

Voir grand pour Montréal

Objectifs et orientations
stratégiques

Plan 2018-2022

TOURISME /
MONTREAL



Contexte

Ayant connu une **croissance soutenue des visites de touristes, culminant en un record de fréquentation en 2017 avec 11,1 millions de visiteurs**, année du 375^e anniversaire de Montréal, la métropole peut aujourd'hui se targuer de faire partie des principales destinations touristiques d'agrément et d'affaires de son groupe (villes de taille moyenne), notamment grâce aux actions de Tourisme Montréal.



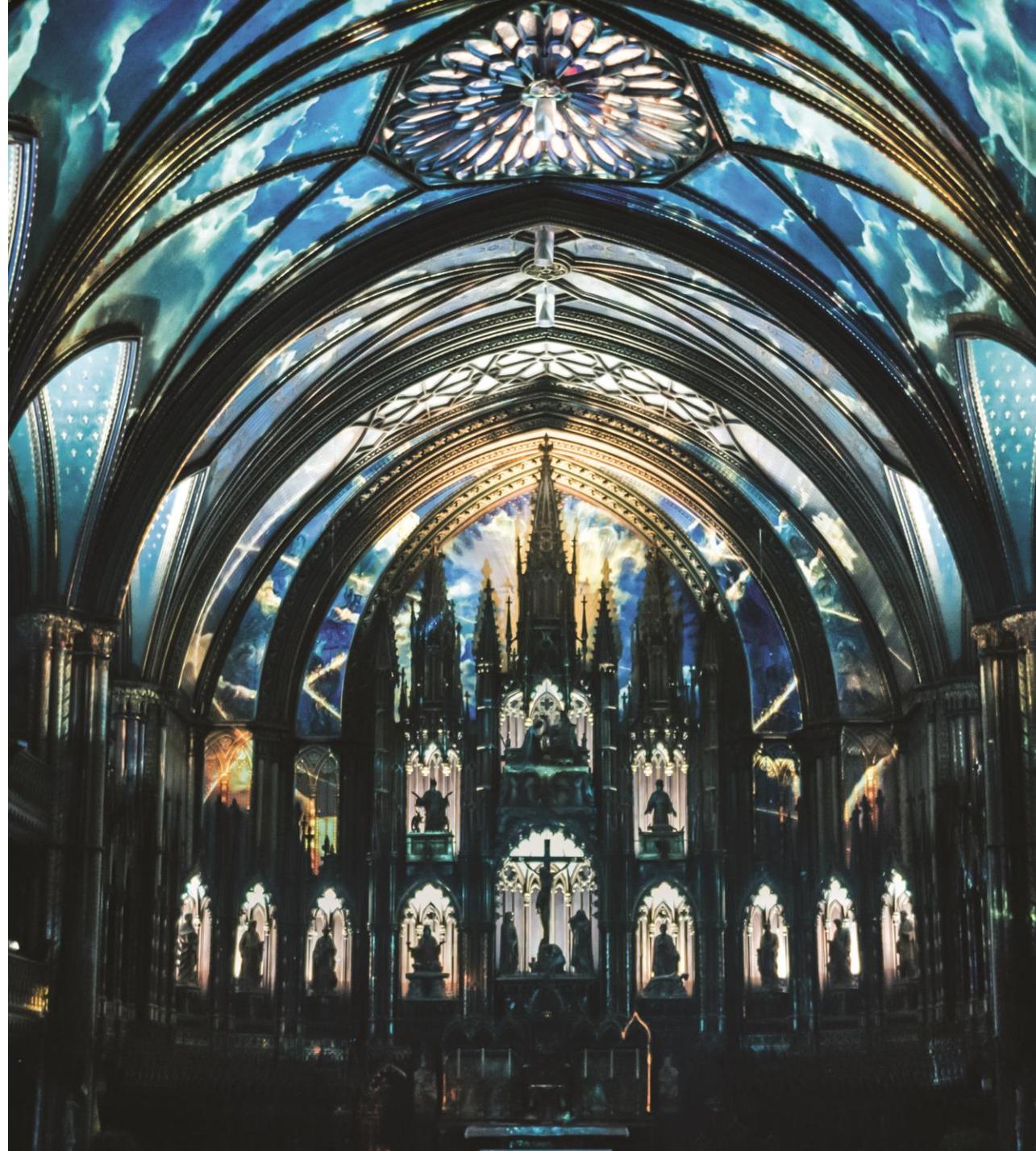


Contexte

Les observateurs reconnaissent la **performance exceptionnelle de la destination Montréal et de Tourisme Montréal**. Tourisme Montréal a atteint la majorité des objectifs que l'organisation s'était fixée en 2013, non seulement en termes quantitatifs, mais également en termes qualitatifs. Par ailleurs, le tourisme est aujourd'hui reconnu par l'ensemble des intervenants comme un moteur de développement socio-économique dont les retombées sont significatives et la voix de Tourisme Montréal est plus que jamais présente et pertinente dans les grands enjeux et projets de la métropole.

Contexte

On s'interroge toutefois sur **les opportunités et les défis** à venir. Le **marché mondial du tourisme étant en forte croissance à l'échelle internationale**, il est primordial que la « destination Montréal » se positionne façon encore plus avantageuse sur le marché et qu'elle mette en valeur ses principaux attributs distinctifs qui en font une destination reconnue pour son authenticité, sa vivacité et la qualité de son accueil.



Contexte

Par ailleurs, ici comme ailleurs, les offices de tourisme ne peuvent se contenter de viser à accroître le nombre de visiteurs et de nuitées sans s'interroger sur le positionnement et le développement de la destination, la fréquentation et le profil de clientèles, l'impact des nouvelles technologies, et ce afin **d'assurer un développement touristique et économique compatible avec les atouts de la destination ainsi que sur le plan de l'apport à la qualité de vie des citoyens.**

C'est dans ce contexte en mouvance constante que Tourisme Montréal a produit la mise à jour de son plan stratégique pour l'horizon 2018 à 2022. Le présent document détaille la vision, la mission, les cibles et les orientations stratégiques priorisées pour atteindre ces objectifs ambitieux.

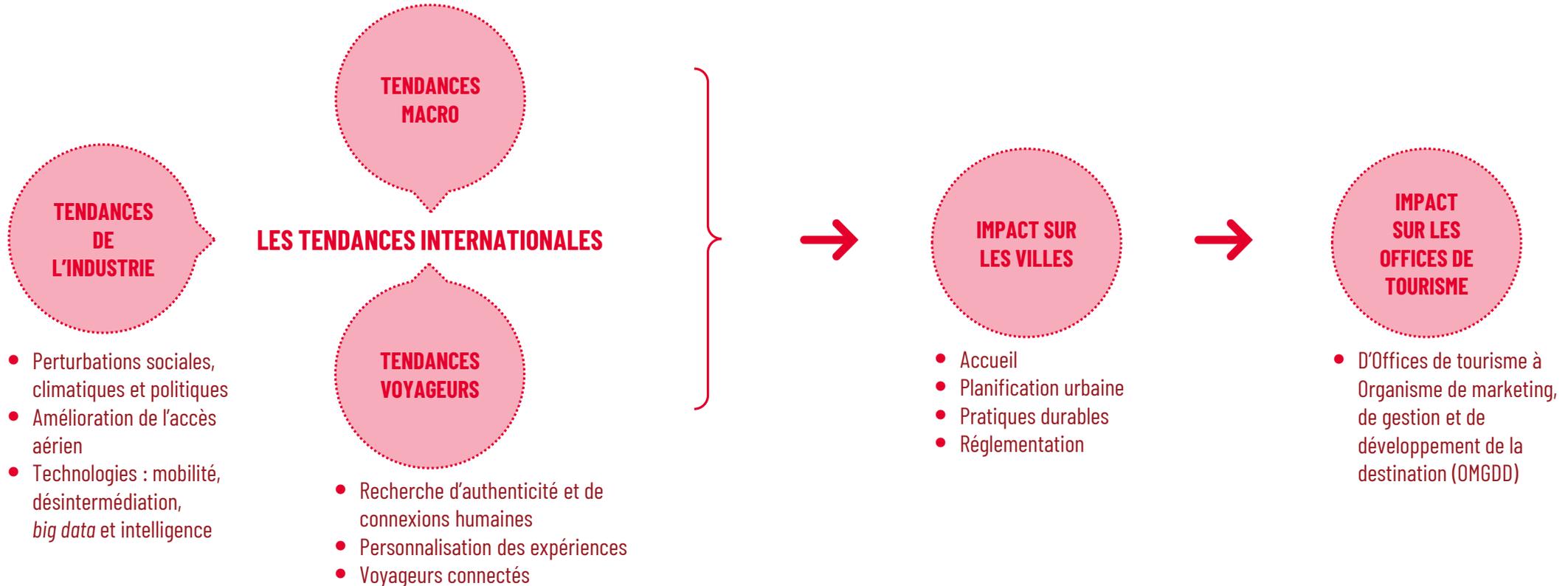


Tendances et évolution du rôle des offices de tourisme



Un marché touristique en pleine mouvance qui influence significativement le rôle des offices de tourisme

- Croissance soutenue du tourisme mondial
- Important générateur de retombées économiques



Un virage dans le rôle des offices de tourisme s'observe dans plusieurs destinations

UNE ÉVOLUTION VERS UN RÔLE PLUS PROACTIF, PLUS STRATÉGIQUE
DANS LA GESTION DE LA DESTINATION ET DE L'EXPÉRIENCE DES VISITEURS

Offices de tourisme

Organisme de promotion et de commercialisation de la destination



OMGDD

Organisme de **M**arketing, de **G**estion et de **D**éveloppement de la **D**estination

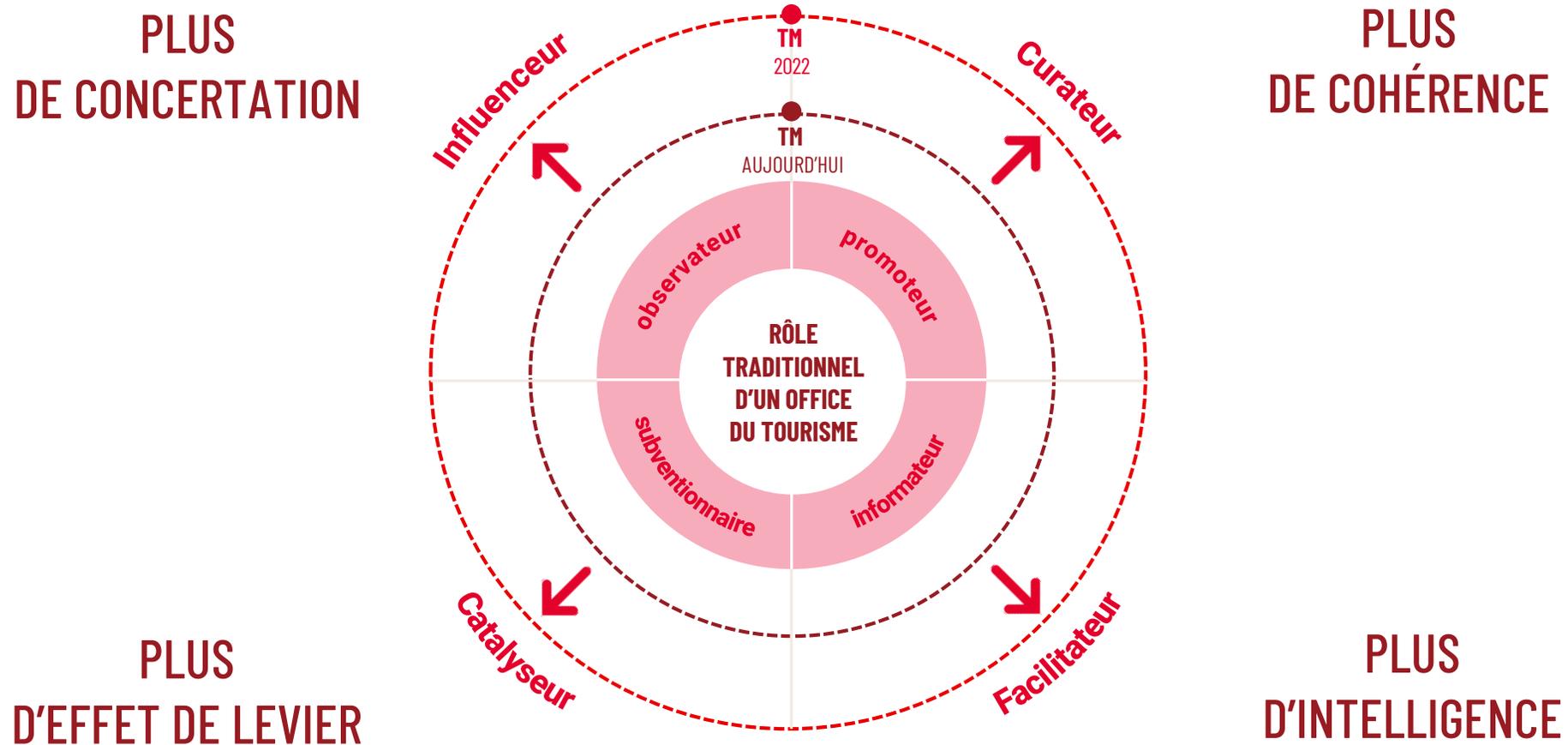
RÔLES

MISSION

KPI ET GOUVERNANCE

CETTE TRANSFORMATION A UN IMPACT SUR LA MISSION,
LES RÔLES ET LA GOUVERNANCE DES OFFICES DE TOURISME

Une évolution déjà amorcée par Tourisme Montréal, qui se poursuivra au cours des prochaines années



Vers un rôle plus affirmé dans la gestion et le développement de la destination

INFLUENCEUR

dans les grands dossiers transversaux touchant le développement économique, urbain et culturel de Montréal

- Concertation et mobilisation des parties prenantes
- Influence sur les dossiers urbains, économiques, etc.
- Présence active dans le milieu d'affaires, le milieu académique, etc.

CATALYSEUR

dans le développement du produit et de l'expérience comme initiateur, co-développeur et/ou investisseur

- Proactivité et focus sur les priorités
- Soutien et accompagnement des projets / initiatives
- Initiateur / Appel de projets
- Partenariats porteurs

CURATEUR

comme gardien de la marque, dans la stratégie de promotion, la diffusion de l'image, des messages et du contenu sur la destination

- Gardien de la marque / curateur des messages
- Création de contenus
- Stimulation du partage de contenus / forte présence sur les réseaux sociaux

FACILITATEUR

dans le développement d'outils, de plateformes, d'intelligence d'affaires permettant d'outiller les acteurs de l'écosystème touristique

- Intelligence d'affaires (virage numérique, collecte de données - *big data*, applications, etc.)
- Boîte à outils
- Formation
- Certification

Le modèle OMGDD : des avantages concrets pour Montréal

RÉSILIENCE

Une plus grande résilience de la destination

Moins sensible aux fluctuations et à la conjoncture

ENGAGEMENT

Plus d'engagement et de fidélisation des visiteurs

Des visiteurs qui reviennent, qui recommandent et qui agissent comme ambassadeurs de la destination

AUTHENTICITÉ

Plus de mise en valeur de l'authenticité

Une destination qui se distingue par des attributs uniques et cohérents avec son identité

MOBILISATION

Une plus grande adhésion et mobilisation des parties prenantes

Collaboration des acteurs de l'écosystème et implication des citoyens

INNOVATION

Une approche misant sur l'innovation

En stimulant les nouveaux modèles de développement, les partenariats porteurs, la co-création, etc.



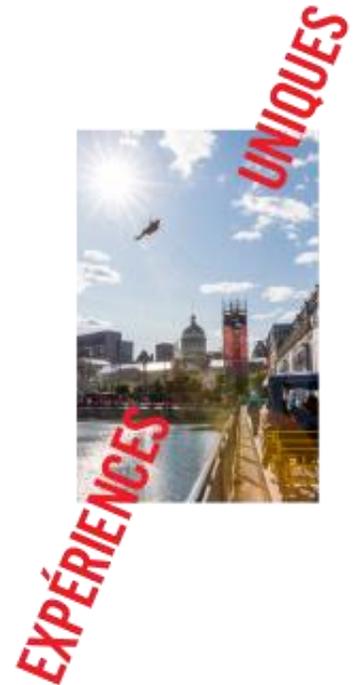
**Mission, vision
et objectifs
pour les cinq
prochaines années**



UNE MISSION QUI ÉVOLUE

Mission

Tourisme Montréal, fédérateur de l'écosystème touristique, œuvre à développer et faire rayonner Montréal comme destination qui se distingue par les expériences uniques et authentiques qu'elle offre à ses visiteurs, afin de maximiser les retombées économiques.



UNE VISION AMBITIEUSE POUR LA DESTINATION

Vision

Montréal se classe parmi les destinations urbaines les plus attractives en Amérique du Nord et est reconnue mondialement pour son ouverture, sa vivacité et sa créativité.



Objectifs de la destination



Une destination désirable qui rayonne

- Notoriété
- Retombées de presse
- Gains de réputation
- Engagements sur les plateformes
- Intentions des voyageurs

Une promesse d'expérience tenue

- Satisfaction des visiteurs
- Recommandation / engagement
- Durée du séjour
- Intention de retour

Des impacts économiques maximisés

- Nombre de touristes / congressistes
- Nombre de nuitées
- Fréquentation des attraits et événements
- Dépenses touristiques totales



Retombées touristiques visées

+2M  DE TOURISTES
EN 2022

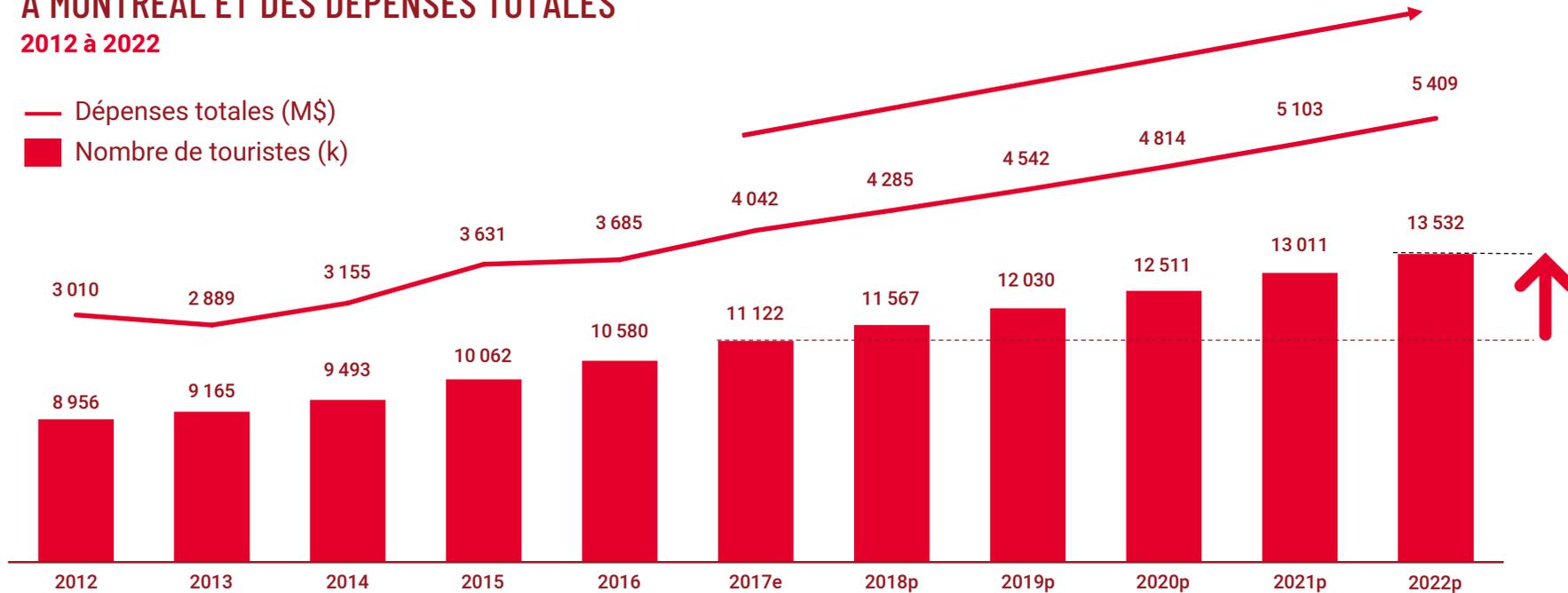
6%
DE CROISSANCE
ANNUELLE
DES DÉPENSES
TOTALES 

+1,5M
DE NUITÉES
ADDITIONNELLES
CUMULATIVES
D'ICI 2022 

32,5M
DE REVENUS
SUPPLÉMENTAIRES
SUR 5 ANS 

Des objectifs ambitieux : une croissance soutenue du nombre de touristes et de leurs dépenses

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE TOURISTES
À MONTRÉAL ET DES DÉPENSES TOTALES
2012 à 2022



+ 6 %
croissance
annuelle

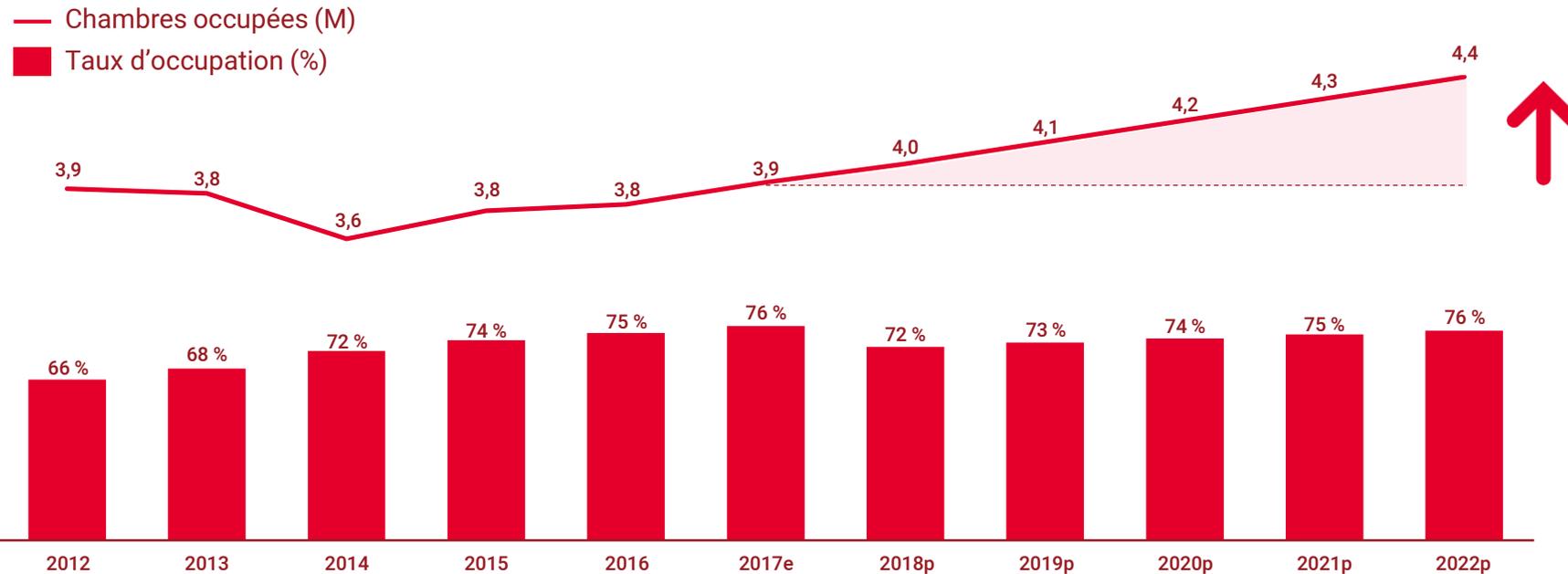


+ 2 M
touristes



Des objectifs ambitieux : 1,5 M de nuitées cumulatives additionnelles d'ici 2022

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE NUITÉES À MONTRÉAL 2012 à 2022

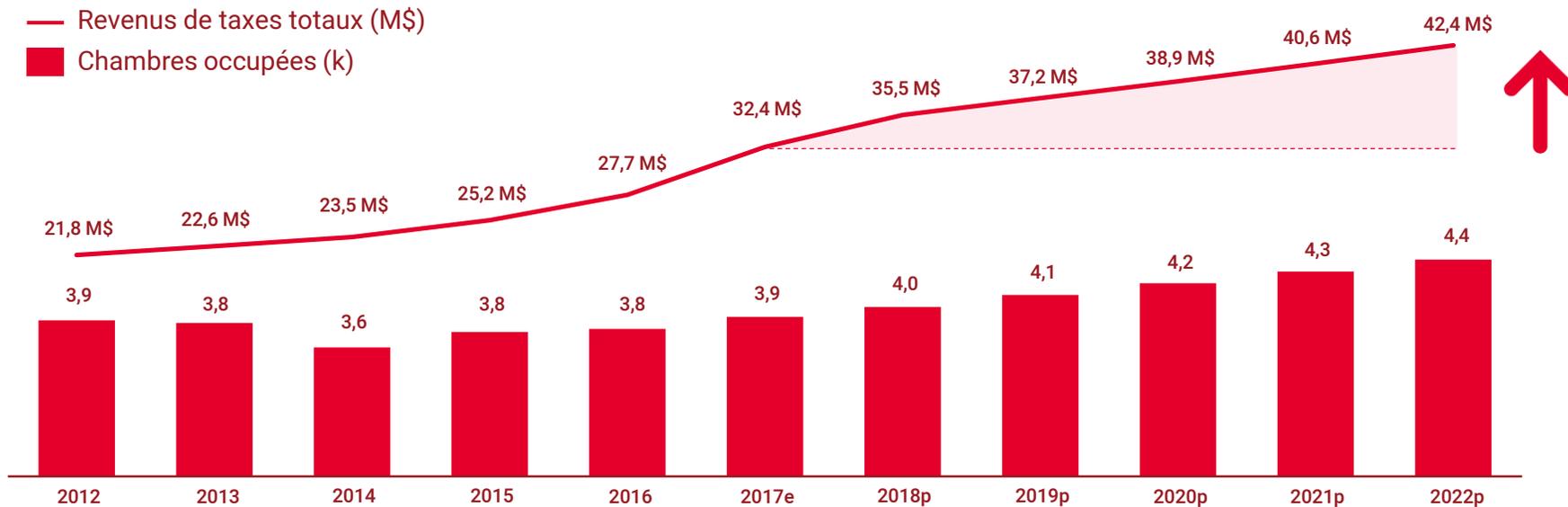


+ 1,5 M
nuitées additionnelles
cumulatives sur 5 ans



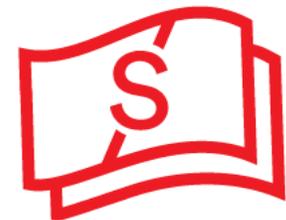
Des objectifs ambitieux : 32,5 M\$ de revenus supplémentaires d'ici 2022

ÉVOLUTION DE LA CONTRIBUTION HÔTELIÈRE
ET DES AUTRES TYPES D'HÉBERGEMENT
2012 à 2022



+ 32,5 M\$

revenus
d'hébergement
(TSH) cumulatifs
sur 5 ans





Les priorités et grandes orientations de Tourisme Montréal



Sur l'horizon du plan, les priorités et l'essentiel des efforts s'inscrivent dans la continuité

La priorité restera la performance commerciale, compte tenu des défis et des contraintes en place pour les prochaines années :

- nouvel inventaire hôtelier à absorber,
- pas d'agrandissement du Palais des congrès au cours des cinq prochaines années,

... et du contexte politique :

- importance de maintenir des liens étroits avec l'administration de la ville et le gouvernement du Québec;
- besoin de maintenir un alignement avec le plan directeur 2020 du MTO.

Pour tenir compte de ces nouveaux paramètres, Tourisme Montréal devra poursuivre :

- **l'évolution des façons de faire** sur le plan de l'agilité, de la transversalité, de la collaboration avec les partenaires externes, de la présence et des liens à l'international, etc.
- **son rôle de facilitateur**, soit l'intelligence d'affaires, outils, formation et certification aux membres et autres partenaires de l'écosystème touristique;
- **son rôle de curateur**, soit le développement de contenus, stratégie de promotion, de partage, etc.

Une évolution vers le modèle OMGDD qui s'échelonnera sur plusieurs années

En parallèle, l'évolution vers le modèle OMGDD se poursuit et s'intensifiera au fil du temps, au fur et à mesure que la légitimité de Tourisme Montréal dans ses nouveaux rôles sera reconnue et que l'organisation poursuivra son évolution, tout en respectant les paramètres établis dans l'entente avec le gouvernement du Québec.

En effet, cette transition a de multiples implications pour Tourisme Montréal :

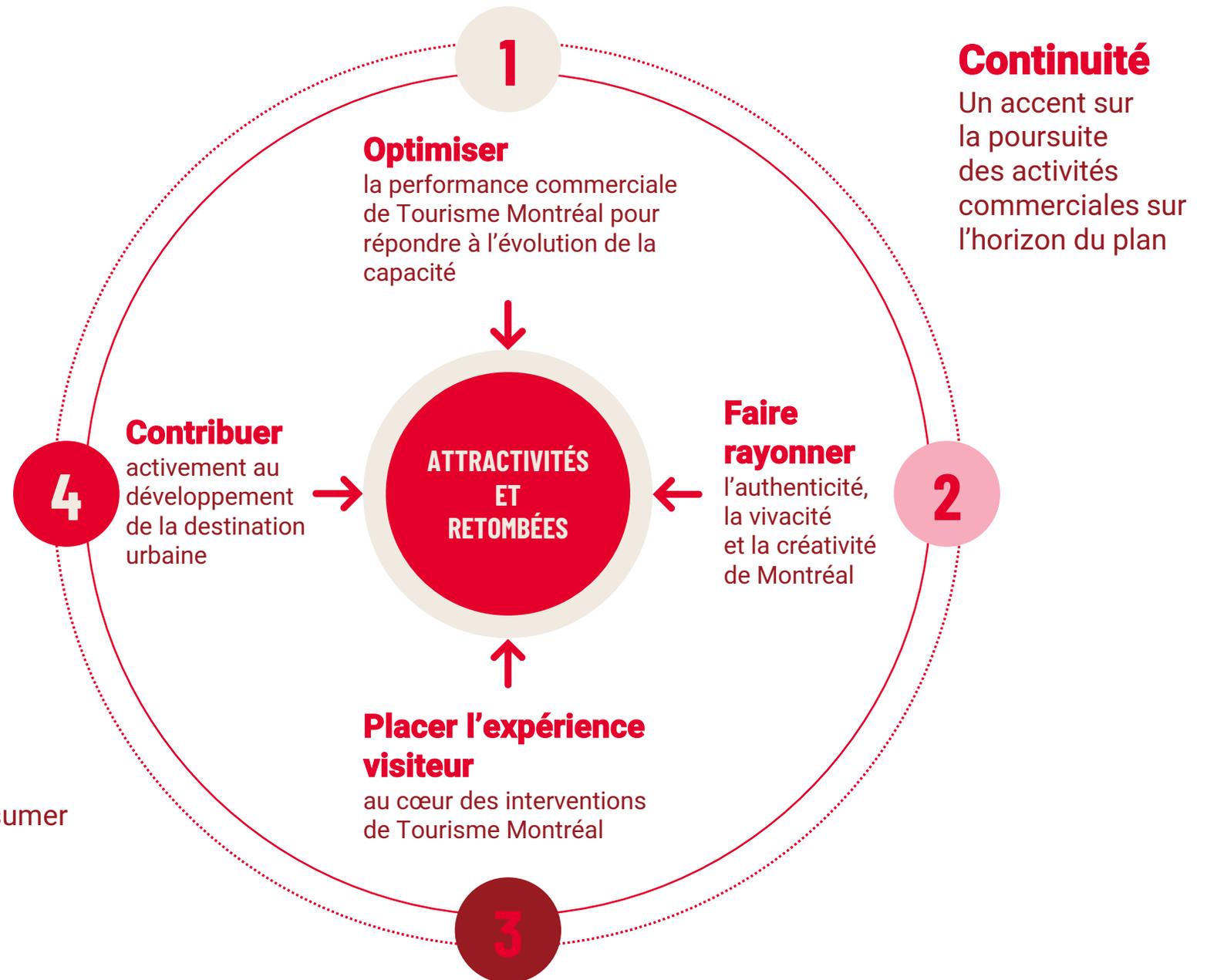
- faire évoluer la gouvernance et l'organisation : représentativité du CA, plus de ressources d'expériences nouvelles compétences et gestion du changement;
- accroître l'influence de TM dans le développement socio-économique de Montréal en collaboration avec les autres grands acteurs de l'économie montréalaise (Ville, MI, CCMM, CDPQ, etc.);
- devenir plus proactif dans son rôle de catalyseur, notamment en identifiant en amont des initiatives porteuses à soutenir et à accompagner;
- cibler les priorités d'intervention compte tenu des contraintes de ressources afin de concentrer les efforts de l'organisation où elle a le plus d'impact;
- innover dans les modèles d'affaires : maximiser l'effet de levier, favoriser l'incubation de projets / entreprises innovants, susciter l'implication du secteur privé, etc.

Des orientations porteuses

QUATRE GRANDES
ORIENTATIONS POUR LES
5 PROCHAINES ANNÉES

Évolution

Une évolution à accentuer afin d'être prêt à assumer pleinement les nouveaux rôles d'ici 5 ans



Continuité

1

Optimiser la performance commerciale de Tourisme Montréal pour répondre à l'évolution de la capacité

- Développement de marché, commercialisation et promotion
- Développement de l'offre d'hébergement
- Bonification de l'expérience affaires
- Valorisation des grands pôles de l'économie

2

Faire rayonner l'authenticité, la vivacité et la créativité de Montréal

- Cristallisation du positionnement, de l'identité et de la personnalité de la marque
- Optimisation des outils et plateformes numériques
- Visibilité accrue sur les marchés prioritaires et à l'international
- Stratégie d'influenceurs / effet multiplicateur

Évolution

3

Placer l'expérience visiteur au cœur des interventions de Tourisme Montréal

- Amplification des efforts d'accueil
- Personnalisation de l'expérience
- Plus grande implication des citoyens
- Professionnalisation de l'écosystème

4

Contribuer activement au développement de la destination urbaine

- Soutien au développement d'attraits et équipements
- Stimulation de projets innovants
- Répartition stratégique des touristes (quartiers/saisons)
- Légitimité de TM dans l'influence des grands dossiers (accès aérien, infrastructures, etc.)

1

Optimiser

LA PERFORMANCE COMMERCIALE DE TOURISME MONTRÉAL POUR RÉPONDRE À L'ÉVOLUTION DE LA CAPACITÉ

Développement de marché, commercialisation et promotion

- Maximiser l'intelligence d'affaires pour approfondir la connaissance des marchés agrément et affaires
- Développer une approche commerciale personnalisée en fonctions des profils des marchés géographiques ou types de marché (associatifs, corporatifs et « incentive »)
- Stimuler les revenus en déployant des actions tactiques sur les marchés de proximité
- Positionner la « destination d'affaires » auprès des planificateurs et contribuer à la marque affaires Canada

Développement de l'offre d'hébergement

- Favoriser la mixité dans les types d'hébergement
- Influencer l'offre d'hébergement en fonction des besoins des clientèles

Bonification de l'expérience affaires

- Faire cheminer le dossier du Palais des Congrès
- Favoriser l'ajout d'espace réunion / réception
- Bonifier les services et développer des outils numériques
- Faciliter le développement d'une offre congrès / réunion innovante et créative

Valorisation des grands pôles de l'économie

- Poursuivre et consolider l'approche sectorielle
- Démarcher et prioriser les événements d'affaires récurrents
- Fixer des objectifs communs entre TM et MI et raffermir les liens
- Stimuler le rôle d'ambassadeur de la destination

2

Faire rayonner

L'AUTHENTICITÉ, LA VIVACITÉ ET LA CRÉATIVITÉ DE MONTRÉAL

Cristallisation du positionnement, de l'identité et de la personnalité de la marque

- Préciser et partager le positionnement, la personnalité de la marque et les messages auprès des membres et partenaires clés, dont MI, la CCMM et la Ville de Montréal, pour qu'ils contribuent ainsi de manière cohérente au rayonnement de la vivacité
- Créer et générer des contenus en cohérence avec l'identité de Montréal qui séduit par son côté créatif, son audace, sa culture en constante ébullition et les Montréalais qui l'habitent
- Stimuler l'appropriation et l'amplification des contenus par nos partenaires
- Favoriser la mise en valeur des créneaux porteurs, des produits et des créateurs locaux

Optimisation des outils et plateformes numériques

- Consolider le développement de la base de données touristiques en ralliant les intervenants à ce projet fédérateur
- Développer et activer l'intelligence d'affaires pour maximiser la pertinence des actions
- Privilégier les plateformes qui favorisent l'interaction et l'engagement avec les voyageurs

Visibilité accrue sur les marchés prioritaires et à l'international

- Développer des stratégies intégrées en fonction du profil des visiteurs de chaque marché
- Amplifier la présence de Montréal sur les plateformes et réseaux internationaux
- Consolider nos liens stratégiques avec l'AITQ, le MTO et DC, ainsi qu'avec nos partenaires pour la commercialisation et la promotion de la destination

Stratégie d'influenceurs / effet multiplicateur

- Consolider notre collaboration avec les influenceurs clés sur chacun de nos marchés
- Déployer une stratégie de contenu amplifié par les agents multiplicateurs
- Intensifier l'engagement des citoyens comme ambassadeurs et diffuseurs de contenu



Placer l'expérience visiteur

AU CŒUR DES INTERVENTIONS DE TOURISME MONTRÉAL

Amplification des efforts d'accueil

- Repenser les points d'accueil et d'accès à l'information touristique
- Initier et/ou soutenir quelques initiatives majeures d'accueil (ex. : Bonjour)
- Préciser la promesse de service et rehausser les standards de qualité

Personnalisation de l'expérience

- Enrichir l'expérience visiteur avec du contenu personnalisé et contextualisé
- Créer et/ou soutenir des initiatives de découverte des expériences montréalaises
- Assurer le déploiement de l'application de TM
- Favoriser l'accès à l'information et la facilité transactionnelle

Plus grande implication des citoyens

- Impliquer les citoyens dans la création d'expériences
- Mobiliser les montréalais pour stimuler des interactions / échanges avec les visiteurs
- Assurer une communication continue avec les citoyens

Professionnalisation de l'écosystème

- Rehausser l'intelligence d'affaires des membres et partenaires
 - Développer un mécanisme de certification, des outils de formation
 - Appuyer les initiatives portant sur la main-d'œuvre et la relève de l'industrie
-

4

Contribuer

ACTIVEMENT AU DÉVELOPPEMENT DE LA DESTINATION URBAINE

Soutien au développement d'attraits / équipements

- Évaluer les besoins et prioriser les efforts
- Appuyer le développement et la promotion des équipements et attraits
- Accentuer le démarchage international
- Participer au développement de nouveaux créneaux porteurs (ex. : mise en lumière, art public, etc.)

Stimulation de projets innovants

- Revoir la politique de financement et d'accompagnement
- Stimuler le financement privé
- Initier des appels de projets
- Poursuivre le soutien des incubateurs en tourisme

Répartition stratégique des touristes (quartiers/saisons)

- Élaborer une stratégie transversale « Hiver » qui implique tous les acteurs
- Stimuler le développement de quartiers à fort potentiel touristique et favoriser la mobilité
- Mettre en valeur l'offre des régions limitrophes

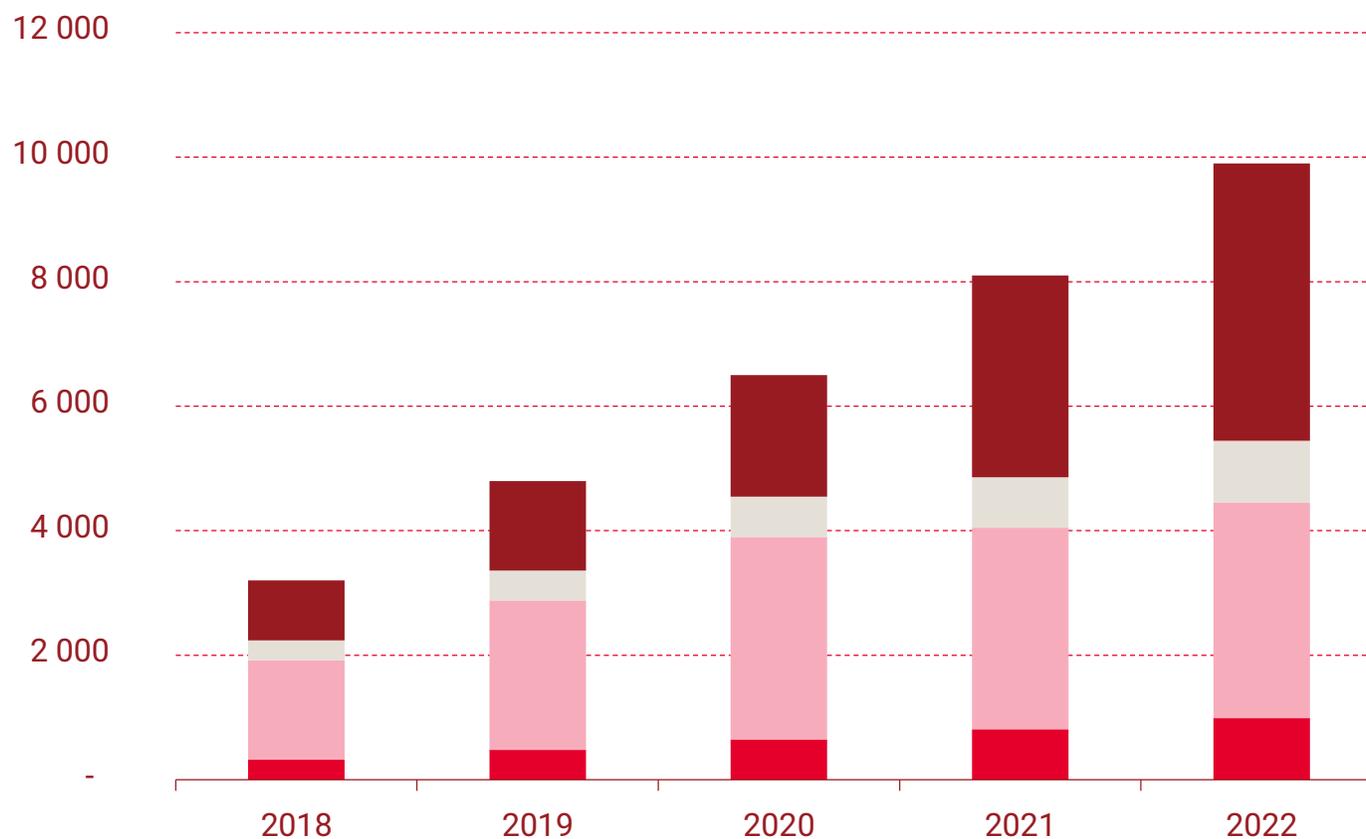
Légitimité de TM dans l'influence des grands dossiers (accès aérien, infrastructures...)

- Continuer d'influencer l'évolution de l'accès aérien
 - Prioriser et documenter la position de TM sur quelques grands dossiers (infrastructure, transport, signalisation, location de court terme)
 - Initier des réflexions avec les parties prenantes sur les grands dossiers (chantiers, comités)
-

+ 32,5 M\$ de revenus cumulatifs à réinvestir sur 5 ans

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS POTENTIELS ANNUELS

- 1. Commercialisation et ventes
- 2. Rayonnement
- 3. Expérience visiteur
- 4. Développement de la destination



Des conditions de succès à respecter

GOVERNANCE

Aligner l'organisation avec les objectifs stratégiques à long terme

- Assurer la représentativité de l'écosystème touristique dans la composition du CA
- Préciser la part de l'enveloppe dédiée au développement de la destination dans le budget total
- Définir les principes directeurs pour la priorisation des initiatives à soutenir et l'allocation des fonds

TALENT

Miser sur le talent pour réaliser l'évolution des rôles

- Impliquer plus de ressources d'expérience et développer des profils plus stratégiques
- Allouer davantage de ressources (humaines et financières) pour soutenir le développement de la destination et l'expérience client
- Bonifier sur le plan des compétences et des expériences clés nécessaires
- Assurer la mobilisation des employés

INTELLIGENCE

D'AFFAIRES

Devenir une organisation orientée et propulsée par l'intelligence

- Bâtir et optimiser l'intelligence de la destination pour aligner l'ensemble des stratégies de l'organisation
- Activer cette intelligence dans nos actions, nos décisions et processus d'affaires

PARTENARIATS

Multiplier notre force d'intervention

- Miser sur des liens forts avec nos partenaires gouvernementaux : MTO, Ville de Montréal
- Créer un effet de levier avec les réseaux économiques et académiques : Montréal International, CCMM, universités, etc.
- Maximiser le pouvoir de rayonnement de nos membres et partenaires de l'industrie (Alliance et Destination Canada)
- Collaborer étroitement avec les réseaux internationaux basés à Montréal ou à l'étranger

