rejoint une vaste clientèle de grands voyageurs. En outre, il permet de concurrencer les autres destinations qui utilisent cette importante vitrine. L'industrie touristique, majoritairement composée de PME, retire aussi des bénéfices en s'intégrant au système de gestion de la destination. Ce dernier lui donne une visibilité importante et une possibilité de commercialisation à coût réduit de même qu'une certaine reconnaissance de son produit.

Cependant l'implantation d'un SGD s'avère un processus complexe et il faut s'assurer de mettre les bonnes conditions en place afin de réussir l'opération. Bien choisir le SGD, établir un solide partenariat ralliant une vision et des objectifs communs et mettre en place une structure administrative laissant une liberté d'action constituent la base du processus. Adopter un modèle de financement réaliste, effectuer une bonne planification, susciter l'adhésion de l'industrie touristique et appuyer le lancement du site Internet d'une bonne campagne promotionnelle sont autant de facteurs qui permettent de s'engager sur la voie de la réussite. La gestion de l'information revêt un caractère particulièrement stratégique. Aussi, l'établissement de mécanismes de collecte, de mise à jour et de contrôle de l'information constitue un défi important à relever. Finalement, il ne faut pas perdre de vue qu'un SGD doit évoluer selon les besoins des utilisateurs (clientèle, entreprises touristiques, employés, etc.) et que, couplés à la rapidité des changements technologiques, cela oblige à prévoir des investissements financiers supplémentaires.

Le tourisme représente une opportunité pour le développement économique et social dans plusieurs pays en voie de développement et les avantages pour un gouvernement et pour les entreprises touristiques d'instaurer un système de gestion de la destination sont valables aussi pour ces pays. Mais quand on pense aux pays en voie de développement, il nous vient rapidement à l'esprit, l'écart technologique lié aux technologies de l'information et de la communication ainsi qu'au déficit en matière d'informations et de connaissances qui subsistent entre ces pays et les plus industrialisés. Aussi, dans les pays en développement, on peut s'interroger sur la culture organisationnelle de même que la vision et l'ouverture des intervenants de l'industrie touristique face à un SGD. Encore faut-il qu'ils disposent des infrastructures nécessaires pour adhérer au système.

Les principaux organismes internationaux (Banque mondiale, CNUCED, G8, OMT, etc.) s'affairent à la mise en œuvre de stratégies et de programmes internationaux afin d'élargir l'accès aux TIC tout en privilégiant une approche partenariale (locale, régionale, internationale et entreprise privée) pour la création de projets, pour leur financement et pour leur coordination afin d'assurer la pleine participation des pays en développement à l'édification d'une société de l'information vraiment mondiale. Tout récemment, la proposition du NEPAD au sommet du G8 à Kananaskis a permis d'initier le début d'un partenariat prometteur visant à mettre fin à la marginalisation économique de cette région. Comblant l'écart numérique en investissant dans les technologies de l'information et de la communication figure parmi leurs priorités sectorielles. Bien conscients que les infrastructures des technologies de l'information et de la communication en Afrique sont insuffisantes, de même que les cadres politiques et réglementaires et les ressources humaines requises dans ce domaine, les dirigeants sont déterminés à préparer tous les pays d'Afrique à utiliser les communications électroniques. De plus, les initiatives pour l'accès au marché du tourisme envisagent notamment de commercialiser les produits touristiques africains et de tirer le meilleur parti possible de la forte demande interrégionale d'activités touristiques.

Parmi les pays francophones du continent africain et du bassin méditerranéen, l'Égypte, le Maroc, la Tunisie, la France et le Liban présentent un potentiel intéressant pour l'instauration d'un système de gestion de la destination. Mis à part la France avec son système de réservation en ligne RESINFrance, un bref coup d'œil sur les sites Internet officiels des OGD de ces pays permet de constater que leur site se concentre principalement sur le volet informationnel et que peu de fonctionnalités ont été développées.

Parmi les pays ciblés pouvant s'insérer dans le financement des projets technologiques des grands organismes internationaux, la France se range plutôt parmi les pays industrialisés pouvant offrir de l'aide aux pays en développement. Quant à l'Égypte, le Maroc, la Tunisie et le Liban, ils peuvent tous souscrire aux programmes d'aide des grandes organisations mondiales.

Afin de faire connaître le SGD BonjourQuébec.com auprès des OGD des pays ciblés et d'établir des liens d'affaires, certaines activités de prospection s'avèrent nécessaires et la présence de Tourisme Québec, en tant d'OGD, constitue un atout majeur dans les activités de démarchage de Bell Canada.

## BIBLIOGRAPHIE

ACTES DU COLLOQUE (2000). *Le tourisme à l'heure des alliances, des fusions et des acquisitions*, Montréal, 21 novembre, 109 p.

BÉDARD François, Boualem KADRI et Mesmin KITI (2001). « Le digital divide dans les grandes organisations internationales : concept et réalités », décembre, 40 p.

BONJOURQUÉBEC.COM (2000). *Le Bulletin*, vol. 1, no 4, juillet.

BONJOURQUÉBEC.COM (1999). *Le Bulletin*, vol. 1, no 2, octobre.

BUHALIS, D. et A. SPADA (2000). Destination management systems : criteria for success—an exploratory research, *Information Technology In Tourism*, vol. 3, p. 41-58.

BUTLER, Steve (2002). « Building Better Retail Websites », eMarketer.com, octobre.

BUZZETTI, Hélène (2002). « Le G8 accouche d'une souris », *Le Devoir*, 28 juin, p. A1.

CARTON, Luc (2002). « 66 % des internautes américains considèrent que les services offerts par les sites d'eTourisme sont plus performants que ceux des agents de voyages! », *eTourisme newsletter*, eCommerce, 30 mai. [[www.eturismentnewsletter.com](http://www.eturismentnewsletter.com)]

CARTON, Luc (2002). « 6.9 milliards de dollars dépensés sur les sites de voyage américains au premier trimestre 2002 », *eTourisme newsletter*, eChiffres, 30 mai. [[www.eturismentnewsletter.com](http://www.eturismentnewsletter.com)]

CARTON, Luc (2002). « Deux européens sur trois seront en ligne en 2006 », *eMarket news*, eChiffres, 24 avril. [[www.emarketnewsletter.com/echiffres.htm](http://www.emarketnewsletter.com/echiffres.htm)]

CARTON, Luc (2002). « L'e-Travel et l'e-tourisme aux USA : 64 milliards de dollars en 2007 », *eTourisme newsletter*, eChiffres, 10 avril. [[www.eturismentnewsletter.com](http://www.eturismentnewsletter.com)]

CARTON, Luc (2001). « eTravel : faits et chiffres face à une crise qui s'installe », *eTourisme newsletter*, eCommerce, 14 novembre. [[www.eturismentnewsletter.com](http://www.eturismentnewsletter.com)]

CHASPOUL, Claudine (2000). « De faibles marges de manœuvre », *Cahier Espaces*, no 68, décembre, p. 5.

CHAIRE DE TOURISME (2002). *Le tourisme à l'heure des alliances, des fusions et des acquisitions*, Madrid, publication de l'OMT, 168 p.

COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME (2002). *Le rôle d'Internet dans les voyages d'agrément des nord-américains : sommaire des constatations*, Rapport de recherche 2002-7, printemps, 13 p.

CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT (2001). *Rapport sur le commerce électronique et le développement 2001 : Tendances et résumé*, 65 p. [[www.unctad.org/fr/docs/ecdr01ove.fr.pdf](http://www.unctad.org/fr/docs/ecdr01ove.fr.pdf)]

CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT (2001). « Renforcement des capacités pour le commerce électronique : impact de la nouvelle économie sur les secteurs traditionnels des pays en développement : commerce électronique et tourisme », *Conseil du commerce et du développement*, 5<sup>e</sup> session, Genève, 26 janvier, 5 p.

CONSEIL PROFESSIONNEL OMT (2001). *Commerce électronique et tourisme : Guide pratique pour les destinations et les entreprises*, Madrid, septembre, 355 p.

CONTE, Bernard (2001). « La fracture numérique en Afrique », Centre d'Économie du Développement – Université Montesquieu-Bordeaux IV, 7p.  
[conte.montesquieu.u-bordeaux.fr/Publica/DT\_65/conte\_dt65.pdf]

CORNELLIER, Manon (2002). « Un oui conditionnel à l'Afrique », *Le Devoir*, 28 juin, p. A8.

DRYBURGH, Heather (2001). « Les temps changent : pourquoi et comment les Canadiens utilisent Internet », *Statistique Canada* – No 56F0006XIF au catalogue, mars, 17 p.

DUMAS, Hugo (2002). « Les problèmes sont au Sud, les solutions aussi ! », *La Presse*, 22 juin, p. B7.

eTFORECASTS (2002). « Internet Users Will Top 1 Billion in 2005 », *Press Releases*, 21 mars.  
[[www.etforecasts.com](http://www.etforecasts.com)]

FLOOD, Kate (2002). « Researchers disagree on e-travel industry », 14 juin.  
[[www.europemedia.net/shownews.asp?ArticleID=10995](http://www.europemedia.net/shownews.asp?ArticleID=10995)]

FRANGIALLI, Francesco (2000). « Une vision, trois chantiers, une stratégie », *Organisation mondiale du tourisme*.

FRANGIALLI, Francesco (2000). « Journée mondiale du tourisme 2000 – la technologie et la nature : deux défis pour le tourisme à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle », Hanovre, Organisation mondiale du tourisme, septembre.

GOUVERNEMENT DU CANADA (2002). « Plan d'action pour l'Afrique du G8 ». [[www.g8.gc.ca](http://www.g8.gc.ca)]

KITCHEN, Paul (2002). « Slowing down but growing up », *WhichOnline Annual Internet Survey*.  
[[www.which.net/surveys/](http://www.which.net/surveys/)]

LE POINT (2002). « Le G8 et l'Afrique », *Reportage – Société Radio-Canada*, 25 juin. [[www.radio-canada.ca/actualite/lepoint/](http://www.radio-canada.ca/actualite/lepoint/)]

LECOCQ, Xavier et Saïd YAMI (2000). « De la chaîne de valeur aux réseaux de valeur : Vers un nouveau modèle d'analyse stratégique », *Les Cahiers de la Recherche*, 34 p. [[claree.univ-lille1.fr/~lecocq/cahiers/CahierSystRes.PDF](http://claree.univ-lille1.fr/~lecocq/cahiers/CahierSystRes.PDF)]

MARCUSSEN, Carl H. (2002). « Trends in European Internet Distribution of Travel and Tourism Services », *Centre for Regional And Tourism Research*, Danemark, 10 p.  
[[www.crt.dk/uk/staff/chm/trends.htm](http://www.crt.dk/uk/staff/chm/trends.htm)]

MISTILIS, Nina et Roberto DANIELE (2001). « Does the Public Sector have a Role in Developing Destination Marketing Systems? », *Information and Communication Technologies in Tourism 2001 : Proceedings of the International Conference ENTER 2001 in Montreal, Canada*, Sheldon et al. (eds.), SpringerWienNew York, p. 22-32.

MULLANEY Timothy J. (2002). « Orbitz' Heavy Baggage », *Business Week online*, 8 juillet. [[www.businessweek.com/](http://www.businessweek.com/)]

MULLANEY, Timothy J. (2002). « Expedia's Excellent Adventure », *BusinessWeek online*, 24 juin. [[www.businessweek.com/](http://www.businessweek.com/)]

NUA INTERNET SURVEYS (2002). « Jupiter Communications : Travel dominates UK net usage », 7 août. [[www.nua.com/surveys](http://www.nua.com/surveys)]

NUA INTERNET SURVEYS (2002). « Centre for Regional and Tourism Research : Western European online travel rise », 14 mars. [[www.nua.com/surveys](http://www.nua.com/surveys)]

NUA INTERNET SURVEYS (2002). « Jupiter Research : Traffic to travel sites up in Europe », 14 février. [[www.nua.com/surveys](http://www.nua.com/surveys)]

NUA INTERNET SURVEYS (2002). « How Many Online? », février. [[www.nua.com/surveys/how\\_many\\_online/index.html](http://www.nua.com/surveys/how_many_online/index.html)]

NUA INTERNET SURVEYS (2001). « Jupiter Research : More Europeans visiting travel sites », 7 juin. [[www.nua.com/surveys](http://www.nua.com/surveys)]

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (2001). Rapport de la 14<sup>e</sup> session de l'Assemblée générale, septembre.

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (2001). *Tourism in the least developed countries*, Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, High-Level Meeting on Tourism and Development in the Least Developed Countries, Maspalomas Grand Canaria – mars 2001, Espagne, mai, 392 p.

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (2000). *Tendances des marchés touristiques : Afrique – Édition 2000*, Madrid, 194 p.

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (2000). *Tendances des marchés touristiques : Europe – Édition 2000*, Madrid, 234 p.

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (2000). *Tendances des marchés touristiques : Moyen-Orient – Édition 2000*, Madrid, 128 p.

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (1999). *Budgets des Administrations nationales du tourisme 1993-1997*, Madrid, 139 p.

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (1999). *L'avenir des organisations nationales du tourisme*, Séminaire tenu à Prague, mai, 121 p.

PELLINE, Jeff (1998). « « Coopetition » gaining acceptance », 23 mars. [[news.com.com/2100-1001-209388.html](http://news.com.com/2100-1001-209388.html)]

PLANTEVIN, Jérôme (2001). « Les sites de voyages ont la cote... mais qu'ont-ils à offrir ? », *Les Affaires*, 25 août, p. A3.

POLLOCK, Anna et Leon BENJAMIN (2001). « Shifting sands : The tourism ecosystem in transformation ».

[\[www.eyefortravel.com/papers/The Tourism Ecosystem for Eye for Travel.doc\]](http://www.eyefortravel.com/papers/The_Tourism_Ecosystem_for_Eye_for_Travel.doc)

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (2001). *Rapport mondial sur le développement humain, 2001 : Mettre les nouvelles technologies au service du développement humain*, 264 p. [\[www.undp.org/hdr2001/french/complet-f.pdf\]](http://www.undp.org/hdr2001/french/complet-f.pdf)

QUENNEVILLE, André (2001). « BonjourQuébec.com séduit : une notoriété qui dépasse nos frontières », *Tourisme Québec... vous informe!*, vol. 4, no 4, hiver 2001-2002, p. 3.

QUENNEVILLE, André (2001). « BonjourQuébec.com, un portail en transformation », *Tourisme Québec... vous informe!*, vol. 4, no 1, printemps 2001, p. 8.

STARKOV, Max (2001). « How to Turn Lookers into Bookers », *Hotel Online*, Special Report, août. [\[www.hotel-online.com/\]](http://www.hotel-online.com/)

STATISTIQUES CANADA (2001). « Achats en ligne : magasinage des ménages sur Internet », *Le Quotidien*, 23 octobre.

THE ECONOMIST(2002). « Fit for DIY », 1<sup>er</sup> juin, p. 63.

TOUPIN, Gilles (2002). « Quels lendemains pour l'Afrique », *La Presse*, 29 juin, p. B3.

TOUPIN, Gilles (2002). « Deux jours pour refaire le monde et l'Afrique », *La Presse*, 22 juin, p. B6.

TOURISME QUÉBEC, « Une expérience de partenariat d'affaires public-privé... », 3 p. [\[www.tresor.gouv.qc.ca/marche/pdf01/tourisme.pdf\]](http://www.tresor.gouv.qc.ca/marche/pdf01/tourisme.pdf)

TRAVELMOLE.COM (2002). « Survey finds exponential growth in internet hotel reservations », 26 juin. [\[www.travelmole.com\]](http://www.travelmole.com)

TRAVELMOLE.COM (2002). « Research shows strong growth for European travel sites », 18 février. [\[www.travelmole.com\]](http://www.travelmole.com)

TRAVELMOLE.COM (2001). « Holidaymakers flock to the web », 8 août. [\[www.travelmole.com\]](http://www.travelmole.com)

TRAVELMOLE.COM (2001). « Online shopping stronger than ever », 25 juillet. [\[www.travelmole.com\]](http://www.travelmole.com)

TRAVELMOLE.COM (2001). « Which?: Travel is second favourite online purchase », 20 juin. [\[www.travelmole.com\]](http://www.travelmole.com)

TRÉBOUL, Jean-Baptiste (2002). « Dossier : Systèmes d'information touristique », *Espaces*, septembre, no 196, p. 21-44.

VASTEL, Michel (2002). « Nouvel espoir pour un continent oublié », *L'Actualité*, 15 juin, p. 26-30.

WORLD TOURISM ORGANIZATION BUSINESS COUNCIL (2000). *Public-Private Sector Cooperation : Enhancing Tourism Competitiveness*, Madrid, octobre, 289 p.

ZELLNER, Wendy (2002). « Online Travel Takes Wing », *BusinessWeek online*, 1er avril. [\[www.businessweek.com/\]](http://www.businessweek.com/)

ZELLNER, Wendy (2001). « Where the Net Delivers : Travel », *BusinessWeek online*, 11 juin. [\[www.businessweek.com/\]](http://www.businessweek.com/)

## SITES INTERNET CONSULTÉS

Agence canadienne de développement international	<a href="http://www.acdi-cida.gc.ca/">www.acdi-cida.gc.ca/</a>
Axance	<a href="http://www.axance.com">www.axance.com</a>
Banque mondiale	<a href="http://www.worldbank.org/">www.worldbank.org/</a>
BonjourQuébec.com	<a href="http://www.bonjourquebec.com">www.bonjourquebec.com</a>
Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le développement	<a href="http://www.unctad.org/">www.unctad.org/</a>
eMarketer	<a href="http://www.emarketer.com">www.emarketer.com</a>
Fonds monétaire international	<a href="http://www.imf.org">www.imf.org</a>
Forrester Research	<a href="http://www.forrester.com">www.forrester.com</a>
Jupiter Research	<a href="http://www.jup.com">www.jup.com</a>
NEPAD	<a href="http://www.nepad.com">www.nepad.com</a>
NUA Internet Surveys	<a href="http://www.nua.com">www.nua.com</a>
Organisation de coopération de développement économique	<a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a>
Organisation mondiale du tourisme	<a href="http://www.world-tourism.org">www.world-tourism.org</a>
Programme des Nations Unies pour le Développement	<a href="http://www.undp.org/">www.undp.org/</a>

# ANNEXES



# ANNEXE I

## ORGANISATIONS NATIONALES DU TOURISME – 6 RÉGIONS Organisation mondiale du tourisme – Enquête sur les Administrations nationales du tourisme

### ORGANISATIONS NATIONALES DU TOURISME - AFRIQUE

RÉGION / PAYS	ORGANISATION NATIONALE DU TOURISME (ONT)	CRÉATION*	STATUT
<b>AFRIQUE – 22 pays</b>			
Algérie	Office Nationale du Tourisme	1988	Public
Bénin	Direction du Tourisme et de l'Hôtellerie	1982	Public
Botswana	Department of Tourism	1991	Public
Burkina Faso	Office national du tourisme Burkinabe	1989	Public
Burundi	Office National du Tourisme	1972	Public
Cameroun	Ministère du Tourisme	1989	Public
Gabon	Centre Gabonais de Promotion Touristique (GABONTOUR)	1988	Public
Ghana	The Ghana Tourism Board	1972	Public
Guinée	Office National du Tourisme	1997	Public
Kenya	Kenya Tourist Board	1997	Semi-public
Madagascar	Maison du Tourisme	1991	Semi-public
Maroc	Office National Marocain du tourisme (ONMT)	1946	Public
Maurice	Mauritius Tourism Promotion Authority	1996	Semi-public
Namibie	Namibia Tourism Board (NTB)	2001	Semi-public
Niger	Centre Nigerien de Promotion touristique (CNPT)	2000	Semi-public
Ouganda	Uganda Tourism Board	1994	Public
République centrafricaine	Ministère des eaux, forêts, chasses, pêches, de l'environnement et du tourisme – Département en charge du tourisme	1999	Public
République démocratique du Congo	Office National du Tourisme	1986	Public
République-Unie de Tanzanie	Tanzania Tourist Board (TTB)	1992	Public
Sénégal	Ministère du Tourisme (Direction des Investissements et de la Promotion Touristiques)	–	Public
Seychelles	Seychelles Tourism Marketing Authority	1999	Semi-public
Tchad	Ministère du Tourisme – Direction de la Promotion Touristique	1997	Public

\* L'année de création ne signifie pas nécessairement que l'ONT a été nouvellement créée, elle peut indiquer un changement de la structure administrative.

## ORGANISATIONS NATIONALES DU TOURISME – AMÉRIQUES

RÉGION / PAYS	ORGANISATION NATIONALE DU TOURISME (ONT)	CRÉATION*	STATUT
<b>AMÉRIQUES – 22 pays</b>			
Argentine	Secretaría de Turismo y Deportes	2001	Public
Barbade	Barbados Tourism Authority	1958	Semi-public
Bermudes	Bermuda Department of Tourism	–	Public
Bolivie	Viceministerio de Turismo	1997	Public
Brésil	Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR)	1966	Public
Canada	Canadian Tourism Commission (CTC)	1995	Semi-public
Chili	Corporacion de Promocion Turisticas de Chile & Servicios Nacional de Turismo (SERNATUR)	1975	Public
Colombie	Fondo de Promoción Turística de Colombia	1996	–
Costa Rica	Instituto Costarricense de Turismo (ICT)	1955	Public
Cuba	Ministerio de Turismo	1994	Public
Dominique	National Development Corporation	1988	Semi-public
El Salvador	Corporacion Salvadorena de Turismo (CORSATUR)	1996	Public
Équateur	Ministerio de Turismo	1992	Public
Grenade	Grenada Board of Tourism	1990	Semi-public
Guatemala	–	–	–
Honduras	Instituto Hondurene de Turismo	1993	Public
Jamaïque	Jamaica Tourist Board	–	Public
Mexique	Consejo para la Promoción Turística de México (CPTM)	1999	Semi-public
Montserrat	Montserrat Tourist Board	1995	Privé
Panama	Camara de Turismo de Panama	1990	Public
Paraguay	–	–	–
Trinité-et-Tobago	Tourism and Industrial Development Company (Trinidad and Tobago Limited)	1994	Semi-public

\* L'année de création ne signifie pas nécessairement que l'ONT a été nouvellement créée, elle peut indiquer un changement de la structure administrative.

## ORGANISATIONS NATIONALES DU TOURISME – ASIE DE L'EST ET LE PACIFIQUE

RÉGION / PAYS	ORGANISATION NATIONALE DU TOURISME (ONT)	CRÉATION*	STATUT
<b>ASIE DE L'EST ET LE PACIFIQUE</b>			
Cambodge	Ministry of Tourism – Marketing and Promotion Department	1993	Public
Fidji	Fiji Visitors Bureau	1953	Semi-public
Hong Kong (Chine)	Hong-Kong Tourist Board (HKTB)	1957	Public
Malaisie	–	–	–
Mongolie	Mongolian Tourism Board	1999	Public
Myanmar	Directorate of Hotels & Tourism	1992	Public
Nouvelle-Zélande	New Zealand Tourism Board (Tourism New Zealand – TNZ)	1991	Public
Philippines	Philippine Convention & Visitors Corporation	1976	Public
République de Corée	Korea National Tourism Organization (KNTTO)	1962	Public
Singapour	Singapore Tourism Board	1964	Public
Thaïlande	Tourism Authority of Thailand	1960	Public
Tonga	Tonga Visitors Bureau	1976	Public
Viet Nam	Vietnam National Administration of Tourism	1978	Public

\* L'année de création ne signifie pas nécessairement que l'ONT a été nouvellement créée, elle peut indiquer un changement de la structure administrative.

## ORGANISATIONS NATIONALES DU TOURISME – ASIE DU SUD

RÉGION / PAYS	ORGANISATION NATIONALE DU TOURISME (ONT)	CRÉATION*	STATUT
<b>ASIE DU SUD</b>			
Bangladesh	Bangladesh Parjatan Corporation	1972	Public
Inde	–	–	–
Iran – République islamique	Iran Touring and Tourism Organization (ITTO)	–	Public
Pakistan	Pakistan Tourism Development Corporation (PTDC)	1970	Public
Sri Lanka	Sri Lanka Tourist Board	1966	Public Semi-public

\* L'année de création ne signifie pas nécessairement que l'ONT a été nouvellement créée, elle peut indiquer un changement de la structure administrative.

## ORGANISATIONS NATIONALES DU TOURISME – EUROPE

RÉGION / PAYS	ORGANISATION NATIONALE DU TOURISME (ONT)	CRÉATION*	STATUT
<b>EUROPE</b>			
Albanie	–	–	–
Allemagne	Deutsche Zentrale Fur Tourismus (DZT) (German National Tourist Board)	1948	Privé
Arménie	Armenian Tourism Development Agency	2000	Public
Autriche	Austrian National Tourist Office (ANTO)	1954	Semi-public
Azerbaïdjan	Tourism Council of Trade Unions	1970	Public
Belgique	Commission communautaire française : Office de Promotion du Tourisme (OPT) Communauté germanophone : Office du Tourisme des Cantons de l'Est (OTCE) Communauté néerlandophone (Bruxelles et Flandre) : Toerisme Vlaanderen et OPT Région Wallonne : Office de Promotion du Tourisme (OPT)	–	–
Biélorussie	–	–	–
Croatie	Croatian National Tourist Board	1992	Public
Espagne	TURESPANA	1996	Public
Fédération de Russie	–	–	–
Finlande	Finnish Tourist Board	1973	Public
France	Maison de la France	1987	Semi-public
Géorgie	Georgian National Tourism Association	1998	Privé
Grèce	Greek National Tourist Organisation	1950	Public
Hongrie	Hungarian National Tourism Office	1994	Public
Italie	Ente Nazionale Italiano Per Il Turismo (ENIT)	1960	Public
Kazakhstan	Agency of the Republic of Kazakhstan for Tourism and Sport	1999	Public
Kirghizistan	–	–	–
Lettonie	Latvian Tourism Development Agency	1999	Public
Lituanie	Lithuanian Tourism Fund	1993	Public
Madère (Portugal)	Investimentos, Comercio e Turismo de Portugal (ICEP)	–	Public
Malte	Malta Tourism Authority	–	–
Monaco	Direction du Tourisme et des Congrès	–	–
Pays-Bas	Netherlands Board of Tourism	1968	Privé
Pologne	Polish Tourist Organization	2000	Public
Portugal	Investimentos, Comercio e Turismo de Portugal (ICEP)	–	–
République slovaque	Slovak Tourist Board	1995	Public
République tchèque	Czech Tourist Authority	1993	Public
Royaume-Uni	British Tourist Authority (BTA)	1969	–
Saint-Marin	–	–	–
Suède	Swedish Travel and Tourism Council	1995	Semi-public
Turquie	Association des Agences de Voyages Turques (TURSAB)	1975	Semi-public
Yougoslavie (République de Serbie)	National Tourism Organization of Serbia	1994	Public

\* L'année de création ne signifie pas nécessairement que l'ONT a été nouvellement créée, elle peut indiquer un changement de la structure administrative.

## ORGANISATIONS NATIONALES DU TOURISME – MOYEN-ORIENT

RÉGION / PAYS	ORGANISATION NATIONALE DU TOURISME (ONT)	CRÉATION*	STATUT
<b>MOYEN-ORIENT</b>			
Bahreïn	Directorate of Marketing and Tourism Promotion	1996	Public
Égypte	Egyptian Tourist Authority – Egyptian Promotion Authority	1981	Public

# ANNEXE II

## MODULES COMPOSANT LE SYSTÈME DE BONJOURQUÉBEC.COM

BQC est composé de 23 modules :

- **Services Web (renseignement touristique)**
  - Moteur de recherche globale
  - Moteur de recherche personnalisée
  - Répertoire des produits et services touristiques
  
- **Moteur transactionnel**
  - Moteur de réservation globale sur Internet
  - Moteur de réservation personnalisée sur Internet
  - Moteur de réservation pour les agences de voyages
  - Cartographie dynamique globale
  - Cartographie dynamique spécifique
  - Moteur de recherche cartographique
  - Magazine électronique global
  - Magazine électronique personnalisé
  - Micro-sites touristiques
  - Photothèque numérique
  
- **Outils de gestion touristique**
  - Banque de données de produits et services touristiques (*fiches d'information entièrement paramétrables pouvant être adaptées à tous types de produits et services touristiques, incluant les forfaits et capacité d'inclure du contenu multimédia*)
  - Interface agent de voyages
  - Interface du préposé de renseignement touristique
  - Interface globale d'administration des informations touristiques
  - Interface personnalisée d'administration des informations touristiques
  - Interface d'importation de données
  - Géo-référencement et cartographie dynamique
  - Interface extranet des fournisseurs de produits et services
  - Connexion directe aux inventaires
  - Système de gestion de contenu (CMS) et magazine électronique

## ANNEXE III

### COORDONNÉES DES ORGANISMES DE GESTION DE LA DESTINATION DES PAYS CIBLES

#### Égypte

Egyptian Tourist Authority  
Egyptian Promotion Authority  
OGD créé en 1981, organisme à statut public  
Relève du Ministère du Tourisme – Le Caire  
Téléphone : (202) 683 7665 – 683-7657  
Télécopieur : (202) 683-7665

#### France

Maison de la France (GIE)  
OGD créé en 1987, organisme à statut semi-public  
Relève du ministère de l'Équipement, des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer

Maison de la France (Groupement d'Intérêt Économique)  
20, av. de l'Opéra  
75041 Paris Cedex 01

Téléphone : +33 1 42 96 70 00  
Télécopieur : +33 1 42 96 70 11  
Site Internet : [www.franceguide.com](http://www.franceguide.com)

Président du conseil d'administration  
Directeur général  
Directeur Marketing et partenariats  
Secrétaire général

Gérard BREMOND  
Jean-Philippe PEROL  
Thierry BAUDIER  
Jean-François BOUCHÉ

#### Liban

Ministère du Tourisme  
550 rue Central Bank,  
Beyrouth, Liban.  
Téléphone : (1) 34-09-40.  
Télécopieur : (1) 34-09-45.  
Courriel : [mot@Lebanon-Tourism.gov.lb](mailto:mot@Lebanon-Tourism.gov.lb)  
Site Web : [www.lebanon-tourism.gov.lb](http://www.lebanon-tourism.gov.lb)

**Maroc**

Office national marocain du tourisme  
OGD créé en 1946, organisme à statut public  
Relève du ministère de l'Économie, des Finances, de la Privatisation et du Tourisme

**OFFICE NATIONAL MAROCAIN DU TOURISME**

Rue Oued Fès Angle Abtal- Agdal

RABAT

Téléphone : (212)(7) 77 74 36

Télécopieur : (212)(7) 77 74 47

Ministère de l'Économie, des Finances, de la Privatisation et du Tourisme

M. Hassan Kacimi – Secrétaire général du Département du tourisme

Quartier administratif

Chellah

Rabat

Maroc

Téléphone : 037.76.01.47/037.76.05.09

Télécopieur : 037.76.13.36

Courriel : [h.kacimi@tourisme.gov.ma](mailto:h.kacimi@tourisme.gov.ma)

Site Web : [www.tourisme.gov.ma](http://www.tourisme.gov.ma)

**Tunisie****OFFICE NATIONAL DU TOURISME TUNISIEN (ONTT)**

Directeur : M. Seifallah LASRAM

01, avenue Mohammed V

1001 TUNIS

Téléphone : 01 341 077

Télécopieur : 01 350 997

Courriel : [info@tourismtunisia.com](mailto:info@tourismtunisia.com)

Site Web : [www.tourismtunisia.com](http://www.tourismtunisia.com)

Ministre du Tourisme, du Commerce et de l'Artisanat

Mondher Zenaidi

# ANNEXE IV

## PORTAIL TOURISME TUNISIE

Le présent document est destiné aux organisations intéressées par le projet « Portail Tourisme Tunisie ». Il présente les principaux intervenants, leurs activités et certains de leurs besoins.

### 1. Les intervenants

Le projet Portail Tourisme Tunisie découle d'une entente bipartite entre le Gouvernement tunisien et des entreprises privées tunisiennes, d'une part, et le Gouvernement du Canada, d'autre part. Les deux principaux intervenants sont MediSys et le FDSP.

#### 1.1 MediSys

MediSys est un tour opérateur et une entreprise de services dans le domaine touristique.

Le promoteur du projet est la COMPAGNIE TUNISIENNE D'INVESTISSEMENT & DE FINANCEMENT COTIF SICAR. La COTIF SICAR s'est associée avec d'autres opérateurs privés intervenants dans les différents domaines et compétences qui sont liés au projet, à savoir:

- Le secteur touristique
- Les nouvelles technologies
- La finance
- Les études et le conseil

Les sociétés qui interviennent dans le projet sont:

- |                    |   |
|--------------------|---|
| • COTIF SICAR      | Financement du projet   |
| • TEMA CONSULTING  | Études et coordination  |
| • MRS              | Les technologies de l'information                                   |
| • Chaîne HASDRUBAL | Secteur touristique (plusieurs hôtels de luxes et Thalassothérapie) |
| • Chaîne EL HANA   | Secteur touristique (plusieurs hôtels de luxes)                     |

#### 1.2 Le FDSP

Le Fonds de développement du secteur privé-Tunisie (FDSP), est un organisme chapeauté par l'ACDI ainsi que par le Ministère de la coopération internationale et de l'investissement étranger de Tunisie. Ce fonds, financé par l'ACDI, permet de contribuer à des projets structurants dans le secteur privé tunisien, notamment en fournissant de l'expertise et du transfert de connaissances. Le FDSP n'est pas actionnaire de MediSys et se retirera du projet d'ici la fin de 2003.

Le FDSP a sous-contracté la firme-conseil SGGT Inc. (Gil Tocco) pour coordonner la partie canadienne du projet.

### 2. Les activités

MediSys implantera les activités qu'elle vise en deux phases.

#### 2.1 Phase 1 : un tour-opérateur dédié

MediSys entend, dans un premier temps, fonctionner comme un tour-opérateur dédié au marché tunisien. Les produits distribués seront des forfaits construits à partir de l'offre touristique tunisienne et de moyens de transports tunisiens ou étrangers. Ces forfaits couvriront des créneaux particuliers (thalassothérapie,



plongée, activités sahariennes, tourisme culturel, congrès, etc.) plutôt que le tourisme de masse balnéaire. Le premier marché visé est celui de l'Europe de l'Ouest.

À plus long terme, MediSys entend étendre ses activités de plusieurs façons. En termes de destination, l'offre sera progressivement élargie à l'ensemble du bassin méditerranéen. En termes de marché, d'autres régions du monde seront visées, en particulier l'Amérique du Nord et éventuellement l'Europe de l'Est et l'Asie. Enfin, l'entreprise entend aussi offrir des services aux touristes tunisiens vers d'autres destinations.

Pour ce faire, MediSys désire profiter des technologies les plus récentes en matière de gestion et de distribution des produits touristiques.

## **2.2 Phase 2 : une entreprise de services**

Dans un deuxième temps, MediSys deviendra une entreprise de services pour les fournisseurs tunisiens de produits touristiques. Certains des services offerts pourront, ici encore, faire appel aux technologies de l'information, par exemple la fourniture de systèmes de gestion hôtelière, de systèmes de réservation pour transporteurs ou d'applications de commerce électronique (B2B).

## **3. Les besoins d'ordre technologique**

### **3.1 Phase 1**

Un des volets de la phase 1 consiste à rechercher les technologies et les expertises permettant de répondre aux divers besoins exprimés ci-dessous ou à une partie de ces besoins.

#### **Collecte et organisation des produits touristiques bruts**

MediSys négocie des ententes avec les fournisseurs locaux de produits touristiques (hôteliers, centres de thalassothérapie, centres de plongée, location de véhicules, terrains de golf, transport terrestre, etc.).

La solution recherchée permet à chaque fournisseur d'alimenter un inventaire de produits bruts par le biais d'Internet et de façon sécuritaire. Le fournisseur peut aussi, le cas échéant, retirer certains produits si ces derniers n'ont pas encore été utilisés. Des outils interactifs sont à sa disposition pour qu'il puisse effectuer un suivi en tout temps.

Cet inventaire de produits bruts fournit à MediSys une partie des éléments dont elle a besoin pour construire des forfaits.

#### **Gestion**

MediSys recherche un ensemble d'outils de gestion qui lui permettent de gérer son exploitation de la façon la plus efficace possible.

La solution contient des outils qui facilitent ou automatisent, en tout ou en partie, la construction de forfaits. Ces derniers sont constitués à partir des produits contenus dans l'inventaire décrit au point précédent ainsi que par d'autres éléments provenant d'autres sources, en particulier les sièges d'avion, qu'ils soient achetés en bloc ou pas, en fonction d'ententes pré-négociées ou pas.

Les forfaits sont stockés dans un inventaire de produits finis ou semi-finis et des outils facilitent une gestion poussée de cet inventaire. Ces outils permettent aussi de gérer la tarification des divers produits de façon optimale.

Toutes les opérations liées à la vente profitent d'un niveau élevé d'automatisation. La solution tient compte des canaux de distribution utilisés par les clients et, s'il y a lieu, d'ententes spécifiques avec ces derniers,

Les réservations (ainsi que les annulations, modifications, etc.) peuvent être effectuées directement par les clients de façon électronique ou par des préposés affectés à cette tâche (voir Centre d'appels ci-dessous). Les clients, ou les préposés, peuvent aussi obtenir des cotations avant réservation.

Les divers documents de voyages sont produits et expédiés par les moyens les plus appropriés.

Les paiements peuvent être effectués de façon électronique dans les deux sens.

Un système comptable parfaitement intégré à la solution automatise toutes les opérations courantes : payables, recevables, grand-livre, rapports, taxes, etc.

D'autres outils financiers facilitent les analyses conduisant à une optimisation de la gestion de l'entreprise.

## **Canaux de distribution**

A priori, MediSys entend utiliser tous les canaux de distribution électroniques possibles. La solution technologique offre des moyens d'utiliser ces canaux ou encore des outils facilitant la construction des interfaces nécessaires.

Ainsi, les agences de voyages traditionnelles peuvent accéder aux produits de MediSys par le truchement des réseaux mondiaux desservant les divers regroupements d'agences.

D'autres agences, ayant fait l'objet d'ententes spécifiques avec MediSys, peuvent accéder à l'inventaire des produits par l'intermédiaire d'un navigateur et du réseau Internet de façon sécurisée.

Les agences de voyages virtuelles peuvent, après entente spécifique, accéder directement à l'inventaire des produits.

## **Gestion des « contenus riches »**

En plus de la transmission des données brutes relatives aux produits distribués, MediSys entend mettre à la disposition de ses clients, des « contenus riches », c'est à dire des textes descriptifs, des photographies et d'autres documents multimédias.

Ces contenus peuvent être utilisés en-ligne lors de requêtes d'information et d'opérations de réservation par des clients (agences ou clients finaux). Ils peuvent aussi être utilisés par MediSys pour construire des documents imprimés ou électroniques pouvant être téléchargés.

## **Centre d'appels**

Une entreprise associée à MediSys dispose d'un Centre d'appels. Ce dernier contient un certain nombre de positions dédiées à MediSys.

Le personnel du Centre d'appels doit accéder rapidement et de façon ergonomique aux informations pouvant être demandées par la clientèle ainsi qu'aux fonctions qu'il a le mandat d'exercer (cotations, réservations, annulations, modifications, etc.).

## **Liens avec les PMS**

Au départ, le système d'information ne communiquera pas directement avec les systèmes de réservation hôteliers internes (PMS). Cependant, de telles possibilités pourront être recherchées à moyen ou à long terme.

## **Qualités recherchées**

MediSys recherche des solutions modulaires, pouvant éventuellement s'implanter par phases et qui peuvent aussi s'adapter facilement aux spécificités de l'entreprise (produits à valeur ajoutée, opérateur situé en Tunisie, marché principal situé en Europe, etc.).

## **3.2 Phase 2**

Au cours de la phase 2, MediSys développera un certain nombre de services et certains d'entre eux feront appel aux technologies de l'information.

### **Système de gestion hôtelière**

MediSys offrira éventuellement à ses clients tunisiens un système de gestion hôtelière standard (PMS), de façon à automatiser encore plus ses opérations. MediSys pourrait alors agir à titre de distributeur.

### **Commerce électronique**

Au cours de la phase 2, le Portail Tourisme Tunisie s'enrichira de fonctions de B2B. MediSys recherchera alors des plates-formes de commerce électronique ainsi que des applications génériques (centrale d'achats par exemple).

Les systèmes installés lors de la Phase 1 devront, dans la mesure du possible, faciliter l'implantation des applications de la Phase 2 : respect des standards internationaux, plate-forme de base souple, etc.

## **4. Recherche de partenariats**

MediSys recherche des partenariats au Canada dans le domaine du tourisme (tour opérateurs et agences de voyage) ainsi que dans le domaine des technologies de l'information reliées au tourisme.

Ces éventuels partenariats pourraient prendre une variété de formes : actionnariat, ententes de distribution, partage de ressources, etc.

## ANNEXE

### DESCRIPTION DÉTAILLÉE DU PROMOTEUR DU PROJET ET DU PARTENAIRE TECHNIQUE TUNISIEN

Le promoteur du projet

La **COMPAGNIE TUNISIENNE D'INVESTISSEMENT & DE FINANCEMENT COTIF SICAR** est une filiale d'un grand GROUPE Tunisien implanté dans tous les secteurs économique, **GROUPE CARTE**. Les principales sociétés de ce groupe sont :



#### **COMPAGNIE D'ASSURANCES ET DE RÉASSURANCES TUNISO-EUROPEENNE (CARTE) S.A**

12, AvEnue Habib Thameur, 1069 Tunis - Tunisie

Tel: 216 1 355 022 Fax: 216 1 340 875 Email: [dgen@carte.com.tn](mailto:dgen@carte.com.tn)

Société cotée à la Bourse des Valeur de Tunis

Chairman & Ceo: Mr Hassine Doghri. Managing Director: Mr Abdelrahman Fatmi

Capital: 7,7 Millions d'EURO

La Compagnie d'Assurances et de Réassurance Tuniso-Européenne a été créée en 1976. Ayant pour principaux actionnaires le Groupe "le Mans International Holding", en association avec la compagnie financière UTP (Union Tunisienne de Participation), la CARTE affirme sa vocation d'assureur des entreprises.

La CARTE est présente dans tous les secteurs de l'économie et sur la plupart des grands risques (pétrole, énergie, aviation, construction, industrie, finances, transport,...). La CARTE entend s'affirmer également dans les risques de particuliers et pratique une politique rigoureuse en veillant à l'équilibre harmonieux de son chiffre d'affaires.

Au delà de son métier de base, la CARTE mène un effort permanent d'expansion et d'ouverture. Elle est devenue la marque d'un group qui se développe par le biais de ses filiales spécialisées et de ses prises de participations.



Brokerage and financial advisory firm

51, Avenue Jugurtha, 1002 Tunis - Tunisie

Tel: 216 1 840 253 Fax: 216 1 843 778 / 848 417 Email : [cofcapfin@planet.tn](mailto:cofcapfin@planet.tn)

Chairman of the board: Mr Hassine Doghri. Managing Director: Mr Slaheddine Ladjimi

Capital: 1,5 Millions d'EURO

**COFIB CAPITAL FINANCES:** Intermédiaire en Bourse et Ingénierie Financière

Agréée le 15 Avril 1994, COFIB CAPITAL FINANCES est une société d'intermédiation en bourse adossée à la compagnie d'assurance CARTE. COFIB CAPITAL FINANCES est spécialisée dans :

- les opérations de marché
- la gestion d'actifs
- le conseil aux entreprises
- l'ingénierie financière

## COFITE-SICAF

12, Avenue Habib Thameur, 1069 Tunis - Tunisie

Tel: 216 1 355 022 Fax: 216 1 340 875 Email: [dgen@carte.com.tn](mailto:dgen@carte.com.tn)

Chairman & Ceo: Mr Hassine Doghri.

Capital : 5,4 Millions d'EURO

**COMPAGNIE FINANCIÈRE TUNISO-EUROPÉENNE** est une société de financement du groupe pour les opérations de fusion acquisition.



COTIF SICAR : Compagnie Tunisienne d'Investissement et de Financement

51, Avenue Jugurtha, 1002 Tunis – Tunisie

Tel: 216 1 844 243 Fax: 216 1 845 583 Email: [cotif.sicar@gnet.tn](mailto:cotif.sicar@gnet.tn)

Chairman & CEO: Mr Hassine Doghri. Managing Director: Mr Abdeladhim Ennaifer

Capital : 3,8 Millions d'EURO

Fonds Investis : 19 Millions d'EURO

Projets en cours : 11,4 Millions d'EURO

COTIF SICAR est une société d'investissement à capital risque. Sa mission est de favoriser le développement de l'innovation par un apport en fonds propres en faveur des nouveaux projets, de la croissance d'entreprises et des opérations de transmissions.

Elle apporte aux promoteurs et aux entreprises, non seulement ses capitaux mais aussi son expertise technologique et son savoir-faire dans le management et le marketing.

La COTIF SICAR s'est orientée depuis un certain temps dans le développement des projets dans les nouvelles technologies. Elle est en train de mettre en place le premier Parc Technologique Privé n Tunisie couvrant près de 20 000 m<sup>2</sup> couverts, et pour un investissement global de 11,4 Millions d'EURO. Plusieurs créneaux ont été identifiés, et pour lesquels des partenariats ont établis avec différents opérateurs,

- ✓ l'infrastructure de base et l'aménagement :
- ✓ implantation de calls centers avec 500 positions :
- ✓ une unité de développement de contenu pour CD ROM et sites Web
- ✓ un TO virtuel pour le tourisme tunisien
- ✓ une unité pour la numérisation, la certification électronique et la gestion électronique des données GED
- ✓ une unité de fabrication de CD ROM et CD CARD
- ✓ une unité de fabrication de borne interactive
- ✓ une unité d'assemblage d'ordinateur.



TEMA CONSULTING : LA TUNISO-EUROPENNE DE MANAGEMENT SA

51, Avenue Jugurtha, 1002 Tunis – Tunisie

Tel: 216 1 844 677 Fax: 216 1 845 583 Email: [tema.consult@planet.tn](mailto:tema.consult@planet.tn)

Website: [www.tema-consulting.com](http://www.tema-consulting.com)

Chairman of the Board: Mr Slaheddine Ladjimi. Managing Director: Mr Abdeladhim Ennaifer

La TUNISO EUROPÉENNE DE MANAGEMENT est une société de conseil en stratégie d'entreprise et de formation. Elle s'engage à assister l'entreprise dans l'amélioration de sa performance et la réalisation de ses objectif stratégique.

TEMA CONSULTING, dispose d'une expertise et d'un savoir-faire importants dans la gestion moderne des entreprises. Elle est composée d'experts pluridisciplinaires de hautes qualifications, couvrant tous les domaines qui touchent aux études économiques et à la gestion des entreprises. Ses principaux domaines de compétences sont les suivants :

- ▶ Stratégie d'entreprise.
- ▶ Génie productique, logistique et qualité.
- ▶ Ingénierie financière.
- ▶ Marketing et communication.
- ▶ Organisation, systèmes d'information et ressources humaines.
- ▶ Formation.



## CITE : LA COMPAGNIE IMMOBILIERE TUNISIO-EUROPEENNE

Lotissement El Khalij, Lees Berges du Lac, Tunis – Tunisie

Tel. 216 1 861 538 Fax. 216 1 862 193

Chairman of the Board : Mr Hassine DOGHRI. Managing Director: Mr Mahmoud BOUROUIS

La CITE est une société de promotion immobilière, elle a réalisé plusieurs projets :

*Résidence les châtelets - Hammamet* : Projet de 64 villas jumelées construites sur un terrain de 2 hectares essentiellement à usage de résidence secondaire.

*Résidence En Naser M'nihla- Gouvernorat de l'Ariana* : Projet composé de 76 villas jumelées sur un terrain de 2 hectares à usage de résidence principale de type économique .

*Résidence " Les reflets du Lac " à Tunis en bordure du lac* : 10 000m<sup>2</sup> à usage de bureaux et d'habitation

## SIDHET

Société Immobilière et d'Hôtellerie en Tunisie SA

Lotissement EL Khalij - Les Berges du Lac - Tunis .

Tél : 862 902 - 862 188 Fax : 862 193

Site Web : [carte.com.tn](http://carte.com.tn)

Chairman of the Board : Mr Hassine DOGHRI. Managing Director: Mr Ali MAJOUL

Capital : 9,2 Millions d'EURO

La SIDHET est une société de développement et d'exploitation hôtelière. La SIDHET a réalisé un complexe hôtelier 4 étoiles (Le Grand Hôtel) d'une capacité de 750 lits, sur un terrain de 7 ha, avec 350 mètres de bordure de plage, dans la région de Hammamet, l'une des meilleures zones touristiques de Tunisie.

Elle a entamé un deuxième projet de 1 500 lits dans la même région, sur une superficie de 13 ha avec 600 m de bordure de plage.

## C.II.M

CIIM Compagnie Immobilière Industrielle Modulaire SA

51 Av. Jugurtha – Mutuelleville – 1002 Tunis .

Tél : 216 1 796 623 Fax : 216 1 845 583

Chairman of the Board: Mr Hassine DOGHRI. Managing Director: Mr Skander LAZRAK

La CIIM est une société industrielle à vocation industrielle. Elle s'est spécialisée dans la réalisation de bâtiments industriels modulables et multi fonctionnels ainsi que de parc technologiques.



## Participation & Alliances du GROUPE CARTE:

Le Groupe Carte est fortement présent dans l'industrie et la distribution

**SEPCM** (majoritaire)

Capital : 2,3 Millions d'EURO

Production de fertilisants, pesticides et herbicides

**STEC** (majoritaire)

Capital : 2,3 Millions d'EURO

Production de fertilisants, pesticides et herbicides

**AL KIMIA** (majoritaire)

Capital : 13,3 Millions d'EURO

Production de TSP

**GRANUPHOS** (majoritaire)

Capital : 0,8 Millions d'EURO

Production d'Engrais Chimiques

**COGETCO** (majoritaire)

Capital : 2,5 Millions d'EURO

Production d'emballage plastique

**SEPIM**

Capital : 1,5 Millions d'EURO

Production de machines de désherbage

**TGI** (majoritaire)

Capital : 1,5 Millions d'EURO

Production et distribution de gaz industriels

**NOUVELAIR** (20 % du capital)

Capital : 5,4 Millions d'EURO

2<sup>ème</sup> Compagnie d'aviation tunisienne

## **Le partenaire technique tunisien pour les technologies de l'information**

### **MULTIMEDIA RESSOURCES SYSTEMS « M.R.S.»**

Siège Social : Phénicia, Avenue Habib Bourguiba 2070 La Marsa  
Tél. : (216) 1 774 777 Fax : (216) 1 774 006

Date de Création : 1995

Capital : 400 000 TND

Forme Juridique : S.A.

#### **Profil du Promoteur :**

M Moez SOUABNI

- Ingénieur en informatique de l'Institut Control DATA
- Expert International auprès de L'ONUDI pour les nouvelles technologies,
- Expert auprès de l'ETE
- Président de l'Association de l'Internet et du Multimédia ATIM
- Trésorier de la Chambre de l'UTICA pour les SSII
- Concepteur du premier CD ROM tunisien en 1996
- Concepteur du premier site Internet Medpartenariat 1997

#### **Secteur d'Activité :**

Services informatiques

#### **Principaux Produits Développés :**

La création de serveurs WEB sur Internet

Le développement de CD-ROM pour les entreprises et de titres CD-ROM pour le grand public;

La création et l'intégration de présentations multimédia de sociétés et de services sur bornes interactives

Le développement et la gestion de portails

La formation de spécialistes en multimédia

La Production de CD ROM, CD CARD, CD AUDIO, DVD