

RAPPORT ANNUEL 2016 - 2017



ALLIANCE DE L'INDUSTRIE  
TOURISTIQUE DU QUÉBEC

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

le 31 mai 2017 au Salon sept-Îles à l'Hôtel des Gouverneurs  
975, rue Hart, Trois-Rivières (Québec) G9A 4S3

ATTENDU QUE les politiques et cadres de gestion suivants ont été mis en place entre le 1<sup>er</sup> avril 2016 et le 31 mars 2017 :

**Ressources humaines**

- > Un formulaire de dotation de postes
- > 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 d'anniversaire des employés

**Gouvernance**

- > Fonctionnement du conseil d'administration
- > Calendrier et plan de travail des comités du conseil d'administration
- > Un code d'éthique et de déontologie des administrateurs
- > Politique concernant les frais de déplacement et de représentation des administrateurs

**Administration**

- > 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
- > Processus d'approbation de voyages hors Québec
- > Processus de perception des comptes en souffrance
- > Conciliation bancaire
- > Processus de paiement des effets
- > Audit annuel des livres comptables

**RÉSOLUTION 012-CA-2017-2018**

Sur proposition de André Nollet dûment appuyée par Benoit Sirard, il est résolu d'attester que les affaires de l'Alliance de l'industrie touristique du Québec ont été menées dans le respect des politiques et cadres de gestion mis en place durant la période débutant le 1<sup>er</sup> avril 2016 et se terminant le 31 mars 2017. Adoptée.

Copie certifiée conforme

Chicoutimi, le 1<sup>er</sup> juin 2017



**ERIC LAROUCHE**

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>MOT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>CONTEXTE</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>MISSION, VISION ET ORIENTATIONS</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>STRUCTURE</b>	<b>12</b>
5.1	ORGANISATION BICÉPHALE	12
<b>6</b>	<b>PRINCIPALES ACTIVITÉS RÉALISÉES</b>	<b>14</b>
6.1	FAITS SAILLANTS DES CHANTIERS STRATÉGIQUES	15
6.2	VALORISATION DE L'INDUSTRIE ET REPRÉSENTATION	17
6.3	DÉVELOPPEMENT ET RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES	20
6.4	MARKETING ET COMMERCIALISATION	23
6.5	AUTRES MANDATS	31
6.5.1	Signalisation touristique	31
6.5.2	Gestion des insatisfactions	34
6.5.3	Assises du Tourisme	35
6.5.4	Programme Excellence	35
<b>7</b>	<b>GOVERNANCE</b>	<b>36</b>
7.1	CONSEIL D'ADMINISTRATION	36
7.1.1	Membres du conseil d'administration	37
7.1.2	Rémunération et avantages	42
7.1.3	Dépenses relatives au fonctionnement du conseil d'administration et ses comités	42
7.1.4	Comités du conseil	43
7.2	ÉQUIPE DE DIRECTION	47
7.3	ÉQUIPE PERMANENTE	48
<b>8</b>	<b>ÉTATS FINANCIERS VÉRIFIÉS</b>	<b>52</b>
<b>9</b>	<b>PRIORITÉS 2017-2018 - LES 12 TRAVAUX DE L'ALLIANCE</b>	<b>56</b>



# 1. MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



## L'INDUSTRIE TOURISTIQUE DU QUÉBEC A PRIS UN VIRAGE IMPORTANT EN 2016.

Collectivement, nous avons rompu avec les habitudes. Nous avons laissé de côté des idées préconçues et mis à exécution de façon novatrice un élément important d'une vision qui nous habite depuis 2011. Depuis le Comité performance, et depuis le Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020. Nous avons fait le choix d'une industrie touristique performante.

Nous avons choisi l'Alliance. Nous avons choisi de changer de modèle d'affaires, de nous gouverner nous-mêmes, de contrôler notre destinée et nos performances sur le plan de la commercialisation de la destination sur les marchés hors Québec et de mettre au cœur de notre démarche le seul et unique générateur de rendement : le CLIENT. Nous avons entamé la prise en main de l'industrie par l'industrie et posé les pièces maîtresses d'un nouvel agent fédérateur pour tous nos entrepreneurs et intervenants touristiques. Car c'est bien ce qu'est l'Alliance d'abord et avant tout : notre association d'affaires nationale.

L'année 2016 a été exceptionnelle : croissance des dépenses touristiques de 4,7 % pour atteindre 8,2 milliards de dollars, dont trois milliards pour les touristes internationaux; près de 50 % des touristes originaires des marchés hors Québec (3,3 millions); augmentation du taux d'occupation hôtelière moyen de 1,9 point de pourcentage à 57,8 %; reconnaissance de notre industrie parmi les secteurs à appuyer pour la croissance économique du Québec, et plus de 300 millions de dollars en leviers financiers pour développer les expériences touristiques du Québec. Une année inspirante donc, et un point de départ positif pour une vision unifiée et des actions cohérentes.

Notre partenaire, le ministère du Tourisme et sa ministre, dont je salue l'audace et l'écoute, a permis à notre industrie d'obtenir des effets de levier importants pour mettre en place tous les éléments nécessaires à notre performance. Nous devons soutenir notre ministère afin qu'il nous représente dignement auprès des instances du gouvernement et puisse faire prendre conscience de l'importance de notre industrie.

Les administrateurs avec qui j'ai le privilège de siéger au conseil d'administration de l'Alliance méritent d'être salués. Ces leaders aux expertises variées ont convergé dans la mise en place de pratiques rigoureuses de gouvernance et de reddition de comptes. Des comités du conseil d'administration aux politiques de gestion pour l'organisation, ils contribuent au développement d'une organisation d'affaires qui montre patte blanche à ses commettants privés comme publics.

Les membres du conseil d'administration se joignent par ailleurs à moi pour souligner le travail colossal accompli par le président-directeur général, M. Martin Soucy. Recruté en août 2016, il a sauté à pieds joints – et avec tous les regards tournés vers lui – sur un train à grande vitesse en mouvement. Avec son équipe de direction, il a construit un véhicule à l'image de l'industrie. Avec les employés qui ont accepté de naviguer dans tous ces changements, il travaille à rendre l'organisation performante, dynamique, flexible et à l'écoute pour contribuer à réunir les conditions gagnantes et relever le défi de faire du Québec une destination touristique de calibre mondial.

Gardons toujours en tête le NOUS. Le nous qui nous amènera plus loin. Le nous qui nous rend forts et qui fera du tourisme une industrie performante, génératrice de retombées économiques importantes pour le Québec et qui assurera à nos entrepreneurs de faire des affaires florissantes.

**ÉRIC LAROUCHE**  
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



## 2. MOT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



### LA CRÉATION DE L'ALLIANCE N'EST PAS LA LIGNE D'ARRIVÉE [...] MAIS BIEN LA LIGNE DE DÉPART.

La création de l'Alliance n'est pas la ligne d'arrivée du renouveau de modèle touristique québécois, mais bien la ligne de départ. C'est une grande aventure qui présente de nombreux défis que nous avons rapidement repérés et que nous devons tous relever ensemble dans les prochaines années. Nous résumons ceux-ci comme suit :

- S'unir pour travailler avec une force collective et synergique plus vive que jamais pour faire la différence face à la concurrence internationale.
- Aligner les actions individuelles sur des stratégies gagnantes pour accroître la force de frappe de la destination.
- Nous renouveler dans nos approches de promotion et de commercialisation, de développement d'expériences touristiques et dans les solutions innovantes que nous proposerons.
- Focaliser sur la mise en œuvre des stratégies en faisant preuve de courage pour choisir ce que nous ferons et faire les bons choix.

En relevant ces défis au cours des prochaines années, nous pourrons accroître la performance de notre industrie, des entreprises et des organisations qui y contribuent avec passion.

Pour y parvenir, nous avons positionné le voyageur au cœur des stratégies pour gagner le cœur des voyageurs. Ce premier pilier de l'Alliance est rapidement devenu un leitmotiv dans les réflexions et travaux de mise en place de l'organisation, tant à titre d'association d'affaires de toute l'industrie touristique québécoise qu'à titre de mandataire, notamment de la ministre du Tourisme pour la promotion de la destination sur les marchés hors Québec.

Pour que nous puissions contribuer à façonner l'écosystème innovant et concurrentiel du tourisme québécois, un des premiers mandats d'importance que nous avons accomplis, dans les 100 premiers jours de mon mandat, a été de partager notre positionnement en faveur d'une stratégie unique en marketing et d'un alignement des actions de l'industrie. En plus des forums d'industrie rassemblant une centaine de participants à Québec et Montréal à l'automne 2016, les vice-présidents et moi avons amorcé une tournée des partenaires dans diverses régions afin d'échanger avec des acteurs de première ligne du tourisme. La résultante : une planification stratégique quinquennale d'organisation et une stratégie marketing triennale pour la destination qui rallient les acteurs du tourisme. Les canaux de communication demeurent ouverts et seront maintenus avec soin pour une agilité, une mobilisation et une pertinence en constante optimisation.

Je l'ai dit sur plusieurs tribunes, la main-d'œuvre est partie intégrante du produit touristique ; c'est une distinction forte de notre marque de destination. Investir dans le développement d'expériences touristiques inoubliables, c'est aussi mettre en place les conditions nécessaires au développement de la richesse humaine. Cette vision a été appliquée de façon prioritaire dans la mise en place de l'Alliance.

Fiers des talents, de la créativité et de l'expertise que nous avons réunis au sein de l'organisation, nous consacrons temps et ressources à des mécanismes variés de communication interne, à des ateliers d'information ainsi qu'à la mise en place de politiques de gestion de la richesse humaine et de développement des talents. C'est aussi dans cette optique qu'un exercice d'équité salariale a déjà été réalisé, et ce, sans obligation légale de le faire. Comme partenaire de réussite de l'industrie et actrice de premier plan du nouvel écosystème touristique québécois, l'Alliance veut être exemplaire et inspirante et elle continuera de développer une expérience employé moderne et vivante pour l'engagement de la richesse humaine.

Je tiens à remercier chaleureusement l'équipe de direction avec laquelle j'ai l'honneur de travailler au quotidien de même que l'ensemble des équipiers de l'Alliance pour leur engagement et leur dévouement à servir l'industrie touristique.

L'Alliance est partie prenante du développement d'un écosystème touristique performant dans lequel la créativité, l'investissement et le savoir-faire des entrepreneurs et intervenants du tourisme québécois sont mis à profit en cohérence. Que ce soit dans l'élaboration du plan pour la commercialisation du vol Shanghai-Montréal ou dans l'organisation d'une Bourse des médias avec une participation record de journalistes, blogueurs et influenceurs médiatiques québécois, chacune des actions et prises de position de l'Alliance à ce jour a visé à unir, concerter et représenter les entreprises et les associations dans un projet commun : propulser la performance de notre industrie pour un accroissement des recettes touristiques et la création d'emplois partout au Québec.

**MARTIN SOUCY, MBA**  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

**L'ALLIANCE** souligne avec insistance l'étroite collaboration entretenue avec **LE MINISTÈRE DU TOURISME** et sa titulaire, madame Julie Boulet. L'implication de madame Boulet a été déterminante, notamment dans la mise en place de leviers financiers adaptés à l'entrepreneuriat touristique régional ainsi que dans la prise d'engagements en matière de main-d'œuvre pour l'industrie. Allié de longue date de l'industrie, le sous-ministre, monsieur Patrick Dubé, a pour sa part été un interlocuteur volontaire et audacieux dans cette première année de mise en œuvre du modèle d'affaires et de la gouvernance renouvelés du tourisme québécois. L'Alliance le remercie de son implication. En outre, le ministère du Tourisme a apporté, et continue de le faire, une précieuse expertise en matière d'intelligence d'affaires et de connaissances stratégiques et ce, autant en matière de commercialisation internationale qu'en ce qui a trait à la valorisation de l'industrie qu'effectue l'Alliance dans son rôle d'association d'affaires.



## 3. CONTEXTE

Montréal @TQ/S.Poulin

**PARTENAIRE DE RÉUSSITE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE QUÉBÉCOISE, L'ALLIANCE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE DU QUÉBEC (ALLIANCE) PARTICIPE À FAIRE DU QUÉBEC UNE DESTINATION DE CALIBRE MONDIAL ET AINSI À AUGMENTER LES RECETTES ET RETOMBÉES ÉCONOMIQUES QUI EN DÉCOULENT. REGROUPEMENT NÉ DE LA FUSION D'ATR ASSOCIÉES DU QUÉBEC, ATS QUÉBEC ET DE L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE (AQIT), L'ASSOCIATION D'AFFAIRES CONCENTRE LES FORCES VIVES DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE QUÉBÉCOISE ET OFFRE UNE VOIX PRÉPONDÉRANTE À CE SECTEUR ÉCONOMIQUE DE PREMIER PLAN.**

**EN EFFET, L'INDUSTRIE TOURISTIQUE EST PARI MI LES MARCHÉS SECTORIELS CIBLÉS DANS LA STRATÉGIE QUÉBÉCOISE DE L'EXPORTATION 2016-2020, QUI VISE LA MODERNISATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE QUÉBÉCOISE. L'ALLIANCE SE POSITIONNE EN OUTRE À TITRE DE MANDATAIRE AGILE ET EXPERT POUR ASSURER LA MISE EN ŒUVRE DE CHANTIERS STRUCTURANTS TELS QUE LA MISE EN MARCHÉ DE LA DESTINATION SUR LES MARCHÉS HORS QUÉBEC, LA GESTION DES PROGRAMMES DE SIGNALISATION TOURISTIQUE ET LE DÉVELOPPEMENT D' ACTIONS COLLECTIVES PORTEUSES.**

Ce rapport annuel couvre la période du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017.



## PRISE EN MAIN DE L'INDUSTRIE PAR L'INDUSTRIE

L'Alliance a été créée dans un contexte de révision du modèle d'affaires de l'industrie touristique québécoise et sa gouvernance. Sous la direction de la ministre du Tourisme, le processus réunissant l'industrie et son partenaire gouvernemental a culminé aux Assises du Tourisme d'octobre 2015. L'Alliance est la voie choisie de façon proactive par l'industrie pour répondre à un besoin reconnu de longue date pour une cohésion maximale dans ses actions, tant en développement de l'offre qu'en commercialisation de la destination, avec pour objectif de contribuer à atteindre les cibles du Plan de développement de l'industrie touristique du Québec 2016-2020 soit :



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. Gravitent autour de l'Alliance, sans appartenir à ses structures officielles, plusieurs influenceurs qui ont à cœur le succès de l'industrie et qui portent le flambeau de la vitalité économique des régions.

# 4. MISSION, VISION ET ORIENTATIONS

## MISSION

**Partenaire  
de réussite de  
l'industrie touristique**

Rassembler, concerter et représenter les entreprises et les 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.

## VISION 2022

**Faire du Québec  
une destination  
de calibre mondial**

L'Alliance est reconnue comme le partenaire de réussite de l'industrie touristique québécoise, car elle contribue à son rayonnement national et international et à l'accroissement des retombées économiques au Québec. Elle compte sur une équipe passionnée qui œuvre au sein d'un écosystème d'entreprise, de partenariat et d'industrie innovant, collaboratif et apprenant. Son expertise, son approche d'intervention et sa performance en font une référence nord-américaine en matière de création de valeur touristique.



# QUATRE PILIERS STRATÉGIQUES, **QUATRE ORIENTATIONS**

## **VOYAGEUR AU CŒUR**

POSITIONNER LE VOYAGEUR  
AU CŒUR DES STRATÉGIES  
POUR GAGNER LE CŒUR  
DES VOYAGEURS

## **EXPÉRIENCES TOURISTIQUES INOUBLIABLES**

PROPULSER LE DÉVELOPPEMENT  
D'UNE EXPÉRIENCE TOURISTIQUE  
DISTINCTIVE DE CALIBRE MONDIAL

## **INDUSTRIE UNIE ET PERFORMANTE**

CONSOLIDER LA GOUVERNANCE  
AINSI QUE L'EXPERTISE DE  
L'INDUSTRIE TOURISTIQUE POUR  
AUGMENTER SA FORCE COLLECTIVE

## **PASSIONNÉS DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE**

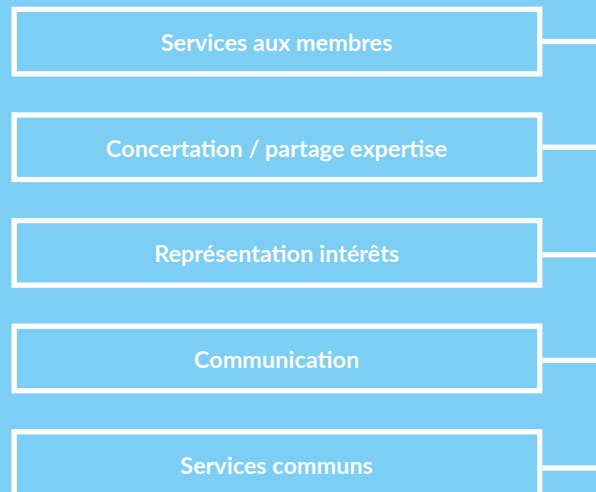
FAIRE CONNAITRE, VALORISER  
ET DÉFENDRE L'INDUSTRIE  
TOURISTIQUE ET LES RETOMBÉES  
QU'ELLE GÉNÈRE POUR LE QUÉBEC

# 5. STRUCTURE

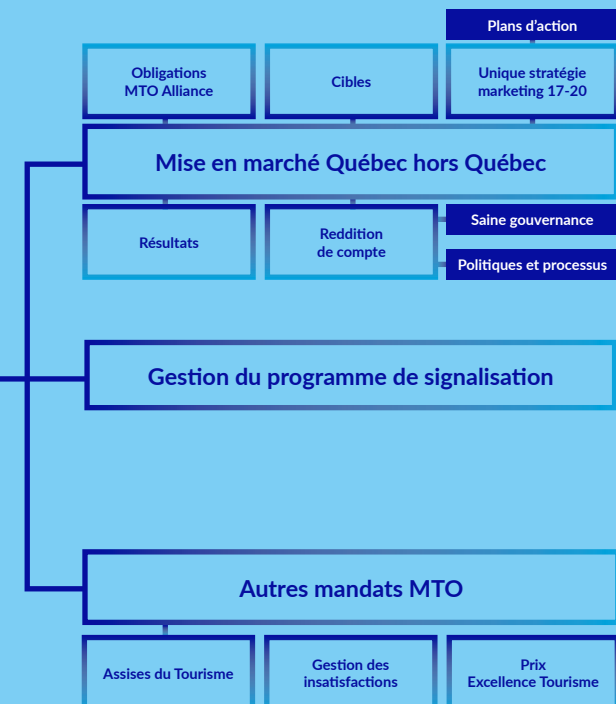
## 5.1 ORGANISATION BICÉPHALE

L'ALLIANCE EST À LA FOIS UNE ASSOCIATION D'AFFAIRES INDÉPENDANTE ET UN MANDATAIRE DONT LE PRINCIPAL CLIENT DANS LA PÉRIODE VISÉE PAR CE RAPPORT EST LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, PAR L'ENTREMISE DU MINISTÈRE DU TOURISME (MTO) ET DU MINISTÈRE DES TRANSPORTS, DE LA MOBILITÉ DURABLE ET DE L'ÉLECTRIFICATION DES TRANSPORTS.

### ASSOCIATIF APPROCHE MEMBERSHIP



### MANDATAIRE APPROCHE PARTENARIAT



## Association d'affaires

L'Alliance compte des membres actifs à qui l'organisation offre un panier de services initialement basé sur un maintien des services offerts par les organisations visées par la fusion. Les membres fondateurs de l'association d'affaires étaient, jusqu'à sa création, actifs au sein de l'un ou plusieurs des trois regroupements provinciaux fusionnés. D'ailleurs, pour cette première période d'activité de l'Alliance, chacune des entreprises, organisations et associations qui était membre de l'une ou l'autre des entités fondatrices au moment de la fusion, est devenue membre fondateur de l'association d'affaires. De ce fait, elles ont bénéficié des services et avantages particuliers offerts par l'Alliance à ses membres.

Cependant, l'Alliance est l'organisation de l'industrie. Elle travaille à développer les conditions gagnantes pour tous les entrepreneurs touristiques québécois, qu'ils soient membres ou non. Ses actions en matière de valorisation et de représentation d'intérêts sur les scènes provinciale et fédérale sont ainsi réalisées au nom de l'industrie, et elle s'assure d'entretenir et de développer des relations avec les partenaires, sans égard à leur affiliation.

## Mandataire

La révision du modèle d'affaires de l'industrie touristique et de sa gouvernance aura abouti à un changement majeur en ce qui a trait à la promotion du Québec touristique. En effet, après un passage en commission parlementaire du projet de loi n° 67 et la sanction du lieutenant-gouverneur en décembre 2015, l'article 6.1 de la Loi sur le ministère du Tourisme permet dorénavant au ministre de confier le mandat de faire la promotion du Québec comme destination touristique et de favoriser le développement et la commercialisation des produits et expériences touristiques du Québec à un organisme ou un groupement d'organismes.

Ainsi, par la signature d'un protocole d'entente, l'Alliance est mandatée pour la planification et la direction des activités de mise en marché du Québec en tant que destination touristique à l'échelle canadienne et internationale, et ce, pour les trois prochaines années. À compter du 1<sup>er</sup> avril 2017, ce mandat sera accompagné d'une cible budgétaire annuelle de 30 millions de dollars pour l'élaboration, la coordination et l'accomplissement d'actions de commercialisation.

Une division stricte existe à l'Alliance entre ce mandat et les fonds publics qui y sont alloués, et le reste des activités de l'organisation, dont les autres mandats obtenus auprès du gouvernement ou de clients distincts. La double mission de l'Alliance de l'industrie touristique du Québec est reflétée clairement dans son organigramme, qui divise les efforts de l'Alliance entre deux vice-présidences :

- Développement et communication, sous la direction de François-Gilbert Chevrier.
- Marketing et commercialisation, sous la direction de Sébastien Viau.



## 6. PRINCIPALES ACTIVITÉS RÉALISÉES

La haute direction de l'Alliance a participé à des conférences, congrès, assemblées générales et rassemblements moins formels chez de nombreux partenaires de l'industrie dans plusieurs régions du Québec. Sa participation l'aura aidée à joindre des acteurs de première ligne du tourisme, à leur présenter non seulement l'Alliance, mais la vision et les origines du renouveau dans leur industrie. L'Alliance aura ainsi partagé et reçu de l'information, dans une perspective d'amélioration continue de l'organisation en développement et du milieu d'affaires dans lequel évoluent les 32000 entreprises du tourisme québécois.

### ILS ONT FAIT CONNAÎTRE L'ALLIANCE ET L'INDUSTRIE TOURISTIQUE :

Éric Larouche, président du conseil ✂ Yan Hamel, secrétaire du conseil ✂ Marc Plourde, administrateur  
Martin Soucy, président-directeur général ✂ François-G. Chevrier, vice-président développement et communication  
✂ Sébastien Viau, vice-président marketing et commercialisation ✂ Geneviève Mathieu, directrice affaires publiques  
et communication (nov. 2016-mai 2017) ✂ Frédéric Dubé, directeur des affaires corporatives ✂ Aurée Mc Nicoll,  
responsable signalisation

### ILS ONT ÉCHANGÉ AVEC :

Hôteliers en région ✂ industrie touristique française ✂ gens d'affaires ✂ entrepreneurs touristiques ✂ propriétaires  
de camping ✂ réseau de distribution français ✂ communauté d'affaires internationale ✂ partenaires politiques et  
socioéconomiques québécois

### ILS SONT ALLÉS À :

Boucherville (1) ✂ Québec (5) ✂ Drummondville (1) ✂ Gatineau (2) ✂ Laval (1) ✂ Montréal (14) ✂ Rimouski (2)  
Rouyn-Noranda (2) ✂ Saguenay - Lac-Saint-Jean (2) ✂ Sherbrooke (1) ✂ Stoneham (1) ✂ Trois-Rivières (1)  
Victoriaville (1) ✂ Pau, France (1) ✂ diverses villes, Chine (plusieurs présentations)

## 6.1 FAITS SAILLANTS DES CHANTIERS STRATÉGIQUES

QUATRE CHANTIERS STRATÉGIQUES ONT ÉTÉ MIS EN PLACE DANS LES 100 PREMIERS JOURS DE L'ENTRÉE EN FONCTION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL EN AOÛT 2016 ET ILS ONT ÉTÉ PORTÉ PAR L'ÉQUIPE DE L'ALLIANCE.

### PLAN 100 JOURS, 4 CHANTIERS

1

#### Mise en place de l'organisation

- > Mise en place des systèmes financiers et fonctionnels de l'organisation
- > Recrutement de l'équipe marketing et intégration des employés des entités fusionnées
- > Élaboration des politiques de gouvernance et de gestion de l'organisation
- > Mise en place des structures de concertation

3

#### Planification stratégique

- > Réalisation du diagnostic et de la planification stratégique 2017-2022 de l'Alliance
- > Réalisation de deux forums de l'industrie pour favoriser la participation à l'élaboration des stratégies
- > Nombreux échanges et discussions avec les partenaires de l'industrie

2

#### Planification marketing

- > Conception de la stratégie marketing 2017-2020 de la destination sur les marchés hors Québec
- > Exécution, à partir de novembre 2016, du plan d'action marketing 2016-2017 du ministère du Tourisme, dont notamment une quarantaine de missions commerciales dans les marchés cibles (Canada, États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, Mexique, Chine)
- > Signature de deux ententes de collaboration avec le réseau de distribution chinois, pour de meilleures pratiques, connaissances et pénétration du marché
- > Participation à l'élaboration et opérationnalisation du plan pour la commercialisation du vol Shanghai-Montréal
- > Lancement d'un processus d'appel d'offres public pour le recrutement d'une agence publicitaire et d'une agence média
- > Conception du plan d'action 2017-2018
- > Conception et présentation de la *Politique de soutien et de partenariat d'affaires aux projets de mise en marché de l'industrie touristique*

4

#### Communication, représentation et mobilisation

- > Conférence de prestige devant le Conseil des relations internationales de Montréal (CORIM)
- > Participation et représentations soutenues au sein du Collectif sur l'emploi saisonnier durable et au Rendez-vous national sur la main-d'œuvre
- > Recommandations prébudgétaires provinciales et fédérales
- > Présentation de l'organisation dans plus de 25 événements à travers le Québec



## 6 OBJECTIFS D'AFFAIRES

**L'ÉLABORATION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE L'ALLIANCE ET DE CELLES POUR LA STRATÉGIE MARKETING DU QUÉBEC A ÉTÉ ACCOMPLIE AVEC L'IMPLICATION DE L'INDUSTRIE, NOTAMMENT PAR LA TENUE DE DEUX FORUMS (OCTOBRE ET NOVEMBRE 2016), AUXQUELS PLUS D'UNE CENTAINE D'ACTEURS DU TOURISME QUÉBÉCOIS A PARTICIPÉ.**

- 1 RÉUSSIR LE MANDAT DE MISE EN MARCHÉ DU QUÉBEC SUR LE HORS QUÉBEC
- 2 DÉVELOPPER L'EXPÉRIENCE TOURISTIQUE DE CALIBRE MONDIAL ET L'ACCESSIBILITÉ DES TOURISTES AUX RÉGIONS DU QUÉBEC
- 3 ÊTRE RECONNU COMME LE PARTENAIRE DE RÉUSSITE DE L'INDUSTRIE QUI AURA UNI SES FORCES VIVES
- 4 ACCROÎTRE LA RECONNAISSANCE DE L'IMPACT DU TOURISME DANS L'ÉCONOMIE DU QUÉBEC
- 5 ASSURER LA PÉRENNITÉ DE L'ORGANISATION D'AFFAIRES DE L'INDUSTRIE EN DIVERSIFIANT SES REVENUES AUTONOMES
- 6 ASSURER UNE GOUVERNANCE ET UNE GESTION EXEMPLAIRE DE L'ORGANISATION

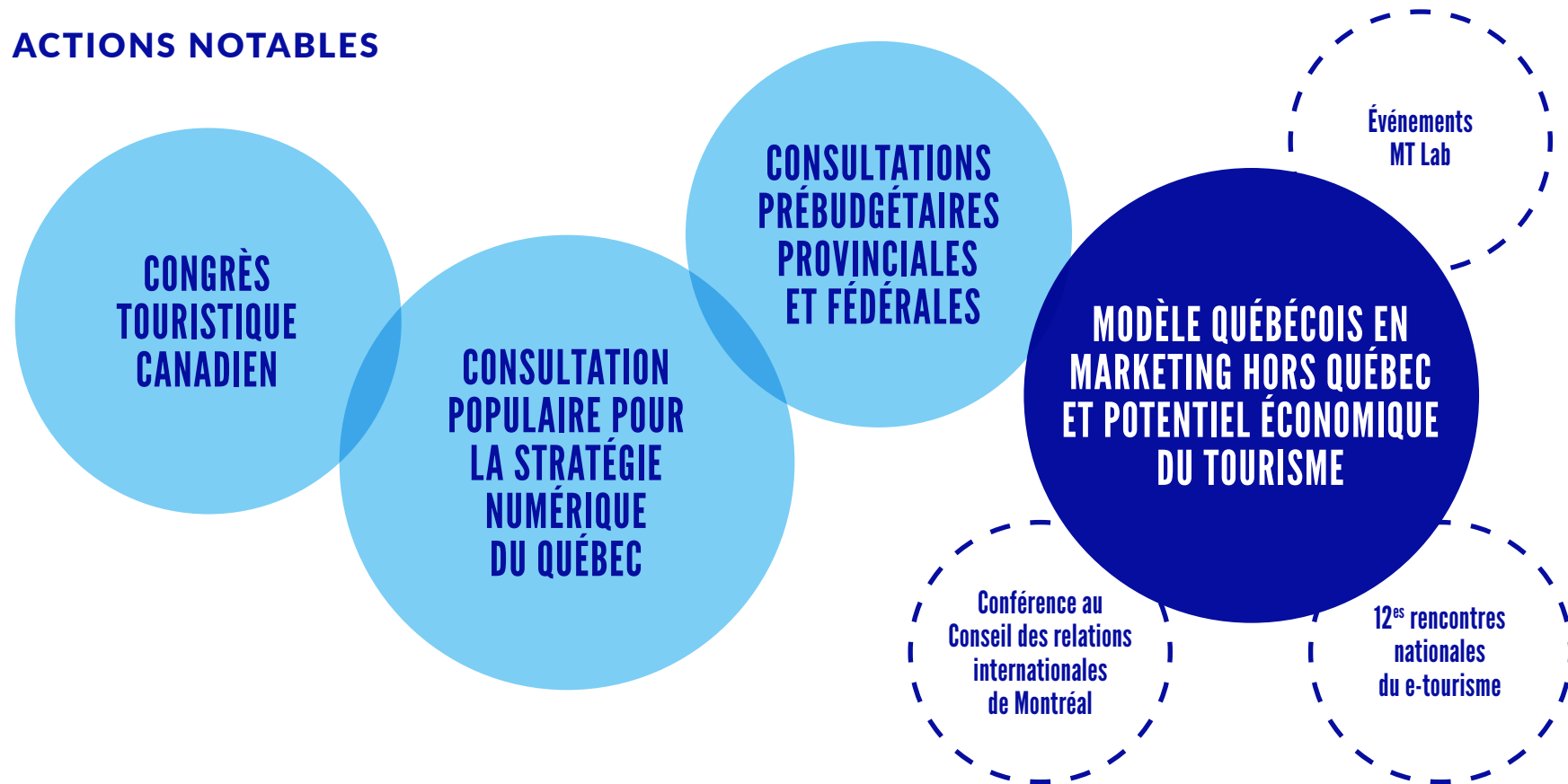
La stratégie marketing 2017-2020 a été adoptée au conseil d'administration (CA) en décembre 2016, déposée à la ministre du Tourisme pour approbation, puis mise à jour le 15 février 2017.



## 6.2 VALORISATION DE L'INDUSTRIE ET REPRÉSENTATION

TANT DANS SES ACTIONS DE REPRÉSENTATION, SA VALORISATION DE L'INDUSTRIE QUE DANS LES COMMUNICATIONS AU REGARD DE CES DÉMARCHES, L'ALLIANCE AGIT AU NOM DE L'ENSEMBLE DE L'INDUSTRIE, QU'ELLE VISE À JOINDRE LARGEMENT.

### ACTIONS NOTABLES





## VOICI QUELQUES-UNS DES NOMBREUX DOSSIERS DANS LESQUELS LES ACTIVITÉS DE REPRÉSENTATION D'INTÉRÊTS DE L'ALLIANCE ONT ÉTÉ DÉTERMINANTES :

### Main-d'oeuvre

« Les travailleurs saisonniers [n'occupent] pas des sous-emplois ni des emplois précaires! On vous a entendu, on va en tenir compte! » - Déclaration du ministre François Blais, ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, résumant la position de son gouvernement à sa sortie du Rendez-vous national sur la main-d'oeuvre de février 2017.

L'Alliance a joint le Collectif sur l'emploi saisonnier durable qui avait pour cible la reconnaissance de la valeur et de l'apport constitutif d'emplois saisonniers de qualité pour la vitalité de nombreux secteurs d'activité. Le travail effectué en partenariat, en amont du Rendez-vous national sur la main-d'oeuvre et l'intervention cruciale de la ministre Julie Boulet auprès de ses collègues, ont donné des résultats :

- > Reconnaissance par le gouvernement du Québec que le tourisme représente un secteur-clé de l'activité économique des régions
- > Priorisation de la valorisation des carrières touristiques comme clé du dynamisme économique du Québec
- > Identification ciblée de l'industrie touristique comme devant être accompagnée, spécialement dans le développement de compétences en gestion des employés de son secteur

### Compétitivité et accès

#### PROGRAMME D'INCITATION

Le budget fédéral du 22 mars 2017 proposait des changements au Programme d'incitation pour congrès étrangers et voyages organisés (PICEVO). Le programme accorde des remboursements aux voyageurs non résidents pour certaines activités. Les changements annoncés s'avèrent négatifs pour l'industrie, rendant les partenaires et membres moins compétitifs dans la consolidation de voyages internationaux.

L'Alliance siège au Comité des provinces et territoires de l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC), ainsi qu'à son comité de représentation. De concert avec l'AITC, nous avons :

- > discuté des changements avec divers représentants gouvernementaux;
- > demandé que soient étudiées immédiatement les incidences sur l'industrie;
- > demandé de surseoir à l'application des changements jusqu'à ce que des solutions soient établies qui atténueront leurs impacts négatifs;
- > travaillé avec des partenaires, principalement avec ARF Québec, pour envoyer une lettre officielle au Comité fédéral des finances et à certains autres représentants, dont le ministre des Finances et la ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme, pour faire valoir la position de l'industrie.

L'Alliance continue d'exercer de sérieuses pressions pour renverser cette proposition de changement ou, à tout le moins, pour établir une mesure transitoire claire et raisonnable qui permettra aux entreprises d'utiliser le remboursement pour tous les contrats conclus avant le jour du dépôt du budget, peu importe les dates des voyages et des paiements.

## DESSERTE AÉRIENNE RÉGIONALE

Selon une étude commandée par l'Union des municipalités du Québec (UMQ), la faible offre de liaisons entre la métropole et la capitale et les régions du Québec représentent un frein direct au développement de l'industrie touristique québécoise (Analyse comparative coût du billet, Rapport final, UMQ, 25 mai 2017).

L'Alliance a rencontré des partenaires socioéconomiques ainsi que des intervenants du secteur privé et elle travaille étroitement avec les autorités concernées pour développer de nouvelles stratégies de dessertes aériennes régionales.

La desserte aérienne régionale est l'une des 12 priorités établies par l'Alliance dans son plan d'action 2017-2018.

## BLOCUS DES SENTIERS DE MOTONEIGE

L'expérience motoneige est un produit porteur du Québec auprès des clientèles extérieures. À la fin janvier 2017, à quelques jours d'activités promotionnelles et alors que les conditions pour la pratique de la motoneige étaient excellentes, l'Union des producteurs agricoles du Québec (UPA) a utilisé la menace de bloquer l'accès aux sentiers en terres agricoles comme moyen de pression pour la résolution d'un différend fiscal opposant les agriculteurs au gouvernement du Québec.

L'Alliance a participé aux représentations nécessaires pour que l'industrie touristique cesse d'être prise en otage dans le cadre de négociations qui ne la concernent pas et elle poursuivra ses démarches pour éviter toute récurrence en appui à la Fédération des clubs de motoneigistes du Québec et aux associations touristiques régionales.

## ÉCONOMIE NUMÉRIQUE ET COMPÉTITIVITÉ DES HÔTELIERS

L'avènement du modèle d'affaires basé sur la gratuité a transformé le modèle économique et commercial traditionnel utilisateur-payeur en introduisant un intermédiaire entre le vendeur et l'acheteur. Dans le secteur hôtelier, ces intermédiaires sont les OTA – Online Travel Agencies, à qui on reproche les taux de commissions élevés et les nombreuses contraintes contractuelles.

En ce moment, l'environnement d'affaires avec ses plateformes de réservation en ligne pose d'importants défis de compétitivité et, ultimement, de rentabilité aux hôteliers québécois indépendants. Renforcer de manière durable leur compétitivité dans les nouvelles réalités commerciales numériques est essentiel au développement et au maintien d'une offre de calibre mondial.

La pérennité des entreprises passe par la transformation des modèles d'affaires et des manières de communiquer. Avec la fermeture annoncée de la plateforme de réservation du ministère du Tourisme, l'Alliance a appuyé l'Association Hôtellerie Québec (AHQ) en contribuant financièrement à la réalisation d'une analyse d'affaires qui aura dégagé un plan pour la réussite des hôteliers québécois à l'ère du commerce numérique.



## 6.3 DÉVELOPPEMENT ET RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES

L'ALLIANCE A POUR OBJECTIFS DE SERVIR L'ENSEMBLE DE L'INDUSTRIE ET DE JOINDRE LES ENTREPRISES, QU'ELLES SOIENT MEMBRES OU NON DE L'ORGANISATION ET D'UN DE SES MEMBRES ASSOCIATIFS. L'ALLIANCE A AGI POUR CONSOLIDER L'ADHÉSION AU NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES DE L'INDUSTRIE ET SA GOUVERNANCE CHEZ UN NOMBRE ÉLARGI D'ENTREPRENEURS ET PARTENAIRES.

### Concertation et mobilisation

En plus de maintenir les instances de concertation propres aux régions et aux secteurs pour le traitement de réalités ciblées, l'Alliance a instauré le regroupement des instances de concertation régionales et sectorielles. On unit ainsi les acteurs de l'industrie afin de développer une compréhension commune des réalités, besoins et moyens du tourisme québécois.

- Conférence des présidents des associations touristiques (AT) – Une rencontre par année
- Conférence des directeurs généraux des AT – membres réguliers et affiliés – Deux rencontres et deux conférences téléphoniques par année. Pour l'année de référence de ce rapport, année de mise en place, la conférence s'est réunie à deux reprises, en plus de tenir une rencontre téléphonique mensuelle
- Conférence des entrepreneurs touristiques – membres réguliers et sur invitation
- Table des directeurs marketing des AT – Deux rencontres par année
- Les instances de concertation par fonction ont été maintenues (groupe des responsables de l'accueil, responsables du développement, alliance sur des produits particuliers)

Ont également eu lieu cette année :

- la rencontre avec une cinquantaine de participants au sujet des stratégies de promotion et de commercialisation hors Québec 2017-2018 ;
- deux forums d'industrie. Ils ont été réalisés afin d'impliquer l'industrie dans les processus de planification stratégique d'organisation et de marketing pour la destination :
  - le premier a donné l'occasion de partager la vision de l'Alliance et de s'assurer que tous les acteurs-clés s'approprient et se mobilisent autour d'une même compréhension des défis à relever et des objectifs à atteindre ;
  - le second a été l'occasion de valider avec les partenaires les orientations stratégiques de l'Alliance et de préciser les alignements marketing pour construire ensemble l'unique stratégie triennale de commercialisation sur les marchés hors Québec.

# OCCASIONS DE VISIBILITÉ

## BOURSE DES MÉDIAS AUTOMNE 2016

20 partenaires-exposants  
+60 journalistes, blogueurs, influenceurs

## COLLECTION DES GUIDES TOURISTIQUES OFFICIELS DES RÉGIONS DU QUÉBEC

Production : +3 M exemplaires

Promotion : élus, partenaires, médias  
et influenceurs

Distribution : 90 points de chute – Lieux  
d'accueil et de renseignements touristiques

## BAROMÈTRE TOURISTIQUE RÉGIONAL ET SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE

Projet collectif et volontaire

17 ATR

Leadership Alliance

Collaboration précieuse Tourisme Montréal

Partenaires, dont ministère du Tourisme  
et Chaire de tourisme Transat de l'ESG UQAM

## RH : 8 MESURES POUR APPUYER L'INDUSTRIE

Participation active au chantier  
sur la main-d'œuvre de la ministre Julie Boulet

Porteuse de deux mesures :

1. Valoriser les carrières touristiques en tant qu'emplois durables et contributifs à l'économie québécoise, qu'ils soient saisonniers ou non.
2. Réaliser une étude de faisabilité quant au développement d'une offre d'avantages sociaux disponibles à l'ensemble de la main-d'œuvre touristique.

## PARTICIPATION À DIVERS COMITÉS ET GROUPES DE TRAVAIL DE LA MINISTRE DU TOURISME LIÉS AU DÉVELOPPEMENT ET À LA MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES COLLECTIVES DE L'INDUSTRIE

Développement d'un plan-cadre en connaissance stratégique

Élaboration d'une stratégie d'accueil

Comité de travail sur les enjeux de main-d'œuvre en tourisme

# SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT



## 6.4 MARKETING ET COMMERCIALISATION

L'année 2016-2017 fut forte en émotions pour l'ensemble des partenaires marketing de l'industrie touristique québécoise. Elle marque le changement attendu dans la préparation de la prise en charge des activités de mise en marché de la destination québécoise sur les marchés hors Québec par l'Alliance, conformément au mandat que lui a confié le ministère du Tourisme.

En moins de six mois, l'équipe de l'Alliance a notamment :

- Proposé une vision renouvelée de la mise en marché de la destination québécoise sur les marchés hors Québec relative au tourisme d'agrément qui a permis de rallier l'ensemble des intervenants du secteur touristique;
- Réalisé, en consultation avec plusieurs partenaires de l'industrie, une première stratégie de marketing 2017-2020 relative au tourisme d'agrément qui a également permis de rallier les intervenants du secteur touristique autour d'une même feuille de route. Ce plan a reçu par la suite l'approbation du ministère du Tourisme;
- Préparé le plan d'action annuel 2017-2018 comprenant toutes les activités de mise en marché. Ce plan a reçu l'approbation du ministère du Tourisme;
- Débuté le processus de coordination des efforts de marketing des partenaires associatifs sur les marchés hors Québec pour en assurer un meilleur alignement et une plus grande force de frappe de la destination.

Ce défi a été relevé avec brio grâce à une équipe et des partenaires motivés et passionnés et au soutien indéfectible de l'équipe de l'intelligence d'affaires du ministère du Tourisme.

L'année 2016-2017 a également été le témoin d'une transition progressive entre le ministère du Tourisme et l'Alliance. En effet, à partir de novembre 2016, l'Alliance a complété l'exécution du plan d'action 2016-2017 pour le compte du ministère du Tourisme, afin de maintenir et compléter les actions déjà entamées avec des partenaires de l'industrie.

Rappelons que cette opération a été effectuée parallèlement aux démarches de recrutement nécessaires à la réalisation des mandats, ainsi qu'au processus de planification stratégique triennale pour la destination.

## Cibles, vision et 5 orientations

L'environnement touristique mondial est en pleine évolution devant la croissance importante du nombre de voyageurs qui est anticipée pour les prochaines années. La concurrence internationale est intense, ce qui doit inciter les partenaires de l'industrie touristique à s'unir et à travailler de façon plus concertée sur la base d'une stratégie gagnante.

Notons de plus que les voyageurs sont exigeants, informés, autonomes, connectés et ouverts. Ils veulent fabriquer leur propre histoire et réaliser leur propre mise en scène notamment via les réseaux sociaux. Dans ce contexte, la technologie accélère le processus décisionnel et expose le voyageur à de multiples sources d'information tout en offrant des opportunités d'engagement avant, pendant et après le séjour. L'offre des expériences aux voyageurs transite rapidement vers le summum de la personnalisation à leurs intérêts individuels.

Le mandat confié à l'Alliance par le ministère du Tourisme comporte 4 cibles prioritaires, à savoir :

- Accroître les recettes touristiques du Québec en provenance des marchés hors Québec à raison d'une croissance annuelle moyenne de 5 %;
- Accroître le nombre de nuitées en hébergement commercial en provenance des marchés hors Québec dans les établissements de quatre (4) chambres et plus par une croissance annuelle moyenne de 1 % de l'achalandage;
- Accroître, sur la durée de l'entente, le retour sur le capital investi des principales actions marketing;
- Améliorer la pénétration des promotions du Québec sur les marchés prioritaires par un accroissement annuel de la notoriété spontanée.



Pour les atteindre, l'Alliance a proposé une vision et 5 orientations qui constituent les fondements de la stratégie marketing 2017-2020 de la destination. Cette stratégie est disponible sur le site internet de l'Alliance.

### Vision :

- > Placer le voyageur au cœur de notre approche pour gagner le cœur du voyageur.

### Orientations :

- > Adopter une stratégie omnicanale
- > Au-delà des marchés, cibler des profils
- > Assurer une présence continue
- > Combiner magie et logique
- > Communiquer de manière intégrée

## COMMERCIALISATION

Les équipes nouvellement constituées en commercialisation ont participé à plusieurs missions de vente et événements, en plus d'organiser de nombreuses tournées de familiarisation et de presse. L'Alliance est maintenant lancée et l'ensemble du réseau ainsi que les partenaires québécois sont témoins du renouveau et dynamisme souhaité.

Beaucoup de temps et d'efforts ont été consacrés aux différents marchés prioritaires du Québec afin de bien comprendre et saisir les opportunités ainsi que les changements à apporter.

En plus du travail de fond des responsables dans leurs marchés respectifs, le vice-président Sébastien Viau, a participé personnellement à des événements majeurs de l'industrie au Québec et à l'étranger. Parmi ceux-ci, notons Bienvenue Québec, marché commercial unique qui permet aux agences de voyages, agences réceptives et voyagistes nord-américains et internationaux de se familiariser avec l'ensemble de l'offre touristique (individuel ou de groupe) auprès des fournisseurs, et ITB Berlin, le plus grand salon touristique du monde, qui accueille plus de 10 000 exposants, 7 000 médias, 11 400 visiteurs de l'industrie touristique et 60 000 consommateurs. Des préparatifs sont par ailleurs en cours pour une présence remarquée du Québec à Rendez-vous Canada 2017, plus important salon touristique international du Canada qui aura lieu en mai à Calgary.

L'Alliance a par ailleurs établi des liens d'affaires avec les agences canadiennes et étrangères qui agissent à titre de bureaux Destination Québec sur les territoires de démarchages suivants : le Canada, les États-Unis, l'Europe et la Chine.



## Couverture médiatique obtenue sur les marchés visés dans le plan d'action

Parmi les succès de cette première année de l'Alliance, notons l'implication dans la mission commerciale en Chine de la ministre Julie Boulet, à laquelle l'Alliance a participé avec quelques représentants du Québec touristique. Elle aura permis à l'organisation de mieux comprendre ce marché et de conclure des partenariats avec le réseau de distribution chinois. La mission de la ministre Julie Boulet a généré 1 314 489 \$ en relations de presse.

### BILAN DES RELATIONS DE PRESSE SUR LES MARCHÉS CIBLÉS POUR L'ANNÉE 2016-2017\*

MARCHÉS	NOMBRE DE RETOMBÉES**	VALEUR PUBLICITAIRE
France	1005	47 820 978 \$
Allemagne	357	19 206 054 \$
Royaume-Uni	411	19 495 309 \$
États-Unis	1709	36 500 000 \$
Chine	734	83 577 060 \$
Canada	208	28 709 370 \$
Mexique	413	2 291 988 \$
<b>TOTAL</b>	<b>4 837</b>	<b>237 600 759 \$</b>

\*Rappelons que l'Alliance a pris le relais du ministère du Tourisme dans l'exécution du plan d'action 2016-2017 en novembre 2016. Le présent bilan est ainsi attribuable aux actions de toutes les équipes impliquées en cours d'année.

\*\*Le terme retombée désigne une production médiatique, y compris : article, reportage, émission, billet, publication dans un média social, etc.

## MARKETING

En phase avec la vision et la stratégie marketing 2017-2022, l'équipe a travaillé activement à :

- L'évolution de la stratégie de la marque QuébecOriginal.
- L'élaboration des 14 expériences touristiques distinctives du Québec.
- Révision de l'écosystème numérique, dont la stratégie des médias sociaux ainsi qu'à l'amélioration des outils de vente.
- Processus de sélection des deux nouvelles agences, alors que les contrats précédents arrivaient à terme.
- L'élaboration d'une politique de partenariat promotionnel à la mise en marché.
- Préparation de la campagne estivale 2017 Chambre avec vues.

En outre, l'Alliance a repositionné le Québec à Destination Canada comme collaborateur actif, par une implication à l'initiative NorthStar 22, qui vise à définir le plan de collaboration pluriannuel destiné au tourisme canadien.

La réalisation du plan d'action de l'Alliance s'effectue en parallèle de la coordination de nos actions marketing communes avec l'ensemble des associations touristiques.

Les campagnes de mise en marché ski, motoneige et moto, coordonnées par l'équipe marketing de l'Alliance et rassemblant plusieurs partenaires des associations touristiques, ont très bien performé.

Cette opérationnalisation en pleine mise en place de l'Alliance a comporté, et continuera de le faire, des défis et périodes intenses. Nous sommes toutefois à même d'affirmer que le Québec possède tous les ingrédients pour accumuler les succès et poursuivre son positionnement à l'échelle mondiale.

BOURSES

SALONS

FOIRES

MISSIONS

ÉGALEMENT PARTENAIRE  
DANS LES CAMPAGNES  
DE DESTINATION CANADA

-

CONNECTING AMERICA  
(ANNÉE 1 DE 3)

ET

MILLENNIAL TRAVEL PROGRAM  
DC GOLD PARTNERSHIP 2016-2017

## ACTIVITÉS ET PARTENARIATS - FAITS SAILLANTS

ACTIVITÉS	MARCHÉS	PARTENAIRES IMPLIQUÉS	OBJECTIFS	SUCCÈS
<b>CAMPAGNE HIVER 2016-2017 FRANCE</b>	France, concentration Paris	Tourisme Montréal, Office du Tourisme de Québec, Tourisme Laurentides, Tourisme Saguenay-Lac-Saint-Jean, Tourisme Outaouais, Tourisme Charlevoix, Le Québec Authentique, Le Québec maritime, Sépaq, Air Canada, Air Transat	Faire monter le Québec dans l'échelle de considération des destinations hivernales. Faire rayonner les régions et leurs attraits. Stimuler la réservation de vols et de forfaits	7 060 086 de visionnements des vidéos (projection 747 368) 7,9 % proportion des visionnements organiques Équivalait à 63 140 \$ en média + 264 % : nombre d'inscriptions au concours par rapport aux projections
<b>COLLECTIF QUÉBEC SKI 2016-2017</b>	Ontario, nord-est des États-Unis	Tourisme Cantons-de-l'Est, Tourisme Charlevoix, Office du tourisme de Québec, Tourisme Laurentides, ASSQ, Mont Tremblant, Sommet Saint-Sauveur, Mont-Blanc, Mont Sutton, Bromont, Owl's Head, Mont Orford, Le Massif de Charlevoix, Mont-Sainte-Anne, Stoneham, ministère du Tourisme	Augmentation de 5 % à 10 % des visites sur le site Internet de campagne 5 % à 10 % d'augmentation des conversions chez les partenaires Augmenter le taux d'interaction sur les médias sociaux	Clientèle à la hausse en 2016-17 Fort intérêt Le marché qui montre le plus de résultats est le marché ontarien
<b>COLLECTIF SNOWMOBILE IN QUÉBEC 2016-2017</b>	Ontario, nord-est des États-Unis	Tourisme Charlevoix, Tourisme Saguenay-Lac-Saint-Jean, Office du tourisme de Québec, Tourisme Lanaudière, Tourisme Mauricie, Tourisme Laurentides, Tourisme Outaouais, Tourisme Abitibi-Témiscamingue, Tourisme Eeyou Istchee Baie James, Tourisme Chaudière-Appalaches, Tourisme Centre-du-Québec, Québec Maritime (Gaspésie, Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord), Fédération des clubs de motoneigistes du Québec ainsi qu'une centaine de partenaires touristiques (hébergement, attraits, locateurs)	Augmenter le nombre de motoneigistes des États-Unis, de l'Ontario et des provinces maritimes en visite au Québec (nouvelle et/ou clientèle existante) Inciter les personnes à visiter le site SnowmobileInQuebec.com Favoriser l'augmentation du taux de conversion vers les sites Web des membres et partenaires Accroître les retombées touristiques générées par les motoneigistes chez les partenaires de l'Alliance Augmenter la notoriété du Québec et de ses régions comme destination voyage motoneige	Franc succès Croissance du taux de clics (CTR) de 92 % Coût par clic en baisse de 53 %, passant de 0,74 \$ à 0,35 \$
<b>CARNET MOTO 2016-2018 5<sup>E</sup> ÉDITION</b>	Québec, Ontario, États-Unis	Tourisme Abitibi-Témiscamingue, Tourisme Charlevoix, Tourisme Centre-du-Québec, Tourisme Côte-Nord, Tourisme Eeyou Istchee Baie-James, Tourisme Lanaudière, Tourisme Mauricie, Tourisme Montérégie, Tourisme Outaouais, Tourisme Saguenay-Lac-Saint-Jean.	Présenter des circuits et des offres de services touristiques dans les régions participantes Faire la promotion du Québec comme destination de choix pour le mototourisme	Salons spécialisés : 10 530 exemplaires Lieux d'accueil et de renseignements touristiques ; 18 360 exemplaires Commandes via le quebecamoto.com : 2163 au Québec, 110 au Canada, 15 aux États-Unis, 9 à l'international



## 14 EXPÉRIENCES TOURISTIQUES DISTINCTIVES DU QUÉBEC

- > Plein air
- > Le St-Laurent
- > Escapades nature
- > Traditions autochtones
- > Motoneige
- > Festivités
- > Villes vibrantes
- > Ski
- > Vélo
- > Chasse et pêche
- > Faune
- > Culture
- > Plaisirs gourmands
- > Routes découvertes

## 6.5 AUTRES MANDATS

L'Alliance est également mandataire de plusieurs dossiers. Pour certains, la période de référence du rapport aura vu l'exécution de mandats obtenus par les associations fondatrices.

### 6.5.1 SIGNALISATION TOURISTIQUE

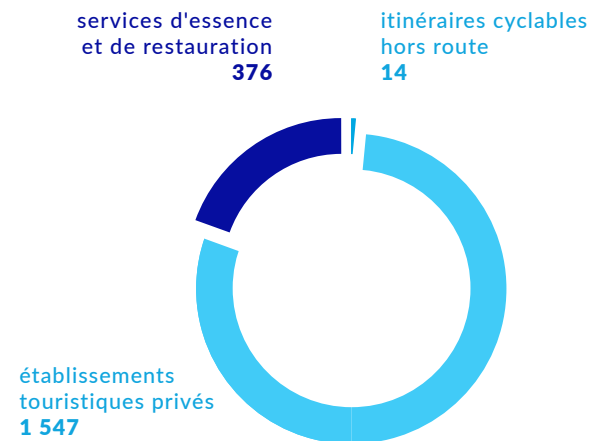
L'année 2016 a été marquée par la création du consortium « ATR associées du Québec/SignoService inc. » et sa nomination à titre de concessionnaire des programmes de signalisation touristique pour trois ans.

Un rapport de gestion annuel indépendant est produit pour ce mandat.

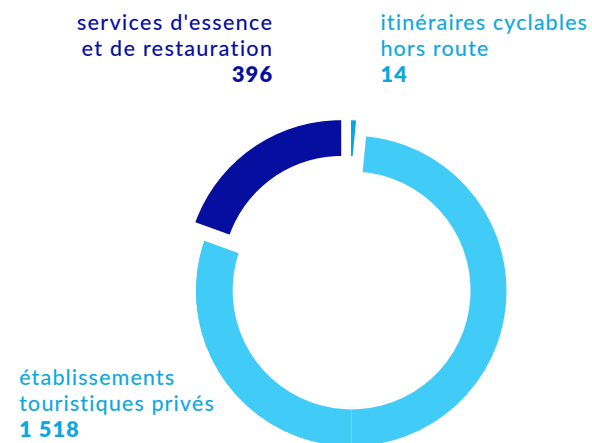
Soulignons :

- la mise à jour sur une base régulière de contenu du site [panneableu.com](http://panneableu.com). Cette action assure aux entreprises touristiques d'avoir de l'information sur les programmes de signalisation touristique et aux visiteurs en préparation de voyage et en déplacement d'avoir plus d'informations sur les entreprises signalisées;
- la présentation d'une conférence sur les avantages des panneaux bleus aux membres de Camping Québec lors de la « Journée Camping Québec » qui a eu lieu à l'hôtel Le Mortagne de Boucherville le 31 mars 2017.

### CONTRATS 2014-2015



### CONTRATS 2015-2016





**83**  
NOUVEAUX  
CONTRATS



**91%**  
DES CONTRATS  
TOURISTIQUES RENOUVELÉS





**607**  
CONTRATS  
RENOUVELÉS



**1928**  
NOMBRE TOTAL DE CLIENTS



**95%**  
DES CONTRATS  
DE SERVICE RENOUVELÉS



## 6.5.2 GESTION DES INSATISFACTIONS

Le ministère du Tourisme est le mandataire dans ce dossier pour lequel l'Alliance est responsable d'accueillir et de traiter les insatisfactions relatives aux prestations de services touristiques offertes au Québec, à l'exception de celles offertes par les campings.

Le ministère du Tourisme, jugeant que les modifications au modèle d'affaires de l'industrie touristique et sa gouvernance excluent la gestion des insatisfactions de ses obligations, a amorcé un transfert de responsabilité à l'Alliance. Pour répondre au besoin, celle-ci a :

- > formé une employée;
- > adapté une section de son site Web bilingue;
- > adapté son outil de gestion des appels;
- > demandé un changement des informations disponibles dans les guides touristiques officiels des régions du Québec.

**TABLEAU DE SYNTHÈSE DES OPÉRATIONS POUR LE TRAITEMENT DES INSATISFACTIONS**

OPÉRATION	VALEUR	PROPORTION
Insatisfactions ayant nécessité une autorisation du plaignant	80	42 %
Insatisfactions traitées à la suite d'une 1 <sup>re</sup> lettre de l'Alliance	71	37 %
Insatisfactions ayant nécessité au moins un rappel	31	16 %
Insatisfactions ayant nécessité au moins deux rappels	51	27 %

**TABLEAU DE SYNTHÈSE DU TRAITEMENT DES INSATISFACTIONS PAR L'ALLIANCE**

TOTAL DES INSATISFACTIONS	VALEUR	PROPORTION
Nombre d'insatisfactions transférées à l'Alliance	192	100 %
Nombre d'insatisfactions restées sans réponse ou retirées	49	26 %
Nombre d'insatisfactions avec réponse	144	75 %
Délai moyen de transmission d'une première lettre (nombres de jours ouvrables)	0,5	S.O.
Délai moyen de traitement par l'Alliance (nombres de jours ouvrables)	22	S.O.
Nombre d'étapes en moyenne par insatisfaction	4	S.O.

### 6.5.3 ASSISES DU TOURISME

Rendez-vous de la ministre du Tourisme avec son industrie, les Assises du Tourisme ont lieu annuellement depuis 2005. L'Alliance a obtenu le mandat de présenter les douzièmes Assises du Tourisme, prévues au printemps 2017. Des travaux de planification ont cours pour la prochaine édition du rassemblement, qui a notamment pour objectif le développement et l'amélioration des différentes facettes de l'offre touristique du Québec, tout en favorisant l'échange sur les grands enjeux auxquels fait face l'industrie touristique.

### 6.5.4 PROGRAMME EXCELLENCE

Le programme Excellence constitue un travail collaboratif entre le ministère du Tourisme et l'Alliance pour définir un projet rassembleur visant à reconnaître et célébrer l'excellence au sein de l'industrie touristique. Ce nouveau mandat sera mis en œuvre au cours de l'année 2017-2018.





# 7. GOUVERNANCE

## 7.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'élection du premier conseil d'administration de l'Alliance a eu lieu lors de l'AGA de fondation le 28 janvier 2016. Composé de 17 membres actifs de l'industrie touristique québécoise, le conseil à caractère entrepreneurial est représentatif des différentes réalités régionales et sectorielles du tourisme québécois. Mentionnons en outre que les administrateurs ont suivi une formation traitant d'éthique et de gouvernance.

### RÉPARTITION DES SIÈGES DU CA

<b>COLLÈGE ÉLECTORAL RÉGIONAL</b>	4 sièges pour un mandat de 2 ans 4 sièges pour un mandat de 3 ans	5 entrepreneurs ou dirigeants 3 présidents-directeurs généraux ou directeurs généraux
<b>COLLÈGE ÉLECTORAL SECTORIEL</b>	3 sièges pour un mandat de 3 ans 2 sièges pour un mandat de 2 ans	3 entrepreneurs ou dirigeants 2 présidents-directeurs généraux ou directeurs généraux
<b>COLLÈGE ÉLECTORAL CORPORATIF</b>	2 sièges pour un mandat de 3 ans 1 siège pour un mandat de 2 ans	3 entrepreneurs ou dirigeants
<b>ASSOCIATION HÔTELLERIE QUÉBEC</b>	1 siège pour un mandat de 2 ans	1 représentant hôtelier

## 7.1.1 MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



### ÉRIC LAROUCHE

Président Tourisme Saguenay, Lac-Saint-Jean  
Président Hôtel Chicoutimi  
Président Pétroles RL inc.

**Administrateur – région autre**  
**Président du CA\***

Date de nomination	28 janvier 2016
Durée du mandat et échéance	3 ans (sept. 2019)



### PATRICE MALO

Administrateur Association des stations de ski du Québec  
Président et chef de l'exploitation de Station Mont-Tremblant

**Administrateur – secteur**  
**Vice-président du CA\***

- Président du comité des ressources humaines  
- Membre du comité d'éthique et de gouvernance

Date de nomination	28 janvier 2016
Durée du mandat et échéance	3 ans (sept. 2019)



### YAN HAMEL

Président-directeur général Croisières AML

**Administrateur – corporatif**  
**Secrétaire du CA\***

- Président du comité d'éthique et de gouvernance

Date de nomination	28 janvier 2016
Durée du mandat et échéance	3 ans (sept. 2019)



### FRANÇOIS CHOQUETTE

Directeur des ventes spécialisées pour l'ensemble du Canada, Air Canada

#### Administrateur – corporatif

Date de nomination 28 janvier 2016  
Durée du mandat et échéance 3 ans (septembre 2019)



### JEAN-FRANÇOIS CÔTÉ

Président Office du tourisme de Québec  
Propriétaire des hôtels Nouvelle-France

#### Administrateur – région porte d'entrée

- Membre du comité des ressources humaines

Date de nomination 28 janvier 2016  
Durée du mandat et échéance 3 ans (septembre 2019)



### YVES LALUMIÈRE

Président-directeur général Tourisme Montréal

#### Administrateur – région porte d'entrée

Date de nomination 28 janvier 2016  
Durée du mandat et échéance 3 ans (septembre 2019)



### PIERRE-PAUL LEDUC

Directeur général Festivals et Événements Québec  
Directeur général Société des attractions touristiques du Québec

#### Administrateur – secteur

- Membre du comité des ressources humaines  
- Membre du comité de vérification

Date de nomination 28 janvier 2016  
Durée du mandat et échéance 2 ans (septembre 2018)



### GILLES MARTIN

Directeur des ventes et distribution Air Transat

**Administrateur - corporatif**

Date de nomination	28 janvier 2016
Durée du mandat et échéance	2 ans (septembre 2018)



### HUGUES MASSEY

Président du CA Tourisme Bas-Saint-Laurent  
Propriétaire Auberge du Chemin Faisant

**Administrateur - région autre**

- Membre du comité d'éthique et de gouvernance

Date de nomination	28 janvier 2016
Durée du mandat et échéance	2 ans (septembre 2018)



### MARC METENIER

Président ARF-Québec  
Directeur Jonview Canada pour le Québec

**Administrateur - secteur**

Date de nomination	28 janvier 2016
Durée du mandat et échéance	3 ans (septembre 2019)



### RANDA NAPKY

Directrice générale Tourisme Abitibi-Témiscamingue

**Administratrice - région autre**

- Membre du comité des ressources humaines

Date de nomination	28 janvier 2016
Durée du mandat et échéance	3 ans (septembre 2019)



### PRISCILLA NEMEY

Administratrice Croisières du Saint-Laurent  
Vice-présidente exécutive Promotion Saguenay,  
société de développement économique et touristique de Saguenay

**Administratrice – secteur**

- Présidente du comité de vérification
- Membre du comité d'éthique et de gouvernance

Date de nomination 28 janvier 2016  
Durée du mandat et échéance 2 ans (septembre 2018)



### ANDRÉ NOLLET

Directeur général Tourisme Mauricie

**Administrateur – région autre**

- Membre du comité de vérification

Date de nomination 28 janvier 2016  
Durée du mandat et échéance 2 ans (septembre 2018)



### MARC PLOURDE

Président-directeur général Fédération des pourvoires du Québec

**Administrateur – secteur**

Date de nomination 28 janvier 2016  
Durée du mandat et échéance 3 ans (septembre 2019)



### JEAN-MICHEL RYAN

Président Tourisme Cantons-de-l'Est  
Président-directeur général Station de ski Mont Sutton

**Administrateur – région autre**

- Membre du comité de vérification

Date de nomination 28 janvier 2016  
Durée du mandat et échéance 2 ans (septembre 2018)





### **BENOIT SIRARD**

Président Association Hôtellerie Québec  
Président-directeur général Domaine Château Bromont

**Administrateur – Hôtelier**  
- Membre du comité de vérification

Date de nomination	28 janvier 2016
Durée du mandat et échéance	2 ans (septembre 2018)



### **MANUELA TEIXEIRA**

Présidente Tourisme Outaouais  
Copropriétaire Pub Chelsea, Bistro brasserie Gainsbourg, Café Biscotti

**Administratrice – région porte d'entrée**

Date de nomination	28 janvier 2016
Durée du mandat et échéance	2 ans (septembre 2018)

\* Les officiers du conseil d'administration ont été nommés le 28 janvier 2016 pour un mandat se terminant à la prochaine assemblée générale de l'Alliance en septembre 2017. En concordance avec les règlements généraux de l'Alliance, les profils de compétence et d'expérience des administrateurs ainsi que les autres conseils d'administration auxquels ils siègent sont présentés en annexe du présent rapport.



## 7.1.2 – 7.1.3 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES

Les administrateurs de l'Alliance siègent au conseil d'administration et aux sous-comités pertinents à titre bénévole et ne reçoivent aucune rémunération en contrepartie. Ils sont membres en raison de leur expertise et non pour représenter leur organisation. Conséquemment, les dépenses qu'ils engagent dans l'exercice de leur fonction sont remboursées sur présentation de reçus dûment vérifiés et suivant la *Politique concernant les frais de déplacement et de représentation des administrateurs*.

### BILAN DES REMBOURSEMENTS DES FRAIS ENGAGÉS PAR LES ADMINISTRATEURS DANS LE CADRE DE LEUR PARTICIPATION AU C.A.

Éric Larouche	Président du CA	6 133,73 \$
Patrice Malo	Vice-président du CA	1 527,60 \$
Yan Hamel	Secrétaire du CA	- \$
François Choquette	Administrateur	- \$
Jean-François Côté	Administrateur	- \$
Yves Lalumière	Administrateur	- \$
Pierre-Paul Leduc	Administrateur	1 376,82 \$
Gilles Martin	Administrateur	- \$
Hugues Massey	Administrateur	2 970,38 \$
Marc Metenier	Administrateur	- \$
Randa Napky	Administratrice	4 504,04 \$
Priscilla Nemey	Administratrice	2 301,67 \$
André Nollet	Administrateur	742,56 \$
Marc Plourde	Administrateur	1 605,47 \$
Jean-Michel Ryan	Administrateur	1 917,79 \$
Benoît Sirard	Administrateur	1 149,93 \$
Manuela Teixeira	Administratrice	3 044,22 \$
<b>TOTAL</b>		<b>27 274,21 \$</b>

### AUTRES DÉPENSES RELATIVES AU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SES COMITÉS

Assurances administrateurs	4 150,00 \$
Frais de transport	1 899,58 \$
Frais de repas	1 159,55 \$
Frais d'hébergement	10 282,68 \$
Frais de réunion	28 083,12 \$
<b>TOTAL</b>	<b>45 574,93 \$</b>

## 7.1.4 COMITÉS DU CONSEIL

Conformément à l'article 38 des règlements généraux de l'Alliance, le conseil d'administration a constitué trois comités, soit un comité d'éthique et de gouvernance, un comité de vérification et un comité des ressources humaines. Le président-directeur général assiste d'office à ces comités présidés par des administrateurs et composés d'un minimum de trois d'entre eux.

### 7.1.4.1 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU COMITÉ D'ÉTHIQUE ET DE GOUVERNANCE

- > Politique de remboursement de frais de déplacement des administrateurs
- > Code d'éthique et de déontologie des administrateurs
- > Politique concernant les frais de déplacement, de réunion et de représentation des employés
- > Code d'éthique et de déontologie des employés
- > Formation éthique et gouvernance des administrateurs
- > Élaboration du cercle des leaders



## 7.1.4.2 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU COMITÉ DE VÉRIFICATION

- > Avancements administratifs
- > Budget 2016-2017
- > Suivi budgétaire 2016-2017
- > Vérificateurs Alliance 2016-2017
- > Orientations budgétaires 2017-2018
- > Mécanisme de travail et calendrier des activités
- > Mécanismes de contrôle internes et externes
- > Politique approvisionnement, adjudication de contrats et délégation d'autorité
- > Répartition des charges imputables au marketing
- > Déclaration de la direction en rapport avec les responsabilités statutaires des administrateurs

## 7.1.4.3 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

- > Stratégie de recrutement du président-directeur général
- > Profil du vice-président marketing et commercialisation
- > Organigramme fonctionnel, attribution des postes au personnel en place et recrutement de professionnels et techniciens marketing
- > Dotation
- > Conditions de travail et échelles salariales
- > Équité salariale
- > Gestion de la performance

## RELÈVE DES PRÉSENCES DES ADMINISTRATEURS

ADMINISTRATEUR	CONSEIL D'ADMINISTRATION		COMITÉ D'ÉTHIQUE ET DE GOUVERNANCE	COMITÉ DE VÉRIFICATION	COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES
	N <sup>bre</sup> de rencontres	N <sup>bre</sup> de conférences tél.			
François Choquette	6/7	4/4			
Jean-François Côté	7/7	4/4			3/4
Yan Hamel	7/7	2/4	5/5 (P)		
Yves Lalumière	5/7	3/4			
Éric Larouche	7/7	4/4			
Pierre-Paul Leduc	7/7	4/4		5/6	4/4
Patrice Malo	5/7	3/4	4/5		4/4 (P)
Gilles Martin	4/7	2/4			
Hugues Massey	5/7	3/4	5/5		
Marc Metenier	5/7	1/4			
Randa Napky	6/7	1/4			3/4
Priscilla Nemy	6/7	4/4	4/5	6/6 (P)	
André Nollet	6/7	4/4		6/6	
Marc Plourde	7/7	3/4			
Jean-Michel Ryan	7/7	3/4		5/6	
Benoit Sirard	7/7	3/4		4/6	
Manuela Teixeira	4/7	4/4			

(P) : Président du comité





## 7.2 ÉQUIPE DE DIRECTION

EN SENS HORAIRE :

**Martin Soucy**, président-directeur général,  
**Sébastien Viau**, vice-président marketing et commercialisation,  
**Dominique Labelle**, directrice commercialisation internationale,  
**Marie-Hélène Hudon**, directrice marketing,  
**Frédéric Dubé**, directeur affaires corporatives,  
**Sophie Hénault**, directrice finances et administration,  
**François-Gilbert Chevrier**, vice-président développement et communication.



## 7.3 ÉQUIPE PERMANENTE

LA MISE EN PLACE D'UNE ÉQUIPE SOLIDE ET SON ENGAGEMENT DANS LA MISE EN ŒUVRE DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE L'ORGANISATION ONT ÉTÉ DES ÉLÉMENTS DE PREMIER ORDRE DANS CETTE ANNÉE DE FONDATION DE L'ALLIANCE.

L'équipe permanente s'est d'abord constituée d'employés des organisations fusionnées, dont les mandats et responsabilités ont évolué pour répondre aux besoins de l'Alliance. Tout au long de l'année, l'équipe a été bonifiée de différentes embauches, notamment pour accomplir l'important mandat de promotion de la destination sur les marchés hors Québec. Le renouveau et les occasions de développement professionnel que représente l'Alliance ont fait de l'organisation un employeur couru.

Soulignons par ailleurs l'implication des individus suivants qui, bien qu'ils ne travaillent pas actuellement au sein de l'Alliance, ont contribué grandement à la mise en œuvre de l'association d'affaires et à l'intégration de son mandat de commercialisation sur les marchés hors Québec :

**LUCIE CHARLAND**  
**SYLVAIN DESCHÊNES**  
**MICHEL GAGNÉ**  
**SYLVIE LAMARCHE**

**ELIZABETH MANADILI**  
**GENEVIÈVE MATHIEU**  
**SYLVAIN TALBOT**



## DÉVELOPPER LA RICHESSE HUMAINE ET CULTIVER L'ENGAGEMENT

Par des processus d'embauche rigoureux, l'Alliance a bâti une équipe de haut niveau aux expériences multiples. Flexibles et fonceuses, les différentes unités administratives qui travaillent à l'essor de l'industrie au sein de l'Alliance ont saisi l'occasion de relever d'importants défis, dans une situation d'entreprise en démarrage. L'Alliance continuera à développer une équipe qui personnifie la passion, l'audace et le savoir-faire propre au tourisme québécois.

Afin d'offrir à cette richesse humaine une expérience employé moderne et vivante, l'Alliance a déployé ou amorcé différentes initiatives et mécanismes de communication interne dans la première année de l'organisation, dont :

- > rencontre bimensuelle éclair. Utilisant la visioconférence pour réunir les deux bureaux (Laval et Québec), le PDG anime cette rencontre participative de l'équipe complète. Cette rencontre contribue à développer la cohésion au sein de l'organisation et à dresser un bref portrait des dossiers majeurs en cours ou à venir;
- > rencontre semestrielle. Regroupant elle aussi l'ensemble des employés, cette rencontre est l'occasion d'approfondir les échanges, d'assurer une compréhension commune des enjeux et de souligner le travail accompli;
- > comité de la bonne entente. Il s'agit d'un espace d'échange entre la direction et les employés pour favoriser l'amélioration continue et la recherche de solutions;
- > exercice volontaire d'équité salariale;
- > érudiners. Sur l'heure du lunch, des collègues et partenaires font une présentation pour partager l'expertise et des exemples de pratiques inspirantes;
- > gestion de la contribution organisationnelle. Pour évaluation du rendement, discussion des objectifs personnels liés à l'organisation et développement des ressources en place;
- > manuel de l'employé. Pour assurer une équité et une rigueur dans l'application des règles de fonctionnement, des procédures et des conditions de travail. Pour définir les attentes et orientations de l'organisation, donner l'information à tous de façon équitable, transparente et intègre et favoriser l'engagement des employés.







**ÉTATS  
FINANCIERS**



## 8. ÉTATS FINANCIERS VÉRIFIÉS<sup>1</sup>

BIEN QUE LES PREMIÈRES ACTIVITÉS BUDGÉTAIRES DE L'ALLIANCE ONT DÉBUTÉ LE 1<sup>ER</sup> AVRIL 2016, LES FUSIONS DES ENTITÉS FONDATRICES<sup>2</sup> QUI SE SONT DÉROULÉES DE JUILLET À OCTOBRE 2016 ONT RETARDÉ LE DÉBUT DES RÉELLES ACTIVITÉS COMPTABLES DE L'ALLIANCE AU 1<sup>ER</sup> DÉCEMBRE DE CETTE MÊME ANNÉE.

### Sommaire en date du 31 mars 2017 en fonction des quatre principales unités d'affaires à ce moment

PRODUITS	MANDAT COMMERCIALISATION	MANDAT SIGNALISATION	MANDAT ASSOCIATIF	AFFAIRES PUBLIQUES/ COMMUNICATION	TOTAL
<b>ACTIVITÉS AUTONOMES</b>					
Cotisations des membres			24 974 \$	24 974 \$	49 948 \$
Activités et services	4 134 \$	1 449 638 \$	16 155 \$		1 469 927 \$
<b>TOTAL DES ACTIVITÉS AUTONOMES</b>	4 134 \$	1 449 638 \$	41 129 \$	24 974 \$	1 519 875 \$
<b>ACTIVITÉS MANDATAIRES</b>					
Contribution du ministère du Tourisme	4 304 600 \$			8 757 \$	4 313 357 \$
Contributions Taxe sur l'hébergement (TSH)	1 378 046 \$				1 378 046 \$
Commercialisation des marchés	163 895 \$				163 895 \$
Contributions de partenaires privés	877 121 \$				877 121 \$
<b>TOTAL DES ACTIVITÉS MANDATAIRES</b>	6 723 662 \$			8 757 \$	6 732 419 \$
<b>AUTRES REVENUS</b>	1 659 \$	8 223 \$			9 882 \$
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	6 729 455 \$	1 457 861 \$	41 129 \$	33 731 \$	8 262 176 \$

<sup>1</sup> La facture des honoraires à verser aux vérificateurs externes pour les activités de l'Alliance s'étant terminées le 31 mars 2017 n'a pas été reçue; les honoraires des vérificateurs externes pour les activités de l'Alliance s'étant terminées le 31 mars 2017 sont de 11 500 \$.

<sup>2</sup> Les bilans des entités fondatrices ont été inscrits par écriture de journal d'ouverture dans les états financiers de l'Alliance.

CHARGES	MANDAT COMMERCIALISATION	MANDAT SIGNALISATION	MANDAT ASSOCIATIF	AFFAIRES PUBLIQUES/ COMMUNICATION	TOTAL
<b>DÉPENSES DIRECTES</b>					
Salaires et charges sociales	630 012 \$	83 632 \$	59 887 \$	89 594 \$	863 125 \$
Frais de déplacement	11 500 \$	89 \$	2 689 \$	12 469 \$	26 747 \$
Dépenses des activités	4 494 722 \$	585 250 \$	54 864 \$	64 682 \$	5 199 518 \$
Amortissement	22 101 \$	470 904 \$			493 005 \$
Frais financiers*	481 \$	(26 181) \$			(25 700) \$
<b>TOTAL DES DÉPENSES DIRECTES</b>	<b>5 158 816 \$</b>	<b>1 113 694 \$</b>	<b>117 440 \$</b>	<b>166 745 \$</b>	<b>6 556 695 \$</b>
<b>ADMINISTRATION - FRAIS VENTILÉS</b>					
Salaires et charges sociales	217 899 \$	35 102 \$	88 170 \$	49 079 \$	390 250 \$
Frais de déplacement	53 969 \$	27 026 \$	13 499 \$	13 499 \$	107 993 \$
Frais de support aux opérations	174 658 \$	87 328 \$	43 665 \$	43 665 \$	349 316 \$
Frais financiers	(2 654) \$	(1 327) \$	(664) \$	(664) \$	(5 309) \$
Amortissement	22 893 \$	11 451 \$	5 724 \$	5 724 \$	45 792 \$
<b>TOTAL DES DÉPENSES ADMINISTRATIVES</b>	<b>466 765 \$</b>	<b>159 580 \$</b>	<b>150 394 \$</b>	<b>111 303 \$</b>	<b>888 042 \$</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>5 625 581 \$</b>	<b>1 273 274 \$</b>	<b>267 834 \$</b>	<b>278 048 \$</b>	<b>7 444 737 \$</b>
<b>EXCÉDENTS (INSUFFISANCES) DES PRODUITS SUR LES CHARGES</b>	<b>1 103 874 \$<sup>1</sup></b>	<b>184 587 \$<sup>2</sup></b>	<b>(226 705) \$</b>	<b>(244 317) \$</b>	<b>817 439 \$</b>

<sup>1</sup> Ce montant devra être réinvesti l'an prochain.

<sup>2</sup> Pour quatre mois d'activités.

\* Ces montants proviennent de l'ajustement des provisions pour mauvaises créances.

Comme l'indique l'état des résultats, une fois la répartition des frais de soutien aux opérations, des frais financiers et des amortissements administratifs réalisés, l'Alliance termine sa première année d'existence et de transition avec un bénéfice net de 817 000 \$.

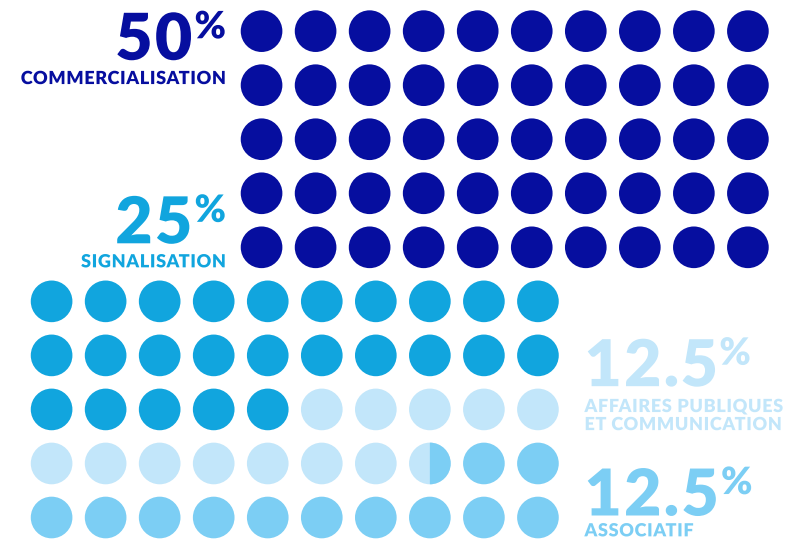
Conséquemment à la fusion comptable au 1<sup>er</sup> décembre 2016, le mandat de signalisation de l'Alliance a généré un bénéfice net de 184 589 \$. La balance des bénéfices associés aux neuf autres mois est dans les états financiers d'ATR associées du Québec. Cette entité sert notamment à couvrir les activités du mandat associatif et des affaires publiques et de communication.

Les résultats de la première année de l'Alliance ont été affectés par la mise en place de l'organisation qui a généré des dépenses exceptionnelles de 305 000 \$ afin de lui donner l'agilité nécessaire à la réalisation du mandat marketing.

## Le surplus de 1 103 874 \$ présenté pour l'année 2016-2017 au regard du mandat marketing est constitué des éléments suivants :

- 543 945 \$ de TSH à recevoir en provenance de Tourisme Montréal pour la période de novembre à décembre 2016. Au moment de présenter le rapport annuel, l'Alliance était en discussion avec Tourisme Montréal pour la conclusion d'une entente de partenariat promotionnel par subsidiarité. Cette somme sera affectée à la réalisation de cette entente et des activités qui en découleront au cours de l'année 2017-2018.
- 403 547 \$ pour des activités non facturées et réalisées avant le 31 mars 2017. Cette somme sera donc affectée au budget 2017-2018.
- 156 382 \$ représente le reliquat d'un budget qui n'avait pas été affecté par le MTO à des activités afin de permettre de saisir des opportunités. Ce solde sera donc affecté à des activités marketing futures en 2017-2018.

Les frais de soutien aux opérations et les frais financiers découlant de l'administration, de la gouvernance ainsi que de la direction générale de l'organisation sont imputés selon les prorata suivants :



### RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

NOM ET FONCTION	SALAIRE ANNUEL	SALAIRE VERSÉ <sup>1</sup>	RÉMUNÉRATION VARIABLE	AUTRES AVANTAGES <sup>2</sup>	RÉMUNÉRATION TOTALE
Martin Soucy Président-directeur général	180 000 \$	114 231 \$	aucune	5 129 \$	119 360 \$
Sébastien Viau Vice-président marketing et commercialisation	160 000 \$	89 231 \$	aucune	1 593 \$	90 824 \$
Francois-Gilbert Chevrier Vice-président développement et communication	145 000 \$	53 327 \$	aucune	1 577 \$	54 904 \$

<sup>1</sup> Compte tenu de la mise en place de l'Alliance, les membres de la haute direction ont été embauchés durant l'année.

<sup>2</sup> Peut inclure : contribution de l'employeur à l'assurance collective, aux REER et avantage imposable pour l'utilisation d'un véhicule.

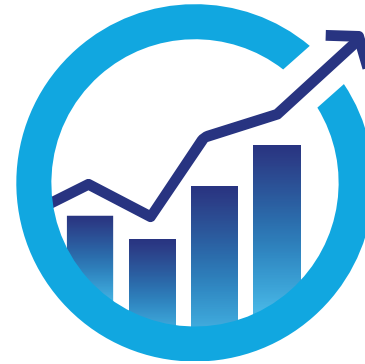


## 9. PRIORITÉS 2017-2018 – LES 12 TRAVAUX DE L'ALLIANCE



### VOYAGEUR AU CŒUR

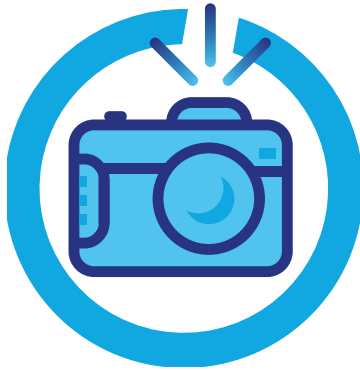
1. Mettre en œuvre la stratégie marketing 2017-2020 par la réalisation du plan d'action marketing 2017-2018



### INDUSTRIE UNIE ET PERFORMANTE

2. Mettre en œuvre et faire vivre les instances de concertation et d'échanges d'expertise au sein de l'Alliance
3. Élaborer un plan de développement des affaires pour accroître l'autonomie financière de l'Alliance
4. Élaborer un tableau de bord de gestion
5. Finaliser les politiques de gestion des ressources humaines et le plan de développement des talents
6. Réalisation d'une réflexion sur l'évolution de l'écosystème d'industrie
7. Réaliser le mandat de gouvernance – CA Alliance





## EXPÉRIENCES TOURISTIQUES INOUBLIABLES

- 8.** Participer aux initiatives de développement, d'accueil et d'accessibilité aux expériences touristiques
- 9.** Réaliser le mandat ressources humaines et saisonnalité



## PASSIONNÉS DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

- 10.** Finaliser et mettre en œuvre la stratégie communication
- 11.** Former et animer un cercle des leaders d'entreprises de l'industrie touristique
- 12.** Planifier et réaliser le concept excellence de l'industrie

A N N E X E 1

PROFILS DE COMPÉTENCE  
ET D'EXPÉRIENCE  
DES ADMINISTRATEURS

A N N E X E 2

CODE D'ÉTHIQUE  
ET DE DÉONTOLOGIE  
DES ADMINISTRATEURS

A N N E X E 3

CODE D'ÉTHIQUE  
ET DE DÉONTOLOGIE  
DES EMPLOYÉS

A N N E X E 4

STRATÉGIE MARKETING  
2017-2020  
DE LA DESTINATION

LES ANNEXES SE RETROUVENT AU  
[ALLIANCETOURISTIQUE.COM/PUBLICATIONS/](http://ALLIANCETOURISTIQUE.COM/PUBLICATIONS/)



# CONQUÉRIR LE MONDE ENSEMBLE

## Québec

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



[ALLIANCETOURISTIQUE.COM](http://ALLIANCETOURISTIQUE.COM)

## Laval

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