

■ 555, boul. René-Lévesque O.
9^e étage
Montréal (Québec)
H2Z 1B1 CANADA
(514) 861-0809

Télécopieur: (514) 861-0881
Courriel: prochon@zba.ca



Communauté métropolitaine
de Montréal

Analyse de la pertinence d'une stratégie métropolitaine de promotion internationale

Rapport-synthèse de la Commission du développement économique,
des équipements métropolitains et des finances

Janvier 2007



Zins Beuchesne et associés

MARKETING ■ DÉVELOPPEMENT ■ INNOVATION

Table des matières

	Page
1. Contexte	2
2. Situation actuelle	6
3. Pertinence	15
4. Facteurs de succès et approche	23
5. Conclusions et recommandation	29



1. Contexte

Mandat confié à la Commission

« Évaluer la pertinence pour la Communauté de doter la région métropolitaine de Montréal d'une stratégie de promotion internationale qui inclurait un positionnement et une image de marque, et identifier la meilleure approche pour y arriver, le cas échéant. Pour la réalisation de ce mandat, la Commission devra consulter les partenaires du milieu dont elle coordonnera la participation. »

Portée d'une stratégie de promotion internationale

Dans le cadre de ce mandat, la stratégie de promotion internationale inclut:

- Une stratégie de **positionnement**:
 - Caractéristiques et avantages différentiels à mettre en valeur.
- Une **image de marque** (personnalité, signature):
 - Définir une personnalité internationale « générique » autour de quelques caractéristiques fortes.
- Un plan de **communication** pour « soutenir la mise en marché internationale du produit " métropolitain " »*.
- Une définition des **rôles** et des **responsabilités** pour la mise en œuvre.

* : PDE, p. 91.

Portée d'une stratégie de promotion internationale ...

Dimensions exclues de la stratégie de promotion internationale aux fins de la présente analyse*.

- L'attraction de clientèles, d'organismes, d'événements ou d'investissements directs étrangers et les activités sous-jacentes de:
 - **Prospection**
 - Information
 - Conseil / assistance
 - Accueil
- Le développement de l'offre et de l'**attractivité** (autre que par des moyens de communication):
 - Bassin de main-d'œuvre
 - Qualité de vie
 - Coûts d'exploitation
 - Incitatifs à l'investissement
 - Réglementation
 - Fiscalité
- Le soutien à l'**exportation** de produits, services, savoir-faire sous toutes ses formes.

* : Notons que certains de ces mandats ont été confiés par contrat à Montréal International pour le volet économique.



2. Situation actuelle

Activités de promotion internationale

- Il y a **très très peu de véritables activités de promotion** internationale de Montréal.
- Et il n'y a clairement **pas de responsable** ou de maître d'œuvre à l'échelle métropolitaine.
- Quelques organismes sectoriels ont des activités de promotion internationale, particulièrement au chapitre du tourisme et des congrès.
- Il existe également quelques initiatives **ponctuelles** dont, par exemple:
 - la participation de quelques intervenants de la région à la dernière exposition du MIPIM en France;
 - une activité promotionnelle organisée par Montréal International en collaboration avec le Cirque du Soleil et quelques autres partenaires québécois pour des investisseurs de la Californie;
 - certaines activités promotionnelles des gouvernements supérieurs (ministères ou organismes) qui ont des retombées directes ou indirectes sur Montréal.
- Il y a **surtout de nombreux « contacts »** avec les clientèles internationales relativement à:
 - la prospection d'investissements étrangers;
 - l'exportation de produits et services;
 - des ententes institutionnelles (des partenariats, jumelages, ententes de coopération);
 - des activités « d'exploration »;
 - d'autres stratégies de développement (réseautage, regroupements ou associations, etc.).

Ces contacts prennent souvent la forme de participations à des congrès, expositions, événements internationaux spécialisés ou d'autres types de missions commerciales.

Activités de promotion internationale ...

- Mais globalement, de l'avis même des intervenants consultés, il n'y a aucune vision commune ni stratégie de développement international de la grande région de Montréal;

ni **aucune cohésion d'ensemble des activités internationales des multiples acteurs** du développement économique sur le territoire.
- Et faute d'une histoire commune à raconter sur Montréal, **chacun véhicule ses propres « messages »**, avec un résultat un peu cacophonique et surtout **non synergique**.

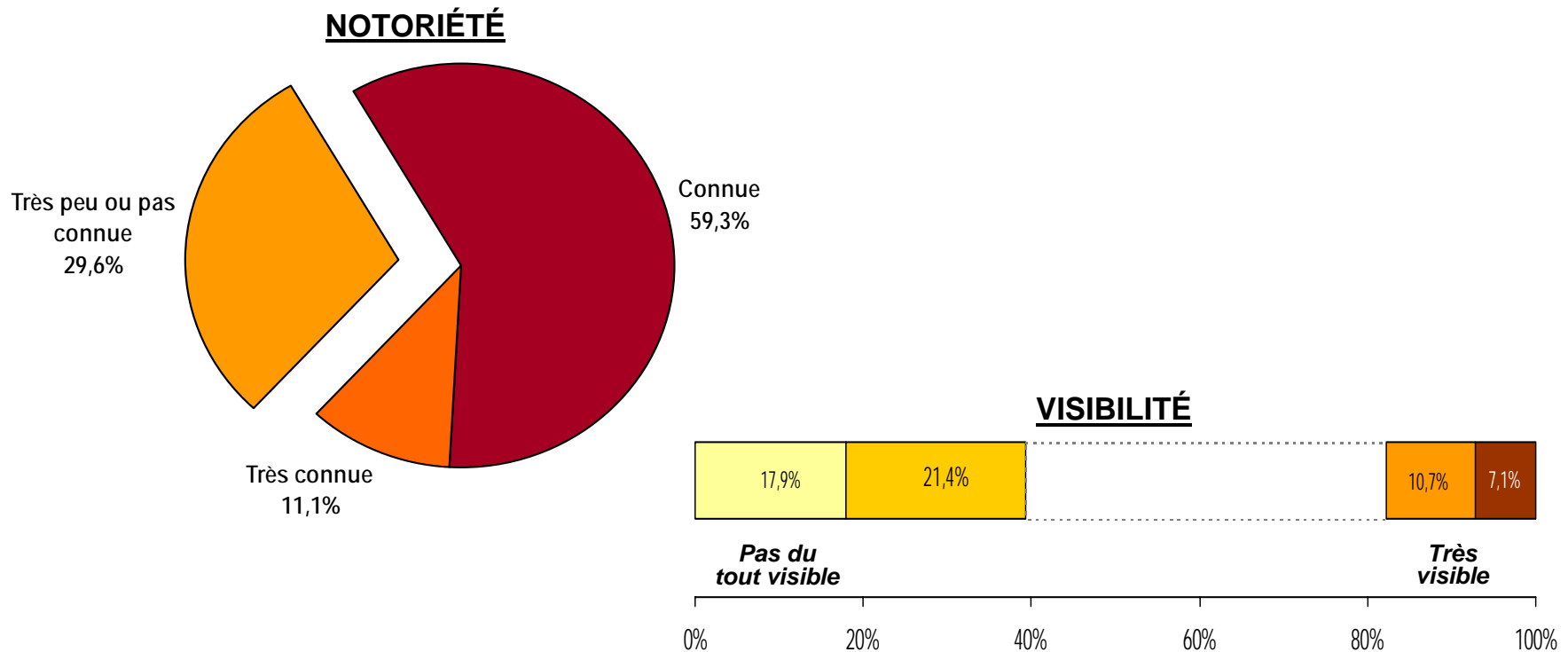
Image actuelle – Point de vue de la région¹

- Les **points de vue** des intervenants consultés sur les perceptions de Montréal par les clientèles étrangères sont **partagés**.
 1. Certains estiment que l'image de Montréal à l'étranger est relativement positive puisque la région continue d'attirer des investisseurs, des organisations internationales, de grands événements, des travailleurs stratégiques et des figures internationales telles que Kent Nagano.
 2. D'autres sont d'avis que sur le plan culturel, dans certains secteurs (sciences de la vie, aérospatiale, multimédia) ou auprès de certaines clientèles, par exemple dans la francophonie, la région de Montréal se distingue, même si globalement Montréal demeure peu connu.
 3. Pour d'autres, l'image de Montréal n'est pas nécessairement négative, mais plutôt floue, diffuse; une image qui n'est pas vraiment distinctive et attractive; une image du passé ou encore liée à certaines organisations (ex. : Cirque du Soleil) qui rayonnent partout dans le monde; une région connue, mais pas reconnue.
 4. Plusieurs intervenants sont par contre d'avis que l'image de Montréal sur le plan international est le reflet de la désorganisation de ses activités internationales et du manque de cohésion dans les messages. Sans compter tous les éléments négatifs véhiculés sur Montréal, fruits de la concurrence ou de certains événements tragiques. Pour certains, l'image internationale de Montréal est un constat d'échec.
- Mais peu importe le point de vue, il apparaît très clair que **l'image de Montréal n'est pas à la hauteur des nombreux atouts qui la caractérisent**.

1. Incluant l'opinion des représentants des gouvernements supérieurs (MDEIE, MRI, IQ, SGF, MAECI) basés à Montréal.

Image actuelle – Point de vue de l'extérieur¹

- Le point de vue extérieur sur l'image actuelle de la grande région de Montréal est également partagé, bien que possiblement, un peu moins sévère comparativement à celui de la région.
- La région de Montréal serait plutôt connue de la communauté d'affaires (celle des régions couvertes par les répondants) bien qu'elle gagnerait certainement à être plus visible².



1. Regroupe les opinions des représentants des délégations du Québec, des ambassades canadiennes et du corps diplomatique de Montréal.
2. Les données statistiques sont fournies uniquement à titre indicatif et doivent être interprétées avec prudence compte tenu du faible nombre de répondants (27).

Image actuelle – Point de vue de l'extérieur ...

- Les avis sont plutôt partagés quant à savoir si le Grand Montréal a une personnalité internationale claire et forte.

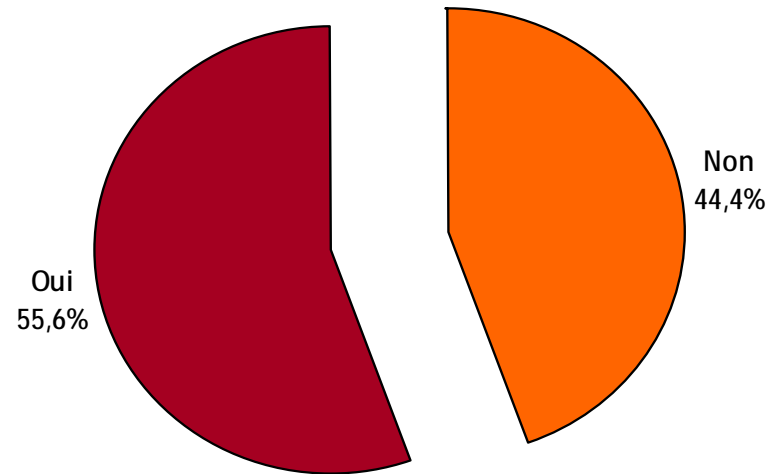


Image actuelle – Point de vue de l'extérieur ...

- Concernant l'image du Grand Montréal, les intervenants consultés la jugent tout de même assez attractive et distincte, mais sur le plan de l'uniformité, l'évaluation est clairement moins bonne.

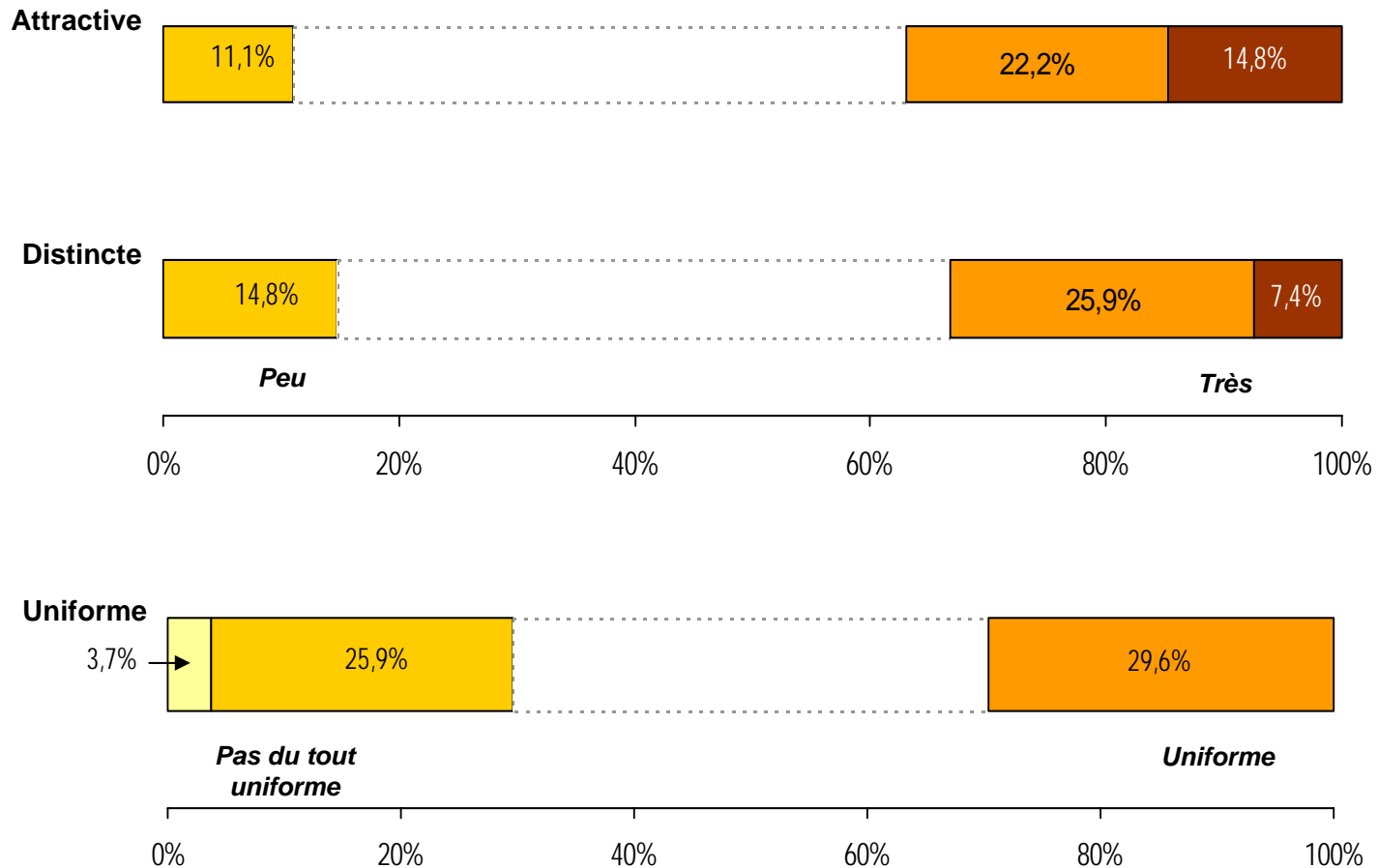


Image actuelle – Point de vue de l'extérieur ...

- De l'avis des intervenants externes, les principales forces ou éléments distinctifs sur lesquels devrait s'appuyer la promotion du Grand Montréal sont les suivants:
 - l'existence de grappes industrielles de pointe (aéronautique, biotechnologie, télécommunications, sciences de la vie, multimédia);
 - la qualité de la recherche et des universités (présence de grandes universités, forte réputation internationale des universités, parmi les pôles mondiaux en R&D);
 - la qualité de la main-d'œuvre (stable, éduquée, multilingue, qualifiée);
 - la qualité de vie;
 - la proximité du marché américain et de grandes villes (New York, Boston, Toronto), et l'accès au marché de l'ALENA;
 - le caractère bilingue;
 - la qualité de la vie culturelle;
 - une culture ouverte, transparente, efficace et « facilitante » pour les affaires (réglementation, accès au financement, programme d'aide à l'innovation, crédits d'impôt, etc.).
- Clairement, l'image actuelle du Grand Montréal ne reflète pas bien ces forces.

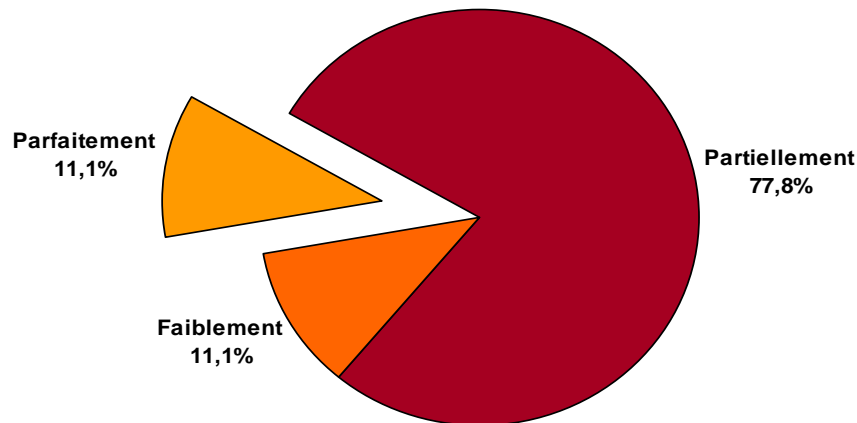


Image actuelle – Point de vue de l'extérieur ...

Parmi d'autres commentaires recueillis auprès des intervenants externes, notons:

- Montréal s'est fait connaître par les grands événements internationaux, mais on ne peut pas y associer beaucoup d'autres images.
- Montréal est une ville connue sur le plan de la culture, mais peu connue sur le plan des affaires sauf dans certains secteurs forts.
- Montréal profite de l'image de qualité de vie projetée par le Canada.
- La région n'est pas connue et encore moins les structures administratives. Quand on atterrit à Montréal, on est à Montréal, où qu'on aille.
- Pour les pays francophones, la combinaison de « Francophone et Amérique du Nord » est très attirante.
- La perception positive est parfois plus grande que la réalité: problèmes d'accès à l'emploi, de reconnaissance de diplômes, etc.
- Les liaisons aériennes directes sont souvent insuffisantes et nuisent au développement de la perspective internationale de Montréal.
- Pour attirer davantage, l'image devra être plus claire; le produit est mal compris.
- Besoin de rendre toutes les images de Montréal plus cohérentes: politique, économique, culturelle.
- Besoin de mieux faire ressortir le côté européen, la chaleur des gens, le dynamisme, la vitalité, la réalité multiculturelle, l'ouverture.



3. Pertinence

Stratégie de positionnement

- Les intervenants consultés sont pratiquement unanimes quant à la pertinence de définir une stratégie de positionnement international pour la région métropolitaine de Montréal;
« C'est fondamental »; « Très clair »; « Fondamental même pour le développement du Québec ».
- Une telle stratégie de positionnement apparaît essentielle pour assurer l'unicité et la cohérence du message véhiculé par les multiples intervenants en développement économique.
- Mais attention : tout en cherchant à être le plus inclusif possible, il faut absolument éviter un positionnement trop générique, **éviter de diluer le « produit » pour faire plaisir à tous**. Un positionnement fort ne peut pas être l'addition des caractéristiques propres aux diverses localités qui composent la région ou le reflet de 15 grappes industrielles.
- Parallèlement, les intervenants sont conscients du défi que représente cet exercice, compte tenu particulièrement de toutes les forces, de tous les atouts qui, selon eux, caractérisent la région. Les plus souvent cités sont:
 - disponibilité d'une main-d'œuvre diplômée, qualifiée, de talent, notamment dans les grappes stratégiques (sciences de la vie, aérospatiale);
 - créativité (spontanée, convergente);
 - intensité de la vie culturelle;
 - qualité de vie, dont notamment la sécurité;
 - lieu de savoir – nombreuses institutions de haut savoir (universités, collèges spécialisés, centres de recherche, etc.);
 - grappes industrielles de classe mondiale (sciences de la vie, aérospatiale, TIC);
 - ouverture sur le monde (volet multiculturel);
 - style de vie particulier (« Free Style », imprégné à la fois de l'Europe et de l'Amérique, joie de vivre, etc.);
 - accueil chaleureux et convivialité.

Stratégie de positionnement ...

Sans compter plusieurs autres atouts représentatifs qui ont été cités:

- Allure européenne
- Efficacité nord-américaine
- Esprit du nouveau monde
- Activités sportives variées
- Expériences touristiques variées
- Débrouillardise
- Milieu d'affaires avant-gardiste
- Paix sociale
- Disponibilité de financement pour projets
- Fait partie du Canada
- Restauration de qualité et variée
- Coûts d'implantation et d'exploitation raisonnables
- Capacité d'élever une famille
- Design distinctif
- Réseau de transport (carrefour logistique)
- Trendy, À la mode
- Bilinguisme
- Qualité du système d'éducation
- Capitale internationale de l'aviation civile
- Coût de la vie (habitation, etc.) abordable
- Capacité à intégrer les travailleurs stratégiques
- Climat propice aux affaires (facile de faire des affaires)
- Ville de « succès » (Cirque du Soleil, Bombardier, etc.)
- Économie diversifiée
- Fait Français
- Coûts de l'énergie relativement faibles
- Localisation stratégique
- Taille idéale (pas trop gros – pas trop petit)
- Disponibilité de vastes terrains

Image de marque – Point de vue de la région

- La réaction quant à la pertinence de doter la grande région de Montréal d'une image de marque qui la représente est également très enthousiaste.

« J'en rêve »; « Prioritaire »; « Essentiel »; « Pourrait avoir des retombées très positives »; « Il s'agit d'un projet rassembleur »; « Pourrait être très utile »; « Pourrait accentuer la fierté des gens ».

- Mais le projet représente un défi important, puisque suivant les opinions exprimées:
 1. L'image devra être inclusive sur le plan régional pour être rassembleuse, tout en évitant de l'affaiblir pour autant.
 2. L'attractivité économique devra être présente, mais pas exclusivement puisque l'image doit véhiculer l'ADN de Montréal, une ambiance, une atmosphère dans laquelle la culture a une place importante.

C'est d'ailleurs l'ampleur de ce défi qui a incité quelques intervenants à exprimer des réserves:

« Une image unique est-elle possible? »

- Montréal a déjà une connotation internationale et il faut s'assurer de l'exploiter. D'ailleurs, l'image de marque de la région ne peut pas être fondamentalement différente de celle de la ville de Montréal. Il faut assurer une cohérence.
- La très grande majorité des intervenants consultés¹ est favorable à un concept d'image de marque parapluie qui pourrait être utilisé par les divers acteurs du développement sur le territoire.

« Idéal »; « Nécessaire »; « Une obligation »; « Bonne façon de respecter les divers intervenants, de ne pas imposer ».

D'ailleurs spontanément, plusieurs intervenants ont précisé qu'ils l'utiliseraient dans leurs activités à caractère international.

1. Les réserves exprimées étaient liées à la difficulté de la tâche: « On ne trouvera pas ».

Image de marque – Point de vue de la région ...

- Quant à la dimension « intégrative » de l'image de marque et à la possibilité que des intervenants de tous les secteurs d'activité l'utilisent, toutes les réponses ont été positives. D'ailleurs, tout est interrelié, à l'instar d'un écosystème; et le volet culturel, par exemple, est un élément d'attraction très fort.

Parallèlement, rien n'empêche les différents acteurs de développer/utiliser des stratégies de positionnement complémentaires propres à leur secteur, aux clientèles visées.

Image de marque – Point de vue de l'extérieur

- D'un point de vue externe, il apparaît intéressant de développer un « branding » pour Montréal. Dans le contexte actuel de la concurrence internationale, certains ont explicitement insisté sur la pertinence de développer une image plus actuelle et plus stimulante de Montréal.
- À cet égard, **deux points ressortent très clairement**:
 1. Il faut à tout prix **éviter d'avoir deux images** de marque qui puissent établir une distinction entre la ville et la région métropolitaine.
 2. Il faut **profiter de la notoriété de « Montréal »** et plus particulièrement des atouts de la ville de Montréal.

« Montréal est connu sur le plan international, mais peu de gens se posent la question s'il s'agit de la ville ou de la région. On n'a pas intérêt à faire cette distinction. La promotion de Montréal doit inclure tout le potentiel de ses territoires. On ne doit avoir qu'une seule stratégie de promotion de Montréal et non deux ou plusieurs ».

« À mon avis, il ne devrait pas exister de distinction entre la ville et la grande région en ce qui concerne le « branding » à l'étranger. On devrait simplement parler de « Montréal » et laisser tomber la région ou la ville. Nos distinctions locales importent peu à l'étranger et risquent de rendre Montréal moins « sexy » tant sur le plan des affaires que des autres secteurs ».

« Quand les investisseurs pensent à Montréal, ils ont en tête l'agglomération urbaine en général, pas une administration municipale ou supramunicipale » .

« La ville de Montréal est le plus grand atout de la grande région de Montréal. Montréal est associé à une histoire, une tradition dont peut profiter la grande région ».

« Reconnaître que la ville de Montréal est l'atout numéro un de la région et développer une stratégie qui ne fait aucune distinction entre la ville et la région et qui laisse l'impression que quand on parle de la région, on parle de la ville ».
- Par ailleurs, le **message** doit être **clair, simple et homogène**; il doit s'appuyer sur un nombre limité d'atouts majeurs de la région.

Efforts de mise en marché – Point de vue de la région

- A priori, la majorité des intervenants consultés est d'avis que la stratégie de promotion internationale devrait inclure des moyens pour intensifier la mise en marché internationale de la grande région de Montréal.
 - « Aucune hésitation »; « Tout le monde va en profiter ».
- Mais ceci ne signifie pas nécessairement d'y consacrer des sommes considérables; du moins pas à court terme. Il faut « investir à la hauteur de nos moyens ».
- D'ailleurs, plusieurs actions, qui impliquent des dépenses plutôt limitées, devraient être prioritairement considérées:
 - Commencer par le « branding » pour rallier tout le monde.
 - Assurer une plus grande cohérence autour du message central chez tous les intervenants qui ont déjà des activités ou des contacts à l'international. Une plus grande concertation et un « document » promotionnel fort dont tous pourraient se servir devraient être considérés à cet effet.
 - S'allier de nombreux intervenants pour faire connaître l'image de marque et véhiculer les messages retenus:
 - les chefs de postes et conseillers économiques en poste à l'étranger (délégations du Québec, ambassades, consulats);
 - les leaders de la communauté d'affaires;
 - les représentants des filiales étrangères et possiblement même de leurs sièges sociaux (à tout le moins, visiter ces derniers);
 - les représentants du corps diplomatique de Montréal;
 - les universités et autres institutions de savoir.
 - Intensifier les interventions de relations publiques et en assurer une gestion efficace:
 - particulièrement en lien avec les grands événements de tout genre (touristique, culturel, sportif, etc.);
 - y compris lors d'événements plus négatifs.
 - Chercher à associer plus directement Montréal aux succès qui y trouvent leur origine (entreprises, artistes, groupes musicaux, films, etc.).

Efforts de mise en marché – Point de vue de l'extérieur

- En lien avec le constat sur le manque de visibilité de Montréal à l'étranger, les intervenants consultés sont clairement d'avis que Montréal devrait accroître ses efforts de mise en marché.
- Les cinq principaux moyens suggérés sont:
 - la publicité dans des médias (grand public, spécialisés ou à caractère économique);
 - des missions d'affaires ou institutionnelles, dirigées par des élus;
 - des missions **sectorielles**, visant l'établissement de partenariats;
 - la participation à des événements internationaux;
 - l'accueil de délégations étrangères (leaders, gens d'affaires, journalistes, corps diplomatique, élus).
- Il faut s'assurer par ailleurs d'une « présence » fréquente et régulière et surtout:
 - de toujours véhiculer le même message;
 - que « tous les intervenants utilisent les mêmes outils promotionnels ».



5. Facteurs de succès et approche

Facteurs de succès

- Les principaux facteurs mentionnés pour le succès d'une stratégie métropolitaine de promotion internationale sont les suivants:
 - Implication des élus et leadership politique, à commencer par le Président de la CMM.
 - Une vision, un esprit métropolitain et une plus grande propension à collaborer et à accepter des compromis.
 - Concertation, concertation, concertation.
 - Capacité de décision (les consensus seront rares, voire impossibles).
 - Transparence et information.
 - Persévérance et détermination.
 - Ne pas perdre de vue l'objectif (développement économique) et assurer l'arrimage de la stratégie de promotion internationale au PDE.
 - Garder le tout le plus simple possible.
 - Profiter du « momentum » actuel.

Facteurs de succès ...

Plus spécifiquement pour l'image de marque

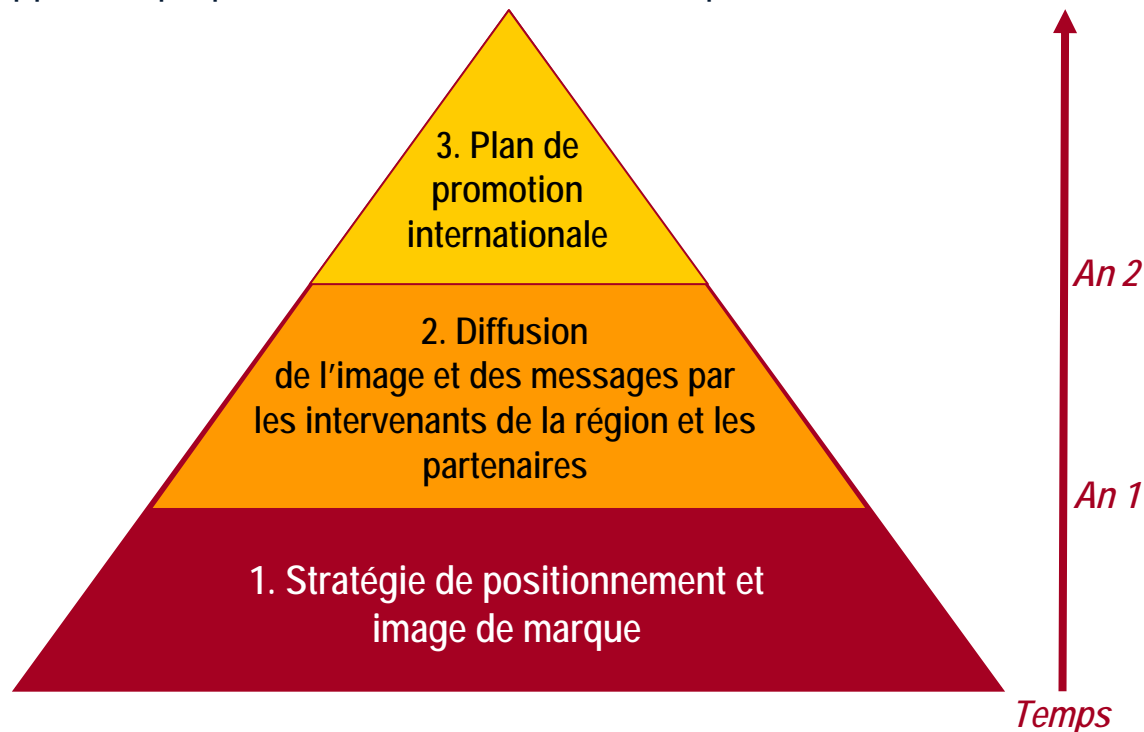
- Une seule image de marque et non deux (ville-région).
- Susciter la participation, l'adhésion et la fierté de toute la communauté montréalaise (population, gens d'affaires, organismes de développement, etc.).

Plus globalement, pour la mise en œuvre de la stratégie de promotion ou en soutien

- Assurer une étroite collaboration avec les gouvernements supérieurs.
- Prévoir des mécanismes d'évaluation et de suivi.
- Agir sur l'attractivité de Montréal et plus particulièrement sur les infrastructures (à commencer par l'aéroport et sa desserte).
- « *Développer une impression de dynamisme; des bonnes nouvelles, des projets qui aboutissent, des grues dans le paysage montréalais, etc.* ».

Approche

- L'approche à privilégier doit tenir compte de plusieurs facteurs dont:
 - l'enthousiasme réel qui se dégage autour du projet de « branding » de la région, un projet collectif qui pourrait être très rassembleur;
 - le fait que le « branding » apparaît comme une étape initiale, laquelle pourrait favoriser un meilleur dialogue, le développement d'une vision métropolitaine et l'amorce d'une plus grande concertation;
 - le fait qu'une bonne période de temps sera requise uniquement pour l'étape de « branding », pour bien le faire et surtout pour en faire un succès auprès de la communauté montréalaise;
 - une certaine urgence d'agir et plus particulièrement d'un timing qui apparaît opportun.
- L'approche proposée s'articule donc en 3 étapes:



Approche ...

1. Positionnement et image de marque

- La première étape couvrirait les points suivants:
 - compléter le diagnostic sur l'image actuelle et le capital de marque de Montréal;
 - approfondir la connaissance:
 - du produit métropolitain et des piliers de la marque;
 - du positionnement des principaux concurrents;
 - élaborer une stratégie de positionnement propre à la région de Montréal;
 - concevoir l'image de marque incluant:
 - la vision;
 - l'essence de la marque;
 - les attributs distinctifs;
 - la promesse;
 - les valeurs et la personnalité;
 - développer les expressions visuelles (logo, slogan, concept graphique uniformisé, etc.) à partir de la plateforme stratégique;
 - publier un livre de marque à l'intention des utilisateurs;
 - produire les premiers outils promotionnels dont un « document » général sur la région de Montréal en formats imprimé et électronique (ex. : sur support DVD)
- Les partenaires du développement économique de Montréal devront être associés au projet pour leur permettre de suivre le cheminement de la démarche.
- De même, la population et la communauté d'affaires devront également être associées au processus. À cet égard, des « consultations » sous forme de « validations » devraient être prévues à certaines étapes clés.
- En s'associant l'expertise nécessaire (embauche d'experts), **cette étape pourrait être sous la responsabilité de la CMM**. Un **comité de pilotage** impliquant également quelques intervenants, dont Montréal International et la CCMM, pourrait être formé à cet effet.

Approche ...

2. Diffusion par les intervenants de la région et les partenaires

- La deuxième étape vise à :
 - assurer une plus grande cohérence quant à l'image et aux messages véhiculés par tous les intervenants montréalais qui ont des contacts à l'échelle internationale;
 - prendre appui sur leurs activités internationales pour propager la nouvelle image et favoriser le rayonnement de la région de Montréal.
- Dans le même esprit, les résultats de la première étape devront être communiqués à tous les partenaires et « ambassadeurs » potentiels dont, plus particulièrement :
 - les gouvernements supérieurs et leurs représentants à l'étranger;
 - la communauté d'affaires, incluant les filiales étrangères;
 - les organismes et institutions de Montréal actifs sur le plan international;
 - le corps diplomatique de Montréal.
- Une suggestion a été formulée à l'effet de soutenir financièrement l'intégration du « branding » de Montréal dans les documents et les activités internationaux des divers acteurs du développement. Un plan de diffusion pourrait être développé parallèlement à la production des outils promotionnels, et cette suggestion pourrait alors y être analysée.

3. Plan de promotion international

- La troisième étape vise à articuler et à mettre en œuvre un plan plus élaboré pour soutenir la mise en marché internationale du produit métropolitain et accroître la visibilité de la région de Montréal.
- Au-delà d'une sélection des cibles et du volet communicationnel, ce plan pourrait également inclure des balises quant au développement de « l'offre » montréalaise ou au choix de produits/ projets/ événements/ activités susceptibles de soutenir harmonieusement l'image de marque retenue.



6. Conclusions et recommandation

Conclusions

- 1. Les besoins pour une image de marque qui reflète davantage les atouts de Montréal, pour une plus grande cohésion des messages et plus globalement pour une meilleure coordination sont clairs et les combler contribuerait certainement au développement de la grande région de Montréal.**

En ce sens, la pertinence d'une stratégie de promotion internationale apparaît évidente et partagée.

- 2. Plus encore, il existe un enthousiasme et un « momentum » favorable pour ce projet qui pourrait être rassembleur et précurseur d'une nouvelle dynamique métropolitaine. Les acteurs de tous les secteurs sont prêts à s'impliquer.**

- 3. Toutefois, et plusieurs acteurs de la scène internationale l'ont clairement exprimé, il ne devrait pas y avoir deux images de marque de Montréal (ville-région).**

Conclusions ...

- 4. La meilleure approche en est une par étape, favorisant l'action, les réalisations concrètes et l'adhésion par le succès des étapes précédentes.**



- 5. La CMM, avec la collaboration d'experts et de quelques partenaires et soutenue par un leadership politique, devrait amorcer la prochaine étape.**

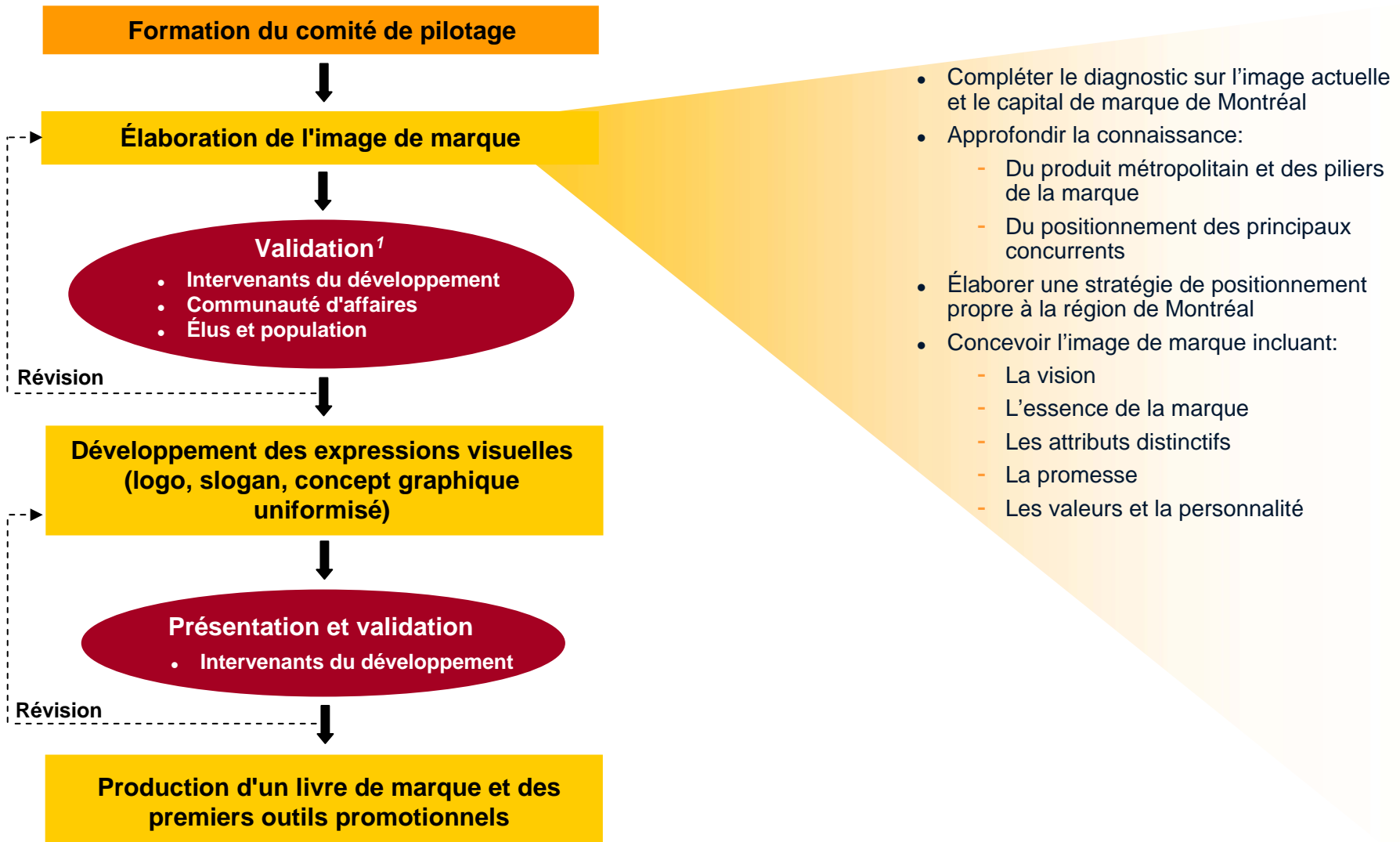
Recommandation : La pertinence et l'approche

- **La commission du développement économique, des équipements métropolitains et des finances, recommande de :**
 1. **Doter la région métropolitaine de Montréal d'une stratégie de promotion internationale** commune à toutes les composantes et à tous les intervenants.
 2. **Procéder immédiatement avec une première étape** portant sur la stratégie de positionnement et l'image de marque; les détails de cette étape sont illustrés à la page suivante¹.
 3. **Confier la responsabilité de cette première étape à la CMM**, qui devra:
 - s'associer l'expertise nécessaire;
 - former un comité de pilotage qui impliquera également un représentant des organismes ou des composantes suivants:

▪ Montréal International	▪ Ville de Montréal
▪ Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain	▪ Laval
▪ Palais des Congrès de Montréal	▪ Longueuil
▪ Culture Montréal	▪ Couronne Nord
▪ Tourisme Montréal	▪ Couronne Sud
 4. **Informers les divers partenaires du développement de Montréal** sur l'évolution du dossier de la promotion internationale et les étapes clés.

1. La deuxième étape porte sur la diffusion de l'image et des messages par les intervenants de la région et les partenaires. Cette étape pourra être planifiée parallèlement aux dernières activités de la première étape. La troisième étape vise à articuler et à mettre en œuvre un plan plus élaboré pour soutenir la mise en marché internationale du produit métropolitain et accroître la visibilité de la région de Montréal.

Recommandation : L'approche – première étape



Z **B** **A** 1. Par exemple, par le biais d'entrevues individuelles et de groupe.