

ANALYSE DES ENJEUX DE L'OFFRE POUR L'AMÉLIORATION CONTINUE DE L'EXPÉRIENCE DES VISITEURS DU PARC JEAN-DRAPEAU



Présenté dans le cadre des consultations publiques
janvier 2018



Parc Jean-Drapeau

TABLE DES MATIÈRES

1 / MISE EN SITUATION	3
1.1. L'utilisateur au centre des préoccupations du Parc	4
1.2. La valeur comparative pour les visiteurs.....	5
2 / CADRE DE RÉFÉRENCE	6
2.1. Le modèle de Pine et Gilmore	6
2.2. Les trois cerveaux de l'humain et le modèle de transformation sociale	6
3 / ÉTAT DES LIEUX	8
3.1. Les actifs du Parc.....	8
3.2. les habitudes de fréquentation et le point de vue du visiteur	11
3.3. Les enjeux de l'offre du parc Jean-Drapeau	13
4 / PISTES DE SOLUTION	15
4.1. L'offre en lien avec l'aménagement du site	18
4.2. La gouvernance et la gestion	19
5 / VERS LES ORIENTATIONS DU PLAN DIRECTEUR.....	20
ANNEXE	23

1 / MISE EN SITUATION

Aujourd'hui, les individus veulent vivre des expériences enrichissantes. Dans le contexte de programmation d'activités et de mise en place d'infrastructures offertes par les parcs publics, cette tendance se traduit par le désir exprimé par les visiteurs de participer à leur propre expérience, voire de la produire. Ils cherchent continuellement à vivre des moments inédits. De manière générale, les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants et leurs niveaux d'attentes demeurent élevés. Ils recherchent des infrastructures d'accueil modernes et conviviales, des services et des activités de haut calibre. En analysant les tendances à l'échelle mondiale, on constate également que les usagers cherchent à se rapprocher de la nature. La demande pour la création d'espaces verts et davantage d'accès aux plans d'eau est une tendance observée universellement, renforcée par une vague de fond dite écologiste et enracinée au cœur des valeurs contemporaines.

Les visiteurs sont également plus informés que jamais. Grâce à l'utilisation soutenue des médias sociaux et d'Internet, ils entreprennent d'eux-mêmes les recherches lorsque vient le temps de choisir des lieux de loisirs et de détente. En outre, l'avènement des technologies dans la gestion des parcs et dans l'organisation des activités modifie l'expérience des usagers, ce qui pose de nouveaux défis aux institutions. Celles-ci doivent également répondre aux citoyens qui souhaitent avoir un droit de regard sur la gestion des actifs publics et sociétés publiques et parapubliques. En effet, des citoyens manifestent une plus grande sensibilité par rapport à la privatisation des actifs publics et demandent qu'on leur rende des comptes à cet effet, ce qui va dans le sens des données et d'une gouvernance plus ouvertes. Autre tendance, le vieillissement de la population incite les administrateurs et gestionnaires des espaces publics et des parcs à repenser l'évolution des modes de déplacement (transport actif et collectif) et à repenser la sécurité des sites.

Toutes les organisations doivent ainsi composer avec cette évolution démographique et des mœurs dans leurs rapports avec leurs clientèles. L'interaction des usagers avec les marques est devenue omnicanal. Ces derniers s'attendent à plus qu'un produit ou un service. C'est là qu'intervient l'expérience client, dont l'objectif principal est d'offrir aux usagers des moments inoubliables, des souvenirs mémorables, des émotions et sentiments positifs, des perceptions multisensorielles. L'expérience client a pour but de faire vivre aux visiteurs des expériences uniques en instituant un lien entre eux et le lieu, une connexion. L'expérience client est l'idée d'un nouveau type d'offre, qui dépasse le stade des services pour proposer aux consommateurs des expériences singulières, mémorables et économiquement valorisées (Pine et Gilmore, 1998).



1.1. L'USAGER AU CENTRE DES PRÉOCCUPATIONS DU PARC

L'amélioration de l'expérience de visite au parc Jean-Drapeau est un processus d'amélioration continue¹ ayant pour but de placer le visiteur au centre des décisions et des interventions de l'organisation. Cette approche a une incidence significative sur la manière de développer l'offre du Parc, qui doit être imprégnée d'expériences touchant le cœur et la raison de chaque visiteur.

Pour positionner le visiteur au centre de son organisation, l'équipe de gestion du parc Jean-Drapeau a créé le service de l'expérience client et donne, depuis le printemps 2017, diverses formations à tous les employés du Parc. Tous les intervenants doivent collaborer pour mettre en place des actions, des processus et des activités qui contribueront à améliorer les expériences vécues par les visiteurs. Ceci a un effet également sur la vocation des infrastructures incluant les bâtisses, les aménagements paysagers, les voies d'accès et les services.

C'est pourquoi la Société du parc Jean-Drapeau souhaite améliorer sa connaissance de ses visiteurs afin de mieux définir l'expérience qu'elle souhaite leur offrir. Qui sont les visiteurs du Parc et comment peut-on leur donner envie d'y rester plus longtemps et d'y revenir plus souvent? Comment répondre aux attentes des usagers (visiteurs, employés présents dans le parc et promoteurs)? Quels sont les facteurs clés qui conduiront les visiteurs à recommander spontanément le parc?

Le Parc souhaite aussi affiner la relation qu'il construit avec chacun des visiteurs. Les éléments relationnels et affectifs de la future offre pourront construire les parcours de l'expérience client. Pour la mise en place d'une approche axée sur l'expérience client, la clé est de se poser des questions telles que:

- _ Que recherchent vraiment les visiteurs et qu'est-ce qui crée de la valeur pour eux?
- _ Quelles émotions veut-on évoquer?
- _ Quelle est l'expérience subconsciente des visiteurs?

La réponse à ces questions permet de mieux planifier l'expérience client et de mesurer la distance à parcourir pour se rapprocher des usagers et bien comprendre leurs besoins. Il s'agit de réinventer l'offre du Parc en y incluant le design d'expériences, c'est-à-dire en tenant compte de critères tels que la qualité du divertissement, l'esthétisme, l'évasion et l'aménagement convivial et adapté.

¹ Voir l'annexe « Processus d'amélioration continue ».



1.2. LA VALEUR COMPARATIVE POUR LES VISITEURS

L'expérience des usagers du Parc n'est pas indépendante de celle que leur procure la panoplie d'activités événementielles et récréotouristiques offerte dans la région du Grand Montréal. Ainsi, l'offre du parc Jean-Drapeau doit s'inscrire dans le dynamisme, la force créative et l'ouverture sur le monde des Montréalais. Par ailleurs, elle doit aussi concurrencer l'offre globale sur les plans régional, national et international. À titre d'exemple, on remarque l'apparition de parcours et de forfaits combinant plusieurs activités et modes de déplacement, dorénavant intégrés à l'offre événementielle de la région.

Ce phénomène de comparaison incite le parc Jean-Drapeau à se questionner sur son caractère distinctif pour les visiteurs par rapport aux parcs municipaux, aux autres grands parcs et aux autres sites événementiels ou de détente accessibles pour les mêmes usagers. Il s'agit de créer une expérience singulière répondant à des besoins auxquels ne répondent pas ou pas complètement les autres parcs et sites en matière, par exemple, de découverte, d'expérimentation, d'évasion, de créativité ou même d'entrepreneuriat.

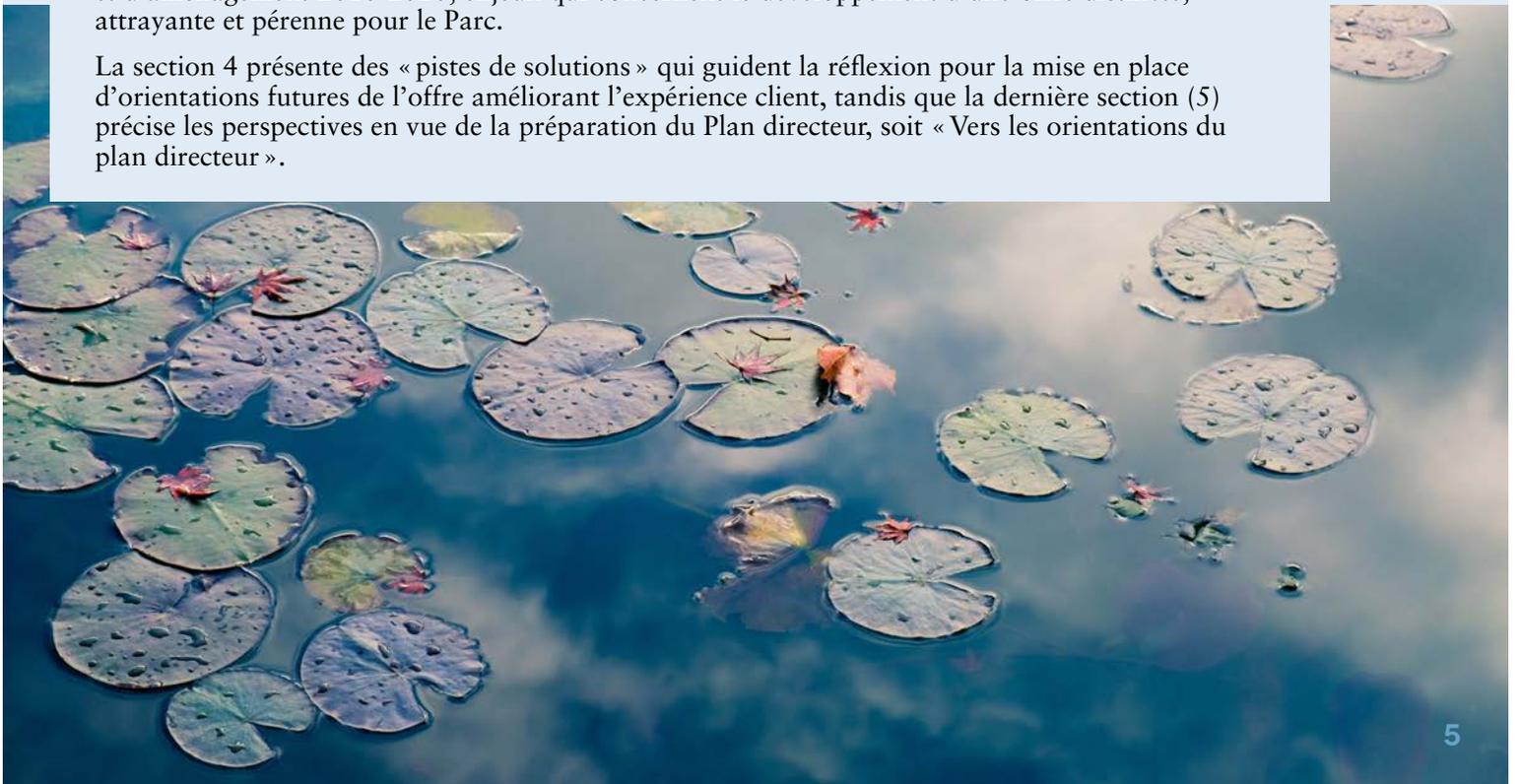
Le parc Jean-Drapeau demeure un espace public patrimonial situé dans un environnement naturel unique donnant accès au fleuve. Cette valeur distinctive représente une voie pour guider ses choix en matière d'offre. Aussi, en raison de ses qualités, le Parc recèle un potentiel d'influence sur l'amélioration de la qualité de vie de ses visiteurs et des Montréalais.

Ce rapport est divisé en cinq (5) sections, incluant la mise en situation (1).

La section 2, intitulée « Cadre de référence », définit et explique ce qu'est l'expérience client en se basant sur deux modèles théoriques, tout en présentant les dimensions de l'expérience client et des besoins humains.

La section 3 nommée « l'État des lieux » tracera, quant à elle, un portrait de la situation actuelle du Parc en matière d'offre, de fréquentation et de satisfaction de la clientèle. Elle permettra également de définir les principaux enjeux auxquels devra répondre le futur Plan directeur de développement et d'aménagement 2018-2028, enjeux qui concernent le développement d'une offre distincte, attrayante et pérenne pour le Parc.

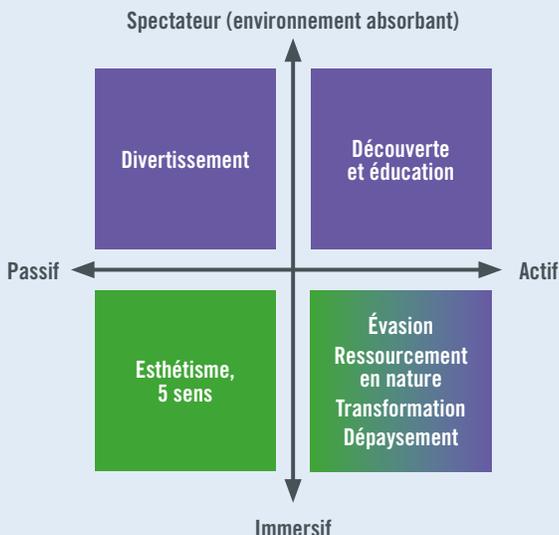
La section 4 présente des « pistes de solutions » qui guident la réflexion pour la mise en place d'orientations futures de l'offre améliorant l'expérience client, tandis que la dernière section (5) précise les perspectives en vue de la préparation du Plan directeur, soit « Vers les orientations du plan directeur ».



2 / CADRE DE RÉFÉRENCE

2.1. LE MODÈLE DE PINE ET GILMORE

Le modèle théorique de Pine et Gilmore, ci-dessous a inspiré les gestionnaires du Parc. Le souvenir d'une expérience à laquelle nous avons déjà participé sert souvent de motivation pour revisiter la même expérience et favorise le bouche-à-oreille positif.



Les quatre dimensions de l'expérience client sont :

- 1) l'éducation,
- 2) le divertissement,
- 3) l'évasion et,
- 4) l'esthétisme.

Ainsi, la participation des visiteurs peut être de type actif ou passif, tandis que la relation avec l'environnement peut être soit absorbante ou immersive. Plus la participation est active et plus la relation avec l'environnement est immersive, plus l'expérience globale sera transformatrice et durable.

La dimension de l'éducation est perçue par les visiteurs lorsque ceux-ci croient que leurs connaissances ou leurs aptitudes peuvent se développer dans le cadre d'une activité. Pour améliorer l'expérience client du parc Jean-Drapeau, les décideurs doivent donc considérer la perception de participation. La dimension du divertissement, pour sa part, est présente lorsque les gens écoutent passivement les performances de chanteurs, par exemple. Quant à la facette de l'évasion, elle est perçue comme faisant partie de l'expérience globale permettant de s'évader du quotidien pour vivre des expériences transformatrices. Finalement, la dimension de l'esthétisme se réfère à l'environnement physique et aux cinq (5) sens. Pour le parc Jean-Drapeau, l'esthétique inclut le design des bâtiments et la beauté du paysage.

2.2. LES TROIS CERVEAUX DE L'HUMAIN ET LE MODÈLE DE TRANSFORMATION SOCIALE

L'expérience client résulte de tous les souvenirs, émotions et sentiments ressentis par un individu durant tout le processus d'interaction avec une marque. L'expérience client s'adresse ainsi directement aux trois (3) cerveaux de l'humain : nos souvenirs sont conservés dans notre tête avec ses 86 milliards de neurones, nos émotions sont ressenties dans notre cœur avec ses 40 000 neurones, et nos sentiments sont ressentis dans notre corps et nos intestins avec leurs 100 millions de neurones². L'équipe de l'expérience client du parc Jean-Drapeau désire proposer une offre s'adressant aux trois cerveaux de l'humain.

² Giulia Enders (2015)

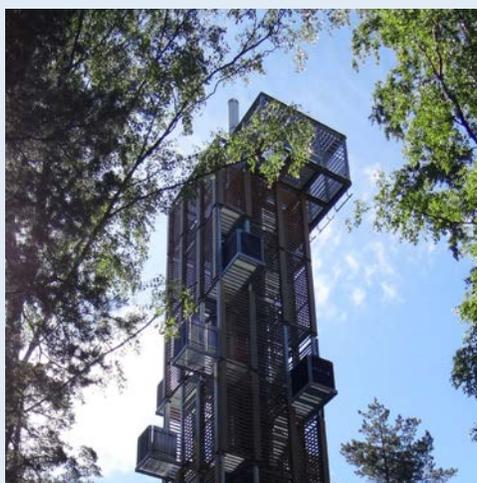
Effectivement, les principaux piliers de l'offre du parc Jean-Drapeau s'adressent à chacun de ces trois cerveaux: la détente et la nature pour relaxer notre tête et vider notre esprit; le divertissement et la culture pour vivre des émotions touchant notre cœur; et le sport et le plein air pour bouger, sentir notre corps en mouvement, ressentir physiquement le dépassement de soi.

Cette approche de l'offre développée en fonction des besoins humains correspond également au modèle de transformation sociale proposé dans une réflexion stratégique sur le développement durable au parc Jean-Drapeau³. Trois (3) questions sont à la base du modèle de transformation sociale:

- _ À quels besoins fondamentaux des visiteurs le Parc peut-il répondre ?
- _ Quels effets positifs peut-on créer dans la société ?
- _ Quelles conditions ne sont pas négociables ? Par exemple, le Parc pourrait décider de ne pas accepter des événements qui ne collectent pas leurs matières recyclables ou qui provoquent des dommages à l'environnement.

Subsistance	Protection	Participation
Oisiveté	Affection	Compréhension
Création	Identité	Liberté

D'ailleurs, Manfred Max-Neef a défini neuf (9) besoins humains fondamentaux considérés comme universels à travers les cultures et le temps: subsistance, protection, affection, compréhension, participation, oisiveté, création, identité et liberté⁴. Ces besoins peuvent servir de référence et d'inspiration pour l'équipe du parc Jean-Drapeau.



³ *Réflexions stratégiques de développement durable pour le parc Jean-Drapeau*, Ellio (2017).

⁴ Ekins, P. et Max-Neef, M. (1992). *Real Life Economics: Understanding Wealth Creation*. Dans M. Max-Neef, *Development and Human Needs*, Londres: Routledge.

3 / ÉTAT DES LIEUX

L'équipe du parc Jean-Drapeau a rêvé le Parc afin de donner une direction aux décisions concernant le développement de son offre pour les années futures. Les objectifs de la démarche consistaient à :

- _ Offrir des expériences à valeur ajoutée répondant aux attentes des visiteurs, afin de prolonger leur visite dans le Parc.
- _ Améliorer l'expérience client et la sécurité des usagers en s'inspirant des tendances novatrices.
- _ Développer, structurer et équilibrer une offre pérenne couvrant quatre (4) saisons.
- _ Définir l'identité du Parc et se positionner en cohérence avec sa vision.
- _ Assurer un développement durable, responsable, profitable et une utilisation efficiente des ressources.

Cette démarche d'analyse de l'offre avait pour but d'être en mesure de proposer des expériences uniques et accessibles à fort rayonnement, sur quatre (4) saisons, qui conjuguent harmonieusement le sport, la détente, la découverte et le divertissement.

Les grands enjeux de l'offre et de l'expérience des visiteurs ont été analysés afin que l'équipe du parc Jean-Drapeau puisse ensuite formuler des pistes de solution qui serviront à définir les grandes orientations à prendre.

Avant de les présenter, il importe de fournir une idée conceptuelle de l'offre située dans l'espace, du point de vue de ses usagers et visiteurs, pour terminer avec un portrait de la fréquentation du Parc.

3.1. LES ACTIFS DU PARC

La Société du parc Jean-Drapeau a plus de soixante-cinq (65) bâtiments, dont huit (8) espaces locatifs intérieurs et extérieurs pour des événements privés et publics, ainsi qu'une (1) station de métro sur l'île Sainte-Hélène. En plus de ses bâtiments et infrastructures (routes, pistes, sentiers), le Parc compte des espaces verts, des plans d'eau, mais également du mobilier urbain, de l'éclairage et de la signalisation, qui sont autant d'éléments que la Société doit maintenir et développer dans les années à venir.

Parmi les bâtiments à administrer et à entretenir, certains doivent être réaménagés et même rénovés. En effet, plusieurs infrastructures et sites demeurent vacants (parce qu'ils n'ont pas encore de vocation définie), sont sous-utilisés ou inutilisés, comme la Place des Nations, les pavillons du Canada, de la Corée et de la Tunisie, la Tour de Lévis, la Rotonde, le site militaire de l'île Sainte-Hélène et sa poudrière, pour ne nommer que ceux-là.

Or les décisions concernant le maintien des actifs sont directement reliées au développement de l'offre. En effet, puisque l'un des objectifs est de développer une offre quatre (4) saisons, il est nécessaire de rendre accessibles des bâtiments de services pour les visiteurs qui profiteront d'une journée d'évasion au parc Jean-Drapeau autant lors de la période estivale que lors de l'automne, du printemps et de l'hiver.

Même si le Parc bénéficie d'un accès par le pont Jacques-Cartier et par le pont de la Concorde, un des enjeux majeurs de l'expérience client est l'accessibilité et la mobilité au Parc. Lors de la saison estivale, le flux élevé de trafic en transit sur les îles et en direction de La Ronde et du Casino de Montréal cause de nombreux maux de tête aux gestionnaires du Parc et aux visiteurs. Cet enjeu est de taille et est discuté depuis déjà de nombreuses années avec les partenaires insulaires du Parc pour trouver une solution durable et efficiente à long terme.

La description globale de l'offre

Le parc Jean-Drapeau est un lieu au panorama surprenant proposant diverses destinations à ses usagers. Les vocations actuelles du Parc sont aussi variées que ses usages : que ce soit pour se ressourcer lors d'un pique-nique ou d'une séance de yoga, pour se divertir lors du Grand Prix de Formule 1 ou de l'International des Feux d'artifice Loto-Québec, pour assister à un des nombreux spectacles ou encore pour pratiquer son sport préféré en profitant d'installations de haut calibre comme le Complexe aquatique ou le Bassin olympique, il y a des activités pour tous les goûts. Le parc Jean-Drapeau produit et accueille La Fête des neiges de Montréal depuis 35 ans. Cet événement hivernal invite les Montréalais à jouer dehors et offre une programmation attrayante : glissoires sur glace, bateau de glace, animation, spectacle, traîneaux à chiens, sentier de patin, tyrolienne, etc. Lors de la période estivale, le parc Jean-Drapeau organise les Weekends du Monde, un événement gratuit qui célèbre la diversité culturelle de Montréal et tout comme la Fête des neiges, accueille plus de cent-mille visiteurs.

De fait, le Parc se distingue par son histoire, qui a laissé un héritage patrimonial et culturel à redécouvrir, et par ses richesses naturelles uniques au cœur du fleuve. L'équipe du Parc a le désir ardent de poursuivre ce parcours historique noble et inspirant de créativité et d'humanité, et de redonner sa splendeur à ses attributs et attraits culturels, sportifs et naturels. En résumé, on peut distinguer quatre (4) différents types d'usages dans l'offre du parc Jean-Drapeau, décrits ci-après :

Portrait de l'offre en fonction de la fréquentation actuelle des usagers



Moyenne de fréquentation des 5 dernières années au parc

A) Divertissement et culture

Le parc Jean-Drapeau est riche en histoire : il a été l'hôte d'Expo 67, de Terre des Hommes, des Jeux olympiques, du Grand Prix de Formule 1, des Floralies internationales, de l'International des Feux Loto-Québec, du Casino de Montréal et de la tenue en 2005 des Championnats du monde des sports aquatiques.

Particulièrement propice pour les grands rassemblements et les célébrations, le Parc accueille soixante-quatre (64) événements grand public annuellement. Il est aussi attractif en raison de ses partenaires insulaires et de ses deux (2) pôles de divertissement : La Ronde et le Casino de Montréal.

La découverte et la culture sont ainsi des éléments différenciateurs pour le Parc. En plus de ses deux (2) musées, la Biosphère et le Musée Stewart, son offre culturelle compte également quinze (15) œuvres d'art public dispersées sur le site.



B) Sport et plein air

Équipé d'infrastructures uniques pour le sport et l'activité physique⁵ comme le circuit Gilles-Villeneuve, le Bassin olympique, le Complexe aquatique, le Quartier des athlètes et ses réseaux cyclable et piétonnier, le Parc pourrait être mis au service des communautés pour favoriser la santé de la population, grâce entre autres à un meilleur accès à un lieu favorisant l'activité physique en plein air et le dépassement de soi par des compétitions sportives de tous niveaux. Actuellement, les investissements de maintien de ces actifs ne permettent pas de développer ce volet.

C) Détente et nature

Le parc Jean-Drapeau totalise deux-cent-soixante-huit (268) hectares sur deux (2) îles, soit Sainte-Hélène et Notre-Dame. Il est doté d'une nature florissante favorisant la détente et l'évasion au quotidien. Les visiteurs viennent y pratiquer des activités de ressourcement ou profitent de la plage, du mont Boullé pour une randonnée et de la plaine des jeux pour un pique-nique.

De manière générale, les objectifs poursuivis par le parc Jean-Drapeau feront en sorte que le territoire sera aménagé pour accommoder davantage la mobilité active. Actuellement, à l'exception du circuit Gilles-Villeneuve, qui est utilisé hors Grand-Prix comme piste d'entraînement pour les cyclistes d'élite, le réseau cyclable sur le site aurait besoin d'être revu, puisqu'il n'est pas (remplacer "sécuritaire" par "optimal" à plusieurs endroits. Ce réaménagement permettrait de créer des parcours distincts pour les pistes cyclables et les voies piétonnières. Les sentiers de randonnée pédestre sont également peu aménagés et peu conviviaux. À titre d'exemple, toutes les pistes et les sentiers devraient être plus éclairés pour permettre une utilisation plus étendue dans le temps.

D) Espaces locatifs

La Société du parc Jean-Drapeau a huit (8) espaces locatifs intérieurs et extérieurs pour des événements privés et publics. Parmi les bâtiments à administrer et à entretenir, certains doivent être réaménagés et même rénovés. En effet, plusieurs infrastructures et sites demeurent vacants, sont sous-utilisés ou inutilisés, comme la Place des Nations. La Société du parc Jean-Drapeau devra en définir la vocation.



⁵ L'aire navigable couvre 2,2 kilomètres, avec le Bassin olympique, une (1) plage, trois (3) piscines répondant aux standards internationaux, vingt-cinq (25) kilomètres de pistes cyclables, dont 4,361 kilomètres de pistes au circuit Gilles-Villeneuve utilisés par les cyclistes d'élite.

3.2. LES HABITUDES DE FRÉQUENTATION ET LE POINT DE VUE DU VISITEUR

Les habitudes de fréquentation du Parc

Au total, le parc Jean-Drapeau a reçu plus de huit (8) millions de visiteurs en 2016, dont la majorité provenait du Grand Montréal, et dont 20 % est formé de touristes et d'excursionnistes. Force est de constater toutefois que la fréquentation locale et touristique est en deçà du potentiel du site. On constate aussi que les visiteurs viennent généralement au Parc pour une seule activité.

En excluant le Casino de Montréal et La Ronde, le Parc a accueilli quelque 1,4 million de visiteurs en 2016⁶ pour ses activités régulières : Fête des neiges, attraits sportifs, plage, événements, etc. Sur ce nombre, 68 % de l'achalandage estimé annuellement est généré par les activités de programmation majoritairement estivales.

Été comme hiver, le parc Jean-Drapeau souhaite offrir une expérience ancrée dans la culture montréalaise. Les statistiques indiquent que 77 % des répondants disent ne pas visiter le Parc en hiver. Le manque d'infrastructures et l'offre restreinte d'activités expliquent ce faible taux.

Bien que les statistiques de fréquentation indiquent que le Parc ait plus de mal à attirer des visiteurs en dehors de la saison estivale, la fréquentation du Parc demeure en croissance de 1,1 % annuellement depuis 2013 pour ses activités régulières.

Sports en croissance

La fréquentation du site par les fédérations sportives toutes disciplines confondues s'est accrue de manière considérable au cours des dernières années. En effet, le parc Jean-Drapeau accueille, sur une base annuelle, plus d'une trentaine d'activités et événements sportifs, en plus de la pratique régulière et spontanée de plus de 550 000 citoyens, soit un peu plus du tiers de l'achalandage global du Parc, qu'il s'agisse de l'élite sportive ou de la participation populaire (cyclistes, nageurs, patineurs à roues alignées).

En considérant les projections d'augmentation de la population de Montréal et en tenant compte des nouveaux aménagements en cours de réalisation, le parc Jean-Drapeau pourrait s'attendre à une croissance de fréquentation d'au-delà de 35 % en 2028, ceci excluant les prévisions et objectifs de croissance de fréquentation des partenaires insulaires, c'est-à-dire La Ronde et le Casino de Montréal.

CETTE SITUATION DE CROISSANCE AURA DES RÉPERCUSSIONS SUR LA DEMANDE EN SERVICES ET EN INFRASTRUCTURES DU PARC, NOTAMMENT SUR :

- _ l'aménagement des aires de détente ;
- _ la modernisation des salles locatives ;
- _ l'amélioration de l'accessibilité et de la mobilité des transports ;
- _ l'amélioration de l'accès aux berges du fleuve ;
- _ un développement accru de l'offre sportive récréative ;
- _ l'entretien et la sécurisation des réseaux cyclable et piétonnier.

Réf. : Fiche technique 3. Fréquentation et profil des usagers du parc Jean-Drapeau

⁶ Ce nombre s'élève à 1 452 124 visiteurs (au 31 décembre 2016) selon une estimation officielle et publiée par le parc Jean-Drapeau dans son rapport annuel 2016.

Le point de vue du visiteur

Ce que le parc Jean-Drapeau offre à ses usagers est fort diversifié et unique en raison de sa situation géographique. Cette offre est malgré tout incomplète et ne répond pas adéquatement aux attentes des usagers, en proposant des activités exclusivement en période estivale.

Les Montréalais comme les touristes qui fréquentent le Parc recherchent une expérience récréotouristique basée sur la détente, le sport et le divertissement. Les sondages indiquent que les Montréalais rêvent d'un parc répondant à des aspirations actuelles, mais très diversifiées alliant détente et nature, connectivité, culture, pôle d'attraction majeur et rassemblement.

Les sondages sur les perceptions révèlent que le parc Jean-Drapeau est un parc de destination, malgré tout méconnu, ayant une faible fréquentation hors événements et hors saison estivale. Dans les analyses concernant l'expérience du visiteur, on note le manque de cohérence entre la perception des visiteurs et les objectifs d'image de la Société du parc Jean-Drapeau.

Cette diversité d'activités révèle également une difficulté à établir des vocations clairement définies dans l'espace. L'aménagement actuel du Parc fait en sorte que le visiteur est souvent confronté à l'éparpillement et à l'absence de structure. Quand il circule à pied sur le site, il ne sait pas où il a le droit de passer ni où il a priorité. Il est désorienté en raison de la grandeur du site et du manque de cohérence de la signalisation fonctionnelle, événementielle et historique. Les éléments d'intérêt sont effectivement difficiles à repérer, y compris le métro. De plus, on déplore l'absence de services notamment alimentaires et de lien avec le fleuve.

Enfin, le chevauchement des usages crée des frictions chez les clientèles. À titre d'exemple, les familles en vélo ont parfois l'impression de se faire bousculer par les cyclistes de compétition. Ou encore, les aires boisées sont souvent endommagées par le passage des festivaliers, et cela affecte la qualité de l'expérience des randonneurs qui fréquentent le Parc entre les événements.

Réf.: Fiche technique 3. Fréquentation et profil des usagers du parc Jean-Drapeau

L'ÉQUIPE DU PARC A ÉCOUTÉ SES EMPLOYÉS, SES AMBASSADEURS ET SES VISITEURS À L'AIDE DE SONDAGES ET D'ATELIERS. CET EXERCICE A PERMIS DE CIBLER SIX (6) MÉTAPROJETS RASSEMBLEURS⁷:

- 1 Gouvernance ouverte:** Miser sur la transparence et sur l'interaction.
- 2 Acupuncture urbaine:** Régénérer les espaces et les temps vacants.
- 3 Le présent d'Expo 67:** Amplifier l'espace du passé et reconnecter avec lui.
- 4 Laboratoire environnemental:** Miser sur l'expérimentation et l'innovation en développement durable
- 5 Mosaïque renouvelée:** Créer des parcours attrayants simplifiant la complexité du Parc.
- 6 Mobilité intelligente:** Pour un accès simplifié et un développement durable.

⁷ PJD: vers un parc intelligent, Maison d'innovation sociale (décembre 2016).

3.3. LES ENJEUX DE L'OFFRE DU PARC JEAN-DRAPEAU

Plusieurs pistes de réflexion ont permis à l'équipe du parc Jean-Drapeau d'analyser les enjeux et de cibler les éléments critiques pour développer l'offre du Parc, le tout afin d'améliorer l'expérience client. Des questions relatives à la vocation et aux usages des espaces (« Doit-on louer des espaces ou plutôt nous réapproprier nos espaces ? »), à l'image (« Comment bâtir une image de marque fédératrice avec les promoteurs ? ») ou aux conflits d'usages (« Comment trouver le juste équilibre entre nature et divertissement et entre les rythmes et les différents niveaux d'intensité offerts ? ») ont été débattues.

Les principaux constats et les points critiques

_ L'offre actuelle est caractérisée par :

- . une grande variété d'activités à grand déploiement (Grand Prix de Formule 1, Casino, spectacles);
- . des sites patrimoniaux et des bâtiments historiques, et la mise en valeur de l'héritage architectural;
- . des infrastructures sportives de haut calibre;
- . un lien au fleuve unique dans un cadre naturel exceptionnel.



_ Les principaux enjeux nommés par les usagers touchent :

- . l'offre alimentaire;
- . l'accessibilité;
- . la mobilité sur le site;
- . la signalisation et l'orientation;
- . l'accueil;
- . l'éclairage;
- . le stationnement.

_ On souhaite améliorer cette offre de manière à :

- . mieux intégrer toutes les communautés locales en raison du titre de parc public montréalais du parc Jean-Drapeau;
- . développer des perspectives de croissance et de rentabilité économiques pour le Parc afin d'assurer sa pérennité.

En plus de la création d'une offre multiexpérence unique et attrayante, différents enjeux ont été définis par l'équipe du Parc et les usagers. Ils sont présentés ci-après.



Le résumé des enjeux

- _ L'offre globale est intéressante pour les visiteurs, mais incomplète. Il y a un besoin d'investissements pour bonifier l'offre et aménager le site en conséquence.
- _ Le nombre restreint de services hors période estivale réduit la fréquentation du site.
- _ La fréquentation demeure en deçà du potentiel du site, notamment hors évènements et hors saison estivale.
- _ Les visiteurs viennent généralement au Parc pour une seule activité.
- _ L'accès à la nature est un enjeu prioritaire pour la population du Grand Montréal, puisque la nature contribue à une meilleure santé physique et mentale des résidents et des visiteurs.
- _ L'omniprésence de la perspective de développement durable s'incarne dans l'amélioration de la beauté naturelle des paysages et dans le souci de les préserver pour les générations futures.
- _ La Société du parc Jean-Drapeau a la responsabilité de conserver et de mettre en valeur les paysages naturels du Parc, notamment les espaces verts et bleus afin que la tranquillité bucolique recherchée soit préservée et même augmentée.
- _ La vocation sportive du Parc demeure timide et gagnerait à être ajoutée à la mission du Parc, ce qui inclut également la bonification des installations.
- _ Le Parc symbolise l'ouverture sur l'avenir et sur le monde, et il doit se réinventer pour maintenir cette tradition grâce à des expériences créatives et des évènements qui le conduiront vers une reconnaissance internationale.
- _ La cohabitation entre les différents évènements ou activités du Parc se fait régulièrement au détriment des usagers réguliers.
- _ Les nouveaux aménagements ont été perçus comme dédiés aux partenaires privés du Parc.
- _ Plusieurs sites et bâtiments demeurent vacants ou sans vocation précise.
- _ La notoriété des évènements et activités du Parc doit être accrue tout au long de l'année (présentement, la notoriété des partenaires fait ombrage à la timide identité du Parc).
- _ Lors de la tenue d'évènements, la fermeture au public de l'accès aux espaces de piqueniques, de détente, d'aires de jeux et de rassemblement pour les familles reste un irritant et une contrainte.

Le défi est d'attirer et de retenir de nouvelles clientèles, ainsi que de rendre ses atouts plus attractifs en mettant en place une stratégie permettant d'offrir des services et des activités qui correspondent aux attentes des usagers. Sans un plan d'aménagement et de mobilité facilitant l'accès au Parc et ses déplacements sur le site et améliorant sa sécurité et son expérience, le visiteur risque d'être déçu et de ne pas y revenir. Des stratégies doivent être mises en œuvre afin d'améliorer l'offre et de prolonger les visites en privilégiant le dialogue avec les usagers, pour qu'ils puissent partager leur expérience et devenir des ambassadeurs du Parc.





4 / PISTES DE SOLUTION

Une série d'éléments ont été définis afin d'améliorer l'expérience générale des visiteurs :

- _ Offrir des activités attrayantes afin d'optimiser tout au long de l'année la qualité des expériences de la clientèle du Parc.
- _ Développer l'offre globale du Parc en instaurant des services permanents (restaurants, etc.) et une programmation active et d'avant-garde.
- _ Offrir des parcours uniques, des expériences participatives, des forfaits et des services permettant aux visiteurs de prolonger leur visite et de revenir plus souvent au Parc.
- _ Proposer une offre équilibrée et pérenne aux visiteurs couvrant les quatre (4) saisons : détente et nature, divertissement et culture, sport et plein air, espaces locatifs.
- _ Développer une offre ciblée pour chacune des clientèles cibles du Parc : public, touristique, d'affaires, privée, familiale, sportive, etc.
- _ Réaliser des projets uniques ayant le plus de potentiel et le plus d'effets en matière d'expérience client, tout en respectant les priorités du Parc.
- _ Augmenter l'accessibilité et la mobilité.
- _ Revoir la signalisation globale pour la bonifier (rendre l'information facile à consulter).
- _ Présenter une image de marque cohérente, unifiée et intégrée, et assurer une intégration omnicanal.
- _ Accroître le sentiment de sécurité de tout le monde au Parc en améliorant l'éclairage, par exemple.
- _ Augmenter l'achalandage du Parc tout au long de l'année.
- _ Valoriser le sport compétitif et récréatif et les modes de transport actif.
- _ Offrir un service d'organisation d'évènements clés en main tout en développant de nouveaux marchés d'affaires.

Terre de contrastes, le Parc offre une diversité qui peut représenter un atout pour répondre aux différents besoins de socialisation des visiteurs. Ces besoins incitent à réfléchir sur l'accessibilité et la perception de sécurité du lieu afin qu'il procure un sentiment de bien-être à tous : familles, personnes plus âgées, femmes, personnes handicapées, etc. Cette inclusivité est en effet un des gages de succès des espaces publics. En développant une offre mieux équilibrée entre ses quatre (4) grandes vocations, le Parc permettra une expérience client améliorée. Ces piliers de l'offre sont : détente et nature, sport et plein air, divertissement et culture, et espaces locatifs. Cet effort d'équilibre de l'offre se traduit concrètement par des pistes de solution en matière d'aménagement du site, mais aussi en matière de gouvernance et d'outils de gestion à mettre en place, présentées ci-dessous.

VERS UNE OFFRE ÉQUILIBRÉE

Détente et nature: Comme le démontrent les plus récentes études⁸, les espaces verts prolongent la vie des gens qui ont des contacts réguliers avec la nature. Le parc Jean-Drapeau pourrait contribuer à la santé de ses visiteurs en offrant un accès de qualité à des espaces verts, à des arbres et à des végétaux ainsi qu'à des plans d'eau. Cette contribution est en parfait accord avec la valeur de développement durable au cœur de sa mission : protéger et mettre en valeur le patrimoine naturel, paisible et enchanteur des espaces verts et bleus.

Sport et plein air: En offrant davantage la possibilité d'y faire des sports récréatifs en plein air, le Parc contribuerait aussi à la promotion de l'activité physique auprès des familles et de la population en générale, et, par le fait même, à la santé des gens. En protégeant l'environnement naturel, le parc Jean-Drapeau offre un endroit où s'évader et se détendre, aux générations actuelles et futures. Le Parc devrait reconnaître, valoriser et amplifier le développement du sport tant au niveau récréatif que compétitif, et son offre devrait rendre la pratique sportive plus attrayante, grâce au développement d'une programmation faisant bouger les gens sur quatre (4) saisons.

En plus de mettre en valeur certains sites destinés à la détente, comme des aires de pique-nique et des terrasses, le parc Jean-Drapeau réfléchit à la possibilité de créer un chalet d'accueil pour favoriser l'activité physique hivernale. Un des pavillons existants pourrait remplir cette vocation.

Divertissement et culture: En offrant un volet de découverte, de divertissement et de culture, le parc Jean-Drapeau pourrait offrir aux visiteurs la possibilité de choisir leur parcours lors de chacune de leur visite selon leur champ d'intérêt du moment, ce qui leur donnerait l'occasion de vivre des expériences positives et riches en émotions.

Espaces locatifs: Le volet espaces locatifs permet, quant à lui, d'assurer à la Société du parc Jean-Drapeau une partie des revenus nécessaires au maintien et au développement de ses actifs, tout en mettant à la disposition des organismes ou des familles montréalaises des salles et lieux dans un environnement enchanteur et unique.

A - ESPACE LOCATIFS

Location d'espaces et de salles pour privés et corporatifs, offre alimentaire rehaussée

B - DÉTENTE & NATURE

Cadre naturel harmonieux favorisant la détente et le ressourcement



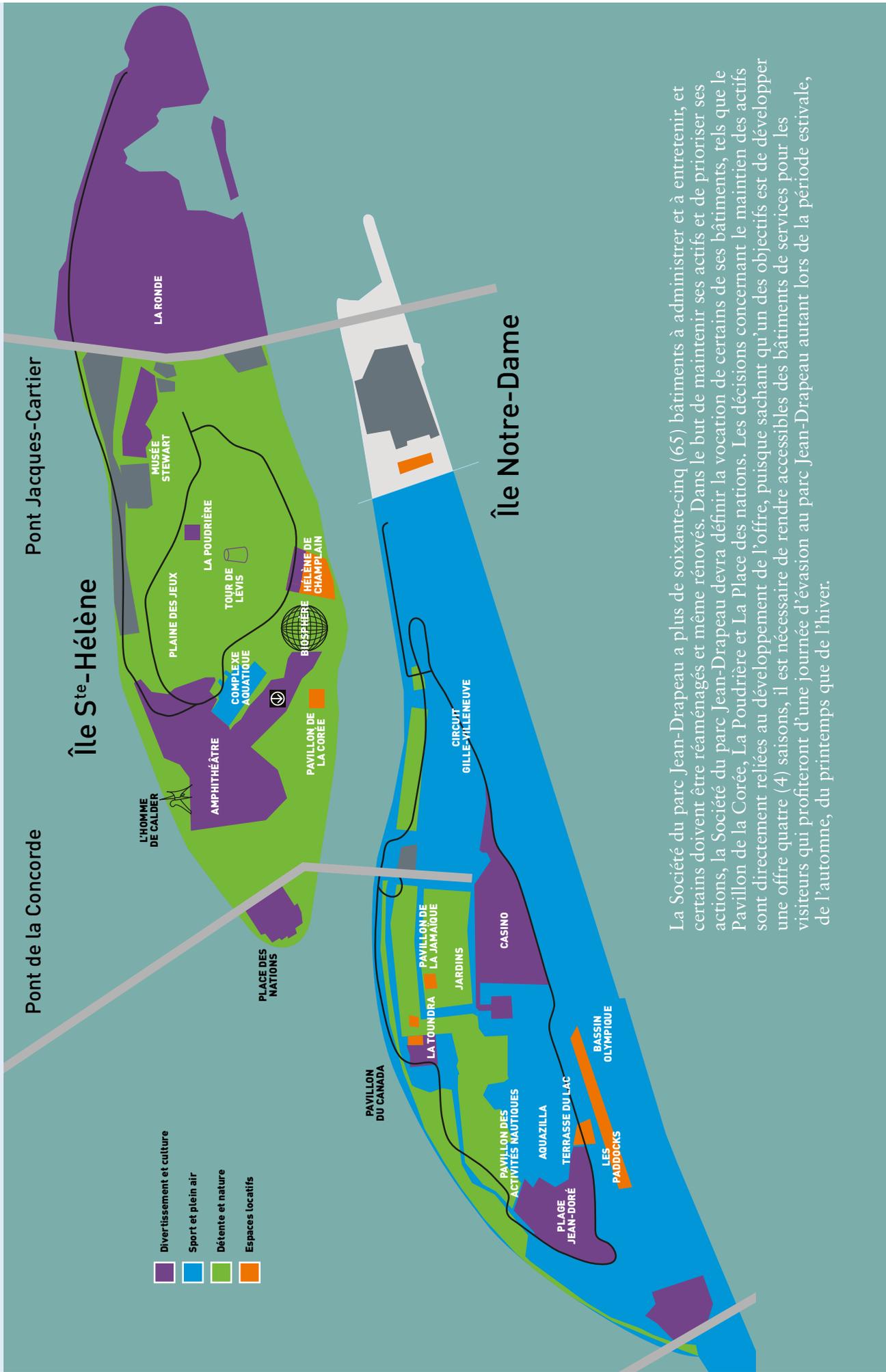
C - DIVERTISSEMENT & CULTURE

Programmation annuelle de parcours découvertes, événements de calibre international, expositions muséales, activités de qualité, animations, parcours historiques

D - SPORT & PLEIN AIR

Sport de compétition, entraînements et activités physique

⁸ Dan Crouse de l'Université du Nouveau-Brunswick 2017.



La Société du parc Jean-Drapeau a plus de soixante-cinq (65) bâtiments à administrer et à entretenir, et certains doivent être réaménagés et même renouvelés. Dans le but de maintenir ses actifs et de prioriser ses actions, la Société du parc Jean-Drapeau devra définir la vocation de certains de ses bâtiments, tels que le Pavillon de la Corée, La Poudrière et La Place des nations. Les décisions concernant le maintien des actifs sont directement reliées au développement de l'offre, puisque sachant qu'un des objectifs est de développer une offre quatre (4) saisons, il est nécessaire de rendre accessibles des bâtiments de services pour les visiteurs qui profiteront d'une journée d'évasion au parc Jean-Drapeau autant lors de la période estivale, de l'automne, du printemps que de l'hiver.

4.1. L'OFFRE EN LIEN AVEC L'AMÉNAGEMENT DU SITE

Le parc Jean-Drapeau a une valeur inestimable, mais probablement sous-évaluée ou méconnue. Le potentiel de ses deux-cent-soixante-huit (268) hectares doit être aménagé et mis en valeur. Les espaces verts (biodiversité, paysages, forêt, micocouliers, etc.) doivent être préservés, et les sentiers et pistes doivent être restaurés. L'accès à l'eau doit être davantage mis de l'avant.

L'offre se doit d'être structurée et cohérente, mais elle doit aussi surpasser les attentes des différentes clientèles. L'accès et la mobilité doivent être résolus une bonne fois pour toutes. L'équilibre entre détente (plein air, calme et quiétude des espaces verts et du fleuve) et divertissement (animation, évènements et effervescence d'émotions) doit être maintenu, tout en incluant le volet inhérent du sport et du plein air.

Les stationnements doivent être optimisés. La signalisation, l'orientation sur le site et l'accueil doivent être repensés. L'image globale du Parc doit être améliorée, intégrée et uniformisée. Les espaces, bâtiments et mobiliers doivent être davantage entretenus.

L'équipe de la Société a élaboré différents scénarios d'aménagement quant au développement de l'offre du parc Jean-Drapeau. De nouveaux services et des infrastructures rénovées devraient permettre l'amélioration de la cohérence et de l'unité du lieu et des aménagements. Voici les pistes de solutions proposées afin de faire du site un lieu reconnu en tant que grand parc insulaire inspirant et accessible.

Les pistes de solution pour l'aménagement

- _ Augmenter et diversifier l'offre d'espaces en location.
- _ Assurer un meilleur équilibre, une plus grande synergie et une cohabitation harmonieuse.
- _ Réinventer le lieu pour laisser une empreinte positive chez les visiteurs.
- _ Aménager les pistes cyclables et piétonnières, des parcours nature et des aires de détente.
- _ Assurer une pleine utilisation des installations et aménagements en attirant des évènements (à portée provinciale, nationale et internationale).
- _ Aménager et moderniser les installations locatives et de services du Parc.
- _ Aménager le site en cohérence avec l'offre du Parc.



4.2. LA GOUVERNANCE ET LA GESTION

Les ressources sont limitées, d'où l'importance de bien hiérarchiser le développement et la réalisation de chacun des projets. L'importance des décisions à ce sujet est évidente, et c'est pourquoi le Parc privilégie la gouvernance ouverte à ce moment opportun de son histoire. Cela est sans compter qu'il est possible de développer davantage de partenariats et de commandites pour créer plus de valeur et ainsi réinvestir dans l'entretien et le développement durable du Parc, tout en gardant en tête les valeurs et la direction du nouveau Plan directeur de la société.

Chaque projet existant ou nouveau projet doit être évalué en pensant à son potentiel global. De même, les projets doivent être analysés avec une vision à long terme, respectant les orientations et le positionnement du Parc. Ceci aura pour effet d'améliorer l'expérience globale des visiteurs.

Afin de mettre en œuvre une stratégie pour améliorer l'offre et conséquemment l'expérience client, une série de mesures, présentées ici-bas, ont été ciblées en matière de gouvernance et de gestion.

Les pistes de solution pour la gouvernance et la gestion

- _ Mettre en place une structure et des processus d'amélioration continue de l'expérience client.
- _ Développer les indicateurs de performance clés et le tableau de bord de l'expérience client.
- _ Optimiser le service aux visiteurs en formant et en sensibilisant tous les employés à l'expérience client.
- _ Développer un plan de reconnaissance expérience client pour les employés.
- _ Structurer un programme de formation dynamique et adaptatif aux différentes fonctions de l'organisation comprenant plusieurs ateliers sur l'expérience client mettant l'humain au cœur de notre service.
- _ Doter le Parc d'une politique de sélection de projets et d'évènements.
- _ Choisir les activités et évènements en respectant des critères de sélection et en maximisant l'utilisation des espaces vacants et des bâtiments historiques.
- _ Utiliser le tableau de bord de l'expérience client et rendre le SIM (système d'information marketing) plus efficient.
- _ Impliquer les partenaires insulaires pour une plus grande collaboration.



5 / VERS LES ORIENTATIONS DU PLAN DIRECTEUR

Le principe directeur de l'approche de l'expérience client place l'utilisateur en lien direct avec les valeurs du Parc, axées sur le développement durable, la gouvernance ouverte, l'innovation, la collaboration, la qualité du service, l'intégrité et la participation du citoyen. Ces valeurs rejoignent parfaitement l'idée de transformation individuelle, environnementale et sociale.

Les orientations en matière d'offre et d'expérience client devront s'aligner d'une part sur les valeurs et la vision du Parc, mais également sur une proposition de valeur qui le distingue, qui pourrait être axée, par exemple, sur l'évasion de la ville. À cet égard, quatre (4) orientations stratégiques ont été proposées, autour d'une proposition de valeur inspirante :

Se mobiliser : Créer des fondations durables pour atteindre la vision collective du Parc.

Se connecter : Préserver ce bien commun public et en faire un lieu de connexion à notre monde, à notre histoire et à nos cultures.

Se régénérer : Faire du parc Jean-Drapeau un lieu privilégié de culture, de loisirs et d'amélioration du capital santé.

Se réinventer : Promouvoir le parc Jean-Drapeau comme lieu d'innovation et d'inspiration.

Le positionnement insufflé l'émotion que le Parc souhaite générer chez ses visiteurs et c'est précisément ce qui guidera les actions du Parc en matière de programmation et d'amélioration de ses infrastructures.

L'absence d'une image de marque forte et articulée fait en sorte que l'image du parc Jean-Drapeau est principalement façonnée par l'intensité et l'ampleur des événements qu'il accueille. Il a été et continue d'être un lieu d'événements marquants de la ville de Montréal. Il est un atout majeur de son offre diversifiée et éclectique et de son héritage riche de symboles. Ainsi, l'offre du Parc, en dehors de ces événements, demeure mal connue. Les orientations de l'offre devraient permettre d'exprimer l'ensemble de sa proposition de valeur de façon cohérente et uniformisée dans son identité, ses espaces, sa programmation et dans l'énergie qui se dégage du tout. Son futur positionnement devra traduire ce qu'il est et ce qu'il aspire à devenir de manière à la fois authentique, évocatrice et inspirante mais également différenciatrice.

EXEMPLES DE PROPOSITION DE VALEUR

La proposition de valeur qui sera éventuellement adoptée influencera le choix des activités et l'aménagement du site. Voici trois (3) exemples distincts de promesses possibles :

- _ un lieu d'émerveillement, de découverte, d'inspiration et de souvenirs;
- _ un lieu où il est possible d'en apprendre plus sur la Terre, les écosystèmes et la durabilité;
- _ un lieu d'évasion paisible où on peut se régénérer et se reconnecter avec la nature.

Les orientations de l'offre visent à faire du parc Jean-Drapeau le lieu inclusif, attractif, exemplaire, innovant et de notoriété internationale auquel il aspire. Ces orientations seront en lien direct avec ses valeurs, dont le développement durable et ses engagements de sobriété carbone. À cet égard, une série de recommandations, qui seront à considérer dans le futur Plan directeur, ont été formulées par le groupe Ellio⁹ afin que l'offre puisse faire vivre une expérience axée sur la réponse aux besoins de la société.

PROPOSITION D'APPROCHE TRANSFORMATRICE DE LA SOCIÉTÉ

- _ Mener une réflexion avec les instances de santé publique pour comprendre comment l'offre du Parc peut encore mieux répondre aux enjeux de santé publique de la métropole.
- _ Augmenter le nombre d'activités et d'évènements sportifs en impliquant les Montréalais.
- _ Permettre l'accès à une alimentation saine et locale durant les quatre (4) saisons.
- _ Créer un Centre international en innovation culinaire intégré dans une zone dédiée à la recherche, à la formation et à la sensibilisation.
- _ Mettre en place des initiatives en agriculture urbaine.
- _ Développer une offre touristique et de loisirs de qualité, intégrée à l'offre montréalaise et permettant la déconnexion et l'immersion en zone naturelle.
- _ Amener tous les évènements organisés au Parc vers l'écoresponsabilité.

Le parc Jean-Drapeau veut implanter davantage de pratiques durables. Son engagement pourrait contribuer aux besoins fondamentaux de la société montréalaise en matière d'équité, de santé, de sécurité, de créativité, de loisirs, d'identité, de contribution, de réduction des gaz à effet de serre, de qualité de l'air, de biodiversité, etc. Il pourrait aussi laisser une empreinte positive sur ses visiteurs dans les domaines suivants : éducation, art, innovation sociale, saines habitudes de vie, contribution à un projet collectif, etc.

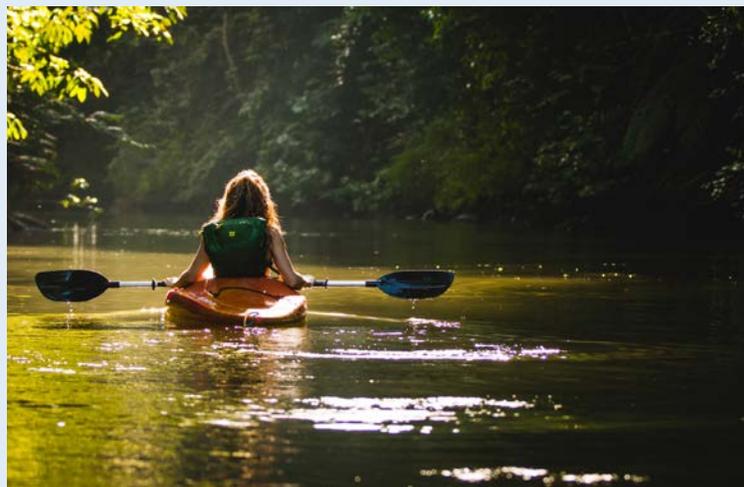
Ainsi, son offre pourrait être développée en fonction des besoins humains auxquels il veut répondre, plutôt que d'être définie uniquement par rapport à ses infrastructures existantes. L'objectif est de sortir d'une logique où l'on utilise les infrastructures actuelles pour planifier l'avenir, pour se diriger vers une logique de décision collective du futur souhaité définissant l'offre, avec l'utilisateur au centre de la démarche. On passe ainsi d'une offre client basée sur les infrastructures existantes à une proposition de valeur centrée sur l'humain.

⁹ *Réflexions stratégiques de développement durable pour le parc Jean-Drapeau*, Ellio (2017).



Pour conclure, le parc Jean-Drapeau est au cœur d'une métropole vibrante, reconnue pour sa créativité, son design et sa qualité de vie. Cet esprit doit se traduire dans des approches et des solutions innovantes pour le Parc afin que soient renforcées ces spécificités identitaires de la ville de Montréal. Cette valeur d'innovation est au cœur de la mission et de la vision du parc Jean-Drapeau, mais également de celle de ses usagers. C'est ainsi que le parc Jean-Drapeau dotera la ville d'un lieu offrant une expérience hors du commun à ses usagers où seront :

- _ recréés l'esprit d'Expo 67 et l'émerveillement original du projet dans un contexte actuel;
- _ conjuguées nature et culture;
- _ révélés, d'une part, le génie du lieu qui s'incarne dans la relation des îles à la métropole et au panorama urbain, mais aussi, d'autre part, le génie de l'ouvrage d'art que fût la construction des îles;
- _ offertes les richesses de l'histoire et les possibilités technologiques du présent et du futur.

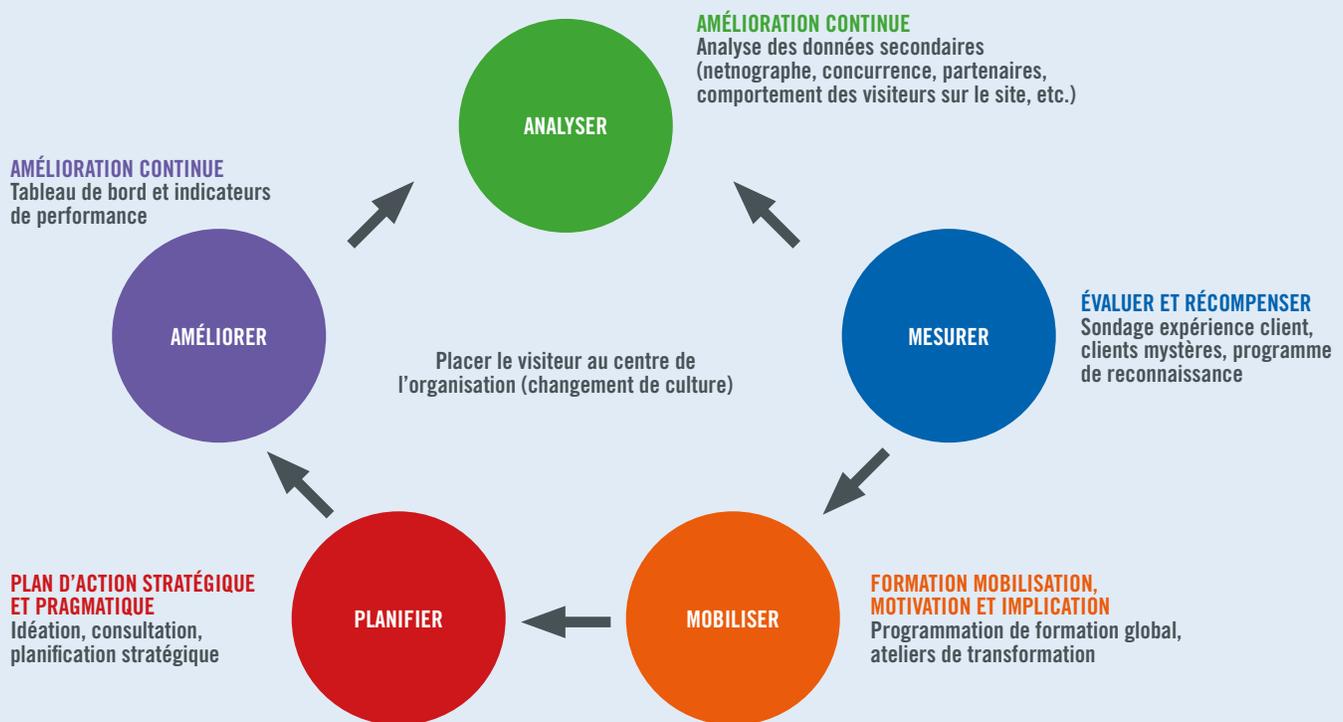


Annexe

PROCESSUS D'AMÉLIORATION CONTINUE

Le défi demeure de hiérarchiser les projets ayant le plus de répercussions positives sur l'expérience de visiteurs, tout en considérant la faisabilité et les ressources disponibles. Le processus d'amélioration continue se résume aussi par le fait qu'il est préférable de concrétiser des concepts imparfaits, puis de les améliorer au fil du temps que de ne rien faire.

Le travail d'amélioration continue de l'expérience client se divise en cinq (5) différentes phases: ANALYSER - MESURER - MOBILISER - PLANIFIER - AMÉLIORER. Le graphique ci-dessous en résume les étapes:



Lors de la phase **ANALYSE**, les gestionnaires doivent explorer, observer, écouter les visiteurs tout au long de leur expérience; ils doivent être toujours à l'affut des tendances et en constante recherche de possibles améliorations. Ensuite, il faut mettre en place des processus de **MESURES** de l'expérience client, puisque pour **AMÉLIORER**, il faut d'abord **MESURER**. Les mesures sont les sondages, les clients-mystères, les indicateurs de performance. L'étape de la **MOBILISATION** est extrêmement importante, puisque pour changer une culture organisationnelle, il est primordial de former tous les employés, et ce, de façon périodique pour rappeler et améliorer l'essence du service aux visiteurs. Tandis que lors de la phase **PLANIFICATION**, les idées doivent se structurer. Le plan doit être pragmatique, vivant, modulable et évolutif. Puis le processus se poursuit de jour en jour, de mois en mois, d'année en année.