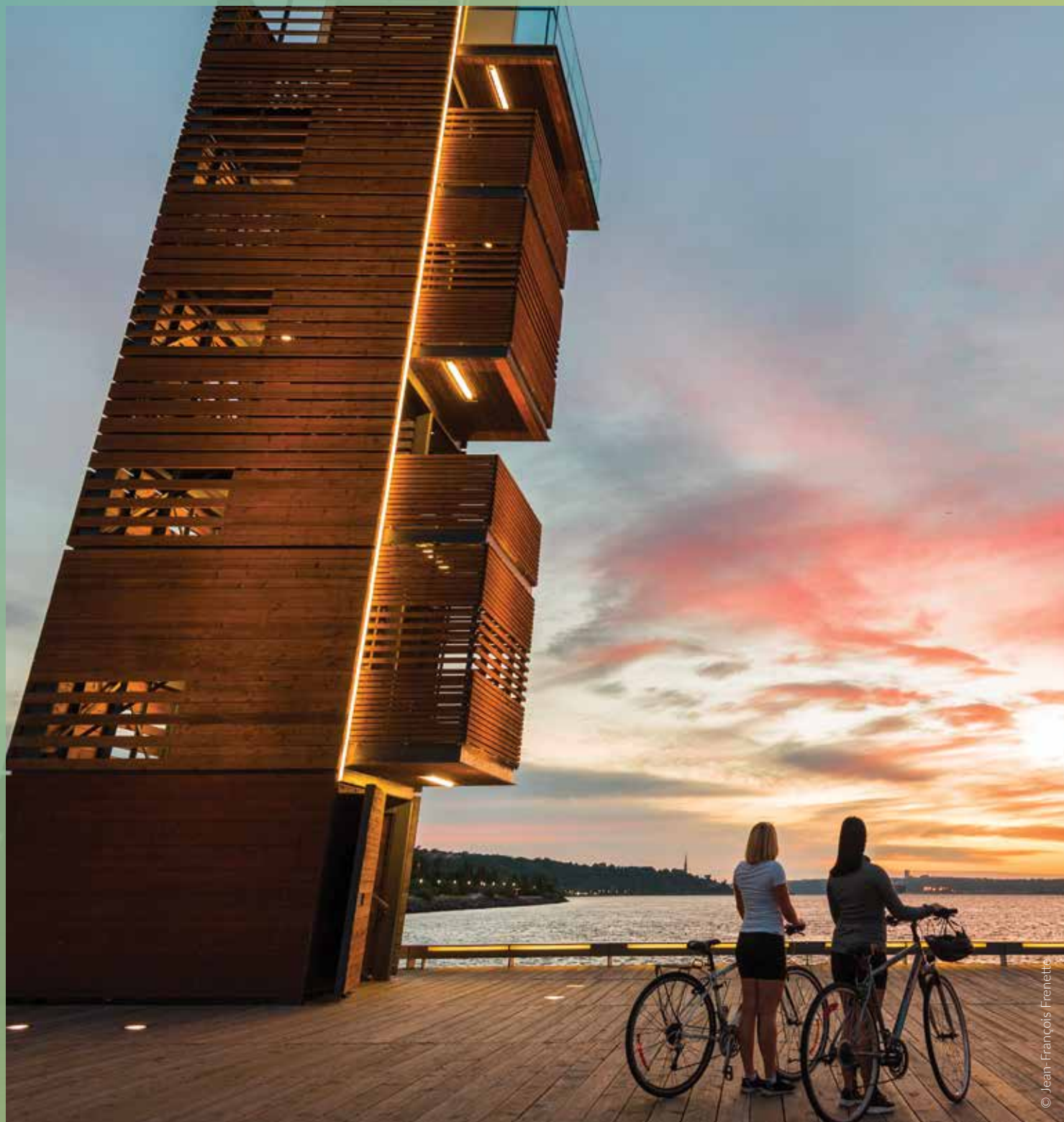


**RAPPORT
ANNUEL**

2020 2021



ALLIANCE DE L'INDUSTRIE
TOURISTIQUE DU QUÉBEC
PARTENAIRE DE RÉUSSITE





Extrait du procès-verbal de la réunion du conseil d’administration de l’Alliance de l’industrie touristique du Québec (Alliance)

Tenue le 16 juin 2021 par visioconférence.

ATTENDU QUE, en vertu de l'article 12 de l'annexe II de l'entente relative aux fonctions déléguées entre la ministre et l'Alliance 2020-2022 (l'entente MTO Alliance), l'Alliance doit : Fournir à la ministre, lors du dépôt du rapport annuel de gestion, une résolution du c.a. attestant du respect des politiques et cadres de gestion au cours de l'année couverte par cette reddition de comptes.

Voici un relevé des politiques et cadres de gestion en vigueur et appliqués à l'Alliance entre le 1^{er} avril 2020 et le 31 mars 2021 :

Gouvernance

- Fonctionnement du conseil d’administration
- Code d’éthique et de déontologie des administrat.eur.rice.s
- Code d’éthique et de déontologie des employés
- Politique concernant les frais de déplacement et de représentation des administrat.eur.rice.s
- Profil de compétences et d’expériences pour la nomination des administrat.eur.rice.s
- Processus d’évaluation des administrat.eur.rice.s
- Politique d’équité représentation hommes/femmes
- Politique linguistique
- Politique de délégation d’autorité

Ressources humaines

- Un formulaire de dotation de poste
- Une échelle salariale et des conditions de travail
- Un organigramme
- Un code d’éthique et de déontologie des employés
- Politique concernant les cellulaires
- Politique de divulgation de la date de fête
- Politique de dotation des emplois et de nomination des employés

Profil de compétence et critères d’évaluation du PDG

Administration

- Politique de placements
- Politique d’approvisionnement d’adjudication de contrat et de délégation d’autorité
- Politique concernant les frais de déplacement, de réunion et de représentation des employés
- Politique de divulgation financière
- Politique de gestion des risques
- Politique d’octroi de dons et de commandites
- Processus d’approbations de voyages hors Québec
- Processus de perception des comptes en souffrance
- Conciliation bancaire
- Processus de paiement des effets
- Audit annuel des livres comptables
- Mécanismes de contrôle internes et externes

Résolution 020 CA-2021-2022

Sur proposition faite et appuyée, il est unanimement résolu que le conseil d'administration de l'Alliance atteste du respect des politiques et cadres de gestion en vigueur durant la période débutant le 1^{er} avril 2020 et se terminant le 31 mars 2021.

Acceptée.

Copie certifiée conforme, Sutton, le 16 juin 2021

JEAN-MICHEL RYAN
Président du conseil d’administration de l’Alliance

Table des matières

Portrait de l'organisation	07
Mission, vision, valeurs, regroupement d'affaires	12
Gestion de crise : l'année pandémique	15
Assumer le leadership de la gestion de crise à titre d'organisme fédérateur	16
Principaux résultats de la destination	19
Résultats spécifiques au mandat de mise en marché 2020-2023	22
Orientations stratégiques du conseil d'administration	23
Devenir l'incontournable dans l'univers politique, économique et public	
T1. Consolider la stratégie de représentation de l'industrie	28
1.1 Consultation de l'industrie par le gouvernement du Québec	28
1.2 Réalisation et mise à jour d'études économiques propres à l'industrie touristique	28
1.3 Analyse et recommandations en continu des programmes gouvernementaux	29
1.4 Travail sur le transport aérien régional	29
1.5 Mise en place de la direction principale, Affaires publiques et gouvernementales	30
1.6 Réalisation d'un sondage omnibus sur la perception de l'industrie	30
1.7 Préparation des recommandations prébudgétaires provinciales et fédérales	31
1.8 Participation aux travaux parlementaires	32
1.9 Implication associative au niveau canadien	32
T2. Accroître la communication avec l'industrie	
2.1 Animation d'une cellule de crise de communication	33
2.2 Réalisation de lignes de presse communes et d'outils de communication pour les partenaires associatifs	33
2.3 Réalisation d'entrevues dans les médias à titre de porte-parole	33
2.4 Réalisation d'entrevues virtuelles avec des dirigeant.e.s touristiques	34
2.5 Partenariat spécifique avec TourismExpress pour la production d'un bulletin d'information	34
2.6 Conférences sur le terrain par le PDG	35
2.7 Production de chroniques du PDG	35
2.8 Actions et efforts de l'Alliance pour rejoindre les entreprises touristiques membres et non-membres d'une association touristique régionale ou sectorielle	36
2.9 Valorisation de la main-d'œuvre – Stratégie de recrutement	37
T3. Mettre en place la table économique	38
3.1 Animation de la cellule des chefs d'entreprises	38
3.2 Réflexion sur le comité stratégique de l'industrie	38
3.3 Mise en place de la Conférence économique de l'industrie touristique du Québec	38

Accompagner et influencer le voyageur tout au long de son parcours		
T4. Planifier la stratégie marketing 2021-2025		41
4.1 Participation au comité de mise en marché de la ministre du Tourisme		41
4.2 Animation d'une cellule marketing hebdomadaire		41
4.3 Réflexion sur la stratégie de relance 2021-2022		41
4.4 Mise en place du comité de coordination Alliance-ministère du Tourisme		42
4.5 Réflexion sur les indicateurs de performance		42
T5. Réviser et mettre en œuvre le plan d'action marketing 2020-2021		44
5.1 Proposer une approche marketing aux partenaires pour la reprise		44
5.2 Ajustement des plans et décélération des actions à l'international		48
5.3 Destination Canada et Développement économique Canada		50
5.4 Tournée des direct.eur.rice.s marketing		52
5.5 Lancement de la campagne de bienveillance #PourUnInstant		52
5.6 Production et gestion d'un plan d'action intra-Québec et proposition de programmes partenaires		54
5.7 Lancement et réalisation du projet Google Voyage		55
5.8 Production des campagnes automnale et hivernale et décélération des actions		56
5.9 Coordination des plans d'action annuels des associations touristiques (PAA-AT)		60
T6. Réaliser le mandat d'implanter la nouvelle marque de destination		61
6.1 Préparation et lancement de la marque Bonjour Québec		61
6.2 Élaboration, dépôt et présentation du plan d'action 2021-2022 aux partenaires		61
6.3 Mise en place du comité de travail		62
T7. Participer à l'évolution de l'écosystème numérique de la destination		64
7.1 Confirmation du maintien de l'équipe mixte jusqu'au 31 mars 2022		64
7.2 Poursuite de l'évolution du site internet vers Bonjour Québec		64
7.3 Lancement du site Bonjour Québec		64
Être le chef de file et fédérateur de développement de l'écosystème		
T8. Mettre en place une direction de l'engagement industrie et consolider les relations avec les associations touristiques		67
8.1 Accompagnement des associations touristiques régionales dans leur démarche de renouvellement de leur entente avec le ministère du Tourisme		67
8.2 Animation et fédération des partenaires pour la réalisation d'un plan de sécurité sanitaire d'industrie		67
8.3 Mise en place de projets ou de comités de travail avec les associations touristiques		68
8.4 Présence et services accrus pour les associations touristiques		70
T9. Gérer des programmes d'appui à la transformation sanitaire		72
9.1 Élaboration et lancement d'une centrale d'achats en tourisme		72
9.2 Élaboration et préparation d'un programme de soutien aux entreprises à la transformation sanitaire		72

Table des matières

Fondation organisationnelle solide	
Excellence dans la gestion, la gouvernance et les finances	
T10. Consolider l'organisation et la gestion des opérations	74
10.1 Mise en place du télétravail	74
10.2 Appels bimensuels du PDG avec les équipier.e.s	74
10.3 Organisation de retrouvailles dans les directions pendant l'été	74
10.4 Activités de mobilisation des équipier.e.s	74
10.5 Tournée du PDG auprès des équipier.e.s pour établir un plan d'amélioration du télétravail	75
10.6 Formations offertes aux équipier.e.s	75
T11. Réviser et améliorer les instances de collaboration	76
11.1 Appels bimensuels avec les direct.eur.ice.s généra.ux.les	76
11.2 La charte des instances collaboratives de l'Alliance	76
11.3 Instances de collaboration	77
T12. Réaliser une réflexion sur la pérennité financière	78
12.1 Élaboration et suivi du plan de contingence	78
Poursuite des actions du plan d'action 2019-2020	80
Autres mandats gouvernementaux et associatifs	81
Richesse humaine	87
Gestionnaires de l'Alliance	90
Promouvoir la langue française	91
Gouvernance	92
Portrait financier de l'Alliance	98
Bilan financier	99
Présentation des résultats financiers	100
Présentation par unité d'affaires	102
Priorités 2021-2022	104

Portrait de l'organisation



Mot du président du conseil d'administration

Si le précédent rapport annuel de gestion a été déposé au moment où nous étions plongés en pleine pandémie, celui de l'année 2020-2021 témoigne de cette année pleine de secousses et de défis immenses au moment où l'industrie touristique québécoise en arrive à ressortir la tête de l'eau et à envisager l'avenir avec un peu plus de confiance.

Bien que la reprise partielle de l'été 2020 ait permis à des entreprises de tenir le coup pendant la crise, nous pouvons espérer que la reprise qui s'amorce maintenant soit durable et que le secteur touristique puisse graduellement reprendre où il a laissé en février 2020. Le tourisme a été transformé, au cours de cette dernière année pleine de leçons et de tourmentes, mais les gouvernements, entreprises, associations et partenaires de l'industrie seront certainement d'autant mieux équipés pour s'ajuster à des circonstances changeantes.

L'adversité peut apporter des bénéfices et en ce sens, la dernière année a permis de renforcer notre collaboration avec les gouvernements du Québec et du Canada. Les deux gouvernements ont travaillé de concert avec l'industrie pour trouver des moyens de soutenir l'industrie pendant un creux de vague qui dépassait certainement tout ce qu'on a pu voir depuis plusieurs décennies.

À ce titre, je salue spécifiquement le leadership de la ministre du Tourisme madame Caroline Proulx au Québec et de l'honorable Mélanie Joly, ministre du Développement économique et des Langues officielles du Canada, pour avoir été aux premières loges des échanges, merci sincère pour leur présence, écoute et action pour permettre de soutenir l'industrie dans cette tempête.

Parmi de nombreux échanges, efforts communs et mesures, je me permettrai de souligner le renouvellement, pour la période 2021-2023, de l'entente qui permet à l'Alliance d'agir comme mandataire du ministère du Tourisme pour la mise en marché de la destination Québec. Merci au gouvernement pour la confiance renouvelée et le soutien constant à notre industrie.

Un grand merci également aux administrateur.ice.s de l'Alliance et aux membres des différents comités permanents du conseil d'administration qui ont contribué à nous guider tout au long de l'année. Merci encore aux membres de la Conférence économique de l'industrie touristique québécoise qui, sous la présidence de M. Raymond Bachand, ont contribué à renforcer le dialogue avec les gouvernements et à faire porter la voix de notre industrie vers les décideurs gouvernementaux.

Mais avant tout, bravo aux entrepreneurs touristiques qui ont non seulement réussi à tenir le fort, dans la crise, mais qui ont aussi réussi à s'assurer que le tourisme ne devienne pas un foyer d'éclosion de la COVID-19. Cette capacité à maintenir le confort et la sécurité des voyageurs est un facteur important pour assurer le lien de confiance si essentiel au succès du monde touristique.

Je remercie également toute l'équipe de l'Alliance et son président-directeur général, Martin Soucy, pour un travail encore plus exceptionnel qu'à l'habitude. Leur capacité d'adaptation, leur détermination et leur imagination comptent pour beaucoup, au moment où la relance s'amorce.

Grâce à la vaccination, pouvons-nous dire que nous arrivons vraiment à la fin de la pandémie ? Si la dernière année nous a appris une chose, c'est de ne pas être trop définitif dans nos prédictions et d'être prêts à nous adapter. Soyons certains de mettre à profit l'agilité et la capacité d'adaptation dont nous avons dû apprendre à faire preuve encore plus que d'habitude, afin de voir venir l'après-pandémie et les nouvelles façons dont nous vivrons désormais nos aventures touristiques.

« Si la dernière année nous a appris une chose, c'est de ne pas être trop définitif dans nos prédictions et d'être prêts à nous adapter. »



JEAN-MICHEL RYAN
Président du conseil d'administration

Mot du président-directeur général

Forte des succès d’une année 2019-2020 qui s’était amorcée avec tant d’énergie et de promesse, l’Alliance de l’industrie touristique du Québec voyait venir la suivante avec beaucoup d’enthousiasme, d’espoir et de projets, jusqu’à ce que le dernier mois de cette année financière, mars 2020, nous apporte les bouleversements que l’on connaît.

C’est un euphémisme de dire que l’année 2020-2021 n’a pas permis de concrétiser les espoirs et les projets prévus, avec les contraintes énormes que la pandémie a placé sur les épaules des entreprises du secteur touristique.

L’industrie touristique mondiale a vécu et vit encore la plus importante crise de son histoire. Elle aura toutefois été l’occasion de montrer beaucoup de résilience, d’imagination et d’huile de coude, alors que les entreprises redessinaient entièrement leurs plans de match et que les nombreux partenaires de l’industrie touristique, les gouvernements y compris, travaillaient ensemble à tenter de prévoir et de redessiner l’avenir.

En bon capitaine de gestion crise, debout dans la tempête, nous avons redoublé d’efforts et nous nous sommes adaptés comme organisation. Les mots d’ordre ont été : union, collaboration, communication et action.

Je salue les efforts exceptionnels et constants des partenaires de l’Alliance, et en particulier des directeurs généraux des associations touristiques qui ont participé à des cellules de crise et cherché sans cesse des solutions, des ressources et des pistes d’avenir pour le tourisme. Leur soutien continu fait partie des facteurs qui nous permettent maintenant d’aborder la relance avec confiance – en maintenant une certaine prudence.

J’aimerais souligner la collaboration des deux sous-ministres qui se sont relayées au cours de cette année pas comme les autres, ainsi que celle de leurs équipes qui ont répondu présent avec beaucoup de dévouement à la cause de ce secteur important de l’économie québécoise et de la vitalité des régions. Je me permets aussi de remercier les équipes des cabinets des ministres impliquées dans la gestion de la crise et la conception des divers programmes pour leur écoute et leur contribution. J’en profite par ailleurs pour saluer la collaboration et l’ouverture des équipes de Destination Canada et de Développement économique Canada pour les régions du Québec.

À toute l’équipe de direction et à tous les équipiers.e.s de l’Alliance, un grand merci de traverser cette tempête avec nous et l’industrie. Au moment où cette équipe se renouvelle et s’élargit pour faire face aux défis de la relance, je dois souligner toute mon admiration pour tous ceux et celles qui ont affronté cette crise sans précédent pour notre secteur économique et qui ont permis à l’organisation de pivoter et de revoir tout son plan de match en très peu de temps et dans des circonstances hors du commun.

Un merci tout spécial aussi au conseil d’administration pour m’avoir réitéré sa confiance en renouvelant mon mandat de capitaine de l’organisation pour les 5 prochaines années : je me réjouis d’avance de pouvoir continuer à travailler avec eux, les partenaires et toute l’équipe de l’Alliance pour mener à bien le plan stratégique 2020-2025.

Finalement, j’exprime aussi ma reconnaissance aux milliers d’entreprises touristiques québécoises qui sont notre raison d’être et qui sont aujourd’hui aux portes d’une reprise attendue. L’année 2021 nous permet de reprendre nos projets et de retrouver l’espoir. L’énergie exceptionnelle dont tous et chacun ont fait preuve saura nous servir pour la suite.

« L’année 2021 nous permet de reprendre nos projets et de retrouver l’espoir. L’énergie exceptionnelle dont tous et chacun ont fait preuve saura nous servir pour la suite. »



MARTIN SOUCY, MBA, ASC
Président-directeur général

Mission, vision, valeurs, regroupement d'affaires

NOTRE MISSION

Partenaire de réussite de l'industrie touristique

L'Alliance rassemble, concerte et représente les entreprises et associations du secteur touristique pour propulser la performance de l'industrie tout en soutenant et en participant au développement de l'offre et à la mise en marché touristique du Québec.

NOTRE VISION

Faire du Québec une destination touristique prospère, durable et responsable de calibre mondial

Unie au sein d'une organisation collaborative et innovante, l'équipe, formée des associations touristiques, des entreprises actives et des équipier.e.s de l'Alliance, s'engage à faire du Québec une destination touristique prospère, durable et responsable de calibre mondial.

NOS VALEURS

Passion, collaboration, courage, créativité, performance

L'Alliance crée un environnement de travail propice au développement des talents, en concordance avec les valeurs de l'organisation, et prône l'usage d'un français de qualité à tous les échelons de l'organisation.

PARTENAIRE DE RÉUSSITE

L'Alliance, c'est d'abord un regroupement d'affaires

Porte-voix de 10 000 entreprises les plus actives du tourisme réunies au sein de 40 associations touristiques régionales et sectorielles, l'Alliance fonde son action sur les intérêts collectifs de l'industrie, dans un engagement ferme de ses dirigeant.e.s à faire évoluer les façons de faire, au bénéfice des entreprises, travailleurs et communautés du Québec.

C'est à titre de regroupement provincial du secteur économique du tourisme que l'Alliance entretient des relations contractuelles pour divers mandants. À la période visée par ce rapport, le gouvernement du Québec, par l'entremise du ministère du Tourisme et du ministère des Transports, est son principal mandant. Elle a également mis en œuvre le programme d'Aide aux entreprises touristiques du Québec dans leur adaptation aux normes de sécurité sanitaire (COVID-19) pour le compte du gouvernement fédéral.

Le conseil d'administration et la direction de l'Alliance gèrent les mandats confiés avec l'agilité de l'entreprise privée, notamment ceux impliquant des fonds publics.

En même temps, l'organisation est intransigeante en matière de saine gestion et de saine gouvernance. Elle s'est dotée, dès sa création, de politiques et de processus de contrôles internes et externes qui reflètent ce positionnement. Elle assure une reddition de comptes transparente.

Modèle d'affaires

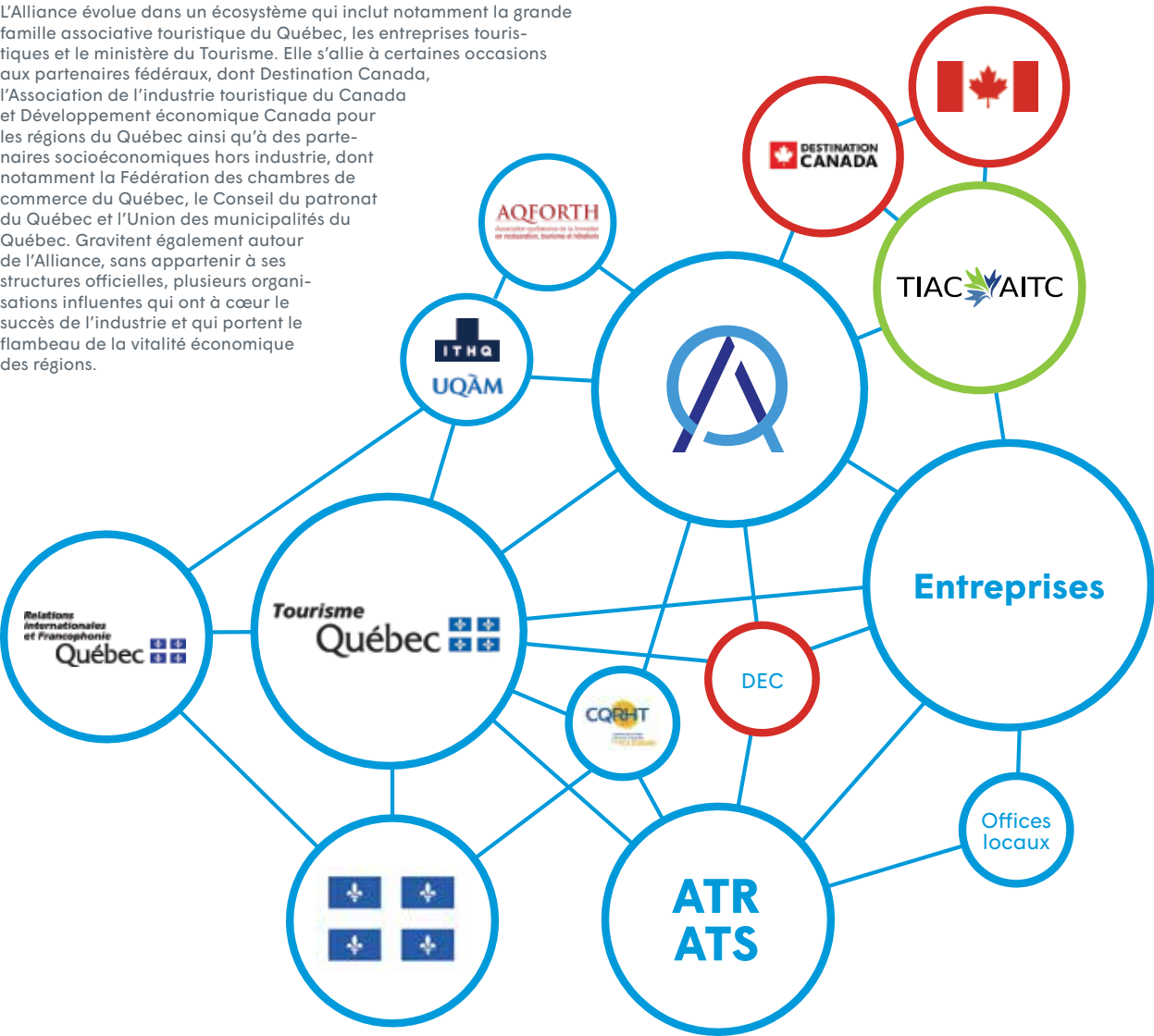
Regroupement d'affaires Approche : partenariat d'affaires, mandataire et producteur	
Mandants : Membres de 10 000 entreprises réunies au sein de 40 associations touristiques	Mandants : Gouvernement, ministère du Tourisme, ministère des Transports, autres
Imputabilité : C.A., PDG et son équipe	Imputabilité : Ministre, C.A., PDG et son équipe

L'Alliance est un modèle unique de regroupement d'affaires. Élément intégral d'une prise en main de l'industrie par l'industrie, l'organisation est gouvernée par un conseil d'administration composé de 17 membres actifs de l'industrie touristique québécoise, notamment par leur caractère entrepreneurial, représentatif des différentes réalités régionales et sectorielles du tourisme québécois. **C'est la seule organisation provinciale, issue de la démocratie associative, qui représente tous les secteurs de l'industrie touristique du Québec.**



En synergie avec l'écosystème touristique

L'Alliance évolue dans un écosystème qui inclut notamment la grande famille associative touristique du Québec, les entreprises touristiques et le ministère du Tourisme. Elle s'allie à certaines occasions aux partenaires fédéraux, dont Destination Canada, l'Association de l'industrie touristique du Canada et Développement économique Canada pour les régions du Québec ainsi qu'à des partenaires socioéconomiques hors industrie, dont notamment la Fédération des chambres de commerce du Québec, le Conseil du patronat du Québec et l'Union des municipalités du Québec. Gravitent également autour de l'Alliance, sans appartenir à ses structures officielles, plusieurs organisations influentes qui ont à cœur le succès de l'industrie et qui portent le flambeau de la vitalité économique des régions.



Gestion de crise : l'année pandémique



Assumer le leadership de la gestion de crise à titre d'organisme fédérateur

L'industrie touristique a été l'une des premières et des plus durement frappées par les impacts de la COVID-19. Rapidement, cinq principaux facteurs ont été identifiés comme ayant un impact majeur sur la capacité des entreprises du secteur touristique à générer des revenus et à fonctionner normalement et ce, pour une période indéterminée :

1. Fermeture des frontières avec les marchés extérieurs
2. Limitation des déplacements entre les régions
3. Imposition de la distanciation sociale
4. Limitation des regroupements
5. Implantation des mesures sanitaires

Le constat est désormais devenu limpide : la crise sanitaire mondiale aura des répercussions sans précédent sur ce secteur économique dont le fonctionnement est profondément affecté à plusieurs niveaux. En toile de fond, les entreprises ont à reprendre contact et à rétablir les liens de confiance avec les voyageurs québécois et internationaux et parfois même, à l'intérieur de certaines des régions touristiques.

Devant cette crise sans précédent, l'Alliance, en tant qu'organisme fédérateur de l'ensemble de l'industrie touristique, a rapidement déployé un plan de gestion de crise. Dès les premiers jours, un véritable esprit de collaboration s'est fait sentir avec le réseau des associations touristiques, le ministère du Tourisme et les grands partenaires socioéconomiques, afin d'offrir le meilleur soutien possible aux entreprises touristiques.

De nombreuses actions ont été entreprises pour répondre à cette crise sans précédent, avec des changements et des adaptations constantes en fonction de l'évolution de la pandémie. À la fin de l'été 2020, le PDG de l'Alliance s'est investi dans la réalisation d'un bilan de mi-année destiné aux partenaires associatifs, à propos du rôle assumé par l'Alliance dans la gestion de la crise au cours de cette période.

Avec une baisse d'un peu plus de 65% du niveau d'activité, les pertes de recettes touristiques envisagées par le ministère du Tourisme sont de l'ordre de 11,3 M \$ pour 2020.

Les deux paliers de gouvernement ont proposé diverses mesures de soutien qui ont été adaptées tout au long de la pandémie. La combinaison des programmes fédéraux et provinciaux indiquent que les entreprises du Québec bénéficient des mesures de soutien les plus complètes offertes au Canada. Au moment de rédiger ce rapport annuel, l'analyse de l'Alliance indiquait que ces mesures auraient permis de limiter les fermetures d'entreprises en leur permettant de passer au travers des étapes actuelles de la crise.

Printemps – été 2020

- Participation au comité exécutif de relance de la ministre du Tourisme ;
- Mise en place et coordination des actions au sein de trois groupes : une cellule associative, une cellule marketing et une cellule des chefs d'entreprises de l'industrie touristique afin de présenter l'état de situation tout au long de la crise ;
- Veille des impacts et des actions de relance des autres destinations à travers le monde ;
- Établissement d'une communication fluide et constante entre chacune des organisations ;
- Coordination des relations médias et des messages publics, afin de réagir de façon mesurée et rassurante et d'aider l'ensemble des partenaires à présenter des messages structurés et cohérents ;
- Identification et diffusion, auprès des entreprises, de coffres à outils et de guides pratiques pour faciliter et encadrer la gestion de crise ;
- Identification et recommandations au gouvernement de mesures financières pour venir en soutien aux entreprises et aux travailleurs du secteur ;
- Soutien aux partenaires et ajustement en temps réel des actions marketing sur les marchés hors et intra-Québec ;
- Participation à l'enquête sur les entreprises avec la Chaire de tourisme Transat et le ministère du Tourisme ;
- Préparation d'un tableau résumant les diverses mesures gouvernementales pour les associations touristiques et envoi des mises à jour ;
- Création d'une page internet et d'une adresse courriel dédiées à la COVID-19 ;
- Avec la reprise de certaines activités à l'été 2020, proposition, mise en place et accompagnement du comité de pilotage sanitaire qui a permis de produire les divers guides sanitaires (CQRHT), ajout d'une page dédiée aux mesures et aux plans sanitaires des divers secteurs d'activités sur le site internet de l'Alliance.

Automne 2020 – hiver 2021

- Soutien aux partenaires associatifs, notamment grâce à des rencontres hebdomadaires, tant au niveau associatif que pour la mise en marché ;
- Création et déploiement de la Conférence économique de l'industrie touristique québécoise ;
- Gestion d'un programme d'appui aux entreprises touristiques du Québec dans leur adaptation aux normes de sécurité sanitaire (COVID-19), avec le soutien de Développement économique Canada pour les régions du Québec ;
- Poursuite de la veille relative aux impacts de la COVID-19 et aux actions de relance des autres destinations à travers le monde ;
- Maintien d'une communication fluide et constante entre les multiples organisations concernées ;
- Poursuite de la coordination des relations médias et des messages publics, afin de réagir de façon mesurée et rassurante, en continuant à fournir aux partenaires des messages structurés et cohérents ;
- Participation aux exercices de recommandations budgétaires des gouvernements afin de proposer des mesures de soutien aux entreprises et aux travailleurs du secteur, tout en travaillant à la relance de l'industrie ;
- Élaboration, conjointement avec le ministère du Tourisme et les partenaires associatifs, d'une stratégie de relance marketing sur les marchés cibles ;
- Soutien continu aux partenaires, avec ajustement en temps réel des actions marketing sur les marchés hors et intra-Québec.

Réalisation d'analyses d'impact économique, formulation de recommandations de mesures et représentations de l'industrie auprès des deux paliers de gouvernements.

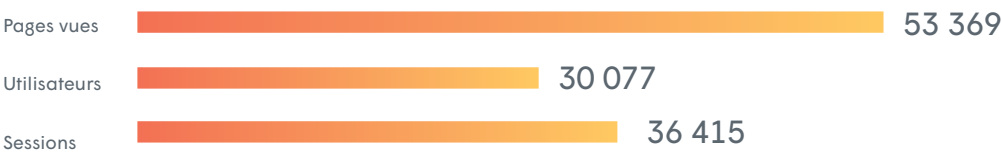
Principaux résultats de la destination

COVID-19

L'Alliance a rapidement rendu disponible via son site web une plateforme rassemblant toute l'information pertinente aux travailleurs et entrepreneurs de l'industrie.

Statistiques

Dates : du 6 avril 2020 au 31 mars 2021



Dates : du 6 avril 2020 au 30 juin 2020*



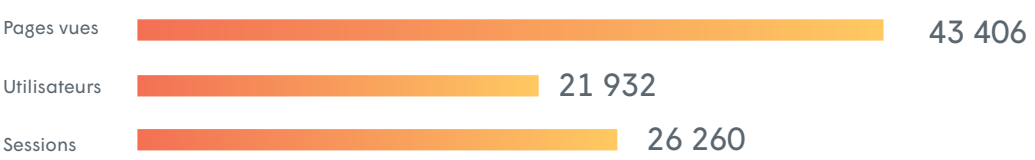
*Durant les trois premiers mois de la pandémie, plus du tiers des pages vues sur le site de l'Alliance étaient les pages consacrées à la COVID-19.

536 courriels reçus et traités par l'équipe de l'Alliance (au 31 décembre 2020)

Plan sanitaire

À compter de sa mise en ligne le 28 mai 2020 jusqu'au 31 mars 2021, la page consacrée au plan sanitaire a été une référence pour plusieurs visiteurs sur le site de l'Alliance.

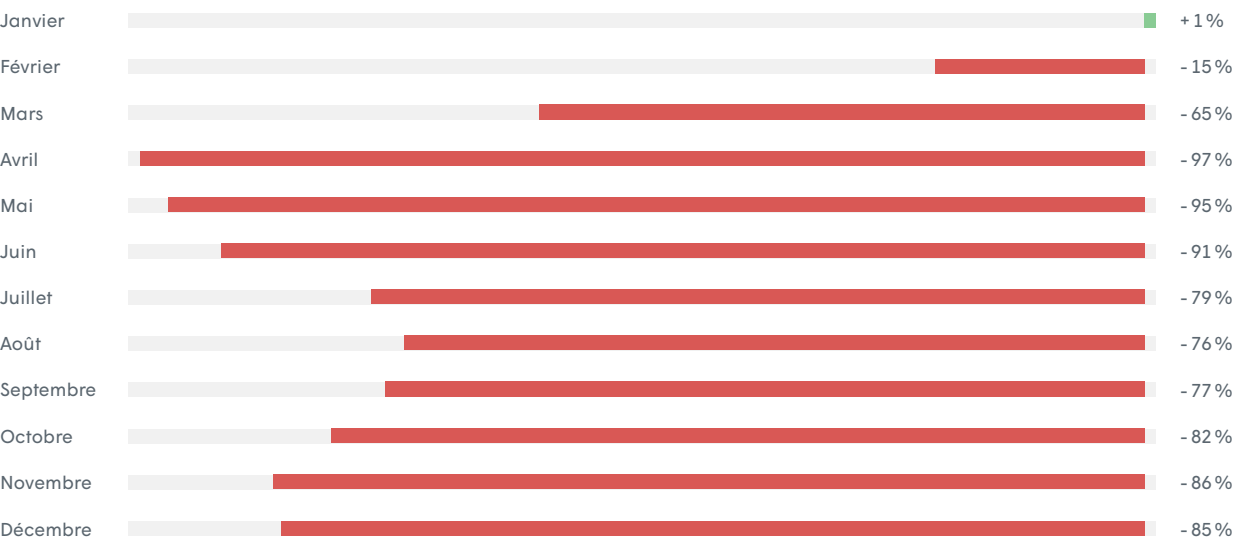
Page /covid19-sanitaire



2020

Tourisme international 2020 – Une chute de 1 milliard d’arrivées

Pourcentage de variation des arrivées de touristes internationaux dans le monde
Janvier à décembre 2020 vs 2019

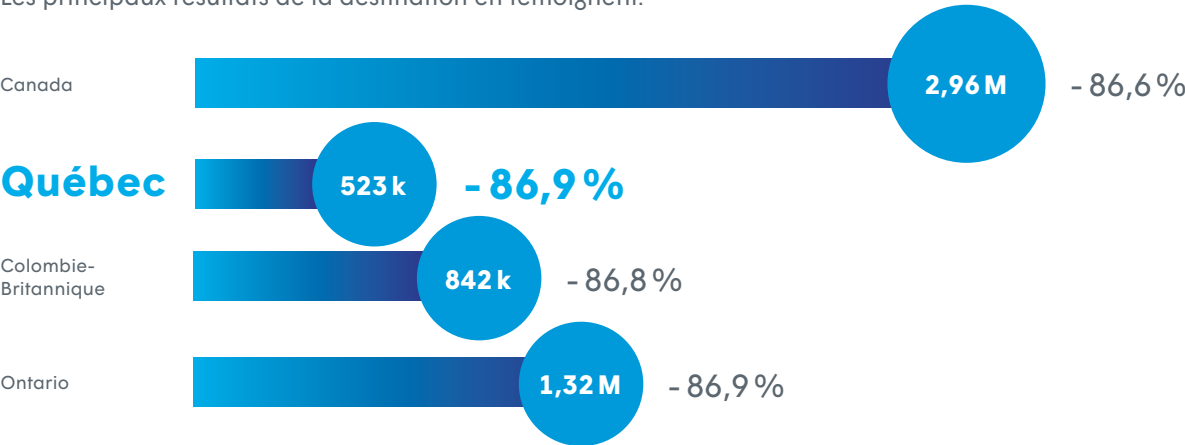


Source : Organisation mondiale du tourisme

2020

Arrivées des touristes internationaux au Canada

Il est unanimement reconnu que le tourisme a été l’un des secteurs économiques les plus durement touchés, sinon le plus touché par la pandémie mondiale. Après cinq années consécutives de croissance, plusieurs experts s’attendent à ce qu’il ne retrouve pas sa vigueur de 2019 avant 2024. Les principaux résultats de la destination en témoignent.

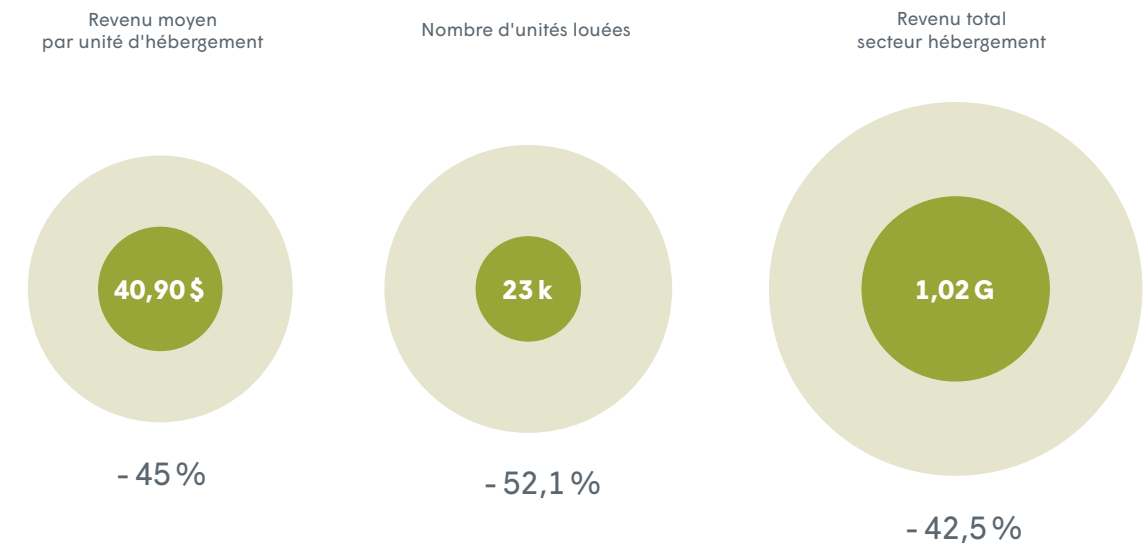


Sources : Ministère du Tourisme, Statistique Canada

2020

Fréquentation des établissements d'hébergement au Québec

En ce qui concerne la destination Québec, pour l’année 2020, en plus du contexte défavorable, le ministère du Tourisme confirme qu’aucune donnée de performance n’est disponible, outre l’enquête sur la fréquentation des établissements d’hébergement touristique, notamment à cause d’un changement dans la méthode de calcul de leurs sources.



Sources : Ministère du Tourisme, Institut de la statistique du Québec, Enquête sur la fréquentation des établissements d’hébergement du Québec, 2020.



Résultats spécifiques au mandat de mise en marché 2020-2023

Actions directes et dépenses administratives

Année	2020-2021
Actions directes (cible annuelle de + 90 %)	+ 90 %
Résultat	92,50 %
Dépenses administratives (cible de - 10 % annuelle)	- 10 %
Résultat	7,55 %

Conformément à l'entente survenue entre l'Alliance et le ministère du Tourisme, un chantier de travail visant à déterminer des indicateurs de performance est actuellement en cours.

Investissements privés, par des partenariats avec le milieu

Cible annuelle moyenne

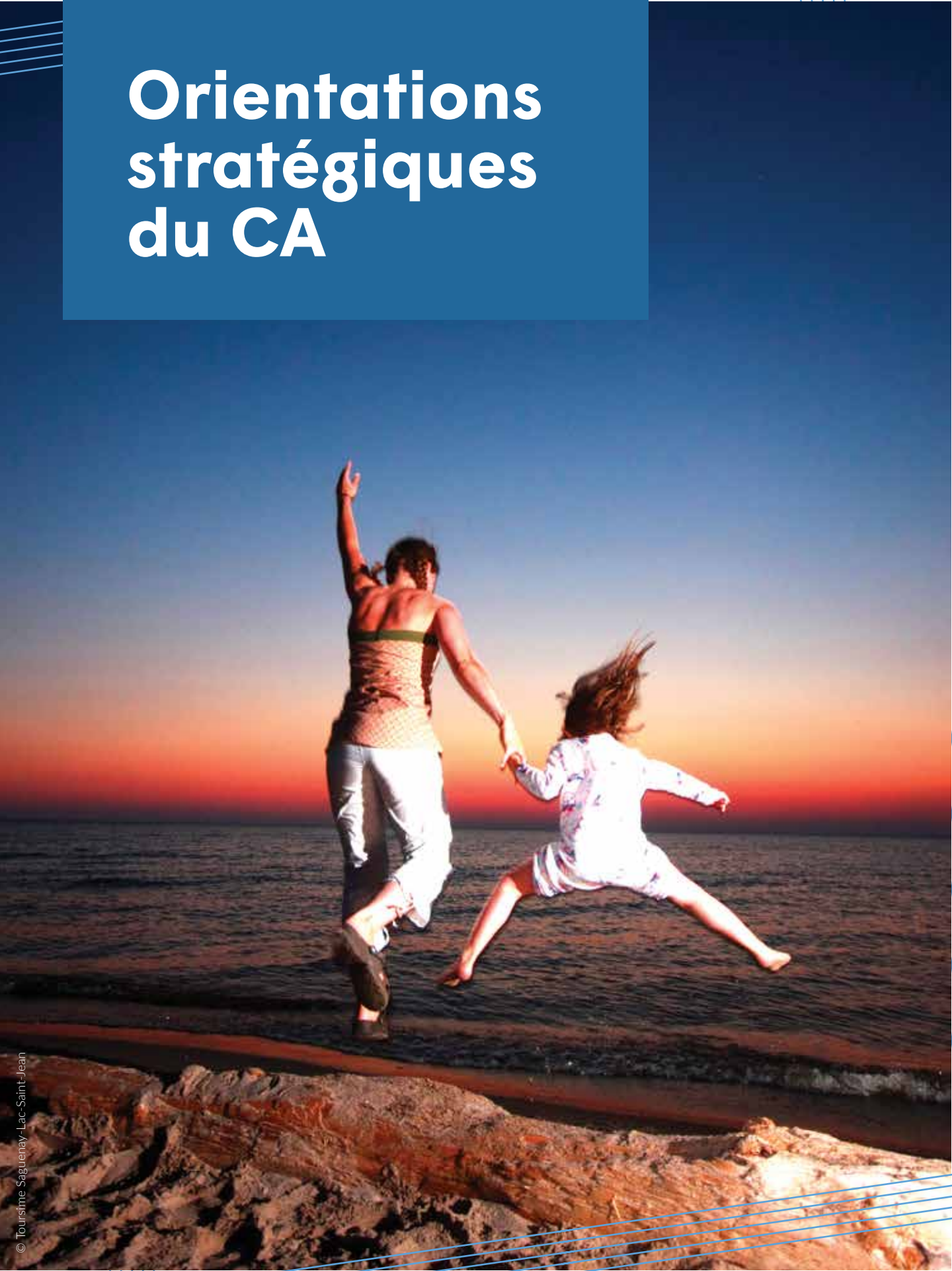


Résultat 2020-2021



Orientations stratégiques du CA

© Tourisme Saguenay - Lac-Saint-Jean



Le plan stratégique 2020-2025 de l'Alliance

Dès la fin de l'année 2019, les membres du conseil d'administration, de concert avec la direction, avaient réalisé plusieurs étapes visant à concevoir la planification stratégique de l'Alliance pour les années 2020-2025. Les bases du plan stratégique ont également fait l'objet de consultation auprès des membres.

En mars 2020, le monde a été frappé par la pandémie ce qui a amené l'Alliance à contribuer à la gestion d'une crise et n'a pas permis de compléter l'exercice. Toutefois, les enjeux suivants ont été mis à jour en juillet 2020 :

1. Poursuivre et intensifier la valorisation de l'industrie et de la défense d'intérêts en trouvant le juste équilibre entre le rôle de représentant de l'industrie et le rôle de mandataire.
2. Poursuivre l'évolution du mandat marketing et de l'écosystème numérique dans une perspective stratégique plus globale et tenant compte de la relance de l'industrie après la pandémie.
3. Resserrer les relations avec les partenaires internes et externes en favorisant l'engagement et l'alignement dans le cadre d'une vie associative dynamique tant pour les associations touristiques que pour les entreprises.
4. Assurer la stabilité de l'organisation et de l'équipe à moyen et long terme dans une perspective de maintien et de développement de l'expertise.
5. Assurer la viabilité financière à long terme de l'organisation au chapitre associatif dans la perspective du modèle de financement actuel.

Le conseil d'administration, la direction et les membres fondent leur engagement sur un leitmotiv fondamental :

En vertu des intérêts stratégiques et collectifs du tourisme québécois, positionner au cœur des réflexions, des stratégies et des actions la relation humaine entre les voyageurs, les entreprises et les communautés pour stimuler la fierté envers le tourisme québécois et faire battre le cœur économique du Québec.

En vertu des enjeux identifiés et de l'exercice de réflexion réalisé préalablement, la mission, la vision, les orientations stratégiques et les axes d'intervention ont été adoptés par le conseil d'administration afin d'orienter les actions de l'organisation dont notamment les plans d'action 2020-2021 et 2021-2022. Le processus de planification stratégique sera complété d'ici le 31 mars 2022.

Plan stratégique 2020-2025

Mission

Partenaire de réussite de l'industrie touristique québécoise

Vision

Faire du Québec une destination touristique prospère, durable et responsable de calibre mondial

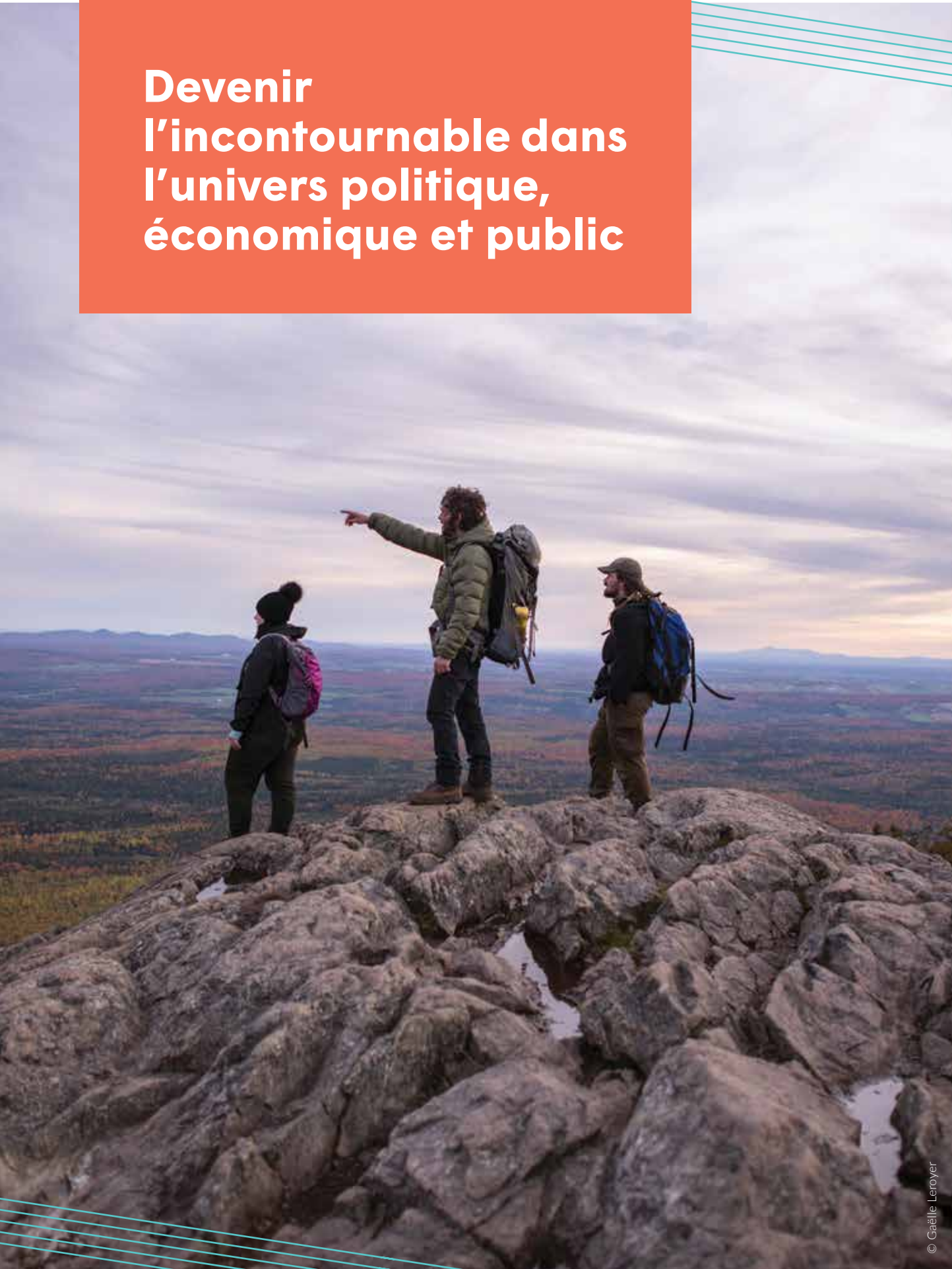
		
1 : Devenir l'interlocuteur incontournable du secteur touristique dans l'univers politique, économique et public.	2 : Accompagner et influencer le voyageur tout au long de son parcours.	3 : Être le chef de file fédérateur du développement de l'écosystème.
Représentation Représenter et influencer pour que les gouvernements se dotent de politiques publiques et conditions gagnantes à la réussite des entreprises touristiques.	Stratégie Déployer une stratégie de mise en marché pour positionner le Québec sur les divers marchés cibles.	Engagement Favoriser l'engagement des partenaires à des stratégies gagnantes favorisant le développement économique durable touristique.
Collaboration Collaborer avec les intervenants économiques provinciaux et nationaux ayant de l'influence au chapitre des politiques publiques	Performance Optimiser l'utilisation de l'intelligence d'affaires et le suivi de la performance.	Force Appuyer le développement de l'équipe associative, de ses compétences et de sa force.
Communication Porter la voix de l'industrie pour la valoriser à sa juste valeur.	Numérique Accompagner le développement numérique des partenaires et des entreprises.	Collectif Réaliser des initiatives collectives porteuses au bénéfice de l'équipe associative et de l'industrie.
Bénéficier d'une fondation organisationnelle solide		
Gestion exemplaire et qualité de l'expérience employés	Gouvernance et reddition de compte exemplaires	Santé financière et pérennité de l'organisation

Les 12 travaux prioritaires de 2020-2021 adoptés par le conseil d’administration sont les suivants :

 1 : Devenir l’interlocuteur incontournable du secteur touristique dans l’univers politique, économique et public.	 2 : Accompagner et influencer le voyageur tout au long de son parcours.	 3 : Être le chef de file fédérateur du développement de l’écosystème.
1. Consolider la stratégie de représentation de l’industrie 2. Accroître la communication avec l’industrie 3. Mettre en place la table économique	4. Planifier la stratégie marketing 2021-2025 5. Réviser et mettre en oeuvre le plan d’action marketing 2020-2021 (révisé suite à la pandémie – intra-Québec) 6. Réaliser le mandat d’implanter la nouvelle marque de destination 7. Participer à l’évolution de l’écosystème numérique de la destination	8. Mettre en place la table économique (cellule chefs entreprises) 9. Gérer un programme d’appui à la transformation sanitaire
Bénéficier d’une fondation organisationnelle solide		
Excellence opérationnelle de gestion 10. Consolider l’organisation et la gestion des opérations	Excellence de la gouvernance 11. Réviser et améliorer les instances de collaboration	Excellence financière 12. Réaliser une réflexion sur la pérennité financière

Il est à noter que sept (7) de ces priorités sont en continuité de l’année précédente.

Devenir l’incontournable dans l’univers politique, économique et public



Travail 1.

Consolider la stratégie de représentation de l'industrie.

1.1 Consultation de l'industrie par le gouvernement du Québec

Au début du printemps 2020, à l'invitation du gouvernement du Québec, l'Alliance a coordonné la préparation d'un groupe d'entrepreneurs en vue d'une importante rencontre de consultation tenue par le ministère des Finances. Ce fut l'occasion pour des dirigeant.e.s issu.e.s de divers horizons d'exposer aux autorités leur réalité sectorielle devant cette crise planétaire sans précédent.

Dès lors, le contexte mondial et les restrictions sanitaires qui en découlent, engendrent des pertes sociales et monétaires aux multiples conséquences. Les préoccupations sont nombreuses et les craintes de voir un pan complet de l'économie du Québec s'effriter sont bien présentes.

1.2 Réalisation et mise à jour d'études économiques propres à l'industrie touristique

En mai 2020, plusieurs mesures gouvernementales avaient déjà été annoncées pour venir en aide aux entreprises québécoises. Or, le tourisme ayant des enjeux particuliers, l'Alliance a mis sur pied plusieurs comités de travail, dès les premiers jours de la crise, dont celui de la cellule des chefs d'entreprises qui avait pour mandat de prendre le pouls des entreprises, d'identifier les enjeux et de formuler des recommandations aux gouvernements.

Tel que précédemment mentionné, c'est dans ce contexte que la cellule a déposé son Plan spécifique adapté à la situation de l'industrie touristique, qui comprenait 10 recommandations aux gouvernements. L'Alliance, en partenariat avec l'Association Hôtellerie Québec, a mandaté Raymond Chabot Grant Thornton et Horwath HTL pour brosse le portrait économique de ces principales recommandations visant à soutenir l'industrie touristique.

Ce rapport avait pour objectif de valider l'impact de la crise sur les entreprises et d'estimer la portée des mesures proposées pour les soutenir.

Une mise à jour de ce rapport a été produite en septembre 2020, après un premier trimestre d'exploitation en mode « COVID-19 ».

À ce moment, la relance est bien entamée pour de nombreux secteurs économiques. Toutefois, le tourisme a toujours des enjeux particuliers et la reprise est très lente, et ce, malgré que certaines régions aient bénéficié d'un achalandage plus important qu'espéré au cours de l'été 2020.

Le rapport a pour objectif :

- de brosse un portrait économique du tourisme d'avant-crise au Québec afin de démontrer les impacts actuels de la pandémie ;
- de mettre à jour les données statistiques et de performance démontrant l'impact de la COVID-19 sur l'industrie touristique ;
- d'établir les prévisions de fréquentation pour les huit prochains trimestres (deux ans).

Ces deux importants documents ont permis à l'industrie touristique de réaliser diverses actions de représentation structurées, crédibles et factuelles.



© Gaëlle Le Royer

1.3 Analyse et recommandations en continu des programmes gouvernementaux

Dès le début de la pandémie, une cellule des chefs d'entreprises s'est mise au travail afin d'évaluer les besoins des entreprises touristiques pour ainsi déterminer 10 recommandations à soumettre aux gouvernements québécois et fédéral. Tout au long de l'année, ces recommandations ont été mises de l'avant auprès des divers paliers gouvernementaux avec l'objectif d'assurer la survie et la relance des entreprises touristiques.

1.4 Travail sur le transport aérien régional

1.4.1. Mise en place d'une cellule de gestion de crise aérienne intra-Québec

En juillet 2020, à la suite de l'annonce de l'arrêt des liaisons régionales par Air Canada, l'Alliance, le Conseil du patronat du Québec, la Fédération des chambres de commerce du Québec, l'Union des municipalités du Québec et le Regroupement des aéroports du Québec se sont ralliés en mettant sur pied la Cellule de crise sur le transport aérien régional.

À terme, la Cellule de crise a présenté au ministère des Transports du Québec un mémoire démontrant entre autres les failles du modèle actuel, puisqu'il empêche les transporteurs d'avoir un volume de passagers suffisant dans leurs avions et les passagers d'obtenir des billets à des prix compétitifs.

Pour assurer des liaisons efficaces et durables entre les régions, les organisations ont proposé que les liaisons aériennes régionales soient attribuées à un transporteur, existant ou futur, selon le principe d'appel d'offres public auquel les transporteurs soumissionnent pour obtenir la licence d'exploitation. En ce moment, ce modèle prévaut aux États-Unis et en Australie.

Les organisations recommandent que l'encadrement soit effectué par un organisme de gestion, en coopérative ou en régie. Cet organisme aurait pour objectif de mettre en place les meilleures conditions possibles pour assurer un service aérien de qualité et compétitif pour les citoyennes et citoyens des régions du Québec. Il serait administré par un conseil d'administration compétent formé d'élus municipaux, de membres de l'industrie ainsi que d'experts sectoriels. L'organisme serait notamment responsable de la gestion de l'offre des dessertes régionales (par attribution), de la négociation et de la coordination de la connectivité avec les transporteurs nationaux, de la gestion des réservations, des tarifs, des horaires, des fréquences et de la perception des revenus passagers ainsi que de la coordination des éléments de marketing.

1.4.2. Participation au groupe d'intervention pour la relance des services aériens régionaux mis en place par le ministre des Transports

Le 16 juillet 2020, les membres du groupe d'intervention, dont l'Alliance fait partie, ont tenu une première rencontre au cours de laquelle ils ont été appelés à déposer, à leur convenance, un mémoire afin de faire part au ministre des Transports de leurs réflexions sur le sujet. Il s'agissait d'une l'occasion pour l'Alliance d'informer le ministre des solutions envisageables, que ce soit à court ou à long terme.

Les membres du groupe étaient invités à soumettre leurs réflexions sur divers aspects tels que :

- Les impacts connus et appréhendés des solutions proposées, tels que leurs incidences économiques ;
- La faisabilité technique et opérationnelle des solutions proposées ;
- Les partenariats à mettre en place pour maximiser les chances de succès des solutions proposées.

Les mémoires devaient être remis au mois d'août afin de permettre au ministère des Transports d'analyser et d'évaluer les solutions proposées. D'autres rencontres du groupe d'intervention se sont tenues à l'automne 2020.

* Cette étude a été menée du 6 au 8 novembre 2020 auprès d'un échantillon représentatif du Québec composé de 1 000 Québécois.es âgé.e.s de 18 ans et plus pouvant s'exprimer en français ou en anglais.



© Gégory Cloutier

1.5 Mise en place de la direction principale, Affaires publiques et corporatives

La mise en place de la direction principale, Affaires publiques et corporatives s'est concrétisée avec l'embauche d'un directeur principal. Afin d'épauler la nouvelle direction et les démarches de la Conférence (travail 3), qui a été instaurée à l'automne 2020, un analyste économie et politique a depuis rejoint l'équipe.

L'arrêt quasi-complet des activités de l'industrie et la situation financière précaire des entrepreneurs, notamment en ce qui concerne le manque de liquidités pour traverser la crise, ont occupé les discussions et les actions menées par cette direction principale. C'est ce qui a permis de raffiner et de définir les recommandations, réactions et interventions de l'Industrie.

Jusqu'à la fin de l'année 2020, les démarches de la direction étaient en symbiose avec celles de la Conférence. À partir de janvier 2021, les actions sont devenues plus distinctes avec des représentations et des messages ciblés.

1.6 Réalisation d'un sondage omnibus sur la perception de l'industrie

La firme Léger a réalisé, pour le compte de l'Alliance, un sondage omnibus visant à évaluer la perception des Québécois.es à l'égard de l'industrie touristique.

L'enquête a notamment démontré que la majorité des répondants (55%) sous-estimaient l'impact de l'industrie touristique (16 G\$ par année), mais que la quasi-totalité comprenait l'impact majeur de la pandémie sur ce secteur économique (68% considérant que le tourisme a été plus touché que la moyenne par la crise). 79% des répondants montraient une opinion favorable de l'industrie touristique, tandis que 97% la considéraient très ou assez importante pour la vitalité économique du Québec et de ses régions, avec des impacts positifs pour les populations locales.



1.7 Préparation des recommandations prébudgétaires provinciales et fédérales

L'Alliance a fait partie des 35 organisations invitées aux consultations privées menées par le ministère des Finances du Québec. Lors de cette rencontre, l'organisation d'affaires a pu réitérer les impacts majeurs de la pandémie mondiale sur le tourisme.

L'Alliance a notamment pu mettre de l'avant que le succès de la stratégie de relance dépendrait de sa simplicité et de son efficacité.

- Planifiée et coordonnée par le ministère du Tourisme du Québec, cette stratégie devrait être déployée en étroite collaboration avec les équipes du réseau associatif régional, sectoriel et québécois (Alliance) ainsi que reposer autour de quatre (4) axes d'intervention prioritaires :
- Stimuler la demande
 - Développer la capacité d'attraction de la destination
 - Favoriser le retour de la main-d'œuvre
 - Accompagner les entreprises et soutenir la relance

Ainsi, 10 recommandations ont été présentées et déposées au gouvernement du Québec.

- C'est avec satisfaction que l'Alliance a accueilli le dépôt du budget du gouvernement du Québec, le 25 mars 2021, puisque la majorité de ses recommandations y ont été prises en compte, notamment par :
- Les mesures pour stimuler la relance, dont l'Alliance sera responsable, et pour lesquelles une somme de 29 M\$ lui a été accordée ;
 - L'éventail de mesures qui permettront à la destination de maintenir et développer son attractivité pour attirer les touristes ;
 - Les investissements pour soutenir la relance des festivals et événements.

Travaux du Comité permanent des Finances (FINA) – Consultations prébudgétaires

En juin 2020, le Comité permanent des Finances (FINA) a lancé des consultations prébudgétaires afin de déposer, en décembre à la Chambre des communes, un rapport qui a été examiné par la ministre des Finances en prévision du budget fédéral 2021.

- À cette occasion, l'Alliance a déposé un premier mémoire d'orientation dans lequel elle a présenté quatre recommandations pour soutenir l'industrie touristique :
- Prolonger la subvention salariale ;
 - Élargir l'admissibilité au programme FARR ;
 - Assouplir l'assurance-emploi pour maintenir le lien d'emploi et sécuriser les emplois saisonniers ;
 - Mettre en place un programme pour soutenir les festivals et événements.

Avant son passage devant les députés membres du Comité permanent des Finances, l'Alliance avait également présenté et déposé, au mois de mars 2020, 10 recommandations au gouvernement fédéral dans le cadre de ses consultations prébudgétaires. À ce palier de gouvernement, émanant de consultations réalisées auprès d'acteurs clés de l'industrie, ces recommandations se regroupent sous deux thèmes principaux soit :

- la survie de l'industrie ;
- la relance de l'économie touristique.

L'Alliance a aussi collaboré avec les associations touristiques canadiennes, l'Association de l'industrie touristique du Canada et l'Association des hôtels du Canada, dans les efforts de représentation de notre secteur économique par le collectif des entreprises les plus touchées.

L'Alliance a souhaité que le gouvernement du Canada continue d'être un partenaire pour tout le secteur du tourisme en analysant avec attention les recommandations formulées par l'industrie. Elle a également réitéré l'importance que les mesures de soutien du gouvernement fédéral soient coordonnées autant que possible avec les mesures offertes au niveau québécois pour proposer un coffre à outils optimal pour les entreprises. L'organisation a martelé tout au long de la crise que c'est en unissant les efforts que l'industrie réussirait à sortir de cette crise et qu'elle saurait se relever comme une industrie fondamentale à l'économie de toutes les régions.

1.8 Participation aux travaux parlementaires

Travaux du Comité permanent des Finances (FINA) et du Comité permanent de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie (INDU) – réactions à la pandémie dans les domaines du tourisme et de l'hôtellerie

Au printemps 2020, les membres du Comité FINA à Ottawa ont tenu une rencontre portant sur la réponse du gouvernement fédéral à la pandémie de la COVID-19, pour les domaines du tourisme et de l'hôtellerie. À ce moment et en août 2020, l'Alliance a été invitée à témoigner devant ce comité, au même titre que différents intervenants de partout au pays. Lors de sa présentation, l'Alliance a rappelé l'importance que représente l'industrie touristique au Québec et au Canada tout en soulignant la rapidité d'action du gouvernement fédéral depuis le début de la pandémie. Ce fut l'occasion d'indiquer que certaines entreprises touristiques n'étaient pas en mesure d'accéder aux différentes mesures d'aide financière mises en place.

À la rencontre d'août 2020, dans le but de maintenir la main-d'œuvre en poste et agir sur les liquidités des entreprises touristiques, l'industrie touristique québécoise a demandé des ajustements structurants à deux programmes existants. En effet, à ce moment, elle a demandé la prolongation de la Subvention salariale minimalement jusqu'en août 2021 et a demandé d'ajouter une nouvelle catégorie d'entreprises au programme FARR, soit celles des grandes entreprises structurantes. Enfin, la demande a été réitérée de mettre en place un soutien financier couvrant les frais fixes des entreprises.

1.9 Implication associative au niveau canadien

Encore cette année, l'Alliance a assuré une présence aux activités de représentation de l'Association de l'industrie touristique canadienne. L'implication de l'Alliance au sein de cette instance de collaboration renforce les liens avec les partenaires sectoriels fédéraux et canadiens.

De plus, l'Alliance et la Conférence ont activement participé à des comités des partenaires nationaux dont :

- Province & Territories Tourism Industry Association (PTTIA) : pour coordonner les actions avec les autres provinces et territoires ;
- La Coalition des entreprises les plus touchées : pour mener une offensive de lobby et de représentation auprès des élus fédéraux ;
- L'Association de l'industrie touristique du Canada : pour aligner les mesures du plan de relance, dont plusieurs recommandations de la Conférence ont été reprises, et pour tenir des rencontres avec des élus fédéraux du Québec.

Travail 2. Accroître la communication avec l'industrie

2.1 Animation d'une cellule de crise de communication

Une stratégie concertée pour des messages forts et cohérents de l'industrie

Déjà, à la fin du mois de février 2020, alors que la pandémie de la COVID-19 prenait de l'ampleur du côté du continent asiatique, l'Alliance et l'ensemble du réseau associatif ont vu apparaître un nombre croissant de demandes médias. À ce moment, les demandes, autant par des médias régionaux que nationaux, concernaient principalement les impacts de l'absence momentanée de voyageur.euse.s en provenance du marché asiatique sur le tourisme canadien et québécois.

Avec la création de la cellule de gestion de crise au sein de l'organisation, une réorganisation des mandats a été effectuée au sein des différentes équipes de l'Alliance.

Ainsi, une priorité marquée a été établie afin d'affecter une ressource entièrement aux relations médias ainsi qu'à renforcer le lien en relations publiques avec l'ensemble des associations touristiques, des membres affiliés et des partenaires de l'Alliance.

Une concertation avec l'ensemble du réseau associatif touristique québécois a permis de convenir, dès le début de la pandémie, d'une stratégie de relations médias axée sur un seul porte-parole, l'Alliance.

Les objectifs de cette stratégie étaient de :

- Transmettre un message mesuré d'industrie en partageant des messages communs sur des enjeux et situations vécus globalement et sur chacun des territoires.
- Démontrer, lorsqu'applicable, la présence du réseau associatif partout au Québec en appui aux entreprises.

À l'été 2020, alors que s'amorçait un déconfinement partiel dans l'ensemble du Québec, la gestion des relations médias a été réattribuée selon les champs d'expertise.

2.2 Réalisation de lignes de presse communes et d'outils de communication pour les partenaires associatifs

Des outils communicationnels au bénéfice du réseau associatif touristique québécois

Afin d'optimiser l'efficacité et la force du message médiatique, un outil de fiches médias a été mis en place. Dans ce document partagé avec les direct.eur.rice.s généra.ux.les des membres affiliés + et des membres associatifs de l'Alliance, des lignes de presse sur divers sujets ont été rédigées et fournies. Un véritable esprit de collaboration a permis de bonifier et faire évoluer l'outil tout au long de l'année.

2.3 Réalisation d'entrevues dans les médias à titre de porte-parole

Une présence accrue pour l'industrie touristique dans le paysage médiatique québécois

Du 4 mars 2020* au 31 mars 2021, ce sont 153 entrevues dans des médias régionaux et nationaux, par différents porte-paroles de l'Alliance et sur différents angles liés aux impacts de la pandémie sur l'industrie touristique, qui ont été réalisées.

En parallèle, en fonction des sujets, de nombreuses entrevues ont été coordonnées par l'Alliance mais ont été réalisées par des porte-paroles du réseau associatif touristique québécois.

* Les demandes médiatiques liées à la COVID-19 ayant débuté à cette date, il est choisi de compiler à partir de celle-ci

2.4 Réalisation d’entrevues virtuelles avec des dirigeant.e.s touristiques

D’avril à juillet 2020, l’Alliance a diffusé sur sa page Facebook 13 capsules d’entrevues avec des chefs de file touristiques, afin de bien faire comprendre leur réalité et de leur donner la parole. Le directeur général associé de l’Alliance a ainsi échangé de façon virtuelle avec des entrepreneurs de différentes régions et de différents secteurs d’activités comme le ski, l’hôtellerie, l’agrotourisme, les écomusées, les festivals, le camping, la restauration, les spas et le plein air. Ces capsules à l’esprit rassurant et convivial ont permis de bons échanges et ont généré une grande portée avec jusqu’à 8 700 visionnements par entrevue.

À son tour, dans le cadre des mouvements #LeTourismeCompte et #DurementTouchés, la Conférence économique de l’industrie touristique québécoise a présenté six capsules vidéos sur la réalité d’entrepreneurs touristiques québécois. Celles-ci ont été diffusées pendant les mois de novembre et décembre 2020 sur les différents réseaux sociaux de la Conférence et repartagées sur ceux de l’Alliance. Elles ont présenté les défis à ce stade-ci de la pandémie des secteurs des attractions et festivals, des spas, de l’hôtellerie et des transports et de différentes régions. Ces vidéos ont eu une portée et un engagement significatifs sur les médias sociaux, l’une d’entre elles ayant généré 28 300 visionnements et 472 partages auprès d’une cible de qualité pour le propos.

2.5 Partenariat spécifique avec TourismExpress pour la production d’un bulletin d’information

Dès le début de la pandémie et du confinement au Québec, l’Alliance a voulu communiquer fréquemment avec les partenaires de l’industrie. Elle a donc convenu avec TourismExpress de la publication d’un bulletin d’information adaptée à la situation.

Ces bulletins, diffusés du 1^{er} avril au 14 mai 2020, présentaient plusieurs sujets :

- Mots du PDG de l’Alliance ;
- L’industrie en action : actions qui démontrent la mobilisation de l’industrie ;
- Faits saillants gouvernementaux : synthèse des annonces et mesures mises en place par les gouvernements québécois et fédéral ;
- Outils pour l’industrie/coin des experts : des webinaires, balados, conférence en ligne, formation, réponses aux questions ;
- Partage des bons coups de l’industrie : idées, initiatives, bonnes pratiques, inspirations, modèles d’entreprises à mettre en valeur ;
- Mots de direct.eur.s généraux des associations touristiques régionales ou sectorielles sur les réalités et défis auxquels leur organisation ou leurs entreprises membres font face ; les solutions qu’ils ont mis en place, le rôle à jouer dans la relance, etc. ;
- Mots de membres de la cellule Chefs d’entreprise sur les priorités, les réalités, défis, rôle à jouer dans la relance.

Le taux d’ouverture de ces bulletins de TourismExpress a oscillé entre 30 et 35 %.

+ de
150 entrevues
dans les médias



2.6 Conférences sur le terrain par le PDG

Le président-directeur général de l’Alliance s’est fait un point d’honneur de répondre présent à toutes les invitations qu’il a reçues dans cette année pandémique. L’Alliance a considéré prioritaire d’aller à la rencontre de l’industrie et d’entretenir un message d’union et de mobilisation. Voici une liste des différentes rencontres auxquelles l’Alliance a participé :

- Conférencier à la Société du Réseau ÉCONOMUSÉE
- Conférencier lors du webinaire de Destination Canada
- Participation à l’assemblée générale annuelle d’Aventure Écotourisme Québec
- Participation à l’assemblée générale annuelle de Tourisme Cantons-de-l’Est
- Conférencier pour la Chambre de commerce de Trois-Rivières
- Participation à l’assemblée générale annuelle de Tourisme Abitibi-Témiscamingue
- Participation à l’assemblée générale annuelle de Tourisme Mauricie
- Conférencier lors des Rendez-vous touristiques du Bas-Saint-Laurent
- Conférencier lors du Congrès de l’Association de l’industrie touristique du Canada
- Participation à l’assemblée générale annuelle de l’Association Hôtellerie Québec
- Présentation des priorités de l’Alliance à la Fédération des chambres de commerce du Québec
- Participation au comité Affaires publiques du Conseil du patronat du Québec
- Jury au concours sur la relance de l’industrie touristique à l’ESG UQAM
- Conférencier à Tourisme Outaouais
- Panéliste pour l’annonce de Développement économique Canada pour les régions du Québec
- Présence au conseil d’administration du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)
- Planification stratégique Québec Maritime
- Gala de reconnaissance des travailleurs organisé par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme

2.7 Production de chroniques du PDG

Dès le début de la pandémie, par des messages visant à éclairer, mobiliser et encourager les partenaires de l’industrie, le PDG de l’Alliance, a accompagné les entreprises et les associations touristiques par l’entremise de chroniques variées parues dans le TourismExpress qui possède une audience d’environ 10 000 abonnés.

Certaines de ces chroniques ont porté sur la réflexion qui s’imposait à tous les acteurs de l’industrie sur l’après-pandémie et sur les sept défis de la reprise touristique auxquels ils devaient faire face. D’autres chroniques ont fait état de l’évolution des mesures de soutien économique pour les entreprises touristiques.

2.8 Actions et efforts de l’Alliance pour rejoindre les entreprises touristiques membres et non-membres d’une association touristique régionale ou sectorielle

Au cours de la dernière année, l’Alliance s’est assurée d’une présence accrue et soutenue sur les réseaux sociaux afin de valoriser et faire connaître ses activités au Québec comme à l’étranger et de souligner les bons coups de ses partenaires.

Du 1^{er} avril 2020 au 31 mars 2021

 Twitter + 154 abonnés (+ 19%)

 LinkedIn + 1 000 abonnés (+ 29%)

 Facebook + 941 J’aime (+ 21%)

Du début avril 2020 jusqu’en janvier 2021, l’Alliance a diffusé des infolettres à chaque trimestre ou de façon ponctuelle pour certaines occasions. En février 2021, la séquence a changé afin de produire des infolettres hebdomadaires (7 infolettres du 1^{er} février jusqu’au 31 mars 2021).

Cette stratégie visait à être plus proactif en communiquant clairement et régulièrement les messages de l’industrie et en assurant ainsi une présence auprès de ses quelques 8 800 abonnés. Ce moyen de communication génère un intéressant taux d’ouverture de 35% de la part de près de 2 876 lecteurs pour chaque infolettre.

Cette infolettre propose aux gens de l’industrie, membres ou non, différents sujets tels que des faits saillants de l’industrie, des enjeux prioritaires, des nouvelles de l’Alliance, des nouvelles de la marque Bonjour Québec, une rubrique parole aux membres, des entrevues avec des administrateur.ice.s., et la présentation d’équipier.ères de la richesse humaine de l’Alliance.

Les diverses nouvelles d’intérêt ont également fait l’objet de publication dans le bulletin quotidien d’industrie TourismExpress et une large part a été diffusée sur le fil de presse afin d’atteindre d’autres publics.

L’Alliance a poursuivi le travail avec les différentes instances de collaboration mises en place afin de rejoindre tous les partenaires de l’industrie. Plusieurs rencontres ont eu lieu encore cette année, de façon virtuelle. Un rapport de ces travaux est présenté dans ce rapport annuel de gestion à la section concernant les instances de collaboration.

Finalement, toujours avec l’idée d’augmenter ses points de contact, l’Alliance a mis en place une approche de partage d’information par l’élaboration de communications à compléter, permettant aux associations touristiques de s’approprier des contenus préformatés qu’elles diffusent à leur banque de contacts respectives.

Il est à noter que, dans la réalisation des mandats de mise en marché de la destination, de la marque et de la signalisation touristique, le fait d’être membre ou non de l’Alliance, ou encore de l’une des associations touristiques, n’a aucune incidence dans les choix qui sont réalisés et les décisions qui sont prises. L’Alliance agit donc pour toutes les entreprises dans le respect des conditions des mandats qui lui sont confiés.

Dans toute son action, l’Alliance agit pour et au nom des intérêts collectifs de l’industrie et de la destination au sens large afin d’en assurer la performance durable à long terme.

2.9 Valorisation de la main-d’œuvre – Stratégie de recrutement

2.9.1. Stratégie de valorisation

À l’automne 2019 et au début de l’hiver 2020, au terme d’une large consultation, il y a eu présentation du positionnement RH d’industrie « Les Inoubliables du tourisme ». Au printemps 2020, la pandémie de la COVID-19 arrive malheureusement au moment où devait avoir lieu le lancement de la campagne de valorisation associée. Cette campagne devait rappeler la création de plusieurs outils prêts à réutiliser, dont le site web monemploiourtisme.com.

2.9.2 Proposition d’une stratégie de recrutement

À l’hiver 2021, en prévision d’une relance touristique estivale, une campagne de recrutement a été créée afin de contribuer à combler les besoins de main-d’œuvre liés à la relance touristique estivale. Comme les besoins sont grands, mais difficiles à prévoir et qu’ils évolueront au même rythme que la relance, il est essentiel de les prioriser et de faire des choix. Il fallait agir afin que les entreprises puissent recruter les employés nécessaires pour la saison estivale, soit à court terme, principalement sur deux axes :

- Stratégie de **réten**tion des **travailleurs du secteur touristique** pour maintenir et pourvoir les postes en rareté ;
- Stratégie d’**attraction** des **travailleurs hors secteur** pour pourvoir les postes en rareté.

Cette campagne placera enfin les bases des actions subséquentes prioritaires :

- Stratégie de réten

2.9.3. Mise à jour du site internet monemploiourtisme.com

Le site internet monemploiourtisme.com a été revu afin de mettre à jour des fiches sur les métiers, de présenter des portraits des emplois en tourisme, et d’en faire la valorisation, en fonction des emplois les plus en demande selon le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme.

Cette mise à jour du site a également permis un nouvel habillage pour une redirection vers la campagne de valorisation des emplois en tourisme, la création et l’intégration d’un agrégateur d’emplois, afin que les candidats puissent trouver, en un seul endroit, la majorité des postes disponibles en tourisme

Les sites agrégés à ce jour sont :

- hotelleriejobs.com
- jobsenpleinair.ca
- maneige.ski/emplois/
- restojobs.ca
- tourismexpress.com/emplois/
- [Jobillico](https://jobillico.com)



Travail 3.

Mettre en place la table économique

3.1 Animation de la cellule des chefs d’entreprise

Au printemps 2020, sur une base bi-hebdomadaire, puis à l’été sur une base hebdomadaire, l’Alliance a animé une cellule des chefs d’entreprises qu’elle avait instauré dès les premiers instants de la crise. L’apport de ces dernier.es., principaux concernés par cette crise, devait être capté rapidement pour formuler les recommandations pertinentes aux deux paliers de gouvernements.

Essentielle pour tenir compte du tourisme dans le discours économique global, ce fut également l’occasion d’une coordination des actions avec les deux grandes associations économiques multisectorielles du Québec. L’une des principales réalisations de la cellule a été de déposer sa Proposition de la cellule des chefs d’entreprise – Plan spécifique adapté à la situation de l’industrie touristique. Le mémoire était structuré selon trois priorités d’actions pour favoriser la reprise, puis la relance et 10 recommandations-clés pour y parvenir.

3.2 Réflexion sur le comité stratégique de l’industrie

Durant l’été 2020, forte de l’expérience du printemps avec la cellule des chefs d’entreprise et pendant qu’une certaine accalmie régnait, l’Alliance a amorcé une réflexion sur la pérennisation d’un comité stratégique de l’industrie. Tout comme l’Alliance, la majorité des associations touristiques ont pour mission de « rassembler, concerter, représenter et défendre ses membres » et donc les entreprises de l’industrie touristique. L’existence même de ces organisations est issue d’une volonté régionale, sectorielle ou provinciale de se réunir aux fins de cette mission fondamentale de base.

La majorité des associations touristiques du réseau d’expertise en tourisme sont également des mandataires du ministère du Tourisme du Québec, ce qui présente notamment comme avantages, tant pour le gouvernement que pour les associations :

- de favoriser la collaboration entre tous les acteurs et le gouvernement ;
- de simplifier des relations et discours plus cohérents qui ont été renforcés avec la création de l’Alliance par l’union des forces vives de l’industrie au lieu de trois organisations au niveau provincial comme auparavant ;
- d’être un modèle performant quand tout va bien pour toutes les parties prenantes ;
- d’assurer l’entraide entre le gouvernement, l’Alliance et les associations touristiques qui a toujours été réalisée dans une perspective de partenariat.

Dans ce modèle, l’influence réside dans la capacité à maintenir avec le gouvernement du Québec une relation de confiance et de collaboration propice à la discussion et à la recherche de solutions qui répondent aux besoins des entreprises et organisations. Fondamentalement, dans le contexte de la crise de la COVID-19, il est apparu que cette situation peut :

- limiter la capacité des organisations à représenter les intérêts de leurs membres auprès du gouvernement du Québec et ;
- alimenter des perceptions, vraies ou fausses, qui peuvent potentiellement nuire aux relations d’affaires entre les parties prenantes.

3.3 Mise en place de la Conférence économique de l’industrie touristique du Québec

La Conférence économique de l’industrie touristique québécoise est un comité conseil de l’Alliance formé de propriétaires et de dirigeant.e.s d’entreprises québécoises ayant une fine compréhension des enjeux régionaux et de tous les secteurs en tourisme. C’est dans le cadre de cette réflexion que le 30 septembre 2020, sous la présidence de l’ex-ministre des Finances, monsieur Raymond Bachand, que la Conférence, formée de six femmes et de six hommes dotés d’une expérience vaste et concrète de l’industrie touristique et d’une vaste gamme d’expertises complémentaires, s’est mise au travail au milieu des premières annonces sur les paliers de couleurs et des nouvelles vagues de restrictions. Les rencontres de la Conférence se sont tenues sur une base hebdomadaire étant donné la situation d’urgence.

Par l’entremise d’un secrétariat général en consortium, la Conférence est également en relation avec les acteurs socioéconomiques concernés afin d’assurer une cohérence des messages et des interventions. Leurs connaissances des réalités régionales, nationales, internationales, des divers secteurs d’activités et de la réalité des entreprises de toutes tailles qui composent l’industrie touristique sert avec pertinence la mission de la Conférence. Au cours des derniers mois, plusieurs rencontres auprès d’instances gouvernementales ont eu lieu afin de proposer des solutions concrètes pour le tourisme, secteur essentiel de la vitalité économique du Québec et de ses régions.

Enfin, l’Alliance et la Conférence collaborent étroitement avec plusieurs partenaires, dont le Conseil du patronat du Québec (CPQ), la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) et les membres du Secrétariat général afin que le tourisme figure dans leurs représentations et que les messages demeurent alignés sur les priorités établies. À cette fin, et en vue d’échanger avec les partenaires, l’Alliance a participé activement au comité affaires publiques du CPQ ainsi qu’au comité tourisme et au comité transports de la FC.



Accompagner et influencer le voyageur tout au long de son parcours

Le mandat de mise en marché de la destination sur les marchés cibles est réalisé par l'Alliance grâce au soutien financier de la ministre du Tourisme, une part de la taxe sur l'hébergement et des partenariats avec l'industrie touristique.

Travail 4 Planifier la stratégie marketing 2021-2025

L'Alliance avait comme travail de l'année de réaliser la stratégie marketing 2021-2025 de la destination. En fonction de la pandémie, elle a plutôt réalisé un plan d'action 2020-2021 en adaptant, en collaboration avec les associations touristiques, ses actions au marché domestique tout en entretenant la présence du Québec dans les divers marchés. Par la suite, elle a planifié les bases d'une stratégie de mise en marché de relance 2021-2022. Ces deux documents, adoptés par le conseil d'administration et soumis à la consultation des partenaires associatifs, ont été déposés au ministère du Tourisme.

4.1 Participation au comité de mise en marché de la ministre du Tourisme

Au printemps 2020, le cabinet de la ministre du Tourisme, soucieux d'offrir un été touristique aux entreprises du secteur tout comme à la population du Québec, a mis sur pied un comité spécial de mise en marché. Le comité avait notamment pour but d'aiguiller la ministre sur les bonnes actions de marketing à réaliser le moment venu. Ainsi, des discussions et travaux entourant le lancement de la marque renouvelée de destination Bonjour Québec ont eu cours au sein de ce groupe auquel a activement participé l'Alliance.

4.2 Animation d'une cellule marketing hebdomadaire

Avec l'arrivée de la pandémie, il est devenu essentiel de partager avec les direct.eur.rice.s marketing l'évolution de la situation et le plan d'action de l'Alliance. Au rythme de trois fois par semaine, le directeur général associé, accompagné par les directrices du marketing, de la commercialisation, de l'équipe numérique Bonjour Québec, ainsi que par la conseillère stratégique marketing, a animé un échange avec les direct.eur.rice.s marketing des associations touristiques. Ces rencontres ont permis d'assurer une communication efficace et une transmission rapide des actions de relance mises en place au fil de l'évolution de la pandémie.

Depuis l'été 2020, le rythme des rencontres a été établi à une fois par semaine. Dès ce moment, les rencontres ont évolué pour intégrer des informations et des présentations portant sur les marchés, des offres de fournisseurs, des services communs, etc. Les direct.eur.rice.s marketing sont également invité.e.s à proposer les sujets de discussion qui les préoccupent.

4.3 Réflexion sur la stratégie de relance 2021-2022

Mandaté par la ministre du Tourisme pour le faire, l'Alliance a amorcé ses travaux entourant la stratégie de relance marketing en sachant bien que le tourisme domestique allait demeurer l'option la plus sécuritaire à envisager pour 2021. On peut s'attendre à un été 2021 similaire à celui vécu en 2020, été qui présentera des conditions d'exploitation similaires pour les entreprises touristiques.

La circulation des voyageurs entre les destinations en 2021 sera un élément clé de la vitesse de la relance, tant au niveau régional, canadien, qu'international. L'ouverture des frontières et la capacité de se déplacer demeureront un facteur déterminant de la vitesse de la reprise.

La sécurité de la population est prioritaire pour les gouvernements. Ainsi, la gestion des restrictions, des mesures sanitaires et des campagnes de vaccination se côtoieront sur plusieurs mois. Des inconnues demeurent pour garantir le maintien d'un espace sécuritaire indispensable pour les voyageurs et les populations d'accueil.

La planification et l'exécution des actions devront demeurer flexibles et agiles car la stratégie de relance s'échelonnera sur les 12 à 18 prochains mois. Il faut réfléchir tous ensemble à des façons de soutenir les villes et les centres urbains, dont Montréal et Québec, alors que les voyageurs ont un intérêt marqué pour la nature et les grands espaces.

4.4 Mise en place du comité de coordination Alliance-ministère du Tourisme

En accord avec la Convention de subvention relative à la promotion et à la commercialisation touristique sur les marchés québécois et hors Québec, l'Alliance a contribué à la mise en place d'un comité de coordination, coprésidé par la sous-ministre du ministère du Tourisme et le président-directeur général de l'Alliance, dont le rôle consiste notamment à :

- prendre toute mesure pour l'application concertée et efficace de la convention ;
- partager les orientations stratégiques et les attentes du mandat de mise en marché ;
- assurer une cohérence de l'ensemble des actions et initiatives en fonction des politiques, stratégies et priorités du gouvernement du Québec ;
- s'assurer que soit réglé de manière diligente tout différend pouvant surgir entre les Parties en ce qui concerne l'interprétation ou l'application de la Convention ;
- identifier les opportunités de collaboration ;
- convenir d'initiatives au bénéfice de l'industrie touristique ;
- faire un suivi des résultats.

4.5 Réflexion sur les indicateurs de performance

L'Alliance, à l'invitation du ministère du Tourisme, a participé à l'amorce des travaux visant à identifier les cibles de performance du mandat relatif aux fonctions déléguées par la ministre du Tourisme à l'organisation d'affaires. Or, le contexte de la pandémie commande une flexibilité dans l'attribution des cibles alors que la mesure de départ est particulièrement volatile.



Travail 5.

Réviser et mettre en œuvre le plan d’action marketing 2020-2021

5.1 Proposer une approche marketing aux partenaires pour la reprise

Que sera le contexte dans lequel sera l’industrie touristique après la crise ? Il faudra :

- Reconstruire la confiance des voyageurs et des régions envers le tourisme ;
- Repartir progressivement avec des règles de distanciation sociale et sanitaires ;
- Déterminer les façons d’accompagner les entreprises pour favoriser la relance (associations touristiques régionales et sectorielles) et les soutenir dans l’ajustement de l’accueil des clientèles ;
- Déterminer les leviers d’investissements marketing autonomes anémiques (TSH et effets de leviers) ;
- Évaluer l’enjeu du numérique vs l’achat local ;
- Travailler avec des équipes réduites dans les associations touristiques régionales et sectorielles et à l’Alliance.

Afin de faire face à cette relance, le Québec possède de très bons atouts :

- Marché potentiel intra-Québec lié à la situation : la population voudra prendre ses vacances ici ;
- Équipier.e.s marketing forts au sein de l’industrie et des processus de collaboration efficaces entre l’Alliance et les associations touristiques (dont notamment les groupes expériences) ;
- Contenus à la disposition de chaque association touristique et réseau de relations en direct avec les entreprises ;
- Poursuite du projet évolution du site web de la destination au sein de l’équipe numérique Bonjour Québec ;

C’est donc une vision marketing sur 12 mois qui est proposée aux partenaires :

- | | |
|--|--|
| 1. Planifier un plan unique très coordonné en tourisme d’agrément qui tient compte de toutes les phases de relance ; | 4. Recourir à un écosystème numérique performant favorisant la conversion rapide vers les entreprises – commercialisation de l’offre ; |
| 2. Donner une impulsion forte à l’intra-Québec avec le soutien d’un investissement public à la relance ; | 5. Stimuler les relations de presse (B2M) au Québec ; |
| 3. Construire une locomotive marketing à laquelle s’attacheraient : <ul style="list-style-type: none">• Les régions avec leurs particularités distinctives et leurs bonnes histoires ;• Les expériences qui touchent le voyageur québécois. | 6. Entretenir la capacité de la destination à reprendre rapidement sa position dans les marchés hors Québec pertinents ; |
| | 7. Confirmer le rôle d’appui possible du réseau de distribution intra et relancer le réseau hors Québec ; |
| | 8. S’appuyer éventuellement sur une mesure durable de stimulation des vacances au Québec. |

Pour toute cette opération, l’Alliance sera présente pour :

- contribuer à la relance économique et sociale ;
- les entreprises : générer du trafic et donc des dépenses ;
- les Québécois : les outiller pour profiter de l’été/automne/hiver ;
- l’industrie : être à l’affût des signes de reprise pour être prêts à attirer de nouveau les touristes étrangers.

Stratégie de relance par phase

Réflexion	Rétablissement	Reprise	Riposte
Surveiller de près l’évolution de la situation, identifier les besoins de l’industrie et anticiper les comportements des clientèles	Soutenir un retour progressif des activités économiques et sociales à une échelle extrêmement locale	Élargir la portée des activités touristiques et miser sur le tourisme intra-Québec	Assurer une relance touristique à l’international en misant sur une approche durable, mais proposant une offensive percutante
Quarantaine, confinement et distanciation sociale.	Réduction des restrictions.	« Nouvelle » réalité.	Retour à une cadence de voyage normal.
Se créer un nouveau mode de vie quotidien normal, s’adapter.	Impacts financiers potentiels.	L’adaptation et la recherche proactive d’une évansion potentielle.	Retour à des plans de voyage normaux.
Questionnements et incertitude face à l’avenir.	Retour à de nouvelles routines quotidiennes avec une prudence renouvelée.	Adaptation du terme « vacances/voyages ».	En recherche d’inspiration.
Mais il rêve par contre au prochain voyage.	Besoin d’être rassuré et besoin de sécurité sanitaire.	Court séjour (moyens limités, intérêts et activités limités, proximité).	Besoin de sécurité (santé).
Peur de voyager, peur de l’autre.	Réflexion sur ses plans de voyage futur – focus « plus près de chez nous ».	Questionnement sur la valeur pour son argent – en quête d’inspiration et d’outils de planification.	Rejoindre les voyageurs ayant des ambitions de voyages.
Incertitude économique	Introspection sur l’impact personnel, collectif.	Besoin de trouver réponse à ses questions.	Générer de la notoriété sur la destination et l’aspect sécuritaire de notre offre touristique.
Reconnaissance des circonstances ; se mobiliser autour de la communauté.	Miser sur l’hyperlocal – générer de la dépense touristique via les habitants d’une région.	Encourager les voyageurs à sortir et à explorer – fierté de redécouvrir le Québec, de voyager local, de manger local, de consommer local.	Maximiser la désirabilité/considération de l’offre.
#PourUnInstant	Stimuler la considération envers l’offre touristique disponible (hyper-local).	Se positionner comme un excellent choix de destination – pas un prix de consolation.	Augmenter les intentions de voyage.
Maintenir la notoriété à haut niveau sur les marchés internationaux.	Notoriété et considération pour d’éventuels plans “escapades/vacances” – remplir la “bucket list” des voyageurs intra-Québec.	Réactiver agressivement les efforts de promotion – stimuler la considération pour l’offre touristique québécoise disponible.	Stimuler les voyages et les réservations.
Rester présent dans l’esprit collectif en gardant un contact constant avec les Québécois.	Communiquer sur les nouvelles normes sanitaires (sécurité), sur la réouverture des secteurs touristiques (offre), des possibilités locales (activités) et des promotions (incitatifs).	Intercepter les voyageurs en recherche d’inspiration ou de planification.	Activer et stimuler la conversion.
		Accompagner à la préparation à un futur voyage – idées de voyages, d’escapades, outils, etc.	
		Faciliter et stimuler la réservation auprès des entreprises directement.	

Phase de réflexion

Signaux de début de phase

- Confinement

État d’esprit du consommateur

- État de choc : besoin d’espoir et de positivisme pour accepter la nouvelle réalité ;
- Besoin de divertissement pour s’évader du nouveau quotidien ;
- Besoin de rester connecter avec ses proches.

Approche

- Surveiller de près l’évolution de la situation, identifier les besoins de l’industrie et anticiper les comportements des clientèles ;
- Rester présent dans l'esprit collectif en gardant un contact constant avec les Québécois ;
- Créer un mouvement d’espoir et de beau.

Messages clés

- Dans un contexte de distanciation sociale, la fenêtre est le lien avec l’extérieur et les autres ;
- Pour un instant, on découvre le Québec de nos fenêtres.

Secteurs touristiques disponibles

- Industrie touristique en pause.

Rôle de l’Alliance

- Créateur et fédérateur du mouvement et des contenus :
 - Vidéo de lancement ;
 - Stratégie de contenus sur les médias sociaux, site web et infolettres ;
 - Stratégie de relations de presse et influenceurs.
- Partages #PourUnInstant.

Rôle des partenaires

- Ambassadeurs du mouvement :
 - Création de contenus régionaux et sectoriels, partages de photos et vidéos #PourUnInstant.
- Relayeurs à leurs partenaires et membres.

Phase de rétablissement

Signaux de début de phase

- Annonce de déconfinement des régions et réouverture de certains secteurs récréatifs/touristiques ;
- Région par région.

État d’esprit du consommateur

- Besoin de retrouver une certaine liberté de mouvement – sortir, se réappropriier un bout de territoire (son quartier, sa ville, sa région) ;
- Besoin de reconnecter avec ses proches ;
- Certaine ambivalence : la peur de l’autre, inquiétude par rapport à la santé/sécurité sanitaire encore présente ;
- Doute : qu’ai-je le droit de faire ? qu’est-ce qui est socialement acceptable ?

Approche

- Soutenir un retour progressif des activités économiques et sociales et miser sur l’hyper local pour générer de la dépense touristique via les habitants d’une région ;
- Rassurer et informer la population au fil du déconfinement ;
- Relayer l’information des régions pour que les gens se réapproprient leur quartier, leur village, leur ville, leur région... en mode excursionnistes :
 - disponibilité de l’offre ; nouvelles normes sanitaires (sécurité) ; possibilités locales (activités) ; des promotions (incitatifs).

Messages clés

- Continuer à partager nos instants de retour à la liberté ;
- Soutenir l’économie touristique de notre quartier, notre ville, notre région, un instant à la fois.

Secteurs touristiques disponibles

- *à confirmer selon les annonces gouvernementales
- parcs nationaux, golfs, pourvoiries ;
 - commerces locaux (produits du terroir, certains restaurants) ;
 - activités tel que le vélo, VR/van, camping, canot, kayak, planche à pagaie ;
 - chalets à louer.

Phase de reprise

Signaux de début de phase

- Annonce de la reprise de l’industrie touristique par le gouvernement ;
- Ouverture de la majorité des secteurs et disponibilité d’une offre assez variée.

État d’esprit du consommateur

- Les gens commencent à sortir de leur région, privilégient leur province et les déplacements en voiture ;
- Besoin d’escapades pour découvrir autre chose que sa ville et sa région ;
- Besoin de reconnecter avec ses proches ;
- Mais une certaine ambivalence : la peur de l’autre, inquiétude par rapport à la santé/sécurité sanitaire encore présente.

Approche

- Encourager les voyageurs à sortir et à explorer – fierté de voyager ici ;
- Accroître la considération et les visites potentielles – consommer Québec ;
- Soutenir l’économie locale et stimuler la dépense touristique – faciliter et stimuler la réservation auprès des entreprises ;
- S’assurer d’avoir le ton approprié et de générer de la notoriété rapidement.

Éléments d’un futur plan d’action

- Campagne globale intra-Québec favorisant la découverte des régions et des expériences que le Québec peut offrir ;
- Plans partenaires pour intégration à la campagne globale ;
- Stratégie numérique favorisant l’interception pour convertir en dépenses le plus rapidement possible ;
- Ciblage hyper personnalisé pour outiller les voyageurs potentiels avec le contenu ou les outils requis au bon moment ;
- Outils d’aide à la planification ;
- Partenariats “multiplicateurs” avec les influenceurs, créateurs de contenus, médias locaux, etc.

Messages clés

- Dites bonjour à des vacances ici

Secteurs touristiques disponibles

- *à confirmer selon les annonces gouvernementales
- restaurants avec mesures de distanciation ;
 - musées et autres institutions culturelles ;
 - hôtels ;
 - rassemblement selon les limites permises.



© Cedric Benoit

5.2 Ajustement des plans et décélération des actions à l’international

La crise mondiale qu’a engendré la COVID-19 au sein de l’industrie touristique a obligé l’Alliance à mettre sur pause la majorité des actions de mise en marché hors Québec, et ce, depuis mars 2020.

Les principales actions de commercialisation ont été remplacées par des activités d’inspiration et de formation, principalement pour le réseau de distribution international.

L’Alliance a maintenu les liens et les relations avec ses comptes majeurs dans les marchés limitrophes ainsi que dans les marchés cibles en Europe. En ce qui concerne l’Asie, elle a adopté une approche plus réactive aux opportunités.

Toujours dans l’optique d’accroître la notoriété du Québec et de promouvoir et mettre en valeur les expériences phares, les activités ont aussi eu comme objectif de prendre le pouls de l’industrie et d’observer les tendances, tout au long de cette période de transition, tout cela afin de pouvoir mieux préparer la relance le temps venu.

Dans le contexte de la pandémie mondiale, les activités de relations de presse et celles d’analyses des retombées médiatiques ont aussi été interrompues. Les tournées médiatiques à travers les différentes régions du Québec reprendront dès que la situation le permettra.

Au cours de l’année, les activités se sont principalement articulées autour des 4 grands pôles suivants :

Salons virtuels
Webinaires
Veilles de marchés
Activités médias

Salons virtuels

Tout au long de l’année, des salons virtuels ont été organisés et ont donné la chance à l’équipe de représentation internationale d’entretenir les relations avec les comptes majeurs et d’accroître la notoriété du Québec.

Au total, ce sont 413 journalistes et chefs de produits qui ont été rencontrés dans les 12 salons virtuels auxquels l’équipe de l’Alliance a participé pendant l’année et ce, aux côtés de 24 partenaires de l’industrie.

Canada

- Travel and Leisure Show
- Ontario Motor Coach Association

États-Unis

- Adventure ELEVATE
- Travel Planners International
- The Society of American Travel Writers
- National Tour Association : virtual Travel Exchange
- United States Tour Operators Association

États-Unis et Canada

- International Media Marketplace (Amérique du Nord)

Multi-marchés

- Bienvenue Québec

Europe

- Royaume-Uni
 - World Travel Market
 - Événement Slice of Nice (organisé par Destination Canada)
- Allemagne
 - First Dates with Canada (organisé par Destination Canada)

Webinaires

Afin de créer un effet multiplicateur pour l’ensemble de ses actions et toujours dans le but d’entretenir les relations avec ses comptes majeurs et de former les professionnels du voyage de façon inspirante, l’Alliance a mis sur pied une série de webinaires. Au total, ce sont 14 125 personnes qui ont participé aux 65 webinaires organisés pendant l’année, 64 partenaires y ont également pris part.

Les marchés limitrophes de l’Alliance ont été très réceptifs aux webinaires. Grâce à l’utilisation d’une vaste base de données, l’Alliance a réussi à maximiser les contacts avec les agents de voyage.

	Participants	Webinaires	Participations partenaires
Amérique	9 220	45	41
Europe	2 900	14	23
Asie	2 000	6	

Veilles de marchés

Pour entretenir et bonifier les relations avec ses principaux comptes, l’Alliance a réalisé deux veilles de marchés auprès des voyageurs (octobre-novembre 2020 et décembre 2020-janvier 2021). Ces deux activités lui ont donné l’occasion de communiquer avec 125 chefs de produits.

À ces deux reprises, l’Alliance a aussi sondé ses contacts dans six marchés (Canada, États-Unis, Mexique, France, Royaume-Uni et Allemagne) en leur posant six questions afin de réaliser un portrait lui permettant de déterminer leurs besoins et leurs attentes, leurs perceptions du Québec en tant que destination sécuritaire et les tendances observées chez les consommateurs.

Cette analyse lui a donné l’occasion de dégager les grandes tendances sur le terrain et aussi de mieux se préparer, aujourd’hui, pour planifier la relance des activités.

Activités médias : des saveurs locales pour le petit-déjeuner

Pour reprendre le dialogue et lui permettre de communiquer avec ses principaux contacts médias hors Québec, l’Alliance a développé un projet mettant en valeur les produits et les artisans locaux. Elle a envoyé à ces médias hors Québec une boîte surprise conçue autour du concept du petit-déjeuner au lit. L’intention était d’offrir une invitation à se faire plaisir en voyageant au Québec à travers les papilles gustatives. L’objectif ultime était de créer des retombées médias directes et mesurables.

30 journalistes et influenceurs ont reçu six produits d’artisans Québécois pour le petit-déjeuner. La boîte était accompagnée d’un document relatant l’histoire de chacun des artisans derrière les produits reçus ainsi qu’une invitation à visiter le Québec.

Plus de 50 % des récipiendaires de la boîte-surprise ont publié sur leurs médias sociaux, ce qui a permis à l’Alliance de rejoindre un public de plus 680 000 personnes. L’exercice a généré des messages positifs au sujet des saveurs locales et des artisans uniques et la majorité des participant.e.s ont signifié leur intérêt à visiter le Québec.

L’Alliance a aussi obtenu l’engagement de deux publications pour de futurs reportages.



5.3 Destination Canada et Développement Économique Canada

En raison de la crise générée par la pandémie, l'Alliance a négocié de nouvelles ententes ou des adaptations aux ententes existantes pour obtenir une plus grande flexibilité dans la réalisation de tactiques de promotion de la destination.

Destination Canada

Au printemps 2020, un accord de partenariat pour la relance canadienne était conclu entre Destination Canada et l'Alliance. Grâce à cette entente, un montant de 6 M\$ a été versé à l'Alliance dans le but de soutenir les efforts de promotion de l'Alliance et de ses partenaires associatifs entre l'été 2020 et l'automne 2021.

Un appel de projets a été lancé au mois de juin 2020 afin d'établir des partenariats d'affaires avec les associations touristiques régionales et sectorielles. Son objectif était de soutenir les efforts coordonnés de marketing et de communication visant à promouvoir les destinations touristiques du Canada sur le marché domestique, selon les principes suivants :

- attribution d'un investissement de près de 4,5 M\$ visant à soutenir des offensives pour promouvoir les régions et expériences touristiques du Québec ;
- favoriser la mise en commun des activités des associations touristiques ;
- assurer la stabilité de l'action des associations touristiques ;
- contribuer à l'économie locale et à la relance de l'économie touristique du Québec.

L'aide de Destination Canada s'élevait à un montant de 6 M\$ dans le cadre d'une initiative dont la valeur minimale est de 12 M\$.

Grâce à cette aide, l'Alliance a pu conclure des ententes de partenariat de subsidiarité avec les associations touristiques. Tous les projets proposés visaient la clientèle intra-Québec à l'exception des projets gérés par Tourisme Montréal et par l'Office du tourisme de Québec qui pouvaient inclure des tactiques visant la clientèle de proximité hors Québec.

Des ententes relatives à des partenariats d'affaires par principe de subsidiarité pour l'exécution d'activités de mise en marché et de promotion ont été convenues avec les partenaires suivants :

- Office du tourisme de Québec
- Tourisme Montréal
- Tourisme Abitibi-Témiscamingue
- Tourisme Bas-Saint-Laurent
- Tourisme Cantons de l'Est
- Tourisme Centre-du-Québec
- Tourisme Charlevoix
- Tourisme Chaudière-Appalaches
- Tourisme Côte-Nord
- Tourisme Gaspésie
- Tourisme Lanaudière
- Tourisme Laval
- Tourisme Mauricie
- Tourisme Outaouais
- Tourisme Saguenay-Lac-St-Jean
- Alliance de l'industrie nautique du Québec
- Association des stations de skis du Québec
- Événements Attractions Québec
- Fédération des pourvoiries du Québec
- Kéroul
- Tourisme Autochtone Québec

Ces ententes ont une valeur globale estimée à 7,5 M\$, incluant une contribution financière de l'Alliance estimée à 3,1 M\$.

Au total, 31 projets ont été soumis par 21 associations touristiques lors de l'appel de projets lancé en juin 2020. Parmi ceux-ci, sept ont été reportés à l'année 2021 en raison des limitations de déplacements recommandés par la santé publique.

Développement économique Canada

Considérant la situation exceptionnelle liée à la pandémie, Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC) a proposé d'adapter les ententes en cours avec les associations touristiques tant pour leurs projets individuels que pour les projets collectifs pour les expériences phares du Québec. Les ententes couvrent les années 2019 à 2022. L'année 2020 correspond à la deuxième année des projets.

Les actions de promotion devaient être alignées sur le plan de relance de l'industrie touristique concerté par l'Alliance.

Projets collectifs

En 2019, Développement économique Canada pour les régions du Québec a offert son appui à sept projets collectifs visant à faire la promotion de la destination sous les expériences phares du Québec. Ces projets devaient s'échelonner sur une période de trois ans, donc de 2019 à 2022.

Les projets collectifs administrés par les associations touristiques dont les projets sont gérés par l'Alliance portent sur les expériences suivantes :

- Saveurs locales
- Vivre le St-Laurent
- Aventures en nature
- Plaisirs d'hiver urbains
- Plaisirs d'hiver multi-activités
- Culture et histoire vivante (plus spécifiquement Traditions autochtones)

Au cours de l'année 2 du projet (2020-2021), et avec l'accord des associations touristiques porteuses des projets, l'Alliance est devenue le client solidaire pour chacun des projets et de ce fait, est devenue administratrice de chacun des projets.

Cette décision a été motivée par la demande des associations touristiques afin que l'Alliance devienne le leader de la grande campagne de relance de l'industrie touristique. Les sommes dédiées à chacun des projets ont été injectées dans la campagne de relance 2020 sur le marché intra-Québec.

Ces projets ont bénéficié d'une contribution de 50% de Développement économique Canada, à laquelle devait s'ajouter 25% du montant investi par l'Alliance et 25% investi par les partenaires. Pour cette année de relance, il a été entendu que l'Alliance appuierait l'investissement de Développement économique Canada, sans aucune contribution des partenaires associatifs.

Ainsi, les sommes prévues pour ces projets en 2020 ont été investies dans la campagne de relance dont les résultats sont présentés à la section 5.8.

Pour le cas particulier du projet Villes Vibrantes (7^e projet collectif), porté par Tourisme Montréal et incluant la participation de trois autres associations touristiques, ce dernier a pu rester en gestion complète chez le porteur en vue de la réalisation d'un projet au Canada, adapté selon le rythme de la reprise touristique. Dans le cas de ce dernier, étant donné les directives de la santé publique limitant les déplacements des voyageurs canadiens, le projet a été reporté à l'année 2021.



5.4 Tournée des direct.eur.rice.s marketing

En octobre 2020, le directeur général associé a réalisé une grande tournée de consultation virtuelle auprès des direct.eur.rice.s marketing des associations touristiques. En tout, près d'une trentaine d'heures de consultation ont été réalisées afin de discuter du bilan des réalisations marketing de l'Alliance depuis sa création et des attentes des partenaires pour les prochaines années.

En grands constats, la consultation a permis de souligner l'importance des points suivants:

- La définition des rôles et responsabilités entre l'Alliance et les partenaires, notamment sur le marché québécois;
- Le maintien des rencontres hebdomadaires ou bi-hebdomadaires telles que mises en place depuis la pandémie;
- Le retour des comités de travail sur les groupes expériences;
- La révision des plans partenaires;
- La préparation de la stratégie de relance en amont de la relance du tourisme international.

Parmi les enjeux mis de l'avant par les associations touristiques, on retrouve:

- Les inquiétudes quant à la survie des entreprises;
- L'absence et le risque de disparition de certaines clientèles, telles que le tourisme d'affaires, les voyages scolaires, les voyageurs de provenance internationale;
- La difficulté à garder la clientèle québécoise au Québec au moment de la reprise;
- Le retard des entreprises dans leur présence numérique et le fractionnement de l'écosystème numérique;
- La pénurie de la main-d'œuvre;
- Les ressources humaines et financières réduites;
- Le respect des marques respectives des associations touristiques;
- L'accès aérien aux régions;
- Le développement de la collaboration entre les associations touristiques régionales et sectorielles.

À la suite de cette consultation, l'Alliance s'est engagée à réaliser les éléments suivants afin de favoriser la concertation avec les partenaires:

- Création d'un comité de travail sur les plans partenaires pour un meilleur arrimage;
- Mise en place de comités pour la relance: marketing et commercialisation;
- Implantation des outils Microsoft 365 avec un objectif de partage de documents optimisé;
- Consultation régulière des direct.eur.rice.s marketing;
- Faire preuve d'une plus grande transparence;
- Implantation d'outils favorisant la connaissance des régions et des secteurs par les équipier.e.s et par les associations touristiques entre elles.

Il est à noter que l'ensemble des engagements a été réalisé ou amorcé entre le moment de la consultation et le 31 mars 2021.

5.5 Lancement de la campagne de bienveillance #PourUnInstant

Durant la crise de la Covid-19, une campagne organique virale a été initiée afin de faire découvrir le Québec par la fenêtre de ses habitants sur la musique du succès d'Harmonium, repris par des artistes impliqués.

En tant qu'industrie mobilisée ayant à cœur la santé et le bien-être des Québécois, le souhait était de nourrir l'optimisme et la résilience.

En grand objectif, le mouvement voulait rappeler que, même si les Québécois vivaient un moment inhabituel, il était possible d'espérer des jours meilleurs et de partager des instants de beauté, de créativité et de solidarité.

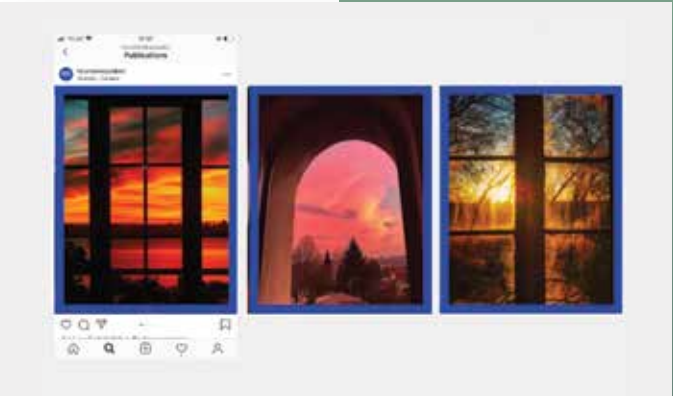
Une vidéo a lancé le mouvement le 20 avril 2020, faisant à la fois la promotion du mot-clic #PourUnInstant et du mouvement de prendre en photo le Québec depuis sa fenêtre.

Le mouvement a vécu sur une durée d'environ un mois. Avec l'annonce du déconfinement au début du mois de juin 2020, #PourUnInstant s'est essoufflé de lui-même pour être remplacé par une campagne faisant la promotion de l'été à compter du 23 juin 2020. Le nombre d'utilisation du mot-clic et la participation des influenceurs sont au-delà de nos espérances.

Au cours de ce mois, le mouvement a pris forme sur les plateformes propriétaires de la destination avec 11 publications Facebook/sept (7) publications Instagram/quatre (4) stories et des dizaines de repartages de story comprenant le mot-clic #PourUnInstant. À ces actions s'est ajoutée une quantité importante de publications réalisées par les partenaires.

Résultats:

- + 6 200 utilisations du mot-clic #PourUnInstant;
- 85 influenceurs ont publié 834 publications pour une portée totale de + 3 M;
- 1,7 M de vues de vidéo;
- 2,7 M de portée sur les publications QuébecOriginal;
- + 1 M d'interactions sur les publications QuébecOriginal.



5.6 Production et gestion d’un plan d’action intra-Québec et proposition de programmes partenaires

Dans le but de soutenir l'industrie dans le cadre de la relance, une proposition de plans partenaires a été soumise aux associations touristiques à la mi-juin 2020. Déclinée sur trois saisons, la proposition de plans partenaires a prévu des tactiques permettant aux associations d’être présentes dans les phases de messages outiller et activer. Ceci dans le but de favoriser la conversion chez les partenaires.

Stratégie de messages

Éblouir	Motiver	Outiller	Activer	Rassurer	Ancrer
Fédérer les régions, les entreprises et les citoyens	Stimuler la demande touristique en continu	Donner des idées concrètes pour profiter du Québec	Aider les Québécois à identifier les entreprises et forfaits pour en profiter	Règles sanitaires et accueil	Transformer les Québécois en ambassadeurs
Soyons fiers de visiter le Québec	Raisons de voyager	Où aller ? À voir, à faire	Offres et forfaits Outil de planification	Selon les directives gouvernementales	Partagez vos secrets bien gardés
Profitons des plaisirs du Québec au fil des saisons	Vivre des aventures en nature, Le Saint-Laurent, La quête de nos saveurs locales, Prendre la route	Découvrir une région, des itinéraires, des vues à couper le souffle, jouer sur l’eau, jouer dehors	À définir	À définir	Partage de photos, chaîne de recommandation, actions influenceurs

Les plans proposés aux partenaires ont inclus des tactiques de bannières numériques, de partenariats de contenu, de *Search engine marketing (SEM)*, de formats numériques riches et de publications sociales de prospection. Les plans étaient financés sur un modèle de 2 \$ (Alliance) pour 1 \$ (partenaire). En plus des plans par saison, les associations se sont vues offrir des plans annuels pour mettre de l'avant des membres autour de thèmes précis, tel que les Découvertes du Québec et les courts séjours.

Un microsite a été mis en ligne pour mettre de l'avant les découvertes proposées par les associations touristiques : <https://decouvertes.bonjourquebec.com/>.

La réponse des partenaires à l'offre proposée a été très positive. Malgré les contraintes liées aux règles de santé publique, les plans partenaires ont pu être maintenus en y apportant différentes adaptations.

5.7 Lancement et réalisation du projet Google Voyage

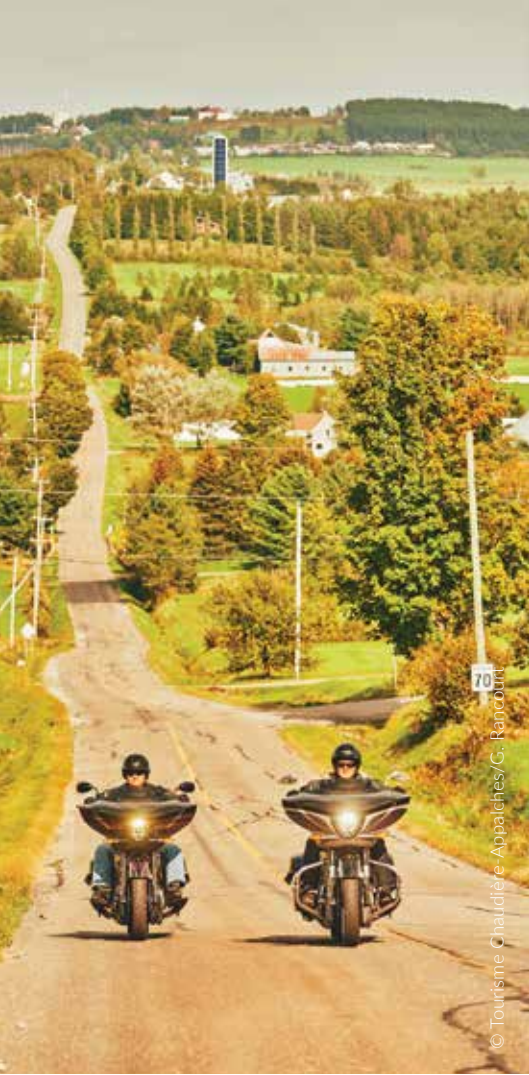
Afin de rendre le Québec omniprésent dans le parcours du voyageur, le projet Google Voyage vise à accroître et à bonifier la présence de la destination en ligne via les outils de Google afin de répondre aux besoins d’information des voyageurs lors de la planification d’un voyage et présenter une information attrayante et pertinente de l’offre touristique québécoise.

Grâce au soutien financier de Développement économique Canada pour les régions du Québec et à la collaboration des associations touristiques, ce projet a été déployé en deux phases : la tournée en entreprise et la formation.

1. Une tournée estivale et une tournée hivernale se sont déroulées en 2020-2021 pour visiter un total de 509 entreprises. Chaque entreprise visitée profitait d’une mise à jour intégrale de sa fiche Google Mon entreprise ainsi que d’une séance photo adaptée aux besoins de la fiche.
2. Une formation de niveau débutant, visant à rendre les entreprises autonomes dans la gestion et l’optimisation de leur fiche Google, a été développée sous la forme de 48 webinaires (460 participants) et d’une formation en ligne individuelle (plus de 100 inscriptions réalisées au 31 mars 2021).

La formation en ligne individuelle est disponible gratuitement en français et en anglais sur le site internet de l’Alliance à la page Google Voyage.

Le projet se poursuivra en 2021 avec la réalisation d’une formation en ligne individuelle avancée qui permettra aux entreprises de mieux faire la promotion de leurs services via les outils Google.



5.8 Production des campagnes automnale et hivernale et décélération des actions

En mai 2020, le ministère du Tourisme et l'ensemble des partenaires associatifs de l'industrie touristique confiaient le mandat à l'Alliance de coordonner la grande campagne de relance de l'industrie touristique québécoise dans le but d'effectuer un retour en force, coordonner, concerter et maximiser les dépenses touristiques.

La campagne de relance s'est déclinée en trois saisons :

Été :

À la suite de l'annonce du changement de marque de destination faite par la ministre du Tourisme, Bonjour Québec venait remplacer QuébecOriginal. La campagne estivale s'est échelonnée du 23 juin jusqu'à la fin août.

Cette saison a été affectée par la COVID en repoussant la date de début de campagne au mois de juin, mais il n'y a eu aucun arrêt en cours de campagne. Tous les plans partenaires ont eu lieu tel que prévu.

Automne :

La campagne automnale était prévue du 14 septembre au 14 novembre.

Arrêt de la campagne Plaisirs d'automne le 18 septembre (débutée le 14 septembre), sauf pour l'affichage non-annulable et certains partenariats de contenu qui ont été adaptés au contexte.

Les plans partenaires ont suivi leur cours en étant adaptés, sauf pour le volet Activer qui a été arrêté.

Hiver :

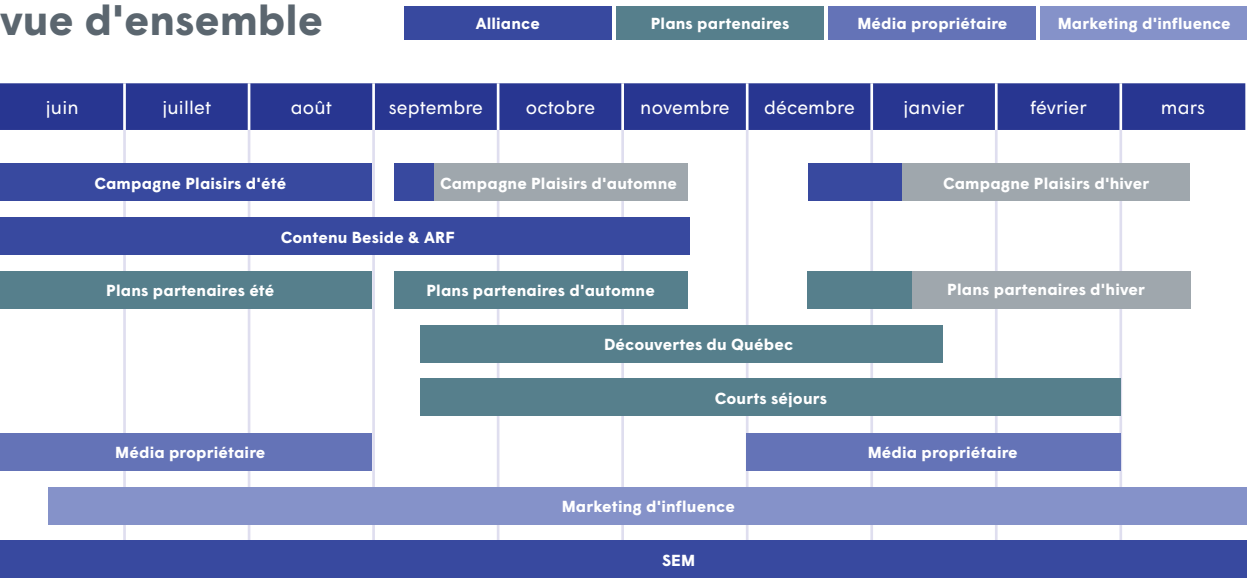
La campagne hiver était prévue du 30 novembre 2020 au 15 mars 2021.

La campagne Plaisirs d'hiver a été arrêtée le 5 janvier. Sauf pour quelques placements, comme ceux pour la motoneige mis en ligne le 30 novembre, la campagne hiver devait s'amorcer le 11 janvier.

Pour ce qui est des plans partenaires hiver, Tourisme Abitibi-Témiscamingue a dû mettre fin à ses placements moto-neige durant le temps des fêtes. Seul le partenariat avec Radio-Canada démarrait plus tôt et il a été arrêté le 5 janvier.



vue d'ensemble



Sommaire des résultats



Principaux constats

Médias payants* :

- Les partenaires locaux ont été priorisés lors des planifications et ceux-ci ont démontré leur efficacité et leur qualité en termes de positionnement premium, surtout au niveau des positionnements vidéo en achat programmatique avec des coûts par vues complétées très compétitifs ;
- L'affichage s'est avéré un placement efficace en termes de portée et de coût, parce que les partenaires média ont adapté ceux-ci en fonction de la circulation et aussi parce que la demande réduite a fait que les affiches sont restées en place plus longtemps ;
- Les audiences qualifiées pour cette campagne à partir des visiteurs du site Bonjour Québec ont été les plus performantes pour les plans partenaires.

Médias propriétaires** :

- La campagne estivale a permis de donner un réel coup d'envoi à la page Facebook du marché québécois, plusieurs mois après sa création ;
- Parmi les contenus les plus performants, on compte les aspects propres à la culture québécoise et les éléments distinctifs de la province ;
- Sur Instagram, le fait de s'adresser majoritairement au marché québécois fait diminuer les performances globales.

Marketing d'influence :

- Le programme ambassadeurs fut un succès. Cette initiative marketing a permis d'atteindre plus de 10,2 M d'internautes. Ces chiffres impressionnants apportent une valeur médiatique estimée (EMV) de 6,8 M, du 22 juin 2020 au 31 mars 2021 ;
- Très bon taux de participation de la part des partenaires et intérêt des associations touristiques régionales et sectorielles pour développer des plans partenaires.



5 M
Personnes uniques rejointes par saison

3,7 M
Vues complétées

289 930
Pages vues

297 287
Visites qualifiées Bonjour Québec

*Les médias payants sont la partie du marketing et de la publicité qui nécessite l'achat d'espace publicitaire pour promouvoir une marque auprès d'un public plus large. Les marques paient pour la promotion de contenu afin de diffuser leur message auprès du public, à grande échelle.

**Les médias propriétaires, comme leur caractéristique l'indique, sont ceux qui sont la propriété de la marque et sur lesquels la marque a plein et entier pouvoir de communication sous contrôle.

Vue d'ensemble des tactiques

Alliance

Intégration TV

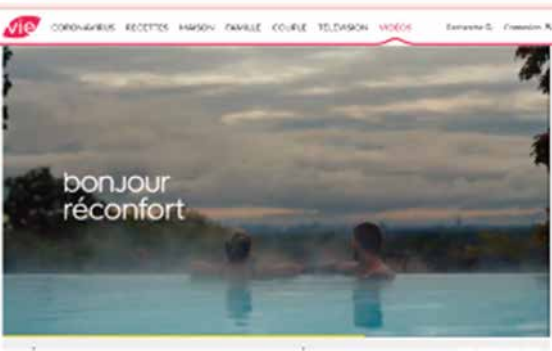


Plans partenaires

Intégration TV



Vidéo numérique



Bannières dynamiques



Affichage



Ambassadeurs Bonjour Québec

En marketing d’influence pour le marché intra-Québec, l’Alliance a choisi de s’allier avec des ambassadeurs réputés dans le milieu de l’influence touristique, afin d’inciter les Québécois à découvrir et redécouvrir leur territoire spectaculaire.

Notons la participation de quatre créateurs de contenu québécois au programme Ambassadeurs :

- Jeanne Rondeau-Ducharme @jeannemap
- Lydiane St-Onge @lydianeautourdumonde
- Dominic Arpin @dominicarpin
- Go-Van @go_van_com

Au cours de l’été 2020 et au début de l’automne, Lydiane St-Onge, Jeanne Rondeau-Ducharme et Dominic Arpin ont eu l’occasion de découvrir neuf régions du Québec : le Bas-Saint-Laurent, les Cantons-de-l’Est, la Côte-Nord, la Gaspésie, Montréal, la Montérégie, l’Outaouais, Québec et le Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Quant à Julien Roussin et la photographe Karolina Krupa, ils ont inspiré et outillé plusieurs voyageurs à travers les nombreux articles #BonjourQuebec hébergés sur le site web Go-Van.com.

Le programme des ambassadeurs fut un véritable succès. Cette initiative marketing a donné l’occasion à l’Alliance de rejoindre plus de 10,2 M d’internautes par l’entremise des publications des différents influenceurs.

Les analyses démontrent aussi, qu’à la suite de ce projet, l’Alliance a obtenu une valeur médiatique estimée (EMV)* de 6,8 M \$ du 22 juin 2020 au 31 mars 2021.

*La EMV est calculée selon le rapport de la plateforme de marketing d’influence KLEAR

*En raison des restrictions sanitaires imposées par le gouvernement dans le contexte de la pandémie, plus spécifiquement à la suite de l’interdiction des déplacements interrégionaux, seulement 30 % des activités du programme ont pu être réalisées.

Plateforme	Publications	Portée	Valeur médiatique estimée (EMV)
Facebook	76	889 200	309 400 \$
Instagram	210	4 200 000	584 600 \$
Stories Instagram	686	5 100 000	5 900 000 \$



Lydiane St-Onge
@lydianeautourdumonde



Dominic Arpin
@dominicarpin



Jeanne Rondeau-Ducharme
@jeannemap



5.9 Coordination des plans d'action annuels des associations touristiques (PAA-AT)

L'Alliance coordonne les plans d'actions annuels (PAA-AT) de toutes les associations touristiques, comprenant entre autres :

- les marchés et les profils cibles ;
- les projections et ventilations budgétaires ;
- les actions et médias visés ;
- les activités de commercialisation en lien avec la stratégie marketing.

À la réception de ces documents prospectifs, l'Alliance transmet au besoin des commentaires et des propositions d'ajustements aux associations touristiques. L'Alliance peut aussi décider d'apporter des ajustements à son propre plan d'action en fonction des actions proposées par les associations touristiques.

Cet exercice permet de :

- répertorier les actions de commercialisation privilégiées par les associations touristiques ;
- ajuster et adapter certaines actions de part et d'autre ;
- compiler des données qui permettent à l'Alliance de proposer des actions regroupées plus adéquates ;
- éviter la duplication d'efforts, lorsque possible ;
- identifier les zones de collaboration, les synergies et les opportunités d'affaires communes possibles.

En plus d'assurer une adéquation avec le plan d'action de l'Alliance, cette révision des plans d'actions annuels permet à l'organisation de partager son expertise avec les partenaires. Les recommandations aux partenaires visent une représentation plus cohérente et efficiente de la destination ainsi que l'optimisation des efforts financiers. Ce processus a ainsi permis la coordination de tous les plans d'actions annuels, sans exception.

Compte tenu de l'incertitude liée à la pandémie, les plans ont été présentés plus tardivement qu'à l'habitude, au cours de l'été 2020. De manière générale, les actions ont été repositionnées sur le marché intra-Québec. Certaines tactiques ont été maintenues dans les plans d'action pour les marchés hors Québec, pour utilisation éventuelle au moment d'une reprise.

Plusieurs actions destinées au réseau de distribution ont été maintenues en version virtuelle plutôt qu'en présentiel.

Travail 6. Réaliser le mandat d'implanter la nouvelle marque de destination

6.1 Préparation et lancement de la marque Bonjour Québec

Le ministère du Tourisme souhaitait positionner clairement le tourisme comme un secteur économique d'importance pour le Québec. Afin de marquer ce positionnement, le ministère a amorcé une démarche pour renouveler la signature touristique du Québec.

Le ministère a donc octroyé à l'Alliance le mandat de déployer la marque Bonjour Québec à l'échelle du Québec et sur les marchés hors Québec afin de bien positionner la destination auprès des voyageurs pour la relance touristique, en mettant l'accent sur les objectifs suivants :

- Assurer le déploiement de la signature touristique renouvelée du Québec dans toutes les activités de mise en marché hors Québec, en remplacement de QuébecOriginal ;
- Accompagner toutes les associations touristiques régionales dans l'appropriation et l'utilisation de la signature touristique régionale renouvelée dans leurs activités de promotion ;
- Accompagner toutes les associations touristiques sectorielles dans l'appropriation et l'utilisation de la signature touristique renouvelée du Québec dans leurs activités de promotion.

Le développement de la nouvelle signature a été défini selon les orientations stratégiques suivantes :

- Marquer le cœur et la tête des voyageurs grâce à une plus grande cohérence entre les messages de la province et des régions ;
- Fédérer l'industrie autour d'un objectif commun ;
- Consolider la destination Québec parmi les marques de destination de calibre international ;
- Respecter et faire vivre le caractère unique de chaque région.

6.2 Élaboration, dépôt et présentation du plan d'action 2021-2022 aux partenaires

Conformément au mandat octroyé à l'Alliance, un plan d'action 2021-2022, élaboré avec la collaboration du comité directeur a été présenté au ministère du Tourisme pour son approbation en février 2021. Ce plan a ensuite été présenté aux partenaires.



© Holtz, Eugène

6.3 Mise en place du comité de travail

Conformément à l'entente entre le ministère du Tourisme et l'Alliance, celle-ci a mis en place un comité directeur qui avait pour mandat de travailler sur trois grands chantiers :

- Encadrement stratégique et accompagnement-conseil des associations touristiques ;
- Production et remplacement de tout le matériel QuébecOriginal ;
- Engagement envers la marque.

Voici la composition du comité directeur :

Membres associatifs régionaux :

- Éric Bilodeau, Directeur, direction des communications et du marketing à l'Office du tourisme de Québec
- Mitchell Dion, Directeur général chez Tourisme Charlevoix
- Julie Kinnear, Présidente-directrice générale chez Tourisme Outaouais
- Emmanuelle Legault, Vice-présidente marketing et stratégie chez Tourisme Montréal
- Michèle Moffet, Directrice générale adjointe chez Tourisme Charlevoix
- Francine Patenaude, Directrice générale chez Tourisme Cantons-de-l'Est
- Robin Poulin Lemieux, Directeur marketing chez Tourisme Cantons-de-l'Est
- Joëlle Ross, Directrice générale chez Tourisme Gaspésie
- Stéphanie Thibaud, Directrice marketing chez Tourisme Gaspésie

Membres associatifs sectoriels :

- François-G. Chevrier, Directeur général chez Événements Attractions Québec
- Andrew Gros-Louis Germain, Conseiller marketing chez Tourisme Autochtone Québec
- Annie Lévesque, Responsable de la commercialisation chez Aventure Écotourisme Québec

Équipe Alliance :

- Frédéric Dubé, Directeur principal, Engagement de l'industrie et communications
- Marie-Hélène Hudon, Directrice de la représentation internationale

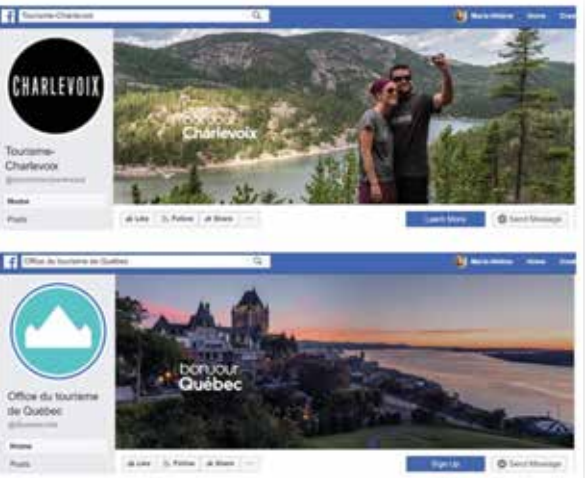
Équipe ministère du Tourisme

- Mélanie Tremblay, Affaires publiques et stratégies Ministère du Tourisme
- Mélissa Caron, Directrice de la représentation internationale

Résumé du travail du comité directeur

- Rencontres au cours desquelles ont été tenues des consultations autour de la réflexion « marque ombrelle » et pour l'analyse des impacts de la transition et du déploiement. Au besoin, il y a aussi eu des rencontres afin de soutenir et accompagner l'équipe de l'Alliance ;
- Établir un guide d'appropriation et des boîtes à outils de campagne et de marque incluant des outils graphiques, des logos, un guide de normes, des exemples d'applications, etc. ;
- Développer le positionnement, de la promesse, des piliers, de l'univers graphique de la marque Bonjour Québec en vue d'un guide de marque 2.0 ;
- Déployer Bonjour Québec avec une stratégie de communication et d'appropriation par les associations touristiques de certaines composantes de marque de l'univers de la marque Bonjour Québec pour l'été 2021 ;
- Administrer un sondage auprès des Québécois et des Ontariens pour sonder la perception et l'impact de la marque Bonjour Québec et les déclinaisons régionales ;
- Intégrer certains éléments de la marque par les partenaires des associations touristiques régionales et sectorielles (bonjour région, mots bénéfiques).

Exemples Été 2020 :



© Gaëlle Leroyer



Travail 7.

Participer à l'évolution de l'écosystème numérique de la destination

7.1 Confirmation du maintien de l'équipe mixte jusqu'au 31 mars 2022

L'Équipe numérique de Bonjour Québec (ENBQ) a soufflé ses deux bougies ! Cette équipe, c'est le pari réussi de rassembler des experts du ministère du Tourisme et de l'Alliance afin de porter un projet d'envergure pour l'ensemble de l'industrie : la refonte de l'écosystème numérique.

En deux ans, l'équipe, en collaboration avec l'industrie, a aussi su :

- Augmenter le trafic du site web de 49,46 % ;
- Augmenter le nombre de pages vues du site web de 40,39 % ;
- Augmenter le nombre de visiteurs du site web de 43,05 % ;
- Faire passer l'engagement des abonnés Facebook de 2,6 à 5,1 %, grâce à des pages par marché et une personnalisation des contenus ;
- Faire rayonner ses publications sociales plus de 80 M de fois ;
- Augmenter le nombre d'abonnés global de 23 %, toutes plateformes confondues ;
- ...Et changer de nom ! Au revoir EQON, bonjour ENBQ.

La livraison de ces chantiers colossaux est le fruit du travail de nombreux talents en design graphique, analyse de données, médias sociaux, gestion de projet, UX, contenu numérique et développement web. Félicitations à toute l'équipe pour ces 2 années d'accomplissements et merci aux nombreuses personnes qui ont collaboré, sans qui ces projets n'auraient pu être réalisés.

C'est dans cet esprit de collégialité que l'Alliance et le ministère du Tourisme ont confirmé le maintien de la formule de travail mixte jusqu'au 31 mars 2022.



7.2 Poursuite de l'évolution du site internet vers Bonjour Québec

Après deux ans de travail, l'équipe numérique terminait l'évolution de l'écosystème numérique de Bonjour Québec. Cet outil commun pour toute l'industrie vise à créer une relation entre la destination, toutes les régions, tous les secteurs d'activités, les entreprises touristiques et les voyageurs pour les amener le plus rapidement possible à choisir le Québec.

Le site comporte plusieurs améliorations et nouvelles fonctionnalités qui seront livrées en différentes phases :

- 200 pages de contenu en français, en anglais et en espagnol. À cela s'ajoute 120 nouvelles pages en cours de préparation qui seront en ligne dans les prochains mois ;
- Plus de 40 gabarits différents ;
- Un contenu en huit langues pour les différents marchés ;
- Une fonctionnalité améliorée : moteur de recherche, cartographie, planificateur de voyage, etc. ;
- Plus de 4 000 photos et illustrations utilisées dans les pages de contenu et plus de 50 000 photos pour les fiches entreprises ;
- Une base de données regroupant plus de 17 000 fiches entreprises en français et en anglais.

7.3 Lancement du site Bonjour Québec

Le lancement du site, auprès de l'industrie seulement, a été fait en novembre 2020 pour une période test, afin d'y apporter des améliorations et de permettre à l'industrie de se l'approprier. Un événement de dévoilement officiel a été organisé pour des présentations du site et d'un coffre à outils à des groupes clés afin de transmettre l'information auprès de l'ensemble de l'industrie.

L'équipe numérique de Bonjour Québec, la direction des communications du ministère du Tourisme ainsi que l'Alliance ont travaillé étroitement à la réalisation de ce projet.

Il a été convenu de lancer le site Bonjour Québec après l'annonce du plan de déconfinement du gouvernement du Québec et en même temps que les mesures incitatives de la ministre du Tourisme pour l'été 2021. Une stratégie de communications a été préparée en vue de son lancement public officiel en mai 2021.



Être le chef de file et fédérateur de développement de l'écosystème



© Gaëlle Leroyer

Travail 8. Mettre en place une direction de l'engagement de l'industrie et consolider les relations avec les associations touristiques

8.1 Accompagnement des associations touristiques régionales dans leur démarche de renouvellement de leur entente avec le ministère du Tourisme

Durant l'été et au cours de l'automne 2020, l'Alliance a épaulé les associations touristiques régionales dans leurs discussions visant le renouvellement de leur entente avec le ministère du Tourisme. Elle a soutenu la mise en place d'un comité de travail restreint pour le renouvellement de l'entente entre les parties. Ainsi, huit directeurs régionaux, représentant toutes les réalités régionales du Québec, ont été réunis autour de la table afin de discuter d'une proposition d'entente. De ce groupe, trois ont été désignés comme les porte-paroles pour les discussions avec le ministère du Tourisme.

À l'occasion des rencontres bi-hebdomadaires des directeurs régionaux généraux des associations touristiques régionales, les porte-parole faisaient rapport de l'évolution des discussions.

Le comité de travail s'est réuni à plusieurs reprises afin d'échanger sur une offre de renouvellement d'entente au ministère du Tourisme. Au 31 mars 2021, les discussions pour le renouvellement étaient encore en cours.

8.2 Animation et fédération des partenaires pour la réalisation d'un plan de sécurité sanitaire d'industrie

Au printemps 2020, l'Alliance, en collaboration avec le réseau associatif et le ministère du Tourisme du Québec, a mis sur pied le comité de pilotage sur les mesures sanitaires afin de coordonner, avec tous ses partenaires, le développement et la mise en application du Plan de sécurité sanitaire COVID-19 de l'industrie touristique.

D'une fréquence variable, les rencontres du comité se tenaient suivant l'évolution des enjeux relatifs aux mesures sanitaires.

L'Alliance tient à souligner tout particulièrement l'implication du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) dans ce dossier. Le CQRHT a piloté la réalisation du Plan de sécurité sanitaire COVID-19 de l'industrie touristique, de même que l'accompagnement des associations touristiques sectorielles dans la rédaction de leurs fiches sectorielles respectives.

L'Alliance est fière d'avoir assuré le déploiement et la diffusion de ce plan via son site, de même que tout le volet communicationnel du projet, autant auprès des entreprises que des associations touristiques.

Ultimement, la coordination des différents acteurs associatifs de l'industrie, ainsi que la livraison d'un plan détaillé dans des délais extrêmement serrés, auront permis à l'industrie de se doter des moyens nécessaires pour préparer les entreprises touristiques à une réouverture sécuritaire de leurs établissements et ce, en amont des annonces officielles de la Santé publique.

D'ailleurs, une révision complète du Plan sanitaire et de ses fiches sectorielles est actuellement en cours pour s'assurer que les entreprises soient outillées pour préparer la prochaine saison estivale en fonction des mesures en place.

8.3 Mise en place de projets ou de comités de travail avec les associations touristiques

8.3.1. Comité sur le développement durable

En tout début de l'année 2021, à la demande des directeurs généraux des associations touristiques sectorielles, un Comité de travail sur le développement durable a été formé. Rapidement, la participation des associations touristiques régionales a été sollicitée et l'enthousiasme est au rendez-vous.

Plusieurs rencontres du comité ont eu lieu au cours des mois de janvier, février et mars 2021. La coordination de celles-ci est partagée entre l'Alliance et l'Association des croisières du Saint-Laurent.

À ce jour, le rôle du Comité a été défini comme suit :

- Mobiliser, guider et outiller l'Alliance et les associations touristiques pour défendre et bonifier les actions de l'industrie en tourisme durable et responsable ;
- Assurer une bonne concertation avec les principaux partenaires et participer au déploiement du Plan d'action en tourisme responsable et durable du ministère du Tourisme.

Le Comité est composé de sept représentants des associations touristiques sectorielles et de quatre représentants des associations touristiques régionales.

8.3.2. Comité sur les bons gestes

À la fin du printemps 2020, les associations touristiques sectorielles ont souhaité mener une réflexion afin d'identifier les impacts les plus significatifs de la pandémie sur l'expérience du visiteur. Les associations touristiques sectorielles, auxquelles se sont jointes les associations touristiques régionales, souhaitaient rendre disponible cette réflexion collective en permettant sa diffusion à l'ensemble de l'industrie touristique québécoise. Le projet a été conçu pour outiller rapidement un grand nombre d'entreprises touristiques pour s'adapter au contexte changeant en innovant avec des façons de faire concrètes et des pratiques reconnues répertoriées selon le fil conducteur des étapes de l'expérience visiteur.

Le comité s'est réuni pour la première fois en décembre 2020 et trois autres rencontres ont eu lieu en 2021.

Le rôle du comité est, pour l'ensemble des partenaires, de coordonner et de diriger les différentes étapes afin de réaliser le projet Les bons gestes de l'expérience visiteur. Le comité est composé de trois représentants des associations touristiques sectorielles et de deux représentants des associations touristiques régionales.

8.3.4. Projet Enrichir l'expérience canadienne

En partenariat avec les provinces, les territoires et les partenaires régionaux, le programme Enrichir l'expérience canadienne vise à soutenir le développement de la capacité des entreprises et organisations touristiques en vue de saisir les occasions à fort potentiel de croissance que leur procurent le tourisme culinaire et le tourisme en saison intermédiaire/hivernale au Canada.

Dans le cadre de ce programme, l'Association de l'industrie touristique du Canada a sollicité la collaboration de l'Alliance pour l'organisation d'ateliers dans quatre régions touristiques du Québec.

Liste des régions

Cantons-de-l'Est	5 et 6 novembre 2020
Charlevoix	4 et 11 novembre 2020
Bas-Saint-Laurent	30 novembre et 2 décembre 2020
Côte-Nord	9 et 11 mars 2021

Le bilan des inscriptions pour chacune des régions :

Régions	Tourisme gourmand	Tourisme en saisons hivernale et intermédiaires
Cantons-de-l'Est	109	119
Charlevoix	59	55
Bas-Saint-Laurent	58	53
Côte-Nord	35	55

Deux ateliers supplémentaires ont également été organisés pour Événements Attractions Québec et Tourisme Montérégie.

	Tourisme gourmand	Tourisme en saison hivernale et intermédiaires
Événements Attractions Québec (EAQ)	36	42
Tourisme Montérégie	20	s.o.



8.3.3. Comité sur la motoneige

À l'été 2020, la Fédération des clubs de motoneigistes du Québec (FCMQ) a présenté aux partenaires associatifs les résultats d'une étude intitulée : *Développement d'un modèle d'affaires durable du produit motoneige dans une perspective touristique et commerciale et caractérisation des sentiers.*

Suivant cette présentation, un comité a été mis en place afin de planifier la suite des choses et la participation des partenaires. Deux rencontres ont eu lieu en novembre et en décembre 2020. La première a permis de clarifier les attentes. Lors de la deuxième rencontre, une démarche dirigée par la FCMQ, a été proposée puis acceptée. Le comité ayant cessé ses activités, le suivi de la démarche est maintenant assuré par l'Alliance.



8.4 Présence et services accrus pour les associations touristiques

8.4.1. Tournée du PDG auprès des direct.eur.rice.s généra.ux.les des associations touristiques

Durant l'été 2020, le PDG de l'Alliance a réalisé une consultation de l'ensemble des direct.eur.rice.s généra.ux.les des associations touristiques afin de s'assurer de leur satisfaction à l'égard de l'Alliance dans ce contexte pandémique. Ce fut également l'occasion d'identifier une série d'enjeux prioritaires pour la relance du tourisme, tant pour l'industrie que pour les association touristiques elles-mêmes.

Fort des constats et défis identifiés, dans un souci d'amélioration continue, le PDG de l'Alliance a pris une série d'engagements.

- Maintenir un **leadership fédérateur** et mobilisateur
- Gérer les attentes en amont et **choisir les batailles** les plus productives en adhésion avec les 3 orientations du plan stratégique 2025 adopté par le CA
- Appeler à **contribution l'expertise de chacun** dans une approche collaborative et de partenariat
- Consulter et **faire le point sur une base plus régulière** PDG et DG (écoute)
- Faire preuve de **transparence** et donner l'heure juste
- Améliorer la **consultation**, l'exécution d'initiatives collectives, clarifier les séquences et éviter les surprises
- **Améliorer la connaissance des régions et des secteurs**

Ces engagements pris en septembre 2020 ont guidé l'équipe de direction et les équipier.e.s avec humilité dans les mandats et projets que l'Alliance a instauré dans les mois qui ont suivi.

Enjeux de l'industrie	Enjeux associatifs
○ Survie des entreprises, mesures de soutien adaptation des entreprises, incertitude ;	○ Survie et pérennité de certaines organisations, équipe interne, financement autonome ;
○ Déconstruction de notre secteur économique, dynamique centres urbains et régions et destinations, préservation des attraits et hébergements structurants ;	○ Renouvellement mandat ATR et Alliance, financement ;
○ Main-d'oeuvre rareté, pénurie, exode ;	○ Poursuite de la consolidation travail équipe ATR et ATS ;
○ Événements et congrès d'affaires ;	○ Approche stratégique de marketing et financement (TSH) ;
○ Ouverture des frontières et tourisme international ;	○ Réfléchir à l'avenir en assumant la gestion d'un présent encore turbulent et incertain.
○ Fragilisation de la trame festivals et événements.	

8.4.2. Appels individuels pour conseiller et soutenir les direct.eur.rice.s généra.ux.les

Fort de cette expérience appréciée des direct.eur.rice.s généra.ux.les, la direction principale de l'engagement de l'industrie et communications s'est affairée à mettre en place une séquence de rencontres visant à assurer un échange bidirectionnel en continu.

Lors de ses échanges, les partenaires de l'Alliance sont invités à partager leur piste d'amélioration à l'égard de leur relation avec l'Alliance autant que leur coup de cœur dans cette relation d'affaires. Plusieurs en profitent pour faire mention de leur enjeux organisationnels, ce qui donne souvent lieu à des mises en relation et des partenariats constructifs entre les organisations.



Travail 9.

Gérer des programmes d'appui à la transformation sanitaire

9.1 Élaboration et lancement d'une centrale d'achats en tourisme

La pandémie de la Covid-19 a exigé des entreprises qu'elles transforment leurs modèles d'affaires et qu'elles s'adaptent aux exigences de la santé publique. Afin d'accompagner les entrepreneurs dans cette nouvelle réalité, l'Alliance de l'industrie touristique du Québec a lancé un regroupement d'achats de matériel et de fournitures sanitaires pour l'ensemble de l'industrie : la Centrale d'achats en tourisme.

Ce carrefour permet à tous de bénéficier de meilleurs prix sur des produits de qualité, dont plusieurs fabriqués au Québec, afin de répondre aux besoins d'entretien et de protection et au respect des nouvelles normes de sécurité sanitaire.

L'entreprise, en plus d'un prix avantageux, bénéficie d'un rabais volume de 60%, qui est remboursé une fois par année, suivant la fin de l'année fiscale de l'Alliance, soit après le 31 mars.

Au 31 mars 2021, la Centrale a vu 206 membres adhérer à ce service et 185 commandes ont été complétées depuis son ouverture. Les détails entourant la Centrale sont disponibles sur le site Internet de l'Alliance.

9.2 Élaboration et préparation d'un programme de soutien aux entreprises à la transformation sanitaire

En juin 2020, une contribution de 7 M \$ de Développement économique Canada pour les régions du Québec a été octroyée à l'Alliance de l'industrie touristique du Québec pour appuyer les entreprises de l'industrie dans l'adaptation aux normes sanitaires de la santé publique, dans le contexte de la pandémie de la COVID-19.

Ce programme permettait d'accorder un montant allant jusqu'à 30 000 \$ afin d'appuyer les entreprises dans la réalisation de leurs projets. Ce soutien financier était disponible jusqu'à épuisement des fonds ou, au plus tard, jusqu'au 31 mars 2021. Les cinq secteurs visés par le programme étaient :

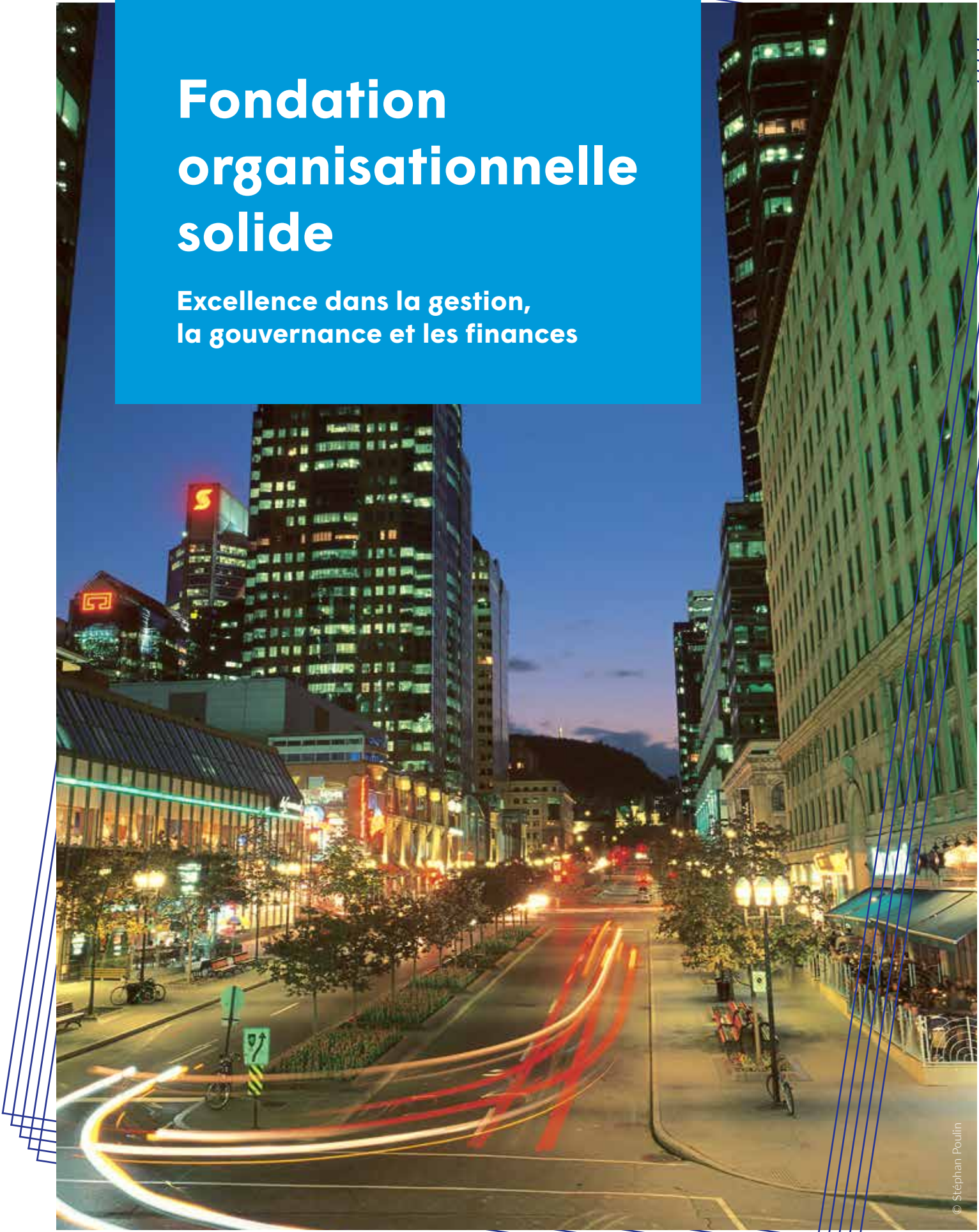
1. Les établissements d'hébergement touristique (ex. : hôtels, motels, gîtes touristiques, auberges de jeunesse, chalets, etc.) ;
2. les attraits (ex. : promoteurs (diffuseurs) d'événements artistiques et d'événements similaires (avec installations), musées, lieux historiques, jardins zoologiques, parcs d'attractions, casinos, stations de ski, etc.) ;
3. les services touristiques (ex. : agences de voyage réceptives, voyagistes récepteurs, bateaux de croisières au Québec, les autocaristes, etc.) ;
4. les pourvoiries ;
5. les campings.

Au 31 mars 2021, l'Alliance avait reçu un total de 570 demandes d'aide financière dans le cadre du programme.

- 490 demandes ont été acceptées par le comité d'évaluation pour une aide de 6 800 000 \$;
- 41 demandes ont été refusées en fonction des critères d'admissibilité ;
- 15 demandes ont été retirées par les entreprises elles-mêmes ;
- 433 entreprises ayant fait des demandes de réclamations de leurs dépenses ont été remboursées en date du 31 mars, en tout ou en partie, selon les informations reçues pour un montant de 5 805 848,19 \$, et ce, pour 773 demandes de remboursements ;
- 366 projets sont complètement remboursés.

Fondation organisationnelle solide

Excellence dans la gestion, la gouvernance et les finances



Travail 10.

Consolider l'organisation et la gestion des opérations

10.1 Mise en place du télétravail

Dès l'annonce d'un confinement par le gouvernement du Québec en mars 2020, tous les équipier.e.s de l'Alliance ont été placé.e.s en télétravail. Rapidement, toute l'organisation a pu poursuivre ses activités. Il est à noter que l'équipe est demeurée performante dans le contexte et que de nouvelles façons de faire ont été mises en place à la fois pour assurer les liens entre les équipier.e.s et avec les partenaires.

10.2 Appels bimensuels du PDG avec les équipier.e.s

Bien avant la pandémie, le PDG de l'Alliance tenait régulièrement des rencontres avec toute son équipe. Ces rencontres étaient parfois en personne, parfois en visioconférence. Avec la mise en place du télétravail, et afin de conserver un lien entre les équipes, des appels bimensuels ont été tenus. À ces occasions, le PDG présentait un état de situation des impacts de la pandémie sur les actions de l'Alliance et sur les travaux à venir. Ces appels sont également l'occasion de souligner l'excellent travail des équipier.e.s dans des conditions exceptionnelles.

10.3 Organisation de retrouvailles dans les directions pendant l'été

Alors qu'il y avait un relâchement de certaines mesures de confinement à l'été 2020, chaque direct.eur.ice a été invité.e à organiser des retrouvailles avec ses équipier.e.s. Ces rassemblements se sont faits par petits groupes, afin de respecter les règles en vigueur à ce moment.

10.4 Activités de mobilisation des équipier.e.s

Question de favoriser une meilleure connaissance des équipier.e.s de l'Alliance entre eux, puisque le télétravail était de mise, une série de rencontres virtuelles a été mise en place. À quatre occasions pendant l'année, chaque équipier.e a reçu par la poste, une lettre lui indiquant avec qui il ou elle devait prendre rendez-vous pour un café, un thé, un chocolat chaud ou un grog sucré.

10.5 Tournée du PDG auprès des équipier.e.s pour établir un plan d'amélioration du télétravail

À l'automne 2020, le PDG a discuté avec tous les équipier.e.s de l'Alliance. Après plusieurs mois de télétravail, il a pu recueillir les commentaires de toutes et tous sur leur travail depuis le mois de mars et aussi prendre note de leurs suggestions pour un travail plus efficace jusqu'au retour dans les bureaux.

Ces rencontres ont été très fructueuses et ainsi, l'équipe de direction a pu mettre en place des correctifs pour rendre le télétravail plus agréable pour tous.

10.6 Formations offertes aux équipier.e.s

Trois formations ont été offertes au cours de l'année :

Habiletés politiques

Au cours de cet atelier, les équipier.e.s ont travaillé à développer, par des mises en situation, cinq habiletés essentielles :

- Identifier les enjeux ;
- Développer des alliances ;
- Accroître son pouvoir ;
- Être stratégique ;
- Bien se positionner.

Gérer son temps et ses priorités en contexte de télétravail

À la fin de la formation, les équipier.e.s étaient en mesure de :

- Identifier les activités à valeur ajoutée ;
- Fixer leurs buts et priorités (urgent VS important) ;
- Apprendre à planifier efficacement avec flexibilité et agilité ;
- Gérer efficacement les interruptions ;
- Identifier des opportunités concrètes pour améliorer la gestion du temps et celle de l'équipe ;
- Gérer efficacement les courriels et les tâches.

Implantation de la suite Microsoft 365

À la suite de quatre séances de formation, les équipier.e.s de l'Alliance étaient fin prêts à utiliser les principaux outils de la suite Microsoft 365 soit OneNote, Sharepoint, Teams et OneDrive. La collaboration interne de même que le partage et le travail de documents avec des partenaires externes de l'Alliance ont ainsi été améliorés.

L'organisation des rencontres virtuelles entre équipier.e.s ainsi qu'avec les partenaires a également été bonifiée. De plus, la communication entre les équipier.e.s est plus efficace avec la fonction de clavardage avec Teams. Les nombreux échanges de courriels pour valider un détail sur un dossier ou un document sont maintenant chose du passé !



© Paul Fleming



© Mathieu Dupuis

Travail 11.

Réviser et améliorer les instances de collaboration

11.1 Appels bimensuels avec les direct.eur.rice.s généra.ux.les

Comme il a été mentionné plus tôt, la fermeture du Québec en mars 2020 a fait en sorte que l'Alliance a mis en place des cellules d'urgence de travail avec toutes les associations touristiques par des rencontres quotidiennes en visioconférence. Par la suite, les appels se sont espacés.

À compter de l'été 2020, des appels bimensuels statutaires ont été convoqués avec les direct.eur.rice.s généra.ux.les de toutes les associations touristiques. Aussi, des appels ont été statuéés avec, respectivement, les associations touristiques régionales et les associations touristiques sectorielles. Pour toutes ces rencontres, les direct.eur.rice.s généra.ux.les sont invité.e.s à proposer des sujets pour les discussions.

11.2 La charte des instances collaboratives de l'Alliance

Lors de la Conférence des direct.eur.rice.s généra.ux.les de février 2021, l'Alliance a présenté la charte des instances collaboratives de l'Alliance aux direct.eur.rice.s généra.ux.les présent.e.s. Ce document présente un portrait exhaustif de la vingtaine de comités de travail présents au sein de l'Alliance. Il est possible d'y apprécier le mandat, les objectifs et la composition de chacun.



© André Quenneville



© Jean-François Hamelin

11.3 Instances de collaboration

Pour assurer la synergie avec les diverses parties prenantes de l'industrie, dès qu'elle s'est vu confier le mandat de mise en marché de la destination, l'Alliance a mis en place différentes instances de collaboration. Ces instances sont des lieux d'échanges et de coordination pour les acteurs de l'industrie. Elles réunissent les entrepreneur.e.s touristiques, les président.e.s des associations touristiques, les direct.eur.rice.s généra.ux.les des associations touristiques, les direct.eur.rice.s marketing des associations touristiques, le groupe stratégique de promotion et commercialisation hors Québec et des représentant.e.s des expériences de la marque. La fréquence des rencontres varie selon l'instance concernée. Il est à noter qu'en cette année pandémique, seules les instances nécessaires à la livraison des dossiers prioritaires se sont réunies.

En 2020-2021, en plus des appels hebdomadaires, les traditionnelles rencontres ont été maintenues mais adaptées au contexte de la pandémie et ont été tenues en mode virtuel.

Instances pilotées par le PDG	Rôle	Fréquence annuelle et date de tenue des rencontres	Composition
Conférence des direct.eur.rice.s généra.ux.les	Lieu d'échanges et de coordination	22 et 23 septembre 2020 23 et 24 février 2021	• DG des ATR et ATS • Ainsi que : • PDG Kérout • PDG RÉMI • DG CQRHT • DG Croisières du Saint-Laurent • DG Québec Maritime • DG AHGM • DG AHRQ

Instances pilotées par la directrice générale associée*	Rôle	Fréquence annuelle et date de tenue des rencontres	Composition
Table des direct.eur.rice.s marketing des associations touristiques	Partager l'expertise et échanger sur les stratégies marketing globales, place importante réservée aux actions intra-Québec	23 septembre 2020 23 février 2021	• DM ou leurs équivalents des AT et du Québec Maritime
Table du développement des affaires et des relations de presse	Lieu d'échanges et de coordination afin d'améliorer les processus d'accueil des journalistes hors Québec et de maximiser les retombées	22 janvier 2021	• Responsables des relations de presse des AT actives sur les marchés hors Québec
Rencontre des délégués commerciaux	Idem que RP mais pour le développement des affaires	22 janvier 2021	• Responsables du développement des affaires des AT actives sur les marchés hors Québec

* En l'absence d'un directeur général associé, la directrice de la représentation internationale et la directrice des opérations marketing ont assuré l'intérim pour ces instances.

Travail 12.

Réaliser une réflexion sur la pérennité financière

12.1 Élaboration et suivi du plan de contingence

À la suite de l'arrêt de toutes les activités de promotion du Québec à l'international avec la pandémie, la direction de l'Alliance a dû réviser ses effectifs. Ainsi, des employés œuvrant au sein de la commercialisation internationale et du marketing ont été mis à pied temporairement au mois d'avril 2020. De même, l'Alliance a mis fin aux contrats des pigistes et de certains fournisseurs externes pour effectuer le travail à l'interne et ainsi protéger le maximum d'expertise interne. Dans ce même objectif, des équipier.e.s. ont été affecté.e.s temporairement à la gestion de la crise.

Certains des employés ont été rappelés au mois de juin et d'octobre alors que d'autres ont malheureusement été mis à pied de façon permanente. En outre, l'ensemble des dépenses a été révisé et ajusté en fonction des étapes de la crise. Positive pour l'avenir, l'Alliance a planché sur son plan de redéploiement de l'organisation dans le premier trimestre de 2021.



Poursuite des actions du plan d'action 2019-2020

Confiance renouvelée à l'égard du mandat de mise en marché de la destination

Au chapitre de la mise en marché de la destination, l'année 2019-2020 a été ponctuée d'étapes importantes visant d'une part, la continuité des affaires dans un contexte d'échéance du mandat octroyé par le gouvernement du Québec et, d'autre part, le renouvellement dudit mandat. Notamment :

- la réception d'une lettre d'intention de renouvellement par la ministre du Tourisme ;
- des résultats probants à la suite d'un audit indépendant relativement à la performance l'organisation ;
- des rencontres de négociation impliquant l'Alliance, le ministère du Tourisme et le cabinet de la ministre ;
- un projet d'entente finale 2020-2025 entre les parties déposé au début de l'année 2020 par la conclusion d'une entente de principe.

Or, la situation exceptionnelle dans laquelle s'est retrouvée le Québec touristique dans le contexte de la pandémie de la COVID-19 a entraîné des propositions d'ajustements, notamment venant modifier les paramètres de financement ainsi que le descriptif du mandat pour les années 2020-2022.

En janvier 2021, le gouvernement a soumis une première entente comportant un financement de 14 M \$. Bien que substantiellement conforme au mandat précédent et à l'entente de principe, la proposition d'entente comportait une série d'éléments à considérer qui ont été portés à l'attention du conseil d'administration qui a pu en évaluer la portée.

En mars 2021, le gouvernement a soumis une deuxième entente comportant un financement supplémentaire de 29 M \$ pour contribuer à assurer la relance et pour un mandat s'échelonnant du 1^{er} avril 2021 au 31 mars 2023.

Autres mandats gouvernementaux et associatifs

1. Insatisfaction concernant l'industrie

Pour la période du 1^{er} avril 2020 au 31 mars 2021, l'Alliance de l'industrie touristique du Québec a traité 260 plaintes, soit sensiblement le même volume que l'exercice précédent qui en comptait 266. En cette année marquée par la pandémie, c'est surtout la nature des plaintes qui a changé. On dénote une forte hausse des demandes de remboursement. Alors que 20 dossiers ou 7,5 % avaient été traités pour ce motif en 2019-2020, ils représentent 57 dossiers ou 21,9 % pour l'exercice 2020-2021. Ces derniers concernaient majoritairement des annulations liées aux mesures sanitaires et aux interdictions de voyager.

De plus, les dénonciations pour hébergement illégal ont connu une augmentation passant de 13,5 % à 17,5 % cette année. Beaucoup de plaintes provenaient de voisins incommodés par ces locations et elles ont donc été redirigées vers le service de dénonciations de Revenu Québec.

Plusieurs dossiers ont été traités directement par l'Alliance en raison de la nature des plaintes : dénonciations pour hébergement illégal, non-respect des mesures sanitaires et autres. Les plaignants ont été redirigés vers les organismes en mesure de répondre à leurs questions.

Principaux motifs d'insatisfaction

Il est à noter que certaines plaintes comportent plusieurs motifs d'insatisfaction et qu'elles sont classifiées selon l'attente principale du plaignant. Par exemple, si ce dernier insiste pour l'obtention d'un remboursement, sa demande peut être motivée par différents facteurs.

1^{er} motif : remboursement — pratiques de gestion

Comme mentionné précédemment, en raison de la pandémie, les insatisfactions quant aux politiques d'annulation et de remboursement des acomptes ou de frais de séjour appliqués par les exploitants ont connu une hausse importante, bien que circonstancielle.

2^e motif : l'hébergement — propreté/hygiène & hébergement illégal

Ex æquo, ces deux motifs ont généré respectivement 45 plaintes, soit 17,3 % du total des dossiers. De plus, la tendance quant aux plaintes concernant de l'hébergement en chalet était encore plus marquée cette année.

3^e motif : autres

Les plaintes de cette catégorie englobent des situations très variées. Pour ne donner que quelques exemples : pas de bornes de recharge pour les voitures électriques dans un centre de ski, discrimination raciale, altercation avec du personnel, les services de camping, état des toilettes publiques. Certains dossiers ont été redirigés vers d'autres organismes ou ont été traités directement par l'Alliance.



© Jean-François Hamelin



© Christian Savard

2. Guide touristique officiel

Guide touristique officiel 2020-2021

Cette année, en raison de la pandémie et donc de la fermeture de plusieurs bureaux touristiques, il n'y a pas eu de distribution des guides touristiques au cours de l'année 2020-2021. Toutefois, plusieurs associations touristiques régionales ont révisé leurs besoins pour l'impression et la distribution de leurs guides touristiques :

- Cinq ont décidé d'interrompre la production du guide (en raison des risques d'informations inexactes) ;
- D'autres ont poursuivi avec l'impression et la distribution (en modifiant la quantité à la baisse pour s'ajuster à la baisse de l'achalandage).

Certaines associations touristiques régionales se sont adaptées à la situation en créant de nouveaux outils, comme une carte touristique.

Enquête sur les outils de planification touristique

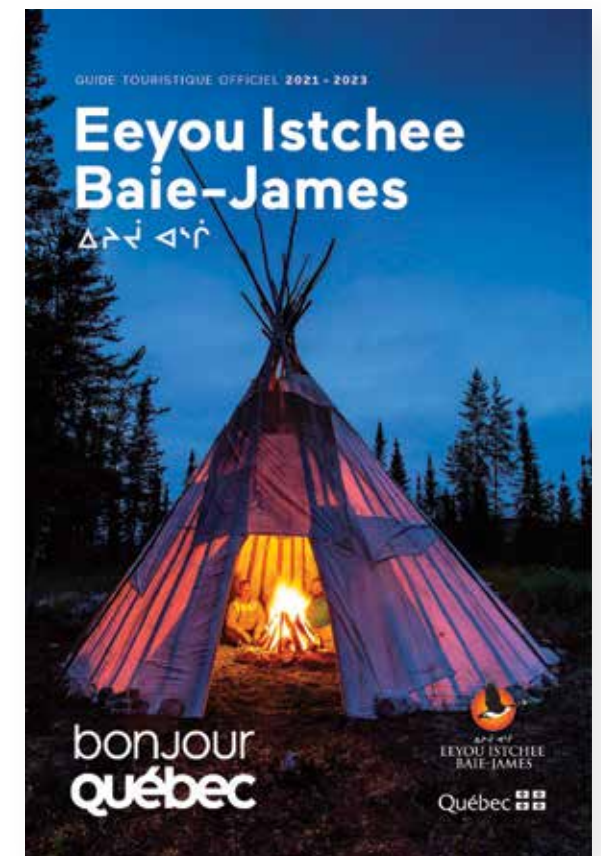
Compte tenu des nombreux questionnements sur le rôle du guide touristique soulevés par les associations touristiques, il a été proposé que l'Alliance coordonne **une enquête visant à déterminer les outils les plus pertinents pour le voyageur selon son parcours (en inspiration, en planification et à destination), au-delà du guide papier.**

Cette enquête a permis d'obtenir plusieurs informations pertinentes et nécessaires à la prise de décision pour une nouvelle refonte du guide, de même que pour l'adaptation des outils de planification des séjours et d'accueil des voyageurs.

L'enquête a été réalisée par la firme TouriScope en février et mars 2021 et visait les voyageurs des marchés québécois, ontarien et américain.

De plus, l'Alliance a pu récolter plus de données et de références sur les bonnes pratiques et les guides touristiques de la part du Réseau de Veille en Tourisme de la Chaire de Tourisme Transat.

Les réflexions concernant les objectifs et les contenus du guide touristique pour une prochaine édition sont en cours.





3.Baromètre touristique régional

Le baromètre touristique régional est un outil de mesure de la performance touristique des régions du Québec offert à chacune des associations touristiques régionales depuis 2015. Il comprend un panier d’indicateurs et un sondage clientèle en continu. Les résultats de performance sont diffusés aux régions participantes via un tableau de bord qui est accessible en ligne.

L’objectif principal du projet est de doter les régions de données fiables sur leur performance et leurs clientèles. Ainsi, la démarche vise à :

- Fournir des informations de qualité relatives aux régions de petites et moyennes tailles ;

- Mettre en place des mesures de performance touristique dans les régions ;
- Fournir des indicateurs régionaux fiables, pouvant être utilisés à des fins alternatives et complémentaires aux données traditionnelles de Statistique Canada ;
- Miser sur une méthode de collecte de données comparable d’une région à l’autre ;
- Maximiser l’utilisation des différents indicateurs régionaux déjà existants ;
- Bonifier le panier d’indicateurs existant.

Sondage clientèle

C’est en collaboration avec la Chaire de tourisme Transat de l’ESG UQAM que l’Alliance offre aux associations participantes un sondage servant à analyser la performance des régions touristiques grâce à une meilleure compréhension du comportement de la clientèle venue sur leur territoire. Jusqu’ici, les données du sondage étaient principalement collectées à partir de coupons distribués à la clientèle touristique par les entreprises participantes. Avec cette méthode, l’association touristique participante avait la responsabilité de distribuer et de récupérer les coupons auprès des entreprises. Un concours offrant un certificat-cadeau servait d’incitatif pour maximiser le taux de réponse.

En 2019, le sondage a fait l’objet d’un projet pilote conçu par la Chaire et dont le volet logistique a été pris en charge par l’Alliance. Il s’agissait d’un nouveau système de collecte par signet. Cette méthode permettait à chaque visiteur d’accéder directement au sondage du baromètre touristique régional grâce à l’adresse inscrite sur le signet et à son code unique, diminuant ainsi le nombre de manipulations et le temps requis pour finaliser la compilation des données.

En 2021, la Chaire et l’Alliance ont réalisé une importante avancée en termes de modernisation du sondage à la clientèle pour les associations touristiques en élargissant sa portée aux associations touristiques sectorielles et en proposant trois méthodes de collecte :

- Portail WiFi : en se connectant au WiFi du lieu de collecte visité, le visiteur tombait directement sur la page d’accueil du sondage ;
- Affiches avec code QR : à la suite du scan du code QR, la page d’accueil du sondage court s’affichait ;
- Signets : des signets papier étaient disposés dans les lieux de collecte et proposaient un lien Web vers le court sondage.

Ce projet vise principalement à :

- Réduire les manipulations physiques ;
- Alléger le poids logistique du projet ;
- Raccourcir le délai entre la visite et les réponses de même que la fin de collecte et l’envoi des rapports ;
- Intégrer de nouveaux partenaires ;
- Offrir aux associations un portrait dynamique et non plus « fixe » ;
- Assurer une collecte pérenne.

Tableau de bord régional

Au total, le panier d’indicateurs, diffusé à l’aide du tableau de bord, compte une trentaine d’indicateurs qui permettent d’obtenir une vue d’ensemble de la performance touristique de la destination. L’Alliance est responsable d’alimenter ce tableau de bord en collaboration avec le ministère du Tourisme. Par ailleurs, une réflexion a été amorcée en 2019 afin de transférer les statistiques qui y sont contenues vers une plateforme de visualisation plus moderne.

Ces travaux ont été ralentis en 2020 mais permettront tout de même d’en arriver à un produit final qui sera livré dès avril 2021. Le nouvel outil de visualisation et de maniement des données offrira un environnement des plus performants, actuels et intuitifs en termes de pratiques d’intelligence d’affaires. En parallèle, des travaux ont débuté afin de réviser et de bonifier le panier d’indicateurs dans le but de mieux répondre aux besoins des partenaires.

De plus, les données du sondage à la clientèle pourront aussi être consultées via la nouvelle plateforme de visualisation du Baromètre. Précédemment, les associations touristiques recevaient un rapport annuel de leur clientèle dans lequel les résultats n’étaient pas malléables. Ce nouvel outil permettra la production de rapports saisonniers (4 fois par an). L’interface du tableau de bord du sondage sera développée conjointement par la Chaire et l’Alliance. Elle pourra inclure des filtres de recherche comme ceux-ci :

- Par secteur d’activités ;
- Par MRC ;
- Par type de visiteur ;
- Par tranche d’âge ;
- Par provenance ;
- Par trimestre ;
- Etc.

Elle permettra aussi le partage de données et les comparaisons pour ceux qui le souhaitent, contribuant ainsi à l’intelligence commune.

4.Signalisation touristique

Concessionnaire des programmes gouvernementaux de signalisation touristique

Le mandat, à titre de concessionnaire des programmes gouvernementaux de signalisation touristique, est réalisé par le Consortium Alliance de l'industrie touristique du Québec/SignoService inc. L'Alliance s'emploie quotidiennement à faire la promotion du programme de signalisation, à s'assurer du renouvellement des contrats existants et à faire respecter les normes d'installation et d'entretien du parc de panneaux et de structures de signalisation touristique sous concession.

Un rapport de gestion annuel indépendant est produit pour ce mandat. Il est à souligner que les résultats de cette cinquième année de mise en oeuvre par l'Alliance des programmes gouvernementaux sont comparables à ceux de l'année précédente.

Programmes gouvernementaux de signalisation touristique			
Faits saillants 2020-2021	Équipements touristiques privés	Services de carburant et de restauration	Itinéraires cyclables hors route
Nombre de nouveaux contrats signés	25	19	0
Nombre de contrats renouvelés	333	138	5
Taux de renouvellement	85 %	91 %	100 %
Nombre total de clients	1 486	458	20

Mise en place du programme d'allègement des tarifs de signalisation

En raison de la crise sanitaire causée par la Covid-19, les ministères du Tourisme et des Transports ont annoncé des mesures d'allègement financier pour l'ensemble des entreprises signalisées dans le cadre des programmes gouvernementaux de signalisation touristique, qu'il s'agisse d'équipements touristiques privés, de services de carburant et de restauration ou d'itinéraires cyclables hors route.

Ainsi, un congé de paiement des frais de signalisation pour la période du 1^{er} avril au 30 septembre 2020 a été accordé aux entreprises déjà signalisées avant cette période. Ce congé équivalait à un rabais de 50% de leurs frais de signalisation, rabais qui a directement été soustrait de la facture annuelle.

De plus, un rabais de 25% des frais annuels de signalisation a été accordé aux entreprises qui avaient déposé une nouvelle demande de signalisation entre le 1^{er} avril et le 30 septembre 2020.

Site internet

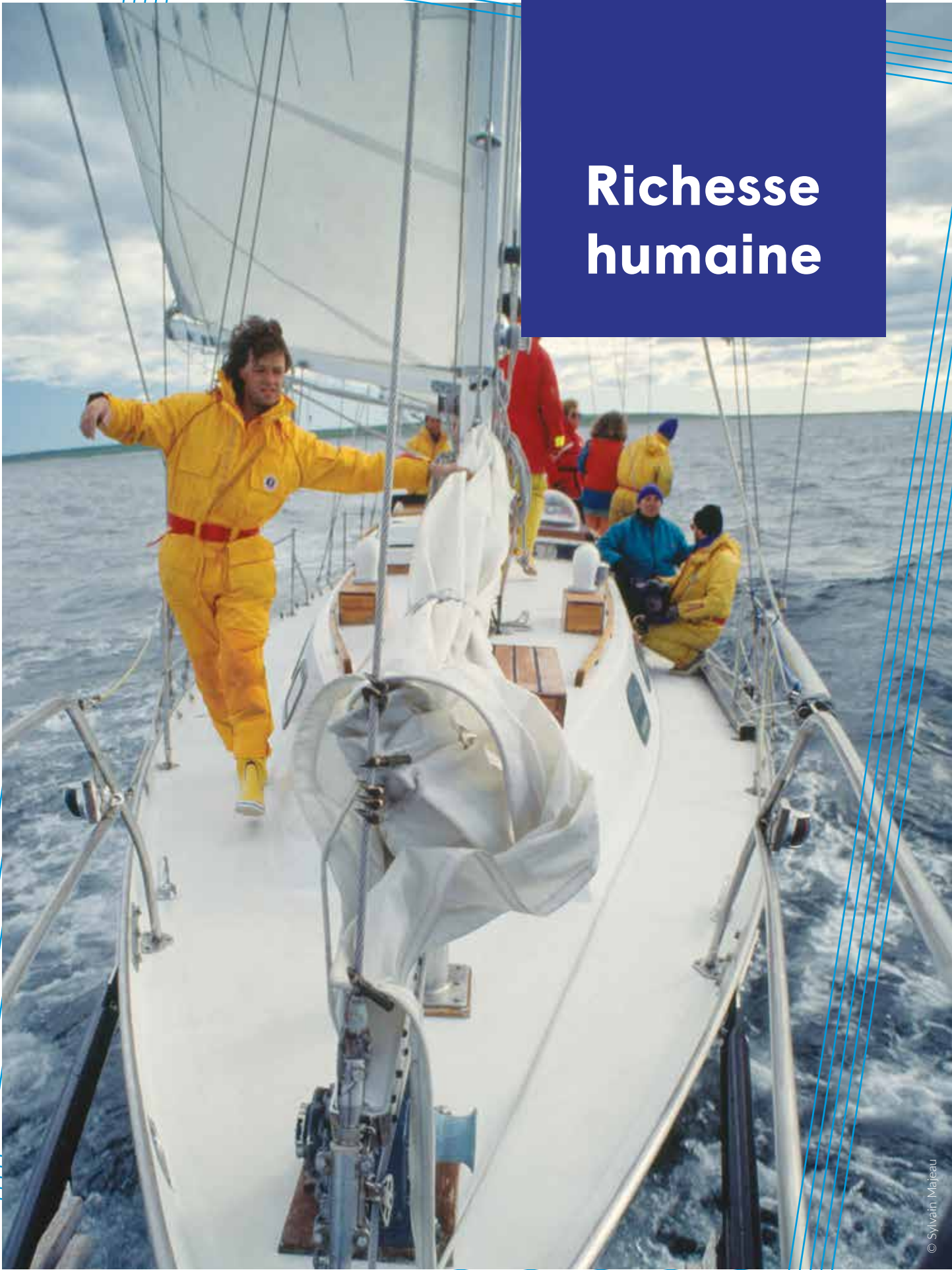
Dans les derniers mois, le consortium composé de l'Alliance et de SignoService Inc. a lancé le nouveau site web consacré à la signalisation touristique au Québec, PanneauBleu.com.

Créé par l'entreprise Par Design et arborant la nouvelle image graphique du programme Panneau bleu, le site présente toutes les informations en lien avec les trois programmes gérés par le consortium.

Grâce au site très facile d'utilisation PanneauBleu.com, les utilisateurs peuvent y effectuer la recherche simple, par pictogramme, d'entreprises touristiques, de restaurants, de stations de carburant et d'itinéraires cyclables hors route.

Aussi, les entreprises dans ces catégories peuvent effectuer directement sur le site leur demande de signalisation en 10 étapes faciles. Pour présenter ces lieux signalisés et leurs panneaux, une carte interactive est même en ligne!

Richesse humaine



L'équipe

Au cours de l'année 2020-2021, la direction de l'Alliance a dû prendre des décisions difficiles pour son organisation, en gérant les impacts de la pandémie. Certains équipier.e.s ont été mis.es temporairement au chômage pour quelques semaines. Au 31 mars 2021, la majorité de ces équipier.e.s étaient de retour en poste alors que certain.e.s ont quitté l'Alliance pour relever de nouveaux défis. Enfin, certaines des mises à pied ont malheureusement été définitives.

Malgré la pandémie, l'Alliance a mis en place ou a poursuivi la révision de différents outils :

- Révision des échelles salariales afin d'assurer la compétitivité de l'organisation ;
- Mise en place des rencontres bi hebdomadaires du PDG en mode virtuel. Ces rencontres ont permis au PDG de faire un état de situation sur les travaux de l'Alliance pendant la pandémie ainsi que sur l'état de l'organisation ;
- Révision des besoins en ressources humaines de l'organisation et préparation d'un plan de redéploiement de l'organisation pour 2021-2022.

L'Alliance est fière de vous présenter ses équipier.e.s passionné.e.s qui sont engagé.e.s à faire du Québec une destination de calibre mondial !

Allen, James	Gonzalez-Voyer, Ileana
Babin, Cynthia	Gravel, Mélanie
Basson, Justine	Hénault, Sophie
Beaudin, Karine	Hudon, Marie-Hélène
Beaudoin-Vles, Rosalie	Iguertsira, Nadra
Blais, Karine	Julien, Isabelle
Blanchet, Manon	Lanouette, Martin
Cadieux, Audrey	Leclerc, Kathy
Cadieux, Emmanuelle	Madzarac, Nadia
Castonguay, Camille	Martel, Kim
Charest, Jean-François	McNicoll, Audrée
Chau, Céline	Olaru, Corina
Cook, Sylviane	Paquet, Éric
Dindirica, Carmen	Paquette, Sabrina
Dubé, Frédéric	Rhéaume, Yannick
Dumas, Véronique	Soucy, Martin
Dumont, Camille	Tabakian, Rosine
Durocher, Fannie	Valois, Laurence
Fily, David	Waly, Ghada
Gaudet, Nathalie	Wilson, Josianne
Gervais, Catherine	Yaccarini, Julia



L'Alliance encourage la relève et, à ce titre, elle embauche des stagiaires.

Daigneault, Ariane
Gosselin, Élizabéth
Monette, Thalie
Pelletier, Catherine
Rodier, Justine

L'Alliance désire remercier, pour leur contribution, tous les employés qui ont quitté au cours de l'année 2020-2021.

Gestionnaires de l'Alliance

L'équipe de direction de l'Alliance désire valoriser l'industrie et aspire à être un employeur de premier choix. Elle cherche aussi à offrir à tous les équipier.e.s un environnement de travail sain, moderne et créatif.

Les actions et les besoins de tous les équipier.e.s sont pris en compte dans le travail quotidien. L'agilité dont a fait preuve toute l'équipe en cette année de pandémie a permis à l'Alliance d'atteindre ses objectifs. Nos équipes ont répondu présent lors des nombreux changements, au cours de l'année.

Rémunération des principaux dirigeants				
Nom	Salaire versé ¹	Rémunération variable	Autres avantages ²	Rémunération totale
Martin Soucy ³ Président-directeur général	186 528 \$	aucune	39 066 \$	225 594 \$
Sébastien Viau Vice-président, marketing et commercialisation	126 424 \$	aucune	13 852 \$	140 276 \$



Martin Soucy, MBA, ASC
Président-directeur général

Véronique Dumas
Directrice générale associée à la mise en marché de la destination

Frédéric Dubé
Directeur principal, Engagement de l'industrie et communications

Sophie Hénault, CPA, MSC
Directrice principale de l'administration et des ressources humaines

Éric Paquet
Directeur principal, Affaires publiques et corporatives

Nathalie Gaudet
Directrice des opérations marketing

Marie-Hélène Hudon
Directrice de la représentation internationale



L'Alliance désire remercier, pour sa contribution, Sébastien Viau qui a quitté au cours de l'année 2020-2021.

¹Salaire réel versé au courant de l'année. Les salaires incluent les heures régulières, les vacances (prises ou payées mais non prises), les fériés

²Peut inclure : contribution de l'employeur à l'assurance collective et au REER collectif et avantage imposable pour l'utilisation d'un véhicule automobile

³La politique de rémunération des hauts dirigeants est encadrée par l'article 16 de l'entente liant l'Alliance au ministère du Tourisme qui stipule dans les obligations de l'Alliance : " Accorder au président-directeur général un traitement salarial, incluant les autres avantages, n'excédant pas la rémunération globale d'un titulaire d'un emploi supérieur à temps plein au sein d'un ministère du Québec pour l'unité d'affaires en lien avec les fonctions confiées dans la convention." La rémunération globale établie est celle d'un SM2 plus 26% pour les autres avantages (REER, assurances collectives et avantages imposables liés à l'utilisation personnelle du véhicule de fonction). La rémunération globale du PDG pour l'année 2020-2021 se situe sous ce maximum. De plus, un profil de compétences et d'expérience a été déterminé par le conseil d'administration pour le plus haut dirigeant et ce dernier fait l'objet d'une évaluation annuelle de performance par le conseil d'administration selon des critères précis.

Note: en fonction de la période de versement, le nombre de paie dans l'année, les montants peuvent varier.

Promouvoir la langue française

Au mois d'août 2020, l'Alliance a déposé un formulaire d'analyse de la situation linguistique à l'Office québécois de la langue française. Lorsque l'étude du formulaire de la situation linguistique à l'Alliance sera terminée, l'Office lui remettra son certificat de francisation.



Gouvernance

Composé de 17 membres actifs de l’industrie touristique québécoise, le conseil d’administration de l’Alliance est représentatif des différentes réalités régionales et sectorielles du tourisme québécois, notamment par son caractère entrepreneurial. Le ministère du Tourisme nomme deux observateurs qui assistent d’office à toutes les rencontres du C.A.

Administrat.eur.ice.s de l'Alliance

Membres du conseil d’administration de l’Alliance ⁴			
Nom	Statut	Date de nomination	Échéance du mandat
Jean Michel Ryan ⁵ Président du C.A.	Administrateur – corporatif	24 septembre 2020	Septembre 2022
Geneviève Dumas Vice-présidente du C.A.	Administratrice – Région porte d’entrée	20 juin 2018	Septembre 2021
Émilie Gaudreault Secrétaire du C.A.	Administratrice – Secteur	23 janvier 2019	Septembre 2022
Jean-François Côté ⁶	Administrateur – Région porte d’entrée	20 juin 2020	Septembre 2021
Yan Hamel	Administrateur – Corporatif	28 janvier 2016	Septembre 2021
Yves Lalumière	Administrateur – Région porte d’entrée	28 janvier 2016	Septembre 2021
Dave Laveau	Administrateur – Secteur	21 mars 2018	Septembre 2022
Mario Leblanc ⁷	Administrateur – Région autre	24 septembre 2020	Septembre 2022
Hugues Massey	Administrateur – Région autre	28 janvier 2016	Septembre 2022
Yanick Morin	Administrateur – Région Autre	10 octobre 2019	Octobre 2021
Randa Napky	Administratrice – Région Autre	28 janvier 2016	Octobre 2021
Laurent Plourde	Administrateur – Secteur	10 octobre 2019	Octobre 2021
Marc Plourde	Administrateur – Secteur	28 janvier 2016	Octobre 2021
Agathe Sauriol ⁸	Administratrice – région autre	24 septembre 2020	Septembre 2022
Valérie Therrien	Administratrice – Secteur	10 octobre 2019	Octobre 2021
Dany Thibault	Administrateur – Hôtelier	20 juin 2018	Septembre 2020
Jonathan Guay ⁹	Observateur (ministère du Tourisme)	-	-
Sylvain Bernier ¹⁰	Observateur (ministère du Tourisme)	-	-
Paul Arsenault	Observateur (ministère du Tourisme)	-	-

⁴Le mandat des officiers se termine en septembre 2021.

⁵M. Jean-Michel Ryan a quitté son siège du collège électoral régional à l’AGA de septembre 2020 et a été réélu à la même date, cette fois sur un siège du collège électoral corporatif.

⁶Jean-François Côté a remplacé Andrée Gauthier en cours de mandat. Sa candidature a été entérinée lors de l’AGA de l’Alliance en septembre 2020.

⁷Siège occupé par M. Yves Zahra jusqu’à l’AGA de septembre 2020 à laquelle celui-ci a choisi de ne pas représenter sa candidature. C’est à cet AGA que M. Leblanc a été élu à ce siège.

⁸Siège occupé par M. Jean-Michel Ryan jusqu’à son élection à un siège du collège corporatif au moment de l’AGA de septembre 2020. C’est à cet AGA que M^{me} Sauriol a été élue à ce siège.

⁹M. Arsenault a remplacé M. Jonathan Guay à ce siège au lendemain de l’AGA de septembre 2020.

¹⁰Mme Bergevin a remplacé M. Sylvain Bernier à ce siège au lendemain de l’AGA de septembre 2020.

Les photos des administrateurs sont présentées selon l'ordre de la liste à la page précédente



Présences des administra.teurs.trice.s
aux différentes rencontres

Noms des Administra.teur.eur.s	Conseil d'administration	Comité d'éthique et de gouvernance	Comité de vérification	Comité des ressources humaines
Jean-François Côté	8/8	-	-	-
Geneviève Dumas	11/11	-	-	1/1
Janine Durette	6/6	-	3/3	-
Émilie Gaudreault	9/11	3/3		
Andrée Gauthier	3/3			
Yan Hamel	11/11	3/3		
Yves Lalumière	7/11			
Dave Laveau	10/11	1/1		
Mario Leblanc	6/6			
Hugues Massey	8/11	3/3		1/1
Yanick Morin	10/11			0/1
Randa Napky	9/11			1/1
Laurent Plourde	11/11			
Marc Plourde	11/11	2/3		
Jean-Michel Ryan	11/11	3/3	5/5	1/1
Agathe Sauriol	6/6			
Valérie Therrin	11/11		5/5	
Dany Thibault	11/11		5/5	
Yves Zhara	5/5			



Remboursements des dépenses effectués auprès des administrat.eur.rice.s.

Dépenses 2020-2021			
Nom	Organisation	Poste au sein du C.A. de l'Alliance	Dépenses 2020-2021
Jean-Michel Ryan	Président, Tourisme Cantons-de-l'Est	Président du CA Alliance	1 397,82 \$
Geneviève Dumas	Présidente Tourisme Outaouais	Vice-présidente du CA Alliance	- \$
Émilie Gaudreault	Administratrice, Réseau Économusée	Secrétaire du CA Alliance	- \$
Jean-François Côté	Président, Office du tourisme de Québec	Administrateur	- \$
Janine Durette	Présidente, La Ronde Six Flags	Administratrice	- \$
Andrée Gauthier	Présidente, Office du tourisme de Québec	Administratrice	- \$
Yan Hamel	PDG Croisières AML	Administrateur	- \$
Yves Lalumière	PDG Tourisme Montréal	Administrateur	- \$
Dave Laveau	Tourisme Autochtone	Administrateur	- \$
Mario Leblanc	DG Tourisme Montérégie	Administrateur	- \$
Hugues Massey	Président, Tourisme Bas St-Laurent	Administrateur	- \$
Yanick Morin	Président CA, Tourisme Côte-Nord	Administrateur	517,39 \$
Randa Napky	Directrice générale, Tourisme Abitibi-Témiscamingue	Administratrice	820,00 \$
Laurent Plourde	Président, Groupe Voyages Québec	Administrateur	- \$
Marc Plourde	PDG, Fédération des pourvoiries du Québec	Administrateur	202,50 \$
Agathe Sauriol	Présidente CA, Tourisme Lanaudière	Administratrice	- \$
Valérie Therrien	Directrice générale, Musée Pop	Administratrice	121,44 \$
Dany Thibault	Président, Association Hôtellerie Québec	Administrateur	343,27 \$
Yves Zahra	Directeur général, Tourisme Centre-du-Québec	Administrateur	- \$
Total des remboursements des comptes de dépenses administrat.eur.rice.s			3 402,42 \$
Note : ces dépenses sont incluses dans les états financiers de l'Alliance			

Comités du conseil d’administration

	Comité éthique et gouvernance	Comité de vérification	Comité des ressources humaines
Membres	• Yan Hamel, président • Hugues Massey • Marc Plourde • Émilie Gaudreault • Dave Laveau • Jean-Michel Ryan	• Janine Durette, présidente sortante • Valérie Therrien • Dany Thibault • Jean-Michel Ryan, président par intérim	• Geneviève Dumas, présidente • Hugues Massey • Yanick Morin • Randa Napky • Jean-Michel Ryan

Les présidents de chacun des comités doivent faire rapport au conseil d'administration à la suite de chacune des réunions du comité. Les comités doivent adopter un plan de travail annuel établi de manière à assumer les obligations prévues aux règlements généraux et doivent tenir un minimum d'une rencontre annuellement (quatre pour le comité de vérification).



Comité d'éthique et de gouvernance

- En 2020-2021, le comité d'éthique et de gouvernance s'est principalement concentré sur :
- L'adoption du plan annuel d'action du comité ;
 - La révision des codes d'éthique et de déontologie applicables aux administrat.eur.rice.s, aux dirigeants, ainsi qu'aux employés, pour la bonne conduite des affaires de l'Alliance ;
 - La mise à jour des Règlements généraux de l'Alliance ;
 - Les critères d'évaluation des administrat.eur.rice.s et du fonctionnement du conseil d'administration ;
 - La révision des politiques concernant les remboursements de frais de dépenses des employés et des administrat.eur.rice.s ;
 - Un appel de candidatures pour le conseil d'administration ;
 - La mise en place de la Conférence économique de l'industrie touristique québécoise ;
 - Et traiter toute question relative à l'éthique et à la gouvernance de l'Alliance.

Comité des ressources humaines

- En 2020-2021, le comité des ressources humaines s'est principalement concentré sur :
- L'adoption du plan annuel d'action du comité ;
 - La révision de la structure de l'organisation et détermination d'un diagnostic ;
 - La révision de la structure salariale et mise en place d'un exercice d'équité interne ;
 - Participer activement au processus de sélection de la direction générale associée ;
 - Préparer une campagne de recrutement de nouveaux équipier.e.s ;
 - Traiter de toute autre question relative à la gestion des ressources humaines et en faire rapport au conseil d'administration lorsque la situation l'exige.

Comité de vérification

- En 2020-2021, le comité de vérification s'est principalement concentré sur :
- L'adoption du plan annuel d'action du comité ;
 - La vérification des états financiers annuels avec le vérificateur externe désigné par le conseil d'administration ;
 - L'adoption du budget annuel 2020-2021 ;
 - La révision de la Politique d'approvisionnement et d'adjudication de contrat ;
 - L'adhésion mutuelle de la CNESST ;
 - La vérification, sur une base régulière, de la situation financière de l'Alliance soumise par le PDG à la fin de chacune des périodes comptables
 - La vérification des mécanismes de contrôle interne mis en place et valider que ceux-ci soient adéquats et efficaces ;
 - La vérification des déclarations de la direction en rapport avec les responsabilités statutaires des administrat.eur.rice.s ;
 - Traiter toute autre question lui étant soumise par le conseil d'administration.

Membres de l'Alliance

Associations	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Associations régionales	22	22	22
Associations sectorielles	18	18	18
Membres corporatifs	41	41	43
Entreprises affiliées au secteur touristique	26	21	23



Portrait financier de l'Alliance

1. Bilan financier

Au 31 mars 2021, avec informations comparatives de 2020

Actif	2021	2020
Actif à court terme		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	49 021 062	3 948 362
Débiteurs	2 322 243	6 771 238
Frais payés d'avance	617 683	283 332
Fonds grevés d'affectations	735 289	731 121
Immobilisations (note 3)	3 518 651	3 491 650
	56 214 928	15 225 703

Passif et actif net	2021	2020
Passif à court terme		
Créditeurs	2 339 489	4 619 604
Revenus reportés	40 550 509	2 263 042
Portion de la dette à long terme échéant à court terme	25 150	25 044
Dette à long terme	91 732	116 882
	43 006 880	7 024 572
Actif net		
Investi en immobilisations	3 401 769	3 349 724
Fonds de réserve projets et représentation industrie	1 155 558	1 401 954
Fonds commercialisation et marketing	8 064 674	3 351 547
Non affecté	586 047	97 906
	13 208 048	8 201 131
Engagements		
	56 214 928	15 225 703

2. Présentation des résultats financiers¹¹

Les résultats financiers sont présentés selon les deux unités d'affaires principales de l'organisation soit le mandat de mise en marché de la destination ainsi que celui de l'association d'affaires (incluant le mandat de signalisation touristique). Les revenus et les dépenses sont comptabilisés selon chacune des deux unités.

Les frais administratifs de l'organisation, incluant les dépenses de la direction générale et de la gouvernance, sont répartis également dans chacune des unités d'affaires.

Les salaires sont répartis selon les pourcentages des tâches attriées aux différentes unités d'affaires, et ce, conformément aux dispositions des protocoles des mandats gouvernementaux de signalisation touristique et mise en marché.

Revenus de la taxe sur l'hébergement (TSH)

Le montant de la taxe sur l'hébergement inclus dans les résultats 2020-2021 de l'organisation, est de 5,6 M \$.

Résultats nets

Les résultats financiers pour l'année 2020-2021 dégagent un bénéfice de 5 M \$.

Honoraires versés au vérificateur externe

Les honoraires des vérificateurs externes pour les activités de l'Alliance s'étant terminée le 31 mars 2021 sont de 29 k \$ (23 k \$ au 31 mars 2020).

Salaires et charges sociales

Il est à souligner que les bénéfices marginaux tels que les assurances et le régime enregistré d'épargne retraite collectifs ne sont pas offerts dès le moment de l'embauche, ce qui influence la masse salariale dans le temps.

Les dépenses des activités du marketing/commercialisation se détaillent comme suit :

	31 mars 2021	31 mars 2020
Commercialisation	301 204	6 413 025
Expériences	110 152	3 667 404
Marketing B2C	13 938 053	17 855 554
Autres dépenses	83 440	264 027
Équipe QuébecOriginal Numérique	8 288	8 183
Marque de destination		
TOTAL	14 441 137	28 208 191

¹¹NOTE : Les états financiers vérifiés complets seront déposés au ministère du Tourisme avec le dépôt du rapport annuel de gestion. Or, afin de préserver le caractère stratégique de l'information, seuls l'état des résultats et le bilan seront présentés dans le rapport annuel de gestion public.

PRODUITS	MARKETING/ COMMERCIALISATION (\$)	ASSOCIATIF / DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES (\$)	2021 (\$)	2020 (\$)
ACTIVITÉS AUTONOMES				
Cotisations des membres		210 072	210 072	324 853
Activités et services		11 234 168	11 234 168	5 429 042
TOTAL DES ACTIVITÉS AUTONOMES		11 444 240	11 444 240	5 753 895
ACTIVITÉS MANDATAIRE				
Contribution du ministère du Tourisme – Commercialisation	7 000 000		7 000 000	13 000 000
Contributions – Taxes sur hébergement (TSH)	5 629 622		5 629 622	14 644 959
Contribution du ministère du Tourisme	84 000	19 750	103 750	163 750
Commercialisation des marchés	(10 240)		(10 240)	366 816
Contributions des partenaires privés ¹	8 398 836		8 398 836	3 082 673
TOTAL DES ACTIVITÉS MANDATAIRES	21 102 218	19 750	21 121 968	31 258 199
AUTRES REVENUS	475 620	169 586	645 206	233 012
AUTRES REVENUS VENTILÉS	47 716	70 441	118 157	
TOTAL DES PRODUITS	21 625 554	11 704 017	33 329 571	37 245 106

CHARGES	MARKETING/ COMMERCIALISATION (\$)	ASSOCIATIF / DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES (\$)	2021 (\$)	2020 (\$)
DÉPENSES DIRECTES				
Salaires et charges sociales ²	1 643 036	480 728	2 123 764	3 333 695
Frais de déplacement	14 152	7 701	21 853	75 763
Dépenses des activités	14 441 137	9 275 861	23 716 998	32 021 038
Amortissement	96 075	933 065	1 029 140	865 370
Frais financiers	702	17 119	17 821	32 318
TOTAL DES DÉPENSES DIRECTES	16 195 102	10 714 474	26 909 576	36 328 184
ADMINISTRATION – FRAIS VENTILÉS				
Salaires et charges sociales	462 505	461 297	923 802	801 580
Frais de déplacement	3 994	3 994	7 988	61 236
Frais de support aux opérations	226 008	226 026	452 034	443 598
Amortissement	23 939	23 939	47 878	65 120
Frais financiers	879	(19 503)	(136 781)	(30 589)
TOTAL DES DÉPENSES ADMINISTRATIVES	717 325	695 753	1 413 078	1 340 945
TOTAL DES CHARGES	16 912 427	11 410 227	28 322 654	37 669 129
EXCÉDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES	4 713 127	293 790	5 006 917	(424 023)

3. Présentation par unité d'affaires

3.1 Mandat de mise en marché hors Québec et intra-Québec

Les résultats 2020-2021 démontrent un surplus de 4,7 M \$ après distribution des frais communs. Ces résultats sont largement attribuables à la pandémie alors que plusieurs initiatives élaborées n'ont pu être déployées dû aux conditions sanitaires en vigueur au moment de leur lancement projeté.

Au chapitre des dépenses, près de 92,5% de celles-ci ont été affectées à des actions directes (cible minimale de 90%).

Quant aux dépenses administratives, elles se chiffrent à 1,7 M \$, soit un ratio de 7,55% des revenus marketing (cible maximum de 10%).

3.2 Contributions des partenaires privés

L'Alliance doit être en mesure de générer une moyenne de 3,5 M \$ par année en termes de contribution des partenaires, à savoir la combinaison des effets de leviers directs (perçus par l'Alliance) et des effets de leviers indirects qui sont calculés et reportés selon les modalités acceptées par le ministère du Tourisme.

En 2020-2021, les effets de leviers directs, c'est-à-dire ceux perçus par l'Alliance, sont de 7,8 M \$ alors que les effets de leviers indirects sont de 1,7 M \$ pour un total de 9,2 M \$. Une somme qui dépasse la cible et pour laquelle l'Alliance est reconnaissante envers la confiance accordée par ses partenaires d'affaires.

3.3 Utilisation des surplus – mandat de mise en marché hors Québec

Les surplus et pertes des années financières du mandat marketing sont reportables d'une année à l'autre. Le cumul de ces surplus reportés à la fin du protocole (31 mars 2023) devrait être nul. Le tableau suivant présente la relation entre les résultats et les surplus cumulés.

Évolution des surplus/déficit mandat de la mise en marché	2017-2018 (réel)	2018-2019 (réel)	2019-2020 (réel)	2020-2021 (réel)
Solde de l'année précédente	1 103 874	4 512 172	3 911 877	3 351 548
Surplus (perte) de l'année en cours	3 408 298	(600 295)	(560 333)	4 713 127
Solde	4 512 172	3 911 877	3 351 548	8 064 674

Le surplus de 4,7 M \$ de l'année 2020-2021 s'explique comme suit :

- Le budget 2020-2021 prévoyait originalement un surplus de 915 k \$;
- Réserve stratégique d'opportunités pour la transition entre deux stratégies marketing (1 M \$) ;
- Arrêt des campagnes été et hiver – excluant les utilisations de sommes de Destination Canada (1,6 M \$) ;
- Arrêt des programmes Search engine marketing (370 k \$) ;
- Réduction des activités de commercialisation sur les marchés extérieurs (100 k \$) ;
- Report de la planification de la stratégie 2021-2025 (100 k \$) ;
- Sondage et évaluation des campagnes (100 k \$).

Ces surplus permettent d'équilibrer, entre les exercices financiers, le budget marketing global pour éviter qu'il présente une trop grande variation d'une année à l'autre. Les surplus permettent également de constituer une réserve d'opportunités dont l'utilisation est déterminée par le conseil d'administration et soumise à l'approbation du ministère du Tourisme.

Les éléments suivants sont reportés au budget 2021-2022 :

- Ententes de subsidiarité avec Tourisme Montréal (1 M \$) et l'Office du tourisme de Québec (549 k \$) à partir du financement de Destination Canada (montant de Destination Canada comptabilisé dans les revenus reportés) ;
- Portion de l'entente avec Google (280 k \$) ;
- Projet avec Développement économique Canada pour les régions du Québec pour Accès-région (650 k \$) ;

Considérant l'incertitude relative à la génération de la TSH, les surplus cumulés au cours des années 2017-2021 seront mis en réserve pour permettre d'équilibrer les sommes disponibles à la réalisation des deux années de la stratégie de relance 2021-2023.

3.4 Associations d'affaires

Les résultats 2020-2021 montrent un surplus de 294 k \$ sur des revenus de 11,7 M \$.

Les revenus sont composés des cotisations des membres, de revenus provenant du ministère du Tourisme liés à des mandats spécifiques, de services tarifés pour le secteur privé et de contrats de signalisation touristique. Un revenu de 5,7 M \$ a été enregistré en lien avec la gestion du programme de Développement économique Canada pour les régions du Québec portant sur l'aide aux mesures sanitaires aux entreprises touristiques du Québec.

Les dépenses directes sont composées essentiellement de salaires et de dépenses de fonctionnement (incluant les amortissements).

Priorités 2021-2022

Orientations stratégiques du CA



Devenir l'interlocuteur incontournable du secteur touristique dans l'univers politique, économique et public

- T1. Consolider la stratégie de représentation de l'industrie – phase 2
- T2. Accroître la communication avec l'industrie pour rendre le discours de l'Alliance plus régulier, pertinent et percutant – phase 2



Accompagner et influencer le voyageur tout au long de son parcours

- T3. Planifier la stratégie de mise en marché 2021-2023
- T4. Réaliser le plan d'action de relance 2021-2022 – Volet B2C
- T5. Réaliser le plan d'action d'implantation de la marque Bonjour Québec – phase 2
- T6. Réaliser le plan d'action de relance 2021-2022 – Volet B2M – B2B
- T7. Accompagner les associations touristiques et les entreprises dans la présence et la transformation numérique



Être le chef de file fédérateur du développement de l'écosystème

- T8. Consolider la force de l'équipe associative
- T9. Contribuer aux actions de valorisation de la main-d'œuvre touristique
- T10. Accompagner la stratégie de développement durable
- T11. Réaliser des événements d'impact pour les membres



Fondation organisationnelle solide

- T12. Redéployer l'organisation pour soutenir l'industrie et réaliser les mandats délégués





RAPPORT ANNUEL 2020-2021



LAVAL

1575, boulevard de l'Avenir, bureau 330
Laval (Québec) H7S 2N5
(450) 686-8358



QUÉBEC

871, Grande-Allée Ouest, RC-20
Québec (Québec) G1S 1C1
(418) 682-3787

ALLIANCETOURISTIQUE.COM

