Planification stratégique d'organisation 2024-2026

TOURISME / MONTRÉAL

© PHOTO HÉLICO - YVES TREMBLAY

Table des matières

1. **Message du président-directeur général**
2. **Le plan stratégique en bref**
3. **Tour d'horizon contextuel et culture**
4. **Plan stratégique**
    - Axes stratégiques
    - Interventions prioritaires par axe

Message du Président-Directeur Général

Chers membres et partenaires de l'industrie,

À travers les ruelles animées du quartier de Rosemont où j'ai grandi, jusqu'aux espaces verts du Mont-Royal et aux rives du parc Jean-Drapeau, Montréal s'épanouit dans sa diversité et sa richesse culturelle. Tourisme Montréal s'engage à tracer un avenir qui reflète notre passion pour cette citée vibrante.

C'est donc avec un profond sentiment de satisfaction que je dépose aujourd'hui le plan stratégique de Tourisme Montréal pour la période 2024-2026. Ce document incarne le fruit d'une réflexion collective, entièrement alignée sur l'évolution des tendances de voyage tout en répondant aux impératifs croissants en matière de développement durable.

Au fil de ces dix dernières années à la tête de cette organisation, Montréal a augmenté son attrait sans faiblir et constaté que le désir de voyager est encore et toujours une priorité pour les citoyens du monde entier. La vision et la mission de Tourisme Montréal ont, pour leur part, évolué de manière significative pour s'adapter aux exigences de tourisme responsable ainsi qu'à la nécessité d'une cohabitation harmonieuse entre nos visiteurs et nos citoyens, tout en préservant une croissance économique soutenue. Ce plan stratégique, ancré dans ces enjeux essentiels, illustre notre ferme implication envers la promotion et le développement de notre destination à travers des engagements transversaux touchant à la fois le marché agrément que le secteur d'événements d'affaires et sportifs.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, nous avons la chance de compter sur une industrie solide, mobilisée et qui a fait face à de nombreux défis. En ce sens, je tiens à saluer la remarquable expertise des employés de Tourisme Montréal ainsi que des acteurs touristiques et collaborateurs disséminés dans notre métropole. Leur agilité, leur résilience, leur professionnalisme et leur bonne humeur au quotidien incarnent la vision que nous nous sommes fixée.

Ensemble, en adoptant l'innovation, nous sommes prêts à continuer de faire de Montréal une destination touristique phare, respectueuse de son environnement, prospère sur le plan économique et bénéfique pour tous ceux qui la visitent et y vivent.

Je vous remercie pour votre dévouement continu et votre contribution à cette mission essentielle.

Président-directeur général à Tourisme Montréal

TOURISME / MONTRÉAL

Fondements stratégiques

Vision

Notre parti pris concernant le tourisme

La prospérité de Montréal en tant que destination passe par les retombées socioéconomiques florissantes et la cohabitation entre les visiteuses et visiteurs et la population montréalaise

Mission

Ce pourquoi on se lève le matin

Propulser l'attractivité de Montréal auprès de ses marchés prioritaires et favoriser un développement durable de la destination.

Valeurs

Principes fondamentaux qui nous guident et auxquels nous croyons

Innovation et créativité

Performance et efficacité

Responsabilité et rigueur

L'AMBITION

Objectif ultime que veut atteindre l'organisation d'ici 2030

En 2030, Tourisme Montréal sera *la* référence en matière d'attractivité et de durabilité parmi les organisations marketing de destination en Amérique du Nord.

Le plan stratégique en bref

Plan stratégique 2024-2026

FONDEMENTS STRATÉGIQUES

Vision : **La prospérité de Montréal en tant que destination passe par une croissance durable et la cohabitation entre les visiteuses et visiteurs et la population montréalaise.**

Mission : **Propulser l'attractivité de Montréal auprès de ses marchés prioritaires et favoriser un développement durable de la destination.**

Valeurs : **Innovation et créativité, performance et efficacité, responsabilité et rigueur.**

AMBITION

En 2030, Tourisme Montréal sera *la* référence en matière d'attractivité et de durabilité parmi les organisations marketing de destination en Amérique du Nord.

4 AXES STRATÉGIQUES

1. **Renforcer le rayonnement et l'attractivité de la destination et de son offre.**
2. **Propulser l'offre d'événements d'affaires et sportifs.**
3. **Fédérer l'écosystème montréalais dans le développement d'une destination harmonieuse.**
4. **Mobiliser et rallier le personnel, les partenaires, les membres et la population autour d'une vision commune.**

20 INTERVENTIONS PRIORITAIRES

TOURISME / MONTRÉAL

L’approche collaborative derrière le plan

3 ateliers collaboratifs

Équipe de direction

Janvier 2023
Planification stratégique

Conseil d’administration

Mars 2023
Axes stratégiques

Personnel

Avril 2023
Actions par axe stratégique

L’ensemble de l’équipe de direction de Tourisme Montréal a contribué à l’élaboration du plan définissant ainsi ses priorités et ses champs d’action par axe stratégique.

L’approche collaborative derrière le plan

Présentations du plan

Conseil d’administration

Novembre 2023

Employés

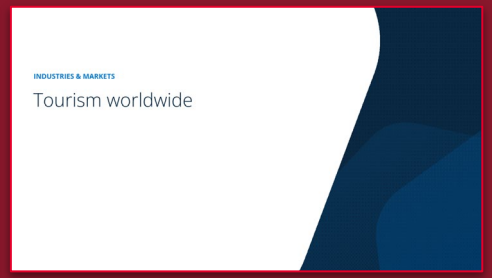
Février 2024

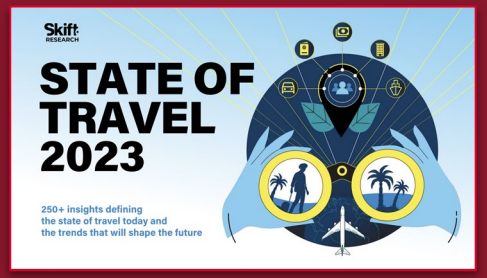
Partenaires

Février 2024

Tour d’horizon contextuel et culturel

Les principales sources que nous avons consultées





État des lieux

UNE INDUSTRIE OPTIMISTE

Avec la reprise des voyages en avril 2023, qui a dépassé pour la première fois les niveaux de 2019, l'industrie touristique est plus optimiste que jamais.

La seule ombre au tableau : l'instabilité économique et l'inflation qui réduisent les revenus discrétionnaires des ménages. Cependant, malgré l'intention des voyageuses et voyageurs de mieux maîtriser leurs dépenses une fois à destination, le nombre de personnes désireuses de voyager ne montre aucun signe de diminution.

Après plus de deux ans de pandémie, le voyage occupe une place prépondérante dans la liste des priorités des ménages. Les gens aspirent plus que jamais à l'aventure, aux liens avec les autres et à la découverte de nouvelles expériences enrichissantes.

UNE POPULARITÉ RENOUVELÉE DES CENTRES URBAINS

Alors qu'ils avaient perdu de leur attrait pendant la pandémie au profit des destinations nature, les centres urbains retrouvent désormais leur popularité. Les visiteuses et visiteurs recherchent ardemment des expériences culturelles, des découvertes gastronomiques, des interactions humaines authentiques et une vie nocturne animée, autant d'éléments que l'on trouve dans le dynamisme des grandes villes.

Nous assistons également à une consolidation de l'offre événementielle. Pour certaines personnes, ces événements deviennent la raison principale de visiter une ville ou de planifier un voyage.

LES IMPLICATIONS

1. **Continuer à investir pour faire rayonner Montréal en tant que destination de choix dans les marchés prioritaires afin de tirer parti de l'enthousiasme actuel concernant les voyages.**
2. **Faire la promotion des festivals et événements afin d'attirer de nouveaux visiteurs et visiteuses dans la métropole.**
3. **Offrir à nos partenaires porteurs de l'accompagnement (démarrage, organisation, soutien financier, etc.) pour réaliser des initiatives, des événements ou des projets et ainsi susciter leur esprit d'émulation.**

5 grande tendances qui influenceront l’industrie du voyage dans les prochaines années

Comment en tirer profit et s’en inspirer pour orienter nos décisions

1

L’ampleur de la crise climatique force toute une industrie à passer à l’action.

2

Les communautés locales : des contributrices essentielles à l’expérience des visiteuses et visiteurs.

3

Le mode de travail hybride génère de nouvelles occasions pour les destinations.

4

L’innovation technologique : une occasion de redéfinir le parcours des visiteuses et visiteurs, de l'inspiration à l'expérience à destination.

5

L’amélioration des compétences comme solution à la pénurie de main-d’œuvre.

TOURISME / MONTRÉAL

*Sources :
Étude de la Perception du Tourisme par les Résidents de Montréal, 2022.

L'ampleur de la crise climatique force toute une industrie à passer à l'action

LA TENDANCE

Les récents chamboulements météorologiques rendent les changements climatiques plus concrets que jamais pour les voyageuses et voyageurs. Ils sont de plus en plus nombreux à chercher et à choisir des solutions de voyage plus durables (hébergements, transport, expériences, etc.), sans toutefois remettre en question le choix de voyager. Bien au contraire, on voit même un engouement grandissant pour des destinations qui sont les plus vulnérables en matière de changements climatiques : le « tourisme de la dernière chance ».

Bien qu'ils soient désireux de réduire leur empreinte et que près de la moitié des voyageurs et voyageuses soient prêts à payer plus cher pour des voyages plus durables, ils s'en remettent encore aux destinations pour proposer des expériences touristiques responsables.

Les visiteuses et visiteurs attendent aussi des destinations qu'elles les aident à mieux naviguer à travers cette offre durable qui souffre encore aujourd'hui d'une confusion entre ce qui l'est réellement et ce qui tient de l'écoblanchiment.

On voit aussi un mouvement marqué vers des choix durables pour les voyages d'affaires. Même les entreprises souhaitent faire des choix responsables pour réduire leur propre empreinte.

Le défi pour l'industrie touristique consistera à rendre les choix durables accessibles à toutes et à tous, car les enjeux sociaux et climatiques touchent tout le monde sans exception.

LA SITUATION À MONTRÉAL

Pour devenir une destination plus durable, la population montréalaise croit que la ville devrait rendre son système de transport plus efficace, faciliter la circulation à pied et améliorer l'entretien de ses parcs et espaces nature.

LES MESURES À PRENDRE

1. **Faciliter la prise de décision des visiteuses et visiteurs qui veulent faire des choix plus responsables et durables.**
2. **Intégrer les principes du développement durable dans le développement de la destination.**
3. **Amplifier la communication de nos engagements et rendre des comptes sur notre progression aux visiteuses et visiteurs ainsi qu'à notre écosystème.**

Les communautés locales : des contributrices essentielles à l'expérience visiteur

LA TENDANCE

Le rapport entre tourisme et localité ne cesse d'évoluer. Le tourisme est, aujourd'hui plus que jamais, une affaire de cocréation. L'accueil et l'attitude de la population est en effet devenu le premier levier de l'expérience des visiteuses et visiteur.

Les communautés vont être de plus en plus impliquées dans le développement de leur environnement, et ce, jusque dans l'expérience touristique.

Les organisations de gestion de destinations n'auront d'autre choix que de consulter régulièrement la population afin d'arriver à un produit qui améliore d'abord la qualité de vie des communautés locales et attire ensuite les visiteuses et visiteurs.

LA SITUATION À MONTRÉAL

Les visiteuses et visiteurs perçoivent déjà Montréal comme une destination accueillante et la population voit d'un œil positif le développement touristique de la ville. C'est en effet 75 % de la population montréalaise qui soutient le tourisme, ce qui équivaut à +16 points au-dessus de la norme. Elle demande toutefois à être davantage consultée quant au développement de la destination.

LES MESURES À PRENDRE

1. **Continuer à développer la destination de façon harmonieuse, sans oublier de consulter la population et de mesurer sa satisfaction.**
2. **Optimiser l'expérience des visiteuses et visiteurs et le processus d'accueil.**

*Sources :
Étude de la Perception du Tourisme par les Résidents de Montréal, 2022.

3

Le mode de travail hybride génère de nouvelles occasions pour les destinations

LA TENDANCE

On prolonge notre séjour d'agrément pour travailler sur place. On assiste à un congrès, à un colloque ou à une réunion et on ajoute des nuitées à notre séjour pour découvrir la destination. Enfin, on décide simplement de télétravailler depuis une destination étrangère. Voilà des scénarios qui font partie de cette nouvelle forme de voyage plus hybride que jamais.

Dans cette perspective, le coût de la vie, l'accès facile à Internet, un environnement sécuritaire, la facilité à obtenir un visa, les offres de prolongement, etc. sont des critères de choix prioritaires pour les nomades numériques en recherche d'une expérience hybride mariant travail et vacances.

LA SITUATION À MONTRÉAL*

« Les attraits touristiques de Montréal et son charme sont certainement des facteurs qui entrent en compte dans le choix de la ville comme lieu de réunion, puisque les congrès, au-delà des activités formelles, comportent une composante tourisme/loisir. »

– Alain Dubuc, Institut du Québec

Bien que la reprise des congrès et des événements d'affaires n'ait pas encore atteint le niveau prépandémique, ils contribuent en partie à l'excellente performance touristique de Montréal en 2023. De plus, la cible congressiste et affaires est l'une de celles qui dépensent le plus à destination.

MESURE À PRENDRE

Créer davantage de synergie entre les catégories Agrément et Affaires/sportifs pour positionner la destination sur le segment lucratif du voyage hybride.

*Sources :
L'économie du visiteur
Le rôle stratégique du tourisme pour le développement économique : Le cas du Grand Montréal, 2023

4

L’innovation technologique : une occasion de redéfinir le parcours des visiteuses et visiteurs, de l'inspiration à l'expérience à destination

LA TENDANCE

Entre l’intelligence artificielle (IA) et le Web3, l’industrie du voyage ne peut que s’attendre à des transformations significatives dans les prochaines années, une fois le point de maturité technologique atteint pour ces innovations.

L’IA évolue rapidement et permet aux entreprises d'augmenter leur efficacité et de mieux comprendre les préférences des voyageuses et voyageurs afin de leur proposer des expériences plus personnalisées et souvent robotisées. L'arrivée de ChatGPT chamboule aussi les interactions entre humain et technologie et fait évoluer la façon dont les voyageuses et voyageuses s'informent.

Les réalités augmentées (RA) et virtuelles (RV) sont déjà populaires, car elles permettent de découvrir des endroits et des sites touristiques de manière immersive et interactive.

Le métavers, quant à lui, est conçu comme un environnement 3D immersif, parallèle au monde physique, et permet aux internautes d’interagir ensemble et avec leur environnement au moyen d’avatars.

Malgré les avantages indéniables qu’entraînent les nouvelles technologies en matière d'efficacité et de pertinence pour l'expérience des voyageuses et voyageurs, l'apport humain reste primordial dans le monde du voyage. Les personnes qui voyagent sont plus désireuses que jamais de tisser des liens humains, ce que la technologie seule ne peut pas leur offrir.

LA SITUATION À MONTRÉAL

Montréal est déjà reconnue comme une destination innovante et leader mondiale en intelligence artificielle. Les congrès et événements d’affaires peuvent contribuer à maintenir cette perception et à développer cette industrie.

LES MESURES À PRENDRE

1. **Saisir les occasions technologiques et soutenir les initiatives créatives et innovantes au service de la destination et de l’expérience des visiteuses et visiteurs.**
2. **Faire bénéficier les visiteuses et visiteurs des bénéfices des nouvelles technologies, mais s'assurer de leur offrir la touche humaine tout au long de leur expérience.**

*Sources :
Diagnostic Tourisme Montréal, 2023; L’économie du visiteur
Le rôle stratégique du tourisme pour le développement économique : Le cas du Grand Montréal, 2023

L'amélioration des compétences comme solution à la pénurie de main-d'œuvre

LA TENDANCE

En 2022 et 2023, on aura parlé plus que jamais de la pénurie de main-d'œuvre et de la crise d'engagement du personnel. Cette situation semble vouloir persister, au risque de s'aggraver.

Afin de pallier le déficit de personnel, les offices de tourisme doivent perfectionner davantage la main-d'œuvre actuelle pour réussir à la retenir.

Les entreprises du secteur doivent aussi considérer revoir leurs fondements stratégiques (vision, mission, culture, etc.) et refléter ce changement de paradigme si elles souhaitent garder leur personnel engagé et aligné avec leurs valeurs.

LA SITUATION À MONTRÉAL

Alors qu'on observait un gain moyen de 3,8 % du personnel dans l'ensemble des industries entre janvier 2020 et janvier 2023, les secteurs de la restauration et de l'hébergement observaient un recul de 5,5 %.

En plus d'avoir été les plus touchés pendant la pandémie, les emplois liés à l'industrie touristique sont victimes d'une perception négative et ne sont pas considérés à leur juste valeur.

LES MESURES À PRENRE

1. **Outiller les parties prenantes de l'industrie touristique montréalaise pour favoriser la rétention et la formation de leur personnel.**
2. **Valoriser le rôle essentiel des différents emplois liés au tourisme pour la prospérité de la ville.**

*Sources :
Le rôle stratégique du tourisme pour le développement économique : Le cas du Grand Montréal, 2023

Le plan stratégique

Le plan stratégique 2024-2026 s'appuie sur 4 axes stratégiques transversaux

Les axes ne sont pas mutuellement exclusifs afin d'encourager la collaboration des services et la transversalité des compétences de l'organisation.

	1	2	3	4
Agrément	**Renforcer le rayonnement et l'attractivité de la destination et de son offre**	**Propulser l'offre d'événements d'affaires et sportifs**	**Fédérer l'écosystème montréalais dans le développement d'une destination harmonieuse**	**Mobiliser et rallier le personnel, les partenaires, les membres et la population autour d'une vision commune**
Affaires et événements				

1

Renforcer le rayonnement et l'attractivité de la destination et de son offre

LES INTERVENTIONS PRIORITAIRES POUR CONCRÉTISER CET AXE STRATÉGIQUE :

A Prioriser nos initiatives sur les marchés principaux

Priorisation des marchés domestiques à fort potentiel de croissance : Ontario, Nord-Est des États-Unis, Californie, France, Mexique.

B Maximiser de façon holistique les efforts marketing

Optimiser les efforts marketing numériques en fonction des indicateurs clés.

C Déployer la vision numérique

Créer une expérience numérique intégrée, centrée sur l'expérience des voyageuses et voyageurs et propulsée par les divers outils technologiques.

D Maximiser l'utilisation de l'intelligence d'affaires

Utiliser des outils de mesure éprouvés pour exploiter l'intelligence d'affaires et ainsi déterminer les marchés et les audiences prioritaires.

E Optimiser la saisonnalité

Développer l'offre à destination pour augmenter les investissements dans les basses saisons.

F Améliorer notre déploiement sur la cible montréalaise

Continuer de considérer la population montréalaise comme marché secondaire et fédérer les partenaires autour de nos actions.

2

Propulser l'offre d'événements d'affaires et sportifs

LES INTERVENTIONS PRIORITAIRES POUR CONCRÉTISER CET AXE STRATÉGIQUE :

A Prioriser nos efforts sur les marchés à fort potentiel

Concentrer nos actions commerciales sur les marchés prioritaires et maintenir notre positionnement sur les marchés canadien et international.

B Cibler les marchés porteurs pour déployer l'offre saisonnière

Développer des occasions d'affaires et l'offre d'événements sportifs hors saison afin de maximiser le nombre de nuitées générées en basse saison.

C Améliorer et prolonger l'expérience à destination des délégations

De façon transversale, proposer une offre adaptée aux besoins des délégations.

D Encourager le développement harmonieux d'une destination d'événements d'affaires et sportifs

Mesurer les incidences économiques pour déterminer les comptes alignés sur la stratégie « Destination harmonieuse » (DH).

E Promouvoir l'innovation et la créativité montréalaise à travers nos actions de commercialisation

Améliorer notre positionnement sur l'aspect « Montréal, destination innovante et créative » afin de nous démarquer de la concurrence.

LES INTERVENTIONS PRIORITAIRES POUR CONCRÉTISER CET AXE STRATÉGIQUE :

3

Fédérer l'écosystème montréalais dans le développement d'une destination harmonieuse

A Mettre en œuvre les actions requises pour être une destination touristique exemplaire

Favoriser l'adoption de pratiques écoresponsables qui ont un impact positif sur la communauté locale et l'environnement, en plus d'encourager la prise de mesures commerciales durables et propices à la croissance.

B Soutenir le centre-ville, les quartiers culturels et l'attractivité de la destination au profit des visiteuses et visiteurs et de la population montréalaise

Accompagner, fédérer et influencer l'écosystème montréalais afin de développer des projets emblématiques et insolites en harmonie avec l'ADN culturel, créatif, audacieux, durable et diversifié de la destination.

C Agir à titre de leader de l'épanouissement global de la métropole

Arrimer les perspectives de développement du produit touristique aux initiatives du milieu dans une démarche identitaire, culturelle et historique.

D Soutenir et stimuler le développement de projets innovants en matière d'accueil

Implanter une vision stratégique et renouvelée en matière d'accueil.

E Développer la résilience de la destination

Optimiser nos pratiques et réévaluer notre structure de gouvernance afin d'augmenter nos capacités d'adaptation dans un contexte culturel, économique, environnemental et social en perpétuel changement.

4

Mobiliser et rallier le personnel, les partenaires, les membres et la population autour d'une vision commune.

LES INTERVENTIONS PRIORITAIRES POUR DONNER VIE À CET AXE STRATÉGIQUE :

A Transmettre notre proposition de valeur aux membres

Maximiser nos plateformes de communication et nos événements pour soutenir et promouvoir les actions DH de nos membres et de nos partenaires et favoriser leur adhésion à nos axes stratégiques.

B Réorienter notre approche « nouveaux membres »

Saisir les occasions et positionner le tourisme comme vecteur économique et social majeur pour la communauté locale.

C Maximiser et activer les partenariats stratégiques

Développer et activer des partenariats stratégiques afin de propulser la marque et le leadership de Tourisme Montréal.

D Optimiser l'expérience du personnel et le rayonnement de la marque employeur

Définir et activer l'expérience du personnel et promouvoir notre proposition de valeur.

TOURISME /
MONTREAL