



Plan stratégique 2019-2023

Assemblée générale annuelle de Destination Centre-ville
Septembre 2019

Une collaboration **Destination Centre-ville** - **Masia** développement stratégique Inc.



Table des matières

Plan stratégique 2019-2023

Pages 3 - 13

1. Vision, Mission, Valeurs
2. Principaux Enjeux du Centre-ville
3. Forces directrices pour Destination Centre-ville
4. Axes de développement et buts poursuivis
5. Sommaire du Plan stratégique 2023
6. Stratégies et initiatives par axe de développement

Annexes

Pages 14 -22

- A1 Démarche
- A2 Personnes consultées
- A3 Faits saillants des consultations



Destination Centre-ville 2023

Notre vision

Être reconnu comme un partenaire d'impact pour le développement du Centre-ville de Montréal, un quartier d'affaires et de vie de classe mondiale, au caractère authentique, animé et créatif.

Notre mission

Contribuer au dynamisme économique, au rayonnement et à la qualité de vie du Centre-ville de Montréal.

V
a
l
e
u
r
s

Proactivité

Demeurer à l'avant-garde des tendances mondiales, besoins et attentes, pour une offre de service novatrice.

Collaboration

Ouvrer de concert et à proximité de nos membres et partenaires. Faciliter les partenariats stratégiques.

Influence

Être recherché pour notre connaissance exemplaire des enjeux du Centre-ville, l'écoute et la confiance des acteurs clés.

Ouverture

Partager la vision, l'information et les retombées des projets phares de DCV.

Principaux enjeux du Centre-ville

Transformation socio-économique

(Cohabitation/intégration des attentes liées à économie, écologie, société, culture)

Évolution des clientèles

(Nouvelle génération, diversité culturelle, croissance des résidents et des étudiants)

Accessibilité

(Livraisons, stationnement, mobilité active, entretien hivernal, etc.)

Coordination des acteurs

(Multiples acteurs et intérêts publics, collectifs, privés)

Modèles économiques

(Commerce électronique et détail; Travail à distance, collaboratif, autonome; start-ups, immobilier mixte, etc.)

Chantiers majeurs

(Réfection Sainte Catherine, REM, PVM, etc.)

Qualité + diversité de l'offre

(Pôles commerciaux et culturels en arrondissement et en périphérie)



Forces directrices pour Destination Centre-ville

LE POUVOIR DE LA CONNAISSANCE

Destination centre-ville a un besoin criant d'une intelligence d'affaire ancrée dans des données spécifiques qui outillent une prise de décision éclairée. Détenir de l'information propriétaire, sera déterminant pour accroître la crédibilité de l'organisation dans les prochaines années.

CENTRE-VILLE 360°

Le centre-ville de Montréal est à vocation multiple et de plus en plus habité. Il importe de desservir les clientèles de jour et de nuit : travailleurs, résidents, étudiants. L'accessibilité du territoire demeure une priorité.

PARTENARIATS SYMBIOTIQUES

La mission de Destination centre-ville la place au coeur du réseau des partenaires publics et privés, un force pour mobiliser autour des priorités de réalisation d'un centre-ville mixte, de qualité et accessible.

COMMUNICATION ET DIFFUSION

La valeur ajoutée de Destination centre-ville sera reconnue et appréciée, si elle est connue. Il s'impose de communiquer et de valoriser ses activités à travers les différentes plateformes et réseaux.



Axes de développement 2023

et but poursuivi pour chacun

- **PROMOTION** Rehausser l'image et l'attractivité du Centre-ville de Montréal.
- **EXPÉRIENCE** Offrir aux usagers du centre-ville une expérience distinctive.
- **PARTENARIAT** Mobiliser nos membres et nos partenaires dans l'action.
- **ORGANISATION** Accroître la performance de mission de Destination Centre-ville.

Sommaire du Plan stratégique 2019-2023 *

Axes de développement	Stratégies
Axe 1. Promotion Rehausser l'image et l'attractivité du CV	<ul style="list-style-type: none">1.1 Porter la vision d'un CV de classe mondiale, quartier d'affaires et de vie, au caractère animé, inclusif et créatif.1.2 Promouvoir un narratif positif autour du pôle économique centre-ville et de ses atouts d'attraction.1.3 Multiplier les canaux de communications entre la collectivité, les membres de DCV et les usagers du CV.
Axe 2. Expérience Offrir aux usagers du CV une expérience distinctive	<ul style="list-style-type: none">2.1 Déployer des initiatives sur le territoire, intégrant l'expérience économique, culturelle, sociale et écologique.2.2 Stimuler une offre commerciale contribuant au sentiment d'appartenance et de fierté des usagers assidus.2.3 Renforcer les attributs d'accessibilité, de propreté et de sécurité du centre-ville.
Axe 3. Partenariat Mobiliser les membres et partenaires dans l'action	<ul style="list-style-type: none">3.1 Renforcer la collaboration et la synergie avec la Ville de Montréal.3.2 Rester à l'affût des enjeux et des besoins des membres et des partenaires du Centre-ville de Montréal.3.3 Piloter des partenariats stratégiques autour de solutions et initiatives novatrices pour le centre-ville.
Axe 4. Organisation Accroître la performance de mission de DCV	<ul style="list-style-type: none">4.1 Se doter des compétences et des ressources nécessaires au succès du Plan.4.2 Instaurer un système d'information stratégique.4.3 Mettre à jour la gouvernance de DCV et de sa Fondation Montréal centre-ville .

*Lexique: CV = Centre-ville ; DCV = Destination centre-ville

Axe 1. Promotion

BUT: Rehausser l'image et l'attractivité du Centre-ville.

Stratégies

1.1 Porter la vision d'un CV de classe mondiale, quartier d'affaires et de vie, au caractère animé, inclusif et créatif.

1.2 Promouvoir un narratif positif autour du pôle économique centre-ville et de ses atouts d'attraction.

1.3 Multiplier les canaux de communications entre la collectivité, les membres de DCV et les usagers du CV.

Initiatives 2019-2023

1.1.1 Révision du positionnement et de l'identité graphique de DCV reflétant la vision adoptée (image de marque, logo, slogan, tenues, accessoires, etc.)

1.1.2 Harmonisation de la facture de l'ensemble des supports de communication imprimés, numériques et d'affichage

1.1.3 Stimuler la créativité pour moderniser les supports de communication au centre-ville.

1.2.1 Réalignement de la ligne éditoriale pour le Magazine Montréal Centre-ville et autres outils de communications marketing

1.2.2 Développement de messages clés assurant la cohérence du narratif sur l'ensemble des supports

1.2.3 Adaptation des stratégies de diffusion (numérique, papier, affichage, etc.) selon les clientèles ciblées, les médias, les messages

1.3.1 Élaboration et déploiement d'un plan de communications intégral valorisant les attributs et réalisations de DCV auprès des membres, partenaires et du grand public.

Axe 2. Expérience (1 de 2)

BUT: Offrir aux usagers du Centre-ville une expérience distinctive.

Stratégies

2.1 Déployer des initiatives sur le territoire, intégrant l'expérience économique, culturelle, sociale et écologique.

Initiatives 2019-2023

2.1.1 Multiplication de places publiques ou semi-privées, placotoir estival, îlots de verdissement, habillage et mobilier urbain

- Occupation de lieux vacants et de parvis et hall d'édifices
- Aménagement des ruelles
- Valorisation des rues transversales

2.1.2 Création de nouveaux concepts d'aménagement urbain, de signalétique et d'embellissement, originaux et à l'épreuve des saisons (illumination interactive et personnalisable, trajets thématiques de transverse, etc.)

2.1.3 Établissement de collaborations événementielles formelles favorisant la vision et les priorités de DCV dans toutes les activités, initiées ou non par DCV

Axe 2. Expérience (2 de 2)

BUT: Offrir aux usagers du Centre-ville une expérience distinctive.

Stratégies

2.2 Stimuler une offre commerciale contribuant au sentiment d'appartenance et de fierté des usagers assidus.

2.3 Renforcer les attributs d'accessibilité, de propreté et de sécurité du centre-ville.

Initiatives 2019-2023

2.2.1 Actualisation des animations et événements organisés par DCV pour favoriser un achalandage soutenu au CV.

2.2.2 Mise en place d'une "stratégie de chantier Sainte Catherine" favorisant l'achalandage et l'engagement des visiteurs durant les travaux.

2.2.3 Mise en place d'une stratégie de développement commercial répondant aux spécificités territoriales du CV.

2.3.1 Initiation de projets pilotes inspirés des pratiques de référence.

2.3.3 Positionnement comme "bras terrain" de la Ville de Montréal pour la gestion des relations avec les membres et les usagers du CV en matière de propreté.

Axe 3. Partenariat (1 de 2)

BUT: Mobiliser les membres et les partenaires de DCV dans l'action.

Stratégies

3.1 Renforcer la collaboration et la synergie avec la Ville de Montréal.

3.2 Rester à l'affût des enjeux et des besoins des membres et des partenaires du Centre-ville.

Initiatives 2019-2023

3.1.1 Participation informée systématique aux comités de travail, rencontres opérationnelles et consultations thématiques tenus par la Ville de Montréal.

3.1.2 Positionnement comme partenaire de promotion et de déploiement des programmes de la Ville de Montréal au bénéfice des commerçants, propriétaires et usagers du Centre-ville (PRAM, Programme de compensation financière, etc.)

3.1.3 Programmation de formation aux commerçants en vue de les informer et les préparer aux chantiers de la Ville ou des partenaires d'infrastructures au CV

3.2.1 Mise sur pied de comités de travail thématiques constitués des membres et partenaires portant sur les enjeux et l'exploration de solutions potentielles

3.2.2 Déploiement de mécanismes de connexion soutenue aux groupes d'intérêt du territoire en mode numérique (sondages périodiques) et présentiel (participations aux tables sectorielles existantes, visites terrain, etc.)

Axe 3. Partenariat (2 de 2)

BUT: Mobiliser les membres et les partenaires de DCV dans l'action.

Stratégies

3.3 Piloter des partenariats stratégiques autour de solutions et initiatives novatrices pour le centre-ville.

Initiatives 2019-2023

3.3.1 Mise en valeur du rôle de DCV comme acteur à valeur ajoutée en développement économique du Centre-ville

3.3.2 Création de partenariats stratégiques à forte valeur ajoutée économique et commerciale pour DCV et le CV.

3.3.3 Développement et déploiement de projets de collaborations et d'expérimentations avec les principaux acteurs du CV (Stationnement DCV, Stationnement intelligent avec la Ville, chantier propreté, animation des parvis d'édifices avec les grands propriétaires, projet pilote d'optimisation des livraisons visant l'efficacité pour les commerçants, la réduction des entraves et de la pollution avec le groupe Jalon, etc.)

3.3.4 Intégration de la médiation sociale en partenariat avec YMCA Dialogue, favorisant la cohabitation des personnes marginalisées au CV

Axe 4. Organisation

BUT: Accroître la performance de mission de Destination Centre-ville.

Stratégies

Initiatives 2019-2023

4.1 Se doter des compétences et des ressources nécessaires au succès du Plan

- 4.1.1 Élaboration et mise en place d'un plan d'organisation qui reflète les ambitions de positionnement stratégique, les priorités et projets de développement de DCV
- 4.1.2 Consolidation des compétences internes par l'embauche et l'intégration de nouvelles ressources, l'identification de fournisseurs à valeur ajoutée et l'optimisation des pratiques d'affaires
- 4.1.3 Mise à niveau des installations physiques et équipements reflétant le virage de DCV

4.2 Instaurer un système d'information stratégique

- 4.2.1 Mise en place de collecte d'information et d'analytique au service de l'adaptation de la prestation de DCV, la mesure et la communication de son impact (Inof membres, achalandage, comparables, etc.)
- 4.2.2 Systématisation de la vigie stratégique, l'exploration et la documentation d'initiatives de référence
- 4.2.3 Développement de tableaux de bord stratégique et opérationnel à l'intention du Conseil d'administration et de la direction assurant le suivi d'exécution du Plan

4.3 Mettre à jour la gouvernance de DCV et de sa Fondation Montréal Centre-ville

- 4.3.1 Mise à jour des pratiques et des politiques de gouvernance de DCV.
- 4.3.2 Évaluation et révision de la raison d'être et des implications de la Fondation Montréal Centre-ville

(Lexique: CV = Centre-ville ; DCV = Destination centre-ville)

Annexes

Annexes

- A1 Démarche
- A2 Personnes consultées
- A3 Faits saillants des consultations



Rappel de la démarche de confection

Pour réaliser le Plan, DCV s'est associée les partenaires clés du Centre-ville. Ceux-ci ont été rencontrés individuellement ou par groupes afin de dresser un état de situation, définir les enjeux et, proposer les principes fondateurs et pistes de développement vers 2023.

Démarrage <i>Mars</i>	Diagnostic <i>Avril-mai</i>	Vision et Orientations <i>Juin</i>	Plan stratégique <i>Juillet-août</i>	Diffusion (DCV) <i>Septembre</i>
OBJECTIF Planifier déroulement, parties prenantes et jalons	OBJECTIF Développer une compréhension commune de la situation	OBJECTIF Faire consensus sur les enjeux et orientations de développement pour l'avenir	OBJECTIF Produire le Plan stratégique intégré 2023	OBJECTIF Présenter le Plan stratégique 2023 en AGA 2019
ACTIVITÉS Séance de travail direction Séance de lancement C.A.	ACTIVITÉS Consultations des membres et partenaires (entrevues, groupes d'échange) Sondage grand public (micro-trottoir) Collecte d'informations	ACTIVITÉS Synthèse des constats émergents Séance de planification CA	ACTIVITÉS Consolidation des consensus et priorités convenues en Séance stratégique Approbation par le CA Planifier le lancement AGA	ACTIVITÉS (DCV Seulement) Invitation aux membres Conférence de Presse Communiqués Déploiement Web Annonce des mécanismes de relations avec les partenaires



Personnes et organisations consultées

11 Administrateurs et Employés

- André Bouthillier (National)
- Carlos Ferreira (Café Ferreira)
- Nathalie Gagnon (BCF Avocats)
- Paul-André Goulet (Sports Experts)
- Anne-Marie Laoun (Laoun Opticiens)
- Michel Magnan (Université Concordia)
- Jean Perron (SOS Attractions)
- André Poulin (Conseiller spécial)
- Émile Roux (DG)
- Johanna Valette (Chargée de projets)
- Sylvain Villeneuve (Arrondissement Ville Marie)

10 Partenaires - développement économique et commercial

- Cathia Bérard (Birks)
- M. Mirandelle (Birks)
- André Boisclair (IDU)
- Cameron Charlebois (Université McGill)
- Sandy Greene (Association Rue Crescent)
- Ève Paré (AHGM)
- Jean Ruest (Desjardins)
- Annik Desmarteau (Ivanohé Cambridge)
- André Cassis (Groupe Polaris)
- Michelle Llambias Meunier (CCMM)

10 Partenaires - expérience usagers et qualité de vie

- Robert Beaudry (Ville de Montréal)
- Cathy Wong (Ville de Montréal)
- Nicole Blouin (Fdn GMTI)
- Art Campbell (YMCA CV)
- William Cheaib (Concordia)
- Stéphane Febbrari (Table Peter McGill)
- Pascale Grignon (Musée McCord)
- Éric Lefebvre (PQDS)
- Nicolas Soulières (Voyagez futé)
- Alexis Viel (Voyagez futé)

Sondage usagers - grand public: 428 répondants



Faits saillants

Consultations 2019
Destination Centre-ville



Centre-Ville (CV)

Opportunités

- CV témoignant de la diversité, innovation et créativité montréalaise : vitrine internationale
- Ville de Qualité “instagrammable”
- Reflet des nouvelles valeurs de société
- Véritable milieu de vie pour une activité 24-7
- Développement d’expériences pour le touriste comme un citoyen temporaire
- Nordicité du CV en décembre Mix commercial des rues perpendiculaires à Sainte-Catherine
- Partenariats avec les grands développeurs immobiliers
- Valorisation accrue du territoire: connexion Montagne -Fleuve ; Intégration du territoire du Golden Square Mile vers McGill College à QS

Menaces

- Fiscalité municipale élevée et cadre législatif mésadaptés aux fonctions du CV
- Concurrence régionale et mondiale (ex: commerce du luxe)
- Gouvernance et financement des festivals
- Disparition de festivals à la faveur des quartiers et de la banlieue
- Transformation du marché du travail et rareté
- Nouvelle dynamique commerciale (e-commerce; méga centres commerciaux en périphérie, raffinement et distinction de l’offre commerciale en banlieue, etc.)
- Accessibilité globale au CV compromise depuis plusieurs années et pour plusieurs à venir



Centre-Ville (CV)

Forces

- Charme historique et francophone en A du N
- Pôle d'emploi, universitaire, d'innovation, de créativité
- Mixité des usages: CV habité, concentrations commerciale et de services aux entreprises
- Sentiment de sécurité et d'une vie paisible
- Diversité et qualité de l'offre culturelle incluant quelques pôles d'art public
- Accessibilité en transport en commun
- Projets majeurs d'infrastructures (McGill College, Esplanade Ville-Marie, REM, Réfection Sainte-Catherine, etc.)
- Nouveaux projets immobiliers de grande qualité (ManuVie, Fairmount, Gare Windsor, Espace CDPQ, Banque Nationale, Desjardins, HEC, etc.)

Faiblesses

- Faible vitalité économique
- Dégradation des commerces et infrastructures
- Connectivité, ville intelligente (transport, etc.)
- Entretien globalement inadéquat pour un centre-ville (travaux mal planifiés, mal communiqués, poussière, ordures, déneigement tardif, rue et ruelles, etc.)
- Cacophonie signalétique
- Pollution sonore, qualité de l'air, îlots de chaleur
- Locaux vides
- Itinérance
- Lenteur décisionnelle des instances
- Manque de concertation des acteurs économiques



Ce qu'on dit de notre centre-ville (et d'ailleurs)

On aime	On n'aime pas
<p>Vitalité Énergie Sécurité Propreté Diversité Art et culturelle Beauté Au coeur de l'action Piétonisation Qualité internationale</p>	<p>Dégradation Vandalisme Pollution Voitures et circulation Faible affluence du Transport en commun Chantiers mal contrôlés Désert des soirs et weekend Déconnexion, contrastes excessifs entre secteurs Mauvaise presse</p>



Principaux irritants du Centre-ville (CV)

Pour les **clientèles résidentes, affaires institutionnelles**

- Coûts d'opération
- Accessibilité
- Image du CV

Pour les **clientèles visiteurs affaires, employés, étudiants**

- Accessibilité
- Offre de moins en moins distinctive
- Espaces de vie

Pour la **clientèle touristique**

- Offre peu distinctive
- Signalétique
- Places publiques

- 
- **Santé financière et vivacité économique** : (Taxation élevée, surtout pour petits commerçants; Dotation Arrondissement Ville-Marie/ Centre-ville)
 - **Offre commerciale peu distinctive et de proximité**
 - **Qualité, beauté et modernité structurelles**
 - **Entretien, propreté, convivialité, accessibilité**



Enjeux prioritaires

- Compétitivité du Centre-ville au plan des coûts et des services
- Transformation des modèles économiques (e-commerce; travail délocalisé; centres de services de proximité)
- Accessibilité: congestion, stationnement, travaux
- Vieillesse des infrastructures
- Multiplication des acteurs économiques et émergence de nouveaux joueurs reflétant les nouvelles valeurs sociales et environnementales