



# PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

MINISTÈRE  
DU TOURISME

Mis à jour – été 2021

# PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

**MINISTÈRE**

**DU TOURISME**

Mis à jour – été 2021

Cette publication a été réalisée par le ministère du Tourisme en collaboration avec la Direction des communications. Une version accessible est disponible sur le site Québec.ca.

Vous pouvez obtenir de l'information en vous adressant à la Direction des communications ou en consultant le site Québec.ca.

Direction des communications du ministère du Tourisme  
4<sup>e</sup> étage, secteur 400  
900, boulevard René-Lévesque Est  
Québec (Québec) G1R 2B5

Téléphone : 418 643-5959  
Sans frais : 1 800 482-2433  
Télécopieur : 418 643-8499

Courriel : [communications.ministeredutourisme@tourisme.gouv.qc.ca](mailto:communications.ministeredutourisme@tourisme.gouv.qc.ca)  
Site Web : Québec.ca

Crédit photo de la page couverture : M. Dupuis

### **Plan stratégique 2019-2023**

Dépôt légal – 2019  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN 978-2-550-85149-3 (version imprimée)  
ISBN 978-2-550-85150-9 (version électronique)

### **Plan stratégique 2019-2023, mis à jour – été 2021**

Dépôt légal – 2021  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN 978-2-550-90006-1 (version imprimée)  
ISBN 978-2-550-90008-5 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.  
© Gouvernement du Québec – 2021

# MESSAGE DE LA MINISTRE



## **Monsieur François Paradis**

Président de l'Assemblée nationale du Québec  
Hôtel du Parlement,  
Québec

Monsieur le Président,

Considérant les répercussions de la pandémie de la COVID-19 sur ses activités, le ministère du Tourisme a procédé à la mise à jour de son Plan stratégique 2019-2023, déposé à l'Assemblée nationale le 4 décembre 2019, conformément à l'article 11 de la Loi sur l'administration publique.

Compte tenu de la situation et du fait qu'elle nous a amenés à revoir ce plan, dont les objectifs et les cibles ne pouvaient être atteints, je suis extrêmement fière du travail accompli.

Depuis mars 2020, dans un contexte de télétravail imposé, le personnel du Ministère a maintenu une prestation de services de qualité et a travaillé plus que jamais avec passion pour répondre aux besoins de nos partenaires et des entreprises, durement frappés par l'arrêt de leurs activités.

Nous avons rapidement mis en place des programmes d'aide et des mesures concrètes pour soutenir l'industrie touristique, l'un des secteurs d'activité les plus sévèrement touchés par la pandémie, non seulement ici, mais dans le monde entier. Il était impératif d'agir afin de conserver l'attractivité de notre destination et de maintenir ses attraits touristiques et ses actifs stratégiques qui font sa renommée à l'international.

Malgré la crise, nous avons également poursuivi le développement de notre offre touristique et encouragé les acteurs de l'industrie à faire preuve de créativité dans leurs projets afin d'assurer notre compétitivité et d'être prêts à accueillir, le moment venu et en toute sécurité, les touristes étrangers.

Le Québec n'a rien perdu de son potentiel d'attractivité et demeure une destination de calibre mondial. En effet, notre nation possède des richesses uniques et un terrain de jeu naturel immense qui lui permettent de se démarquer dans un contexte de vive concurrence partout dans le monde, engendrant ainsi d'importantes retombées pour l'économie québécoise.

Pour relancer l'industrie touristique, nous avons lancé, en mars 2021, le Cadre d'intervention touristique 2021-2025. Il vise à baliser les interventions à réaliser afin d'assurer la sortie de crise de l'industrie touristique, de soutenir les entreprises qui devront se conformer à un nouvel environnement d'affaires et de favoriser le retour à la performance de ce secteur économique majeur pour le Québec.

De plus, nous misons sur le Plan d'action pour un tourisme responsable et durable 2020-2025 pour renforcer la position du Québec comme l'un des chefs de file mondiaux des destinations touristiques dont les actions sont axées sur le développement durable.

Afin de mettre en œuvre cet outil de planification actualisé, nous avons la chance de compter sur l'étroite collaboration de partenaires engagés et passionnés qui conjuguent leurs efforts à ceux de notre personnel compétent et dévoué pour assurer le succès de nos actions. Cette synergie maintenue malgré les conditions exceptionnelles vécues me confirme que notre industrie se relèvera et qu'elle redeviendra, au cours des prochaines années, le secteur fort et dynamique qu'il était avant la crise.

La ministre du Tourisme,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a final upward stroke, positioned to the left of a small blue checkmark.

**Caroline Proulx**

Québec, août 2021

# MESSAGE DE LA SOUS-MINISTRE



## **Madame Annick Laberge**

Ministre du Tourisme  
Hôtel du Parlement,  
Québec

Madame la Ministre,

J'ai l'honneur de vous transmettre la mise à jour du Plan stratégique 2019-2023 du ministère du Tourisme.

Depuis mars 2020, le monde vit une situation exceptionnelle en raison de la pandémie de la COVID-19, situation qui nous a forcés à revoir les objectifs et les indicateurs de résultats que le Ministère avait établis pour réaliser sa mission et relever les défis qui l'attendent dans les prochaines années.

Ce plan met de l'avant les nouveaux enjeux auxquels fait face le Ministère ainsi que les mesures concrètes mises en place dès le début de la crise pour soutenir l'industrie touristique et voir à la poursuite du développement de notre offre touristique. Ces dernières ont d'ailleurs permis d'atténuer et de limiter, dans la mesure du possible, les répercussions de la crise sur l'industrie touristique. Déployés en complémentarité avec les actions globales annoncées par les gouvernements du Québec et du Canada, les allègements aux programmes touristiques en vigueur et les aides financières exceptionnelles octroyées ont contribué à épauler rapidement les entreprises du secteur.

Malgré la fermeture des frontières et la suspension des campagnes de promotion hors Québec, nous avons poursuivi nos efforts de développement touristique. Nous avons déployé l'image de marque Bonjour Québec et lancé le site Web renouvelé Bonjour Québec, avec de nouvelles fonctionnalités qui tiennent compte de l'évolution des besoins du milieu touristique, de manière à bien se positionner pour la relance.

Le Ministère continuera de soutenir les entreprises touristiques dans le cadre de projets qui permettent de stimuler les investissements privés, d'accroître le nombre de visiteurs et leurs dépenses ou encore d'inciter ces derniers à prolonger leur séjour, afin que toutes les régions du Québec profitent des retombées de ce secteur dynamique.

Enfin, le Ministère continuera à viser l'excellence en favorisant un environnement propice à la mobilisation de ses employés, afin de maintenir son offre de services de qualité aux entreprises comme aux clientèles touristiques.

Pour réaliser ce plan, j'ai la chance de m'appuyer sur une équipe solide et engagée. Je tiens à remercier ceux et celles qui ont pris part à l'élaboration de cet outil de planification. Je suis fière de partager avec vous le fruit de leur travail et je vous assure qu'ils consacreront autant d'énergie à sa mise en œuvre.

La sous-ministre du Tourisme,

A handwritten signature in black ink that reads "Annick Laberge". The signature is written in a cursive, flowing style.

**Annick Laberge**

Québec, août 2021

# TABLE DES MATIÈRES

---

MISE À JOUR DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023	1
L'ORGANISATION EN BREF	3
<b>Mission</b> .....	3
<b>Vision</b> .....	3
<b>Valeurs</b> .....	3
<b>Chiffres clés</b> .....	4
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	5
<b>Contexte externe</b> .....	5
<b>Répercussions de la pandémie sur le contexte externe</b> .....	7
<b>Contexte interne</b> .....	8
<b>Répercussions de la pandémie sur le contexte interne</b> .....	8
CHOIX STRATÉGIQUES	9
<b>Enjeu stratégique 1 : Une destination de calibre mondial</b> .....	9
Orientation 1 : Augmenter l'attractivité du Québec .....	9
Objectif 1 : Moderniser l'expérience numérique des voyageurs .....	10
Objectif 2 : Augmenter la qualité de l'accueil des touristes .....	10
Objectif 3 : Développer l'engouement des touristes pour le Québec .....	11
<b>Enjeu stratégique 2 : Un secteur dynamique qui contribue à la richesse du Québec</b> .....	12
Orientation 2 : Maximiser l'apport de l'industrie touristique à la vitalité du Québec .....	12
Objectif 4 : Accroître le niveau d'activité dans l'industrie touristique .....	12
<b>Enjeu stratégique 3 : Une organisation qui vise l'excellence</b> .....	13
Orientation 3 : Offrir des services de qualité .....	13
Objectif 5 : Disposer d'une main-d'œuvre mobilisée .....	13
Objectif 6 : Assurer la satisfaction de la clientèle .....	14

# MISE À JOUR DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

L'industrie touristique est sans contredit l'un des secteurs d'activité économique les plus touchés par la pandémie de la COVID-19. La fermeture des frontières et l'instauration de mesures sanitaires strictes ont eu un effet immédiat sur la viabilité des entreprises concernées.

Considérant les répercussions de la pandémie sur l'industrie touristique, le Ministère a jugé opportun de procéder à une mise à jour de son Plan stratégique 2019-2023. Cette situation exceptionnelle l'a amené à revoir plusieurs objectifs, indicateurs et cibles qu'il avait établis en adéquation avec l'analyse des contextes externe et interne.

En effet, quatre objectifs et leurs indicateurs spécifiques ont dû être retirés en raison de l'incertitude liée au contexte de la pandémie, rendant ainsi impossible la définition de cibles de résultats de qualité. Les objectifs et indicateurs retirés sont les suivants :

- Assurer une mise en marché efficace du Québec (objectif 1) et les indicateurs 1.1 à 1.4;
- Stimuler l'investissement privé dans l'industrie touristique (objectif 6) et l'indicateur 6.1;
- Prolonger la durée des séjours (objectif 7) et l'indicateur 7.1;
- Contribuer à la valorisation des emplois de l'industrie touristique (objectif 8) et l'indicateur 8.1.

De même, trois indicateurs liés à l'augmentation du tourisme hors Québec ont été retirés bien que les objectifs initiaux à l'effet de développer l'engouement des touristes pour le Québec (objectif 4) et d'accroître le niveau d'activité dans l'industrie touristique (objectif 5) aient été maintenus. Les indicateurs retirés sont les suivants :

- Proportion des touristes hors Québec qui ont l'intention de revenir au Québec au cours des deux prochaines années (indicateur 4.2);
- Taux d'augmentation du nombre de touristes hors Québec (indicateur 5.1);
- Taux d'augmentation des dépenses des touristes hors Québec (indicateur 5.2).

De plus, un nouvel indicateur a été créé en lien avec l'objectif à l'effet d'accroître le niveau d'activité dans l'industrie touristique (objectif 5).

Quant aux indicateurs restants, certaines cibles ont été revues à la baisse afin de traduire la nouvelle réalité que constituent la reprise graduelle des activités touristiques et le retour progressif à la performance de l'industrie au cours des prochaines années.

Dans l'ensemble du document, un texte encadré en bleu fournit des explications concernant les ajustements au contexte, aux objectifs, aux indicateurs et aux cibles.

Le tableau synoptique présenté à la toute fin du document offre un aperçu du résultat de la mise à jour.

# L'ORGANISATION EN BREF

---

## Mission

Le rôle du Ministère consiste à soutenir le développement et la promotion du tourisme au Québec en favorisant la concertation et le partenariat des intervenants qui y sont associés, dans une perspective de développement durable et de prospérité économique pour l'ensemble des régions.

En vertu de sa loi constitutive, le Ministère exerce les quatre fonctions stratégiques suivantes :

- Responsable de la mise en marché du Québec et de ses régions touristiques.
- Maître d'œuvre de stratégies de développement de l'offre touristique et gestionnaire de programmes.
- Planificateur et dispensateur de services d'accueil et de renseignements touristiques.
- Coordonnateur, producteur et diffuseur de connaissances en intelligence d'affaires relativement au tourisme.

## Vision

Le ministère du Tourisme vise à être une organisation reconnue pour son audace et son leadership dans l'affirmation du Québec comme destination de calibre mondial.

## Valeurs

Les valeurs qui guident et encadrent les actions organisationnelles sont les suivantes :

### **Le respect**

Le Ministère traite avec égard le personnel de l'organisation, les clientèles touristiques et les intervenants de l'industrie touristique avec lesquels il est en relation.

### **La collaboration**

Le Ministère coopère avec l'industrie touristique et les populations, à l'échelle locale et régionale, dans la réalisation de projets par la mise en commun de moyens et de ressources.

### **L'innovation**

Le Ministère trouve des idées nouvelles ou des solutions originales qui conduiront à la mise en œuvre de choix utiles, fiables et novateurs.

### **L'excellence**

Le Ministère recherche l'amélioration de sa performance sur une base permanente.

## Chiffres clés

CHIFFRES CLÉS	DESCRIPTION
35 millions	Touristes qui ont visité le Québec en 2018, dont 26 millions de touristes québécois et 9 millions de touristes hors Québec <sup>1</sup> , ce qui a représenté des dépenses de 10,4 milliards de dollars.
352	Projets qui ont été soutenus en 2018-2019 grâce à l'aide financière atteignant près de 97 millions de dollars accordée dans le cadre des différents leviers financiers du Ministère.
215	Festivals et événements qui ont été soutenus en 2018-2019 grâce à l'aide financière atteignant plus de 22 millions de dollars accordée dans le cadre du programme consacré à cette fin.
Plus de 500 000	Personnes qui ont utilisé, en 2018-2019, les services de renseignements touristiques du Ministère fournis par le personnel de son centre d'appels et de ses cinq centres Infotouriste.
Près de 402 000	Travailleurs qui se trouvaient dans les secteurs associés au tourisme en 2018, ce qui représentait près de 10 % de tous les emplois au Québec.
30 000	Entreprises qui se trouvaient dans les secteurs associés au tourisme en 2018, dont plus de 68 % étaient situées à l'extérieur des grands centres de Montréal et de Québec.

1. Les touristes hors Québec sont les touristes des autres provinces et territoires canadiens ainsi que les touristes d'autres pays que le Canada.

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

## Contexte externe

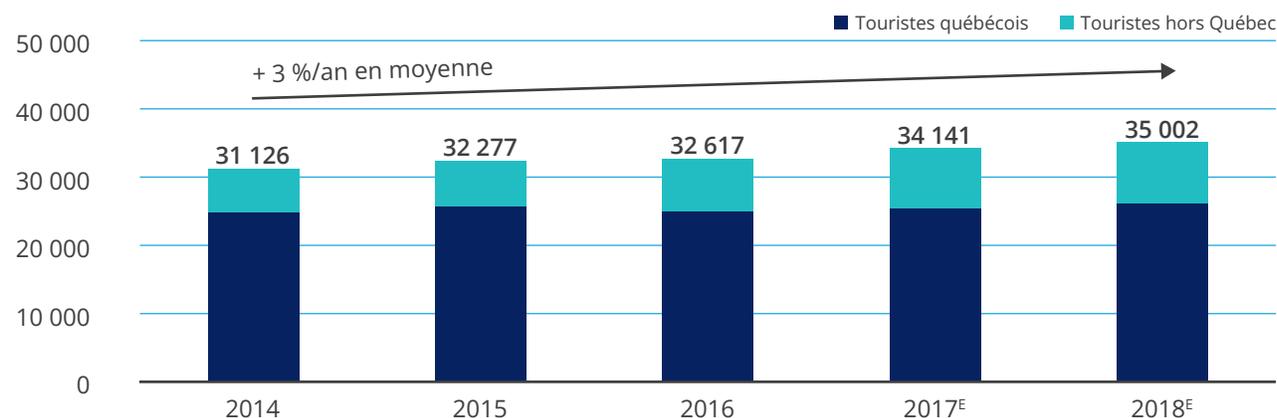
L'écosystème touristique québécois se caractérise par une structure riche et complexe. Il y a d'abord une constellation d'entreprises actives sur tout le territoire du Québec, principalement dans les secteurs de la restauration et des loisirs, mais également dans ceux de l'hébergement, du transport et des services de voyages.

On dénombre ensuite plus de 1 700 acteurs gravitant autour de ces entrepreneurs, notamment : le ministère du Tourisme, les associations touristiques régionales (ATR), les associations touristiques sectorielles (ATS), l'Alliance de l'industrie touristique du Québec, les autres ministères ou organismes provinciaux et fédéraux, les établissements d'enseignement, les organismes non gouvernementaux ainsi que les organismes locaux, supralocaux et régionaux.

Enfin, il y a la clientèle touristique, constituée des visiteurs. À cet égard, entre 2014 et 2018, le nombre de touristes au Québec, toutes provenances confondues, a progressé en moyenne de 3 % par année. Par ailleurs, il importe de préciser que pour cette même période, la croissance annuelle moyenne du nombre de touristes hors Québec s'est élevée à plus de 9 %, soit un résultat supérieur aux projections de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT). En effet, l'OMT estime que le nombre d'arrivées internationales croîtra à un rythme annuel moyen de 3,3 % d'ici 2030, même si la vitesse de cette progression demeurera variable selon les régions du monde.

Depuis 2005, la région Asie-Pacifique a accru sa part de marché en ce qui concerne les arrivées de touristes internationaux, celle-ci passant de 19 % en 2005 à 24 % en 2017. Durant la même période, la part de marché de l'Europe est passée de 56 % à 51 %, alors que celle de l'Amérique du Nord est passée de 11 % à 10 %.

## Nombre de touristes au Québec (en milliers)



E : Données provisoires estimées par le ministère du Tourisme. Les données finales seront disponibles à l'automne 2019.

Le tourisme constitue, par ailleurs, l'une des industries dont la croissance est la plus soutenue et la plus rapide à l'échelle mondiale<sup>2</sup>.

L'évolution de la demande touristique est teintée par les développements démographiques et économiques, l'apparition de nouveaux groupes de consommateurs, l'arrivée de technologies novatrices, la montée du tourisme durable ainsi que la mobilité grandissante des voyageurs<sup>3</sup>. Ainsi, la croissance des arrivées internationales observée à l'échelle mondiale depuis quelques années au profit de la région Asie-Pacifique n'est qu'un reflet d'une industrie touristique en transformation et où une forte concurrence règne.

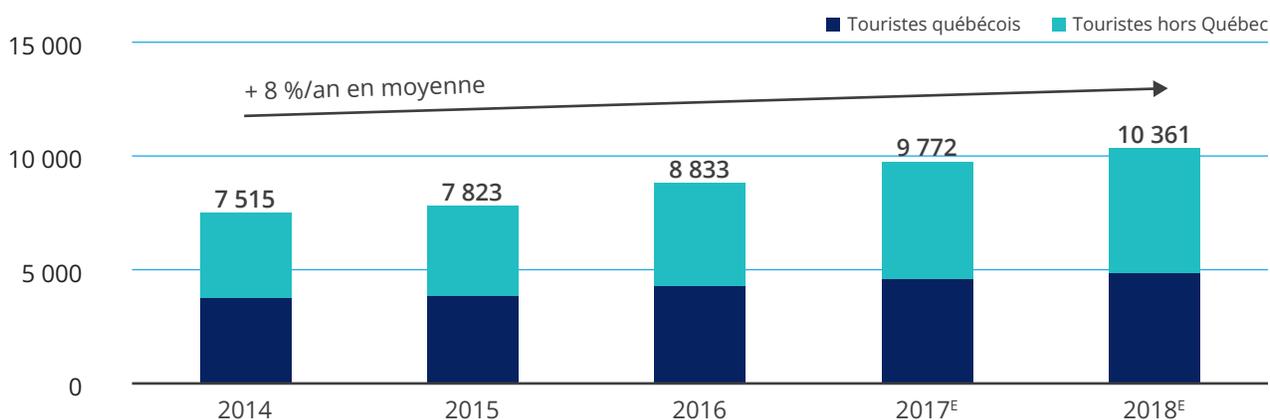
À l'instar de la place qu'occupe le tourisme à l'échelle mondiale, cette industrie revêt une importance particulière pour l'ensemble des régions du Québec, et ce, bien que 70 % des touristes qui séjournent au Québec se concentrent au sein de deux régions, soit Montréal et Québec. L'industrie touristique est responsable d'environ 2,5 % de toute l'activité économique du Québec et de près du dixième de ses emplois.

Bien que l'industrie touristique ne soit pas reconnue formellement comme un produit d'exportation, elle permet d'enregistrer des rentrées de devises étrangères importantes, au même titre que les exportations internationales de marchandises. D'ailleurs, si elle était considérée comme telle, elle se placerait au 5<sup>e</sup> rang des produits d'exportation du Québec.

Au Québec comme pour la plupart des destinations, les dépenses touristiques sont tributaires de façon notable de l'activité générée par les visiteurs locaux. Les touristes issus des marchés hors Québec demeurent par ailleurs un segment très profitable pour l'économie québécoise, constituant annuellement une importante rentrée d'argent frais.

Ainsi, de 2014 à 2018, les dépenses des touristes au Québec, toutes provenances confondues, ont progressé de 8 % en moyenne par année. En contrepartie, durant cette même période, la croissance annuelle moyenne des dépenses des touristes hors Québec s'est établie à 10 %. Cette dernière donnée s'avère particulièrement intéressante considérant que la croissance annuelle des dépenses a surpassé la croissance du nombre de touristes hors Québec pour cette même période<sup>4</sup>.

## Dépenses des touristes au Québec (en millions de dollars)



E : Données provisoires estimées par le ministère du Tourisme. Les données finales seront disponibles à l'automne 2019.

2. Source : Organisation mondiale du tourisme, Pourquoi le tourisme? [www2.unwto.org/fr/content/pourquoi-le-tourisme]. (Consulté le 27 juin 2019).

3. Source : Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2018), *Analyser les mégatendances pour mieux façonner l'avenir du tourisme*, Paris, Éditions OCDE, février 2018, 6 p. (Collection Études de l'OCDE sur le tourisme).

4. Entre 2014 et 2018, les dépenses des touristes hors Québec ont augmenté de 10 % par année, comparativement à un peu plus de 9 % par année pour le nombre de touristes hors Québec.

Enfin, il importe de mentionner qu'à ces éléments de contexte s'ajoutent des défis qui retiennent de plus en plus l'attention des représentants de l'industrie touristique québécoise, comme l'accueil touristique, la promotion du Québec sur les marchés ciblés, l'accessibilité, l'innovation, l'investissement, l'entrepreneuriat ainsi que la main-d'œuvre.

Ces éléments s'inscrivent dans le contexte des priorités gouvernementales qui visent à attirer davantage de touristes hors Québec pour des séjours plus longs, et ce, dans le but avoué de faire croître leurs dépenses ainsi que d'appuyer la croissance économique et la rentabilité des entreprises touristiques québécoises.

## Répercussions de la pandémie sur le contexte externe

Avant l'avènement de la pandémie, le tourisme international connaissait une croissance soutenue, et le Québec se distinguait avantageusement parmi les destinations de calibre mondial. Ainsi, au cours de la dernière décennie, l'industrie touristique québécoise a su se développer, prospérer et se démarquer.

L'instauration de l'état d'urgence sanitaire en mars 2020 a eu un effet immédiat sur la mobilité des personnes, notamment par la fermeture des frontières et la limitation des déplacements entre les régions. Les impacts se sont fait sentir au Québec de même qu'à l'international.

Devant cette situation, le Ministère a dû rapidement cibler les nouveaux enjeux afin de mettre en place des mesures adaptées aux besoins des entreprises lourdement affectées. Déployées en complémentarité avec les actions des gouvernements du Québec et du Canada, le Ministère a procédé à des allègements aux programmes existants et à l'octroi d'aides financières exceptionnelles.

En 2020-2021, le Plan de relance touristique et les différentes mesures mises en place par le gouvernement du Québec ont permis de répondre à l'urgence. Les sommes rendues disponibles visaient notamment à soutenir les entreprises touristiques pendant cette période difficile, à préparer la relance de leurs activités, à stimuler la demande et à générer des retombées économiques dans toutes les régions du Québec.

Par ailleurs, le Cadre d'intervention touristique 2021-2025 : Agir aujourd'hui. Transformer demain vise à assurer la poursuite des efforts à long terme et à guider les actions dans la perspective d'un retour de l'industrie vers la performance, et ce, dans les meilleurs délais.

Dès le début de 2021, une première phase d'intervention a été déployée afin d'assurer le maintien des entreprises les plus durement touchées, en plus de soutenir l'adaptation de leurs modèles d'affaires. Graduellement, la portée de ces interventions sera élargie afin d'accroître la compétitivité des entreprises et celle de la destination du Québec.

Selon l'Organisation mondiale du tourisme et l'Organisation de coopération et de développement économiques, le succès de la reprise touristique sera essentiellement rythmé par le niveau de vaccination, la levée des restrictions de voyage et le regain de confiance des voyageurs. Leurs projections indiquent qu'une reprise progressive devrait s'opérer au cours de l'année 2021 et qu'un retour aux résultats historiques de 2019 pourrait être possible d'ici la fin de 2025.

## Contexte interne

Pour le ministère du Tourisme, 2019-2020 représente une année charnière, car elle marque la fin d'un cycle. En effet, plusieurs documents d'orientations – le Plan de développement de l'industrie touristique (PDIT) 2012-2020 et son Plan d'action 2016-2020, les cinq stratégies sectorielles, les engagements en matière d'accueil touristique, les engagements en matière de main-d'œuvre –, des ententes de diverses natures avec les partenaires et certains programmes d'aide financière se terminent le 31 mars 2020.

Les ressources du Ministère sont donc mobilisées pour la réussite de cette transition, laquelle mènera notamment à la publication d'une stratégie de croissance économique de l'industrie touristique, qui couvrira la période 2020-2025. Les travaux d'élaboration de la stratégie, qui ont débuté en 2018-2019, incluaient entre autres une vaste tournée de consultation régionale couvrant l'ensemble des 22 régions touristiques, ce qui a permis d'aller à la rencontre des acteurs de l'industrie.

Ces travaux, de même que l'élaboration du présent plan stratégique, ont aussi été l'occasion de faire un bilan des actions réalisées par le Ministère au cours des dernières années. Cette analyse aura permis de mettre en lumière la compétence et le dévouement des employés du Ministère, qui ont notamment permis d'atteindre les objectifs du plan stratégique précédent et d'assurer la mise en œuvre du Plan d'action 2016-2020 ainsi que des cinq stratégies sectorielles.

Par ailleurs, comme tous les ministères et organismes, le Ministère évolue dans un contexte organisationnel de changement sous plusieurs aspects. Ces changements touchent notamment les attentes grandissantes de la population ainsi que des élus quant à une prestation de services de qualité et à une gestion rigoureuse des fonds publics. En ce qui concerne sa prestation de services, le Ministère s'appuie sur la Stratégie de transformation numérique gouvernementale par le recours aux nouvelles technologies. Le Ministère adhère aux orientations et aux objectifs du futur Plan d'électrification et de changements climatiques 2020-2030, annoncé par le gouvernement au printemps 2019. En ce qui concerne ses effectifs, à l'image des autres organisations gouvernementales et des entreprises privées, le Ministère doit concilier ses besoins avec la rareté de la main-d'œuvre.

## Répercussions de la pandémie sur le contexte interne

Depuis mars 2020, le contexte de travail du personnel s'est caractérisé par l'imposition du télétravail. La disponibilité des outils numériques et les pratiques novatrices mises en place au cours des dernières années ont été des éléments déterminants du maintien de la prestation de services du Ministère.

# CHOIX STRATÉGIQUES

Les choix stratégiques contenus dans le présent plan se fondent sur l'environnement dans lequel évolue le Ministère, sur les priorités gouvernementales qui l'interpellent, ainsi que sur ses capacités organisationnelles.

## Enjeu stratégique 1 : Une destination de calibre mondial

Le tourisme est un secteur en plein essor à l'échelle mondiale, avec des perspectives de croissance jusqu'en 2030. La croissance est toutefois inégale selon les régions du monde, et la concurrence est forte. Néanmoins, le Québec est bien positionné pour devenir une destination de calibre mondial, et ainsi bénéficier de cette conjoncture favorable. En effet, il dispose de nombreux atouts, dont sa culture unique en Amérique du Nord, sa métropole créative et festive, sa capitale reconnue comme joyau du patrimoine mondial, ses territoires immenses et contrastés, la présence autochtone, ses activités sportives et événementielles hivernales, le fleuve Saint-Laurent, ses innombrables lacs et rivières, son réseau de parcs nationaux et la richesse de son terroir ne sont que quelques exemples.

Dans le contexte de la pandémie, l'Organisation mondiale du tourisme évalue à 73 % le recul des arrivées de touristes internationaux dans le monde en 2020 par rapport à l'année précédente. De même, la décision du gouvernement du Canada de fermer les frontières et de limiter le passage aux seuls voyages jugés essentiels et aux transports commerciaux et de marchandises a fait chuter les entrées de touristes internationaux de 85 % au Québec par rapport à 2019.

Malgré cette période difficile, des efforts devront être consentis dans les prochaines années afin que la destination du Québec se démarque à l'échelle mondiale.

## Orientation 1 : Augmenter l'attractivité du Québec

Les résultats portant sur la notoriété du Québec démontrent que les clientèles des marchés prioritaires le connaissent à plus de 90 %. Étant une destination bien connue, le Québec doit augmenter son attractivité afin de susciter l'intérêt des voyageurs et d'être un incontournable parmi les choix de destination.

L'attractivité d'une destination se développe notamment par une promotion originale et efficace, des outils modernes d'information et de promotion des attraits répondant aux besoins des visiteurs – avant, pendant et après leur voyage – ainsi qu'un accueil chaleureux et de qualité. Ensemble, ces éléments créent un engouement à l'égard d'une destination, suscitant le désir de la visiter.

En raison de la fermeture des frontières et de l'imposition de mesures sanitaires et de confinement, le Ministère a dû suspendre les campagnes de promotion hors Québec.

## Objectif 1 : Moderniser l'expérience numérique des voyageurs

L'attrait pour une destination se développe non seulement par une mise en marché efficace, mais également par l'information fournie sur cette destination. Cette information doit être facilement accessible, pertinente et fiable. De plus, elle est importante tout au long du séjour, car elle sert à inspirer le voyageur avant son départ et à l'accompagner lorsqu'il est rendu à destination. Après son séjour, le visiteur peut devenir un diffuseur d'information sur la destination en témoignant de son expérience. Par ailleurs, tout au long du séjour, les services numériques sont devenus indispensables pour les voyageurs désireux d'accéder à l'information et de la partager.

Dans ce contexte, le Ministère bonifiera et développera des services numériques afin de répondre aux besoins des voyageurs. Parmi ces services se trouvent les fonctionnalités du site Web promotionnel Bonjour Québec, dont un planificateur de voyage, la cartographie et les parcours touristiques. Ces services seront appelés à évoluer dans le temps, en fonction des innovations technologiques, des nouvelles tendances ainsi que des besoins des voyageurs.

Dans une perspective d'amélioration continue de l'expérience des voyageurs, le Ministère évaluera la satisfaction des utilisateurs à propos de ses services numériques.

Ces actions s'inscrivent en cohérence avec les principes énoncés dans la Stratégie de transformation numérique gouvernementale.

INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	CIBLES 2020-2021	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023
1.1 Taux de satisfaction des touristes à l'égard des services numériques d'information mis à leur disposition	Sans objet*	75 %	60 %	65 %

\* Une première mesure permettant d'obtenir les résultats relatifs à cet indicateur sera réalisée en 2020-2021.

Le lancement du nouveau site Web, incluant de nouvelles fonctionnalités numériques, a eu lieu en novembre 2020 auprès des partenaires de l'industrie touristique, et seulement en mai 2021 auprès des voyageurs, et ce, en raison de l'imposition de mesures sanitaires liées au contexte de la pandémie. Ainsi, les cibles de l'indicateur 1.1, pour les années 2021-2022 et 2022-2023, ont été revues afin que soient prises en compte les répercussions de la pandémie, notamment sur les nouveaux besoins des touristes en matière de services numériques.

## Objectif 2 : Augmenter la qualité de l'accueil des touristes

L'accueil est un élément important dans l'amélioration de l'attractivité du Québec. Figurant parmi les piliers de la signature Bonjour Québec, il est mis de l'avant dans la promotion sur les marchés étrangers. Un accueil personnalisé, chaleureux et dynamique bonifie l'expérience des voyageurs durant leur séjour. Ainsi, cet accueil peut avoir une incidence sur la prolongation des séjours, l'intention de retour et la recommandation de la destination.

Conscient de l'importance de l'accueil dans l'expérience globale des voyageurs, le Ministère travaillera en collaboration avec ses partenaires pour maintenir un haut niveau de satisfaction des voyageurs à l'égard de l'accueil reçu. Cela constitue un défi étant donné le contexte de rareté de la main-d'œuvre auquel le secteur du tourisme fait face ainsi que les exigences grandissantes des clientèles.

Dans un premier sondage réalisé en 2018-2019, 69 % des touristes se sont déclarés très satisfaits de l'accueil reçu de la part des représentants de l'industrie touristique, c'est-à-dire de toute personne occupant un emploi dans l'un des secteurs associés au tourisme, soit le divertissement et les loisirs, le transport, l'hébergement, la restauration et les services de voyages.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
2.1 Proportion des répondants qui se déclarent très satisfaits de l'accueil reçu de la part des représentants touristiques	70 %	70 %	60 %	65 %

Considérant l'imposition de mesures sanitaires, l'offre touristique a été réduite durant plusieurs mois en 2020-2021. Au cours des prochaines années, la reprise graduelle des activités touristiques conjuguée à une façon différente de livrer l'offre touristique jusqu'à la levée complète des mesures sanitaires influencera l'expérience et la satisfaction de la clientèle touristique. Ainsi, les cibles de l'indicateur 2.1, pour les années 2021-2022 et 2022-2023 ont été revues.

## Objectif 3 : Développer l'engouement des touristes pour le Québec

Dans un contexte de forte concurrence mondiale pour attirer les voyageurs, fidéliser les clientèles touristiques notamment en les incitant à visiter l'une ou l'autre des destinations du Québec devient un atout. À cet égard, la proportion des Québécois qui ont l'intention de voyager au Québec lors de leurs vacances constitue un bon indicateur de l'intérêt que suscitent les différentes régions du Québec en tant que destination touristique.

L'intention de voyage témoigne assurément de l'attachement des visiteurs à l'égard des attraits touristiques du territoire, de la variété de l'offre touristique, de la qualité de l'accueil ainsi que de leur désir d'en découvrir davantage. En effet, selon une enquête réalisée en 2018, 71 % des répondants québécois avaient l'intention de voyager au Québec lors de la prochaine saison estivale.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
3.1 Proportion des répondants québécois qui ont l'intention de voyager au Québec lors de la prochaine saison estivale	80 %	80 %	82 %	82 %

## Enjeu stratégique 2 : Un secteur dynamique qui contribue à la richesse du Québec

Mondialement, le tourisme est reconnu comme un vecteur économique important, et ce phénomène concerne aussi le Québec. Un secteur touristique dynamique, composé d'entreprises performantes et compétitives qui investissent, innovent et adoptent les meilleures pratiques d'affaires, est plus à même de relever des défis économiques, environnementaux, technologiques ou sociaux afin de contribuer à la prospérité de la société québécoise.

## Orientation 2 : Maximiser l'apport de l'industrie touristique à la vitalité du Québec

L'industrie touristique contribue à la vitalité économique du Québec, notamment grâce à l'apport économique des clientèles touristiques, par les investissements faits annuellement pour le développement et le renouvellement de l'offre et des attraits touristiques, de même que par les emplois qui y sont associés. Il est de la responsabilité du Ministère de soutenir le développement de cette industrie, qui génère d'importantes retombées économiques dans toutes les régions.

## Objectif 4 : Accroître le niveau d'activité dans l'industrie touristique

Afin de contribuer pleinement à la vitalité du Québec, l'industrie touristique doit attirer davantage de visiteurs et accroître leurs dépenses. La hausse de la fréquentation des sites touristiques est notamment tributaire de l'augmentation de l'attractivité du Québec et d'une offre touristique distinctive, qui se construit par le développement de produits et services innovants, par l'amélioration des attraits touristiques et des événements ainsi que par le développement du tourisme d'affaires.

Considérant le contexte de la pandémie, le Ministère, en collaboration avec ses partenaires gouvernementaux, a consenti des efforts importants à la mise en place d'un Plan de relance touristique, misant sur des retombées économiques dans les régions du Québec. Il a également procédé à l'élaboration du Cadre d'intervention touristique 2021-2025 afin de guider ses actions à plus long terme et de contribuer au retour à la performance de l'industrie touristique.

Par ailleurs, le Fonds de partenariat touristique contribue au développement touristique régional à même la taxe sur l'hébergement qui lui est versée. L'affectation des sommes aux entreprises et organisations permettra de stimuler l'évolution des activités touristiques à compter de 2021-2022.

Un nouvel indicateur, soit le montant issu de la taxe sur l'hébergement mis à la disposition du développement touristique régional, a été créé afin de mesurer l'accroissement du niveau d'activité dans l'industrie touristique.

INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	CIBLES 2020-2021	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023
4.1 Montant issu de la taxe sur l'hébergement (TSH) mis à la disposition du développement touristique régional	Sans objet	Sans objet	35 M\$	45 M\$

## Enjeu stratégique 3 : Une organisation qui vise l'excellence

Face aux attentes grandissantes de la population et des élus sur la prestation de services de qualité et la gestion rigoureuse des fonds publics, de même que dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, le Ministère se doit de viser l'excellence. Pour ce faire, il veillera à saisir les occasions qui s'offrent à lui pour se développer, mieux servir ses clientèles et optimiser sa performance.

### Orientation 3 : Offrir des services de qualité

Le Ministère est soucieux d'offrir des services de qualité à ses clientèles, soit les représentants de l'industrie touristique et les visiteurs qui communiquent avec son personnel afin d'obtenir des renseignements touristiques. La réussite de cet objectif repose sur la mobilisation de l'ensemble du personnel. Le Ministère s'affaira donc à maintenir cette mobilisation afin de mettre à profit l'expertise de son personnel, sa compétence et son dévouement. Le Ministère veillera également à assurer la satisfaction des clientèles, notamment en utilisant davantage les services numériques.

### Objectif 5 : Disposer d'une main-d'œuvre mobilisée

Comme l'ensemble de l'économie québécoise et de la fonction publique, le Ministère fait face à un enjeu de main-d'œuvre. Comme il est une petite organisation d'environ 200 employés, chaque départ amène des conséquences. La mobilisation élevée et la satisfaction du personnel favorisent la rétention au sein de l'organisation et contribuent à l'excellence et à la performance organisationnelles. Le taux de fidélisation des employés est l'un des principaux indicateurs mesurant la mobilisation et la satisfaction, puisqu'il traduit la proportion des employés qui poursuivent leur contribution au sein de l'organisation. Ce taux s'établissait à 82 % en 2018-2019.

INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	CIBLES 2020-2021	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023
5.1 Taux de fidélisation des employés du Ministère	83 %	84 %	85 %	86 %

## Objectif 6 : Assurer la satisfaction de la clientèle

Soucieux de la qualité des services offerts, le Ministère cherche à assurer la satisfaction des clientèles qui les utilisent. En recueillant une rétroaction après l'utilisation de ses services, il pourra plus facilement évaluer s'ils répondent aux besoins et aux attentes des clientèles, lesquels évoluent dans le temps. Les résultats seront utilisés afin de prioriser les améliorations qui permettront de bonifier l'expérience utilisateur, autant dans les services numériques offerts aux entreprises touristiques que dans les services de renseignements touristiques offerts aux visiteurs. Ces actions seront réalisées en cohérence avec les principes énoncés dans la Stratégie de transformation numérique gouvernementale.

La satisfaction des clientèles touristiques à l'égard des services offerts par le Ministère dans ses cinq centres Infotouriste et son centre d'appels s'élevait à 92 % en 2018-2019. Le Ministère veillera à maintenir ce niveau élevé de satisfaction. Quant à la satisfaction des entreprises touristiques, une première mesure sera réalisée en 2020-2021.

INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	CIBLES 2020-2021	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023
6.1 Taux de satisfaction des entreprises touristiques à l'égard des services numériques offerts par le Ministère	Sans objet*	75 %	80 %	85 %
6.2 Taux de satisfaction des clientèles touristiques à l'égard des services offerts par le Ministère dans les centres Infotouriste et le centre d'appels	90 %	90 %	90 %	90 %

\* Une première mesure permettant d'obtenir les résultats relatifs à cet indicateur sera réalisée en 2020-2021.

## TABLEAU SYNOPTIQUE

# PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

## Ministère du Tourisme

mis à jour - été 2021

### MISSION

Soutenir le développement et la promotion du tourisme au Québec en favorisant la concertation et le partenariat des intervenants qui y sont associés, dans une perspective de développement durable et de prospérité économique pour l'ensemble des régions.

### VISION

Être une organisation reconnue pour son audace et son leadership dans l'affirmation du Québec comme destination de calibre mondial.

### VALEURS

Respect, collaboration, innovation, excellence.

## Enjeu 1 : Une destination de calibre mondial Orientation 1 : Augmenter l'attractivité du Québec

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	CIBLES 2020-2021	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023
1. Moderniser l'expérience numérique des voyageurs	1.1 Taux de satisfaction des touristes à l'égard des services numériques d'information mis à leur disposition	Sans objet <sup>1</sup>	75 %	60 %	65 %
2. Augmenter la qualité de l'accueil des touristes	2.1 Proportion des répondants qui se déclarent très satisfaits de l'accueil reçu de la part des représentants touristiques <sup>2</sup> (mesure de départ : 69 %)	70 %	70 %	60 %	65 %
3. Développer l'engouement des touristes pour le Québec	3.1 Proportion des répondants québécois qui ont l'intention de voyager au Québec lors de la prochaine saison estivale (mesure de départ : 71 %)	80 %	80 %	82 %	82 %

## Enjeu 2 : Un secteur dynamique qui contribue à la richesse du Québec Orientation 2 : Maximiser l'apport de l'industrie touristique à la vitalité du Québec

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	CIBLES 2020-2021	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023
4. Accroître le niveau d'activité dans l'industrie touristique	4.1 Montant issu de la taxe sur l'hébergement (TSH) mis à la disposition du développement touristique régional (mesure de départ : 18 millions en 2020-2021)	Sans objet	Sans objet	35 M\$	45 M\$

## Enjeu 3 : Une organisation qui vise l'excellence Orientation 3 : Offrir des services de qualité

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	CIBLES 2020-2021	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023
5. Disposer d'une main-d'œuvre mobilisée	5.1 Taux de fidélisation des employés du Ministère (mesure de départ : 82 %)	83 %	84 %	85 %	86 %
6. Assurer la satisfaction de la clientèle	6.1 Taux de satisfaction des entreprises touristiques à l'égard des services numériques offerts par le Ministère	Sans objet <sup>1</sup>	75 %	80 %	85 %
	6.2 Taux de satisfaction des clientèles touristiques à l'égard des services offerts par le Ministère dans les centres Infotouriste et le centre d'appels (mesure de départ : 92 %)	90 %	90 %	90 %	90 %

1. Une première mesure permettant d'obtenir les résultats relatifs à cet indicateur sera réalisée en 2020-2021.

2. Le groupe des représentants de l'industrie touristique comprend toute personne qui occupe un emploi dans l'un des secteurs associés au tourisme, soit le divertissement et les loisirs, le transport, l'hébergement, la restauration et les services de voyage.

