

Plan stratégique

2023 → 2028



ITHQ



Ce document de planification
stratégique a été réalisé par l'Institut
de tourisme et d'hôtellerie du Québec.

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives
nationales du Québec, 2023
ISBN 978-2-550-95674-7

Table des matières

Message de la ministre	4
Message de la directrice générale	5
L'organisation en bref	7
Mission	7
Vision	7
Valeurs	8
Chiffres clés	9
Analyse de l'environnement	10
Contexte externe	11
Contexte interne	16
Choix stratégiques	18
Enjeu stratégique 1	20
Orientation 1	21
Objectif 1.1	21
Objectif 1.2	22
Objectif 1.3	22
Objectif 1.4	23
Orientation 2	24
Objectif 2.1	24
Enjeu stratégique 2	25
Orientation 3	26
Objectif 3.1	26
Objectif 3.2	27
Orientation 4	28
Objectif 4.1	29
Objectif 4.2	30
Objectif 4.3	30
Orientation 5	31
Objectif 5.1	31
Objectif 5.2	32
Tableau synoptique du plan stratégique 2023-2028	33

Message de la ministre



Riche de son histoire et de ses racines bien ancrées au Québec, l’Institut de tourisme et d’hôtellerie du Québec (ITHQ) entame, avec ce plan stratégique, un nouveau chapitre de son développement. Après des années difficiles, où les industries du tourisme et de la gastronomie n’ont pu opérer de façon normale et ont perdu des forces vives, il fait bon de profiter d’un nouvel élan et d’une base solide pour l’avenir.

L’ITHQ est un exemple parfait de carrefour où les activités reliées à l’enseignement supérieur se rassemblent et se complètent. Qu’il s’agisse de formation régulière offerte dans différents ordres d’enseignement, de formation continue pour le perfectionnement des professionnels de l’industrie ou encore d’activités de recherche qui permettent à ce domaine d’évoluer et de se développer grâce aux talents d’ici, une synergie impressionnante est mise en œuvre entre les murs de l’Institut.

C’est sans parler de l’aspect pratique de la formation offerte grâce à l’hôtel, au restaurant et à l’agence de voyages qui permettent aux étudiants de s’exercer dans un contexte réel.

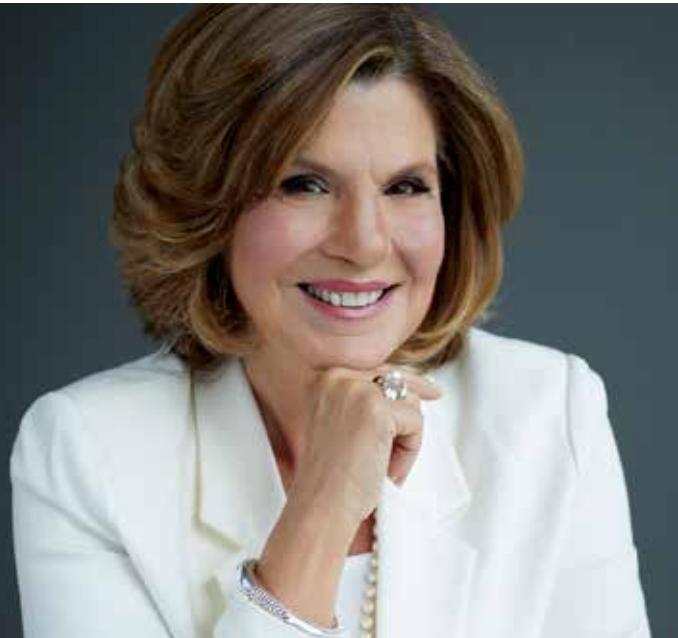
L’ITHQ est ainsi un fleuron du Québec, une institution unique en son genre qui pourra continuer, grâce à ce plan stratégique, à grandir et à évoluer. Les objectifs ambitieux qui ont été fixés lui permettront assurément de positionner avantageusement son expertise auprès de la population et au sein des réseaux nationaux et internationaux auxquels il participe.

C’est avec plaisir que je suivrai l’évolution de l’Institut de tourisme et d’hôtellerie du Québec dans les prochaines années.

PASCALE DÉRY
Ministre de l’Enseignement supérieur



Message de la directrice générale



Crédit photo : Julien Faugère

Le Québec est une terre d'accueil. L'histoire de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ), né à l'issue de l'Exposition universelle de 1967, peut en témoigner. Visionnaires, ses fondateurs ont voulu concrétiser une noble ambition : doter le Québec d'une école hôtelière à la fine pointe des avancées dans les secteurs du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, et faire de notre coin de pays une destination incontournable. Depuis plus de cinq décennies, l'ITHQ épouse cette ambition avec passion et accomplit sa mission avec un enthousiasme sans cesse renouvelé.

Seul établissement au Canada à proposer des programmes dans les trois ordres d'enseignement, en plus de la formation continue, l'ITHQ s'appuie sur un corps professoral exceptionnel, entièrement dévoué à la formation d'une relève d'avant-garde et pleinement engagée sur le plan professionnel.

Sa communauté étudiante bénéficie d'installations pédagogiques en contexte réel, grâce à son hôtel de 42 chambres, ses 2 restaurants, son bar et son agence de voyages qui font l'envie de ses partenaires. Les apprentissages qui lui sont offerts sont de plus fondés sur une approche pédagogique innovante afin de la préparer le plus adéquatement possible au monde du travail qui l'attend. Les stagiaires de l'ITHQ profitent d'ailleurs d'une longueur d'avance sur ceux et celles des autres écoles, grâce à l'important réseau d'entreprises qui les accueillent ici et à l'étranger. L'ITHQ peut également compter sur son centre d'expertise et ses deux unités de recherche, qui offrent des services à l'industrie et participent au développement de connaissances permettant à cette dernière de prospérer.

Message de la directrice générale (suite)

Les quelque 16 000 diplômées et diplômés de l'ITHQ, vous les côtoyez aux quatre coins du Québec, que ce soit dans les restaurants, les hôtels, au cœur d'un événement ou lors d'une sortie touristique. Ces talents formés à l'ITHQ, vous les rencontrerez également partout au pays et même ailleurs dans le monde. La raison en est simple : l'ITHQ forme les leaders de l'industrie de l'accueil et leur transmet un savoir-faire et un savoir-être distinctifs. Qui plus est, ces derniers ont contribué, au fil des années, à faire de cette même industrie l'un des piliers économiques de notre belle province.

Le nouveau plan stratégique que je vous présente, j'en suis particulièrement fière. Le défi à relever s'est avéré immense après la période de turbulences provoquée par la pandémie dans tous les secteurs, et plus particulièrement dans ceux du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, sans épargner l'ITHQ. Ce fut cependant une occasion à saisir pour amorcer une profonde réflexion sur son identité et sa contribution à la société québécoise. Je tiens d'ailleurs à remercier tout le personnel qui a participé à cet exercice important pour l'avenir de notre établissement. Ce personnel qui incarne au

quotidien une communauté soudée par le respect, l'écoute, la bienveillance et la reconnaissance, et qui partage des valeurs d'excellence et d'engagement. À l'aube de cette nouvelle planification stratégique, je regarde le futur avec optimisme, car je peux compter sur une équipe de confiance, des orientations bien définies et des objectifs clairs qui nous permettront d'utiliser nos forces comme leviers pour mener à bien notre mission dans la nouvelle réalité qui est la nôtre.

Il est temps de faire l'éloge haut et fort de cette formidable industrie de l'accueil qui offre des perspectives exceptionnelles en matière d'emplois, de retombées économiques et, surtout, d'expression de ce que nous sommes, comme peuple québécois. En 2023, le Québec a tous les atouts nécessaires pour tirer profit de ses formidables ressources en termes d'accueil, tout en respectant les valeurs des communautés qui l'habitent. Et, fort de son expérience, de son expertise et de son positionnement enviable dans ses réseaux, l'ITHQ sera au rendez-vous!

L'honorable Liza Frulla, C.P., C.M. O.Q.

L'organisation en bref

Mission

L’Institut de tourisme et d’hôtellerie du Québec (ITHQ) a pour mission de fournir des activités de formation de haut calibre en tourisme, en hôtellerie et en restauration, ainsi que de faire de la recherche, d’apporter de l’aide technique, de produire de l’information et de fournir des services dans ce domaine. Ses activités de formation comprennent du perfectionnement à l’intention de l’industrie.

Vision

L’Institut de tourisme et d’hôtellerie du Québec, une école hôtelière de calibre international, unique au Canada

Reconnu comme un pôle d’excellence en matière d’enseignement spécialisé dans le domaine du tourisme, de l’hôtellerie et de la restauration, l’ITHQ mise avec audace sur une approche pédagogique distinctive et avant-gardiste, des activités de recherche appliquée ainsi qu’une collaboration soutenue avec l’industrie. Fort de son expertise et de son statut, l’ITHQ assure la formation d’une relève de haut niveau, notamment celle des futurs gestionnaires et chefs de file de l’industrie de l’accueil.



Valeurs

Bienveillance

La bienveillance invite à faire preuve d'écoute et de compréhension, et à créer un environnement accueillant et stimulant où les personnes étudiantes, les membres du personnel et les personnes enseignantes sont libres d'exprimer leurs opinions aussi bien que leurs préoccupations en toute sécurité, dans le respect de la diversité des gens et des idées. La bienveillance permet d'accepter l'erreur. Elle requiert de chacun et de chacune de démontrer une attitude de bonté et de gentillesse envers les autres, en cherchant à les aider, à les soutenir et à les encourager.

Écoute

L'écoute permet d'être attentif et attentive aux besoins et aux préoccupations des personnes étudiantes, des membres du personnel et du corps enseignant ainsi que de la communauté environnante. Elle implique de favoriser une communication ouverte, de répondre rapidement et efficacement aux préoccupations exprimées, et de considérer les commentaires et les suggestions qui permettent l'amélioration continue de l'organisation.

Engagement

L'engagement pousse quiconque étudie ou travaille à l'ITHQ à s'impliquer pleinement dans la vision, la mission et les valeurs de ce dernier en offrant des occasions de développement personnel et professionnel. Cette valeur nécessite la mise à disposition des ressources nécessaires pour aider les personnes concernées à atteindre leurs objectifs professionnels et personnels. Elle les encourage aussi à s'engager dans leur propre processus de développement et à prendre des initiatives. L'engagement implique également de contribuer au développement et au bien-être de la communauté locale et de la société en général.

Respect

Le respect repose sur l'attention et la considération de toutes les personnes qui prennent part aux activités de l'ITHQ. Il encourage le dialogue, l'empathie et la tolérance. Le respect guide chaque personne à traiter les autres avec dignité, équité et compassion. Cette valeur invite à prendre en considération les différences culturelles, sociales, religieuses et personnelles, ainsi qu'à faire la promotion d'un environnement inclusif et respectueux.

Excellence

L'excellence représente un engagement collectif de la part de la communauté étudiante, du personnel et du corps enseignant à donner le meilleur d'eux-mêmes ainsi qu'à faire preuve d'audace et de constance dans leur discours et leurs actions. L'excellence se manifeste au quotidien par la volonté de bien faire, de travailler avec précision et de se donner les moyens d'atteindre les objectifs visés, et, ce faisant, d'obtenir des résultats à la hauteur des attentes. Enfin, l'excellence est indissociable de l'exemplarité et de la mise en œuvre de bonnes pratiques reconnues tant au sein d'une grande école hôtelière que dans ses divers champs d'activité.

Reconnaissance

La reconnaissance est l'expression de la gratitude face aux efforts déployés et aux accomplissements réalisés. Elle vise à encourager et à renforcer la confiance et l'estime de soi, ainsi qu'à stimuler la poursuite de l'excellence et de l'engagement.

Chiffres clés

L'ensemble de ces données constitue un portrait général des activités réalisées à l'ITHQ et de sa clientèle variée. Ces chiffres clés couvrent la période allant du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023, sauf si précisé.



345

Employés, incluant 110 professeurs aux 3 ordres de l'enseignement régulier et à la formation continue (au 31 mars 2023)¹



1 439

Étudiants à l'enseignement régulier et à la formation continue incluant 777 nouveaux inscrits



15 283

Participants (d'entreprise ou du grand public) aux formations et aux ateliers de perfectionnement offerts par le Centre d'expertise en tourisme, hôtellerie et restauration



1 745

Demandes d'admission pour les programmes des 3 ordres de l'enseignement régulier et de la formation continue



37

Projets de recherche (complétés ou en cours) au GastronomiQc Lab et à ExperiSens



24 448

Repas servis dans les restaurants de l'ITHQ



78,5 %

Taux d'occupation annuel des chambres de l'Hôtel de l'ITHQ (jusqu'au 15 mars 2020 inclusivement)²

¹ Nombre de personnes occupant un poste régulier ou occasionnel, à l'exclusion des étudiants et des stagiaires.

² Il n'existe aucune donnée plus récente, puisque l'Hôtel de l'ITHQ a fermé ses portes en mars 2020 en raison de la pandémie de COVID-19 et que des rénovations majeures liées à un incident y ont cours depuis ce temps.

Analyse de l'environnement



Contexte externe

Une industrie en pleine transformation

L'industrie du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration connaît son âge d'or depuis la démocratisation des congés payés et le développement des voyages qui en a découlé. L'être humain aime aller à la rencontre d'autrui et, si le voyage est une invitation à la découverte des patrimoines, des destinations et des cultures, l'hôtellerie crée des environnements accueillants et la restauration génère une expérience sensorielle complète. Comme d'autres secteurs économiques, ceux du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration font face à un certain nombre de difficultés conjoncturelles et structurelles – tels la COVID-19 et le vieillissement de la population – qui ont accentué l'importante rareté de main-d'œuvre. Selon l'Institut de la statistique du Québec, le taux de chômage en mars 2023 s'élevait à 4,3 % de la population active, ce qui correspond à un creux historique. L'industrie du tourisme, de l'hôtellerie

et de la restauration représente près de 10 % des emplois au Québec, mais les restrictions sanitaires ont durement touché ses entreprises et renforcé la désaffection pour ses emplois considérés, à tort, comme peu qualifiés et sans possibilités de carrière. Les perspectives économiques liées à ses secteurs d'activité s'avèrent excellentes en raison du rattrapage à venir et du potentiel très élevé de création d'emplois.

L'importante rareté de main-d'œuvre a engendré une hausse marquée des salaires au sein de tous les secteurs d'activité, et tout particulièrement dans ceux du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. La figure 1 illustre la forte rareté qu'a connue le Québec, l'industrie de l'hébergement et de la restauration arrivant au second rang en termes de postes vacants au cours du troisième trimestre de 2022.

Plus de 230 000 postes vacants au 3^e trimestre de 2022

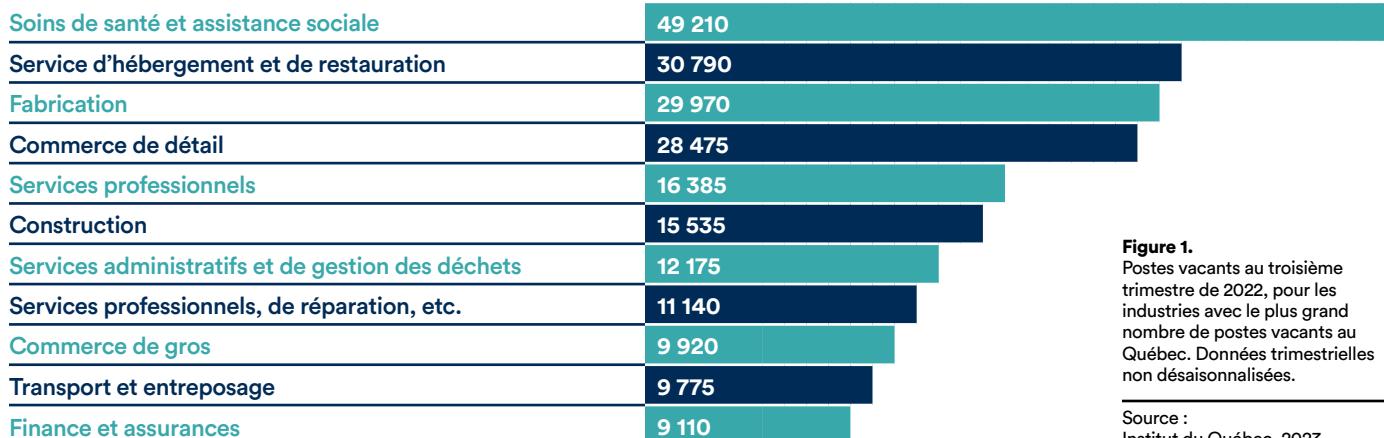


Figure 1.
Postes vacants au troisième trimestre de 2022, pour les industries avec le plus grand nombre de postes vacants au Québec. Données trimestrielles non désaisonnalisées.

Source :
Institut du Québec, 2023.

4,3 %

Taux de chômage au Québec en mars 2023 chez la population active

10 %

Pourcentage des emplois reliés à l'industrie du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration au Québec

Cette rareté a entraîné une hausse de la rémunération; le salaire horaire moyen au Québec a augmenté de 6,9 % entre décembre 2021 et décembre 2022, selon l’Institut du Québec, ce qui est supérieur au taux d’inflation qui s’est établi à 6,8 % en novembre. Cette hausse salariale serait la conséquence d’un marché du travail plus tendu au Québec qu’ailleurs au Canada. La spirale ascendante des salaires s’est de plus conjuguée à de nouvelles attentes en matière de gestion des ressources humaines. Bon nombre d’entreprises ont en effet revu leur modèle d’affaires, en révisant à la baisse leur offre de services afin d’attirer de

nouveaux employés et de retenir ceux déjà en poste. Selon une étude publiée par l’Institut du Québec en 2023, le nombre d’heures travaillées en hébergement et restauration a réduit en moyenne de 0,2 heure par employé, alors que le nombre de postes vacants a augmenté de près de 1 % entre 2019 et 2022, ajoutant à la pression causée par le manque de main-d’œuvre. Selon l’organisme, il est possible que l’organisation du travail dans ce domaine ait été modifiée afin d’offrir des emplois sur de plus courtes périodes, notamment dans le secteur de la restauration où plusieurs établissements ont réduit leurs heures d’ouverture.



6,9 %

Augmentation du salaire horaire moyen au Québec entre décembre 2021 et décembre 2022

Cette configuration inédite du marché du travail, favorable aux employés, représente un défi pour les milieux de l'éducation qui offrent des programmes spécialisés en tourisme, en hôtellerie et en restauration puisqu'il peut être tentant d'acquérir de l'expérience directement au sein des entreprises, compromettant d'autant le potentiel d'inscriptions à des programmes d'études dans ce domaine.

Une reprise porteuse d'espoir

Selon ce qui ressort des perspectives touristiques publiées par Destination Canada à l'automne 2022, les dépenses des voyageurs canadiens au pays devraient retrouver leur niveau de 2019 dès 2023, suivies de celles des voyageurs états-uniens dès 2024. Le marché des visiteurs provenant de l'étranger devrait quant à lui tarder un peu à se rétablir, atteignant la vigueur qu'il a connue en 2019 à compter de 2025. La figure 3 indique le nombre relatif de visiteurs prévus au Canada, en pourcentage par rapport à 2019.

Visiteurs de l'étranger au Canada, en pourcentage par rapport à 2019

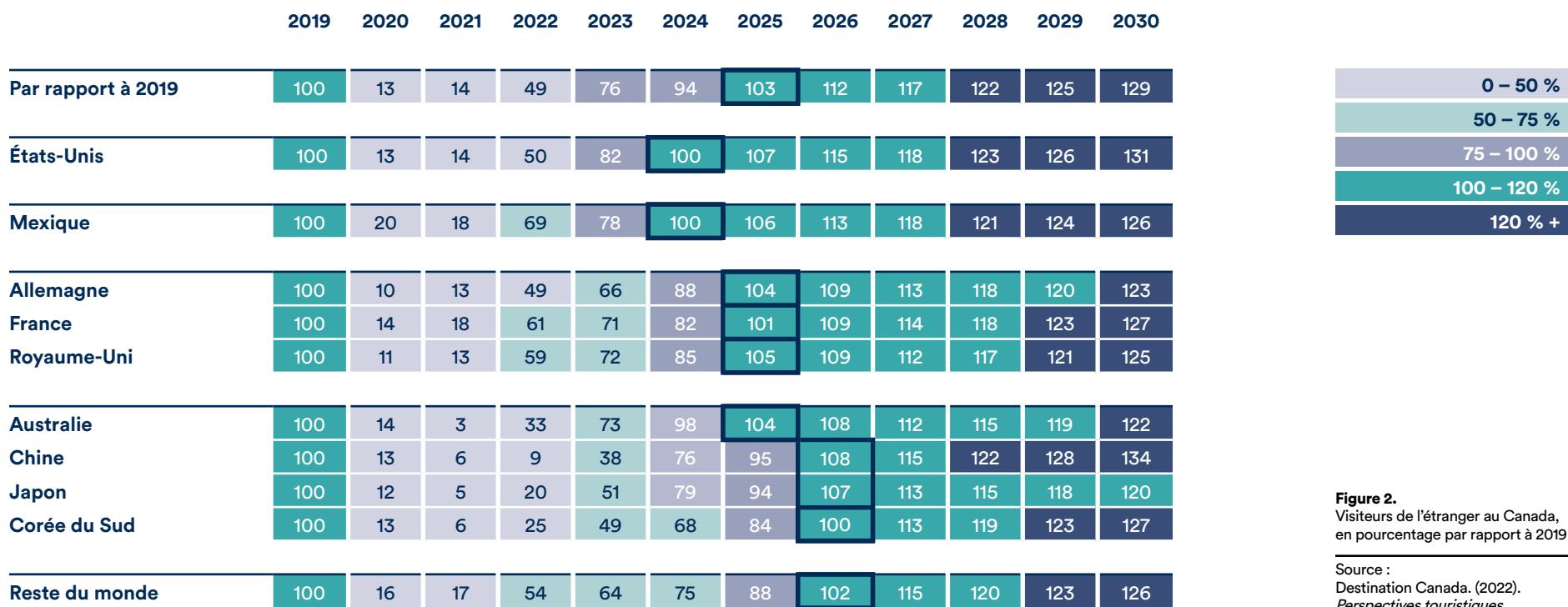


Figure 2.
Visiteurs de l'étranger au Canada,
en pourcentage par rapport à 2019

Source :
Destination Canada. (2022).
Perspectives touristiques.

De nouvelles tendances, des occasions à saisir

La pandémie a accéléré l'émergence de nouvelles tendances dans l'industrie touristique, à la suite de nombreux constats. Les habitudes de voyage ont changé, entre autres en raison de la quasi-impossibilité de prendre l'avion pour sortir du pays pendant près de deux ans. Au plus fort des restrictions sanitaires, la population québécoise a découvert ou redécouvert certaines régions comme la Gaspésie et la Côte-Nord, mettant en lumière la nécessité de disposer d'infrastructures touristiques structurées et bien développées. La baisse de la clientèle provenant de l'étranger a été partiellement compensée par l'afflux de la clientèle locale désireuse de profiter des grands espaces du territoire et des activités de plein air qu'ils offrent. En termes d'hébergement, de restauration et de loisirs, le Québec dispose d'un haut potentiel pour étoffer son offre, et ce, dans presque toutes ses régions. Enfin, la possibilité de faire du télétravail a engendré des variations de population entre les régions, au détriment des grands centres urbains. Cette tendance s'avère déterminante pour l'industrie touristique, car elle favorise les escapades d'une journée ou deux ainsi que de courts séjours dans des lieux de villégiature de proximité où certains choisissent de faire du télétravail (*workation*). Le tourisme local ouvre donc la voie à des occasions d'affaires visant une clientèle désireuse de découvrir de nouveaux horizons, selon divers types de budgets.

Par ailleurs, la reprise des vols internationaux ne devrait pas avoir d'incidence majeure sur le tourisme local. On estime en effet que celui-ci gagnera en popularité au cours des prochaines années, en raison notamment de l'importance grandissante accordée aux enjeux entourant le développement durable. De surcroît, les dérèglements climatiques observés ici et ailleurs dans le monde ont entraîné

une prise de conscience sur la finitude des ressources et l'importance de les préserver. Ainsi, de nouveaux projets d'affaires respectueux de l'environnement et des communautés voient le jour, avec des créneaux porteurs tels le tourisme autochtone, l'agrotourisme et le tourisme gourmand. En matière d'hébergement, des pratiques innovantes sont implantées au sein des entreprises, permettant une réduction des coûts à la clé. Enfin, du côté de la restauration, de plus petits menus axés sur les aliments locaux favorisent la réduction du gaspillage alimentaire. Ce ne sont là que quelques exemples qui illustrent la nécessité de répondre aux nouvelles préoccupations citoyennes, en misant notamment sur la formation.

Mentionnons en terminant que les technologies font partie intégrante du domaine de l'accueil et sont utilisées pour identifier les divers types de clientèle, ajuster l'offre en fonction de ces dernières ou encore pallier le manque de personnel dans certains cas précis. Elles sont donc vouées à prendre une place grandissante dans cette industrie en pleine transformation. Lorsqu'elles sont bien employées, les technologies permettent d'optimiser et de personnaliser l'expérience client en automatisant certains services, tels que les réservations ou la prise de commandes, offrant ainsi la possibilité aux personnes en poste de se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée. De nouvelles technologies, comme la réalité virtuelle, le métavers ou l'intelligence artificielle, ouvriront de nouvelles perspectives dont on ne mesure pas encore la pleine portée. Les établissements d'enseignement devront cependant adapter leurs cursus afin de préparer leurs étudiants à utiliser adéquatement et de façon éthique ces nouvelles technologies aux potentialités susceptibles de changer radicalement la façon d'accueillir les visiteurs.

De l'hospitalité à l'accueil : une expérience client repensée

Le concept d'expérience client a beaucoup évolué au cours des dernières années, en raison des attentes de plus en plus élevées de la clientèle. Les faux pas dans le domaine de l'accueil font souvent les manchettes, rappelant que l'improvisation n'y a pas sa place. Chaque étape de l'expérience client doit donc être soigneusement conçue, planifiée, organisée et mesurée dans le but de répondre aux attentes d'une clientèle sans cesse plus exigeante. Les professionnels de l'accueil qui travaillent dans les secteurs de l'hébergement, des services de nourriture et boissons, des activités récréatives commerciales, des voyages et transports ou encore des congrès et attractions sont aux premières loges pour offrir une expérience client de qualité, axée sur l'humain.

Les personnes diplômées des programmes en gestion du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration acquièrent un savoir-faire et un savoir-être uniques leur permettant de se démarquer dans le monde du travail et de contribuer positivement à la façon d'appréhender l'expérience client. Le territoire du Québec offre des possibilités quasi infinies en matière de développement touristique. C'est l'une des nombreuses raisons pour lesquelles il aura besoin de personnes bien formées pour accueillir, accompagner et créer des liens durables entre les individus qui composent la collectivité. Certes, l'industrie de l'accueil devra relever plusieurs défis de taille au cours des prochaines années, représentant autant d'occasions qu'elle devra saisir pour se renouveler et grandir à long terme.



Contexte interne

L’Institut de tourisme et d’hôtellerie du Québec (ITHQ) est un établissement d’enseignement unique tant au Québec qu’au Canada, grâce à ses trois ordres d’enseignement, à ses lieux d’application pédagogique à visée commerciale, à son centre d’expertise et à ses unités de recherche, de même qu’à sa proximité avec l’industrie de l’accueil.

Le plan stratégique 2017-2022 de l’ITHQ se concentrat sur quatre principaux enjeux : être à l’écoute des besoins de ses étudiants; offrir une formation qualifiante répondant aux besoins de la société; valoriser et déployer son expertise; et être un employeur attentif à la réalisation du plein potentiel de son personnel. Si les résultats attendus ont été largement atteints, un fil conducteur plus fort entre ses différents objectifs et des cibles plus ambitieuses auraient été souhaitables.

Ses fondateurs nourrissaient l’ambition de faire de l’ITHQ un leader dans son domaine d’activité. Cette vision est toujours unanimement partagée par sa direction, son corps professoral et les membres

de son personnel, qui entretiennent encore aujourd’hui une grande fierté d’appartenir à cette organisation.

Sur le plan administratif, l’ITHQ est un organisme public soumis aux obligations du gouvernement du Québec, même si ses employés ne sont plus nommés en vertu de la *Loi sur la fonction publique* depuis 2018. Les modifications législatives dont il a fait l’objet lui permettent depuis de décerner des grades universitaires de façon autonome pour les programmes autorisés par le ministère de l’Enseignement supérieur, d’avoir un centre collégial de transfert de technologie et de poursuivre ainsi sa double mission d’enseignement et de recherche. Ces changements ont entraîné des répercussions sur le plan organisationnel, avec l’embauche de ressources dédiées à l’expansion des nouveaux projets de recherche et le développement de programmes universitaires. Cependant, la pandémie de COVID-19 a eu comme effet de freiner son élan et, à l’image de l’industrie à laquelle il est lié, l’ITHQ en a directement subi les conséquences.



La période 2020-2022 a été particulièrement agitée à l'ITHQ. En effet, pendant les restrictions sanitaires, ses deux restaurants d'applications pédagogiques n'ont pu accueillir de clients de l'extérieur, exigeant de la part de leur équipe des efforts de créativité afin de ne pas pénaliser les étudiants sur le plan de leur apprentissage pratique. En outre, les rénovations majeures qui avaient été planifiées à l'Hôtel de l'ITHQ avant la pandémie ont dû être reportées en raison d'un incident survenu en décembre 2021. Ses activités n'ont donc pu reprendre qu'au printemps 2023, entraînant avec elles le retour de l'attractivité que l'Hôtel apporte aux programmes de l'ITHQ – tout comme à l'industrie de l'accueil –, sans compter les revenus générés par ses activités commerciales. À l'instar de nombreux secteurs d'activité, la pandémie a de plus eu un impact sur le taux de rotation du personnel, plus de 40 % de ses membres ayant devancé leur départ à la retraite ou entamé une transition professionnelle entre janvier 2021 et décembre 2022.

Enfin, concernant l'exercice de planification stratégique 2023-2028, l'ITHQ, soucieux de poursuivre sa façon de faire avec le précédent plan quinquennal, a invité son comité de direction, son conseil d'administration, ses diverses instances pédagogiques et les membres de son personnel à y prendre part. Plusieurs séances de consultation ont été organisées à différents paliers, en vue de tisser à nouveau des liens avec l'ensemble du personnel. Dans le respect de la tradition d'excellence de l'ITHQ, des valeurs humaines ont été identifiées comme prioritaires : la bienveillance, le respect, l'écoute, la reconnaissance, l'excellence et l'engagement. Ces valeurs s'incarneront dans ses modes de gestion et le nouveau projet éducatif que l'ITHQ a élaboré, lequel lui permettra de préciser ses intentions pédagogiques et de réitérer l'engagement de son personnel à l'égard de la persévérance et de la réussite scolaires. C'est nourri par cette réflexion stratégique plus intégrée et ce nouveau positionnement que l'ITHQ entend mettre le cap sur l'avenir.



Choix stratégiques



L'ITHQ a entamé une réflexion en profondeur, à la lumière des données provenant des contextes externes et internes évoqués précédemment. Il est arrivé à la conclusion qu'il se doit de concentrer son énergie sur sa clientèle étudiante et les membres de son personnel, qui constituent ses forces vives et contribuent directement à sa réputation basée sur la qualité de sa formation et de ses services. À cela s'ajoutent les traits distinctifs de l'ITHQ : seule école hôtelière au Québec et au Canada offrant des programmes d'enseignement secondaire, collégial et universitaire, proposant des applications pédagogiques uniques en leur genre et disposant d'un centre d'expertise ainsi que d'installations de recherche. Ce cadre particulier et ce statut exceptionnel permettent à l'ITHQ de positionner avantageusement son expertise auprès du plus grand nombre de même qu'au sein des différents réseaux professionnels dont il fait partie.

Enjeu stratégique 1

L'expérience ITHQ : distinctive, à la hauteur de sa réputation

L'industrie de l'accueil se concentre sur la création d'expériences positives, que ce soit en contexte touristique, d'hébergement, de restauration, d'événements, de transport ou d'attrait. Les bouleversements entraînés par la pandémie et les nouvelles tendances invitent à reconsiderer l'expérience offerte aux différents types de clientèle. Le profil des personnes étudiantes change : bon nombre d'entre elles travaillent à temps partiel pour subvenir à leurs besoins et plusieurs éprouvent des difficultés d'apprentissage ou sont aux prises avec des enjeux de santé mentale. L'ITHQ se doit donc de concentrer ses efforts sur les obstacles qui freinent leur formation et leur apprentissage aujourd'hui, et de leur offrir le meilleur environnement scolaire et extrascolaire qui soit afin de bien les préparer à devenir les leaders de demain. C'est la raison pour laquelle il juge primordial de rassembler tous les membres de son personnel autour de valeurs et d'une expérience communes, afin que chaque individu soit amené à donner

le meilleur de lui-même au sein de la communauté et qu'il participe à la pleine réalisation de la mission de l'ITHQ.

Reconnu comme un chef de file dans l'industrie du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, tant en matière de formation que de services offerts aux professionnels et au grand public, l'ITHQ s'engage à offrir une expérience distinctive à l'ensemble de sa clientèle. Il ne pourra y parvenir qu'en comptant sur l'engagement de sa communauté et les valeurs qu'elle incarne, en saisissant les différentes occasions qui se présentent à lui et en mettant en pratique les connaissances découlant des dernières avancées scientifiques. L'ITHQ a le potentiel de devenir un laboratoire vivant et un milieu de vie où chaque personne qui le visite, y étudie ou y travaille est marquée à jamais par son expérience.

Orientation 1

Repenser l'expérience étudiante intégrée en l'axant sur la fierté de réussir et d'appartenir à la communauté ithquoise

L'ITHQ désire renouveler ses pratiques afin d'offrir une expérience cohérente et distinctive à chaque membre de sa population apprenante. Pour ce faire, il entend faciliter ses processus lors des différentes étapes du cheminement étudiant et favoriser le développement de relations professionnelles significatives au sein de son établissement. Cela implique que les membres de son personnel enseignant et non enseignant soient mobilisés autour de l'atteinte des objectifs de réussite scolaire et professionnelle de la communauté étudiante et diplômée.

→ Objectif 1.1

Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de l'expérience étudiante intégrée, allant des étapes du recrutement à celles qui suivent la diplomation

Indicateur

- Augmentation du taux de satisfaction de la clientèle diplômée à l'égard de son expérience étudiante

Cible 2023-2024

Établissement de la mesure de départ

Cible 2024-2025

+ 1 % par rapport à la mesure de départ établie

Cible 2025-2026

+ 2 % par rapport à la mesure de départ établie

Cible 2026-2027

+ 3 % par rapport à la mesure de départ établie

Cible 2027-2028

+ 4 % par rapport à la mesure de départ établie

Enjeu stratégique 1

→ Objectif 1.2

Adapter en continu les programmes de formation en vue d'intégrer les nouveaux enjeux

Les profils et les préoccupations de la communauté étudiante évoluent plus rapidement que les programmes de formation qui, eux, sont conçus et mis en œuvre sur plusieurs années. L'ITHQ entend donc mettre en place des mécanismes qui lui permettront d'adapter ses programmes et ses contenus d'enseignement en tenant compte des nouvelles réalités étudiantes ou encore des enjeux de nature sociale, politique, économique ou environnementale propres à l'industrie. Un nouveau sondage auprès des personnes diplômées lui permettra de connaître leur degré de satisfaction à l'égard de la formation qu'elles ont reçue pour se préparer au marché du travail.

Indicateur

2. Augmentation du taux de satisfaction de la clientèle diplômée à l'égard de sa formation

Cible 2023-2024

Établissement de la mesure de départ

Cible 2024-2025

+ 1 % par rapport à la mesure de départ établie

Cible 2025-2026

+ 1 % par rapport aux résultats de 2024-2025

Cible 2026-2027

+ 2 % par rapport aux résultats de 2025-2026

Cible 2027-2028

+ 2 % par rapport aux résultats de 2026-2027

Indicateur

3. Pourcentage d'unités administratives ayant mis en œuvre une ou plusieurs mesures de soutien au bénéfice de la clientèle étudiante
(Mesure de départ : 67 %)

Cible 2023-2024

70 %

Cible 2024-2025

76 %

Cible 2025-2026

80 %

Cible 2026-2027

85 %

Cible 2027-2028

100 %

→ Objectif 1.4

Renforcer l'engagement des diplômées et des diplômés auprès de la communauté ithquoise

Les personnes diplômées constituent les meilleures ambassadeurs et ambassadrices pour témoigner de l'expérience qu'elles ont vécue dans le cadre de leur formation. L'ITHQ entend renforcer son rôle d'*alma mater* au sein de cette communauté et dans l'industrie. Les personnes diplômées seront encouragées à maintenir un lien fort avec l'ITHQ en participant à ses diverses activités pédagogiques ou de recherche, en faisant appel aux services du Centre d'expertise ou encore en fréquentant ses installations commerciales et, ce faisant, en enrichissant l'expérience étudiante.

Indicateur

4. Nombre de diplômées et de diplômés recensés aux points de contact de l'ITHQ (Mesure de départ : 243 diplômés)

**Cible
2023-2024**

255

**Cible
2024-2025**

260

**Cible
2025-2026**

267

**Cible
2026-2027**

279

**Cible
2027-2028**

292



Orientation 2

Renouveler l'expérience employé en s'appuyant sur les valeurs institutionnelles

L'ITHQ est confronté aux défis d'attraction et de fidélisation de sa main-d'œuvre, à l'instar de ce qui est globalement observé sur le marché du travail. L'expérience employé évolue et impose de nouvelles façons de faire, comme le travail de bureau en mode hybride, lorsque c'est possible, et l'aménagement du temps de travail qui permet de mieux prendre en compte les besoins et les souhaits de son personnel. L'ITHQ s'engage donc à adopter de nouvelles valeurs qui démontrent l'importance qu'il accorde à l'humain, l'un des éléments-phares du savoir-être enseigné dans les grandes écoles hôtelières. Il souhaite ainsi prêcher par l'exemple en appliquant au quotidien une culture d'écoute, de bienveillance et de reconnaissance favorisant un climat sain et agréable de même que des relations de travail harmonieuses. Se sentir bien au travail permettra en effet à son personnel de s'accomplir et de donner le meilleur de lui-même.

→ Objectif 2.1

Insuffler de façon concrète une culture d'écoute, de bienveillance et de reconnaissance dans la gestion du personnel

Les valeurs institutionnelles constituent la colonne vertébrale de toute culture organisationnelle. C'est la raison pour laquelle la cohérence entre le discours et les actes, sur laquelle repose le sentiment de confiance entre les gestionnaires et le personnel, revêt une si grande importance. Cette confiance s'avère d'ailleurs primordiale dans l'établissement d'un fort sentiment d'appartenance envers l'organisation. Les différentes consultations menées auprès du personnel ont permis à de nombreuses reprises de témoigner de l'attachement profond des personnes à l'ITHQ et à leur équipe de travail immédiate, ainsi que de leur engagement envers sa mission. Il s'avère donc pertinent de continuer à mesurer ce sentiment d'appartenance envers l'organisation et à mettre en place différentes initiatives pour le renforcer.

Indicateur

5. Indice du sentiment d'appartenance au sein du personnel
(Mesure de départ : 3,73 sur 5)

Cible
2023-2024

3,73 sur 5

Cible
2024-2025

3,80 sur 5

Cible
2025-2026

3,92 sur 5

Cible
2026-2027

4,10 sur 5

Cible
2027-2028

4,48 sur 5

Enjeu stratégique 2

Une école hôtelière bien positionnée au sein de ses réseaux et à la fine pointe des connaissances

Unique au Canada, l’Institut de tourisme et d’hôtellerie du Québec est une école hôtelière francophone, ouverte sur le monde. Il mise sur le partage des savoirs, un savoir-faire respectueux de la tradition et un savoir-être distinctif en Amérique du Nord. En tant que service public, l’ITHQ répond aux besoins en constante évolution de ses différents types de clientèle. Il se doit également de demeurer à l’affût des nouvelles tendances de la société tout en maintenant des liens étroits avec l’industrie afin de pouvoir adapter ses services et proposer de nouvelles solutions aux organisations et aux individus qui font appel à son expertise. De plus, son statut d’organisme gouvernemental attribue à l’ITHQ une responsabilité particulière en matière de développement durable et lui dicte un devoir d’exemplarité au chapitre de ses pratiques écoresponsables.

Au cours de sa précédente planification stratégique, l’ITHQ a réservé à la recherche une place de plus en plus importante grâce à la création de ses deux unités de recherche, dont le mandat est de développer de nouvelles connaissances susceptibles de profiter au plus grand nombre. Ces unités

spécialisées bénéficient de fonds de recherche et gagneraient à être davantage connues du grand public, de l’industrie et de la communauté scientifique. Afin de relever ces nouveaux défis, le GastronomiQc Lab et ExperiSens feront l’objet d’efforts plus soutenus afin d’obtenir une plus grande reconnaissance.

Enfin, en matière de réseautage, l’ITHQ entretient des liens de longue date avec de nombreux partenaires éducatifs québécois, canadiens et étrangers. Au Québec, il a conclu des ententes avec plusieurs cégeps permettant de raccourcir la durée des études supérieures et il offre un baccalauréat conjointement avec l’Université du Québec à Montréal. L’ITHQ fait également partie du réseau Hotel Schools of Distinction qui regroupe plusieurs écoles hôtelières étrangères de renom et participe à des initiatives d’exportation des savoirs. Au cours des cinq prochaines années, il s’emploiera à faire valoir son offre distinctive tant au Québec qu’à l’extérieur de la province, et renforcera le déploiement de son expertise auprès de sa clientèle actuelle et future.

Orientation 3

Affirmer le positionnement institutionnel

L'ITHQ possède une identité forte, et ce, depuis ses débuts : un établissement d'enseignement gouvernemental, spécialisé dans le domaine du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, et possédant une culture d'école hôtelière solide et assumée.

Si le caractère unique de l'ITHQ lui confère une très grande force, il représente parfois un défi au quotidien. En effet, sa mission d'enseignement, qui inclut également la formation continue, est indissociable de ses activités commerciales à caractère pédagogique et de recherche. L'ITHQ est un tout qu'il n'est pas aisés de définir au premier regard, mais il se doit de demeurer agile afin de pouvoir relever les prochains défis sociétaux et de saisir les occasions d'affaires découlant de ses multiples activités. À cet égard, il entend revoir l'ensemble de ses façons de faire et adopter les meilleures pratiques en matière de développement durable. Ce faisant, il nourrit l'ambition de devenir un leader dans son domaine et de servir d'exemple auprès de l'industrie.

→ Objectif 3.1

Déployer une offre de services agile, en fonction des nouvelles connaissances et de sa clientèle prioritaire

Tout comme les différents types de clientèle qu'il dessert, l'ITHQ est en constante évolution afin de s'adapter au contexte, à l'industrie, aux nouvelles tendances et aux plus récentes connaissances établies ou émergentes. Son expertise étant très sollicitée, il souhaite revoir la clientèle qu'il cible, en fonction de paramètres bien définis, tels la provenance géographique, le secteur d'activité ou les compétences à transmettre. Cela implique que l'ITHQ se donne une certaine flexibilité et révise annuellement son offre de services ainsi que la planification à plus court terme de sa clientèle afin de répondre le plus adéquatement possible aux besoins de celles-ci.

Indicateur

6. Pourcentage des clients nationaux et internationaux ciblés desservis par l'offre de services

Cible
2023-2024

100 %

Cible
2024-2025

100 %

Cible
2025-2026

100 %

Cible
2026-2027

100 %

Cible
2027-2028

100 %

→ Objectif 3.2

Améliorer les impacts positifs de l'ITHQ sur les plans environnemental et social

En tant qu'organisme public, l'ITHQ se doit de respecter certaines obligations gouvernementales et être exemplaire dans ses pratiques. Particulièrement reconnu pour ses programmes d'enseignement dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, il dispose d'installations et de ressources exceptionnelles pour la formation de sa clientèle étudiante. La certification STARS en développement durable, décernée par The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education, s'avère un outil d'autoévaluation reconnu dans le milieu de l'enseignement supérieur et est utilisé par l'ensemble des établissements québécois offrant des programmes universitaires. Grâce à une série d'indicateurs, il permet entre autres de mesurer l'empreinte carbone et d'évaluer les choix en matière d'approvisionnement, et aborde également le contenu des cursus de formation. À plus long terme, l'ITHQ souhaite se positionner à l'avant-garde des défis environnementaux et sociaux à relever dans ses domaines d'activités.

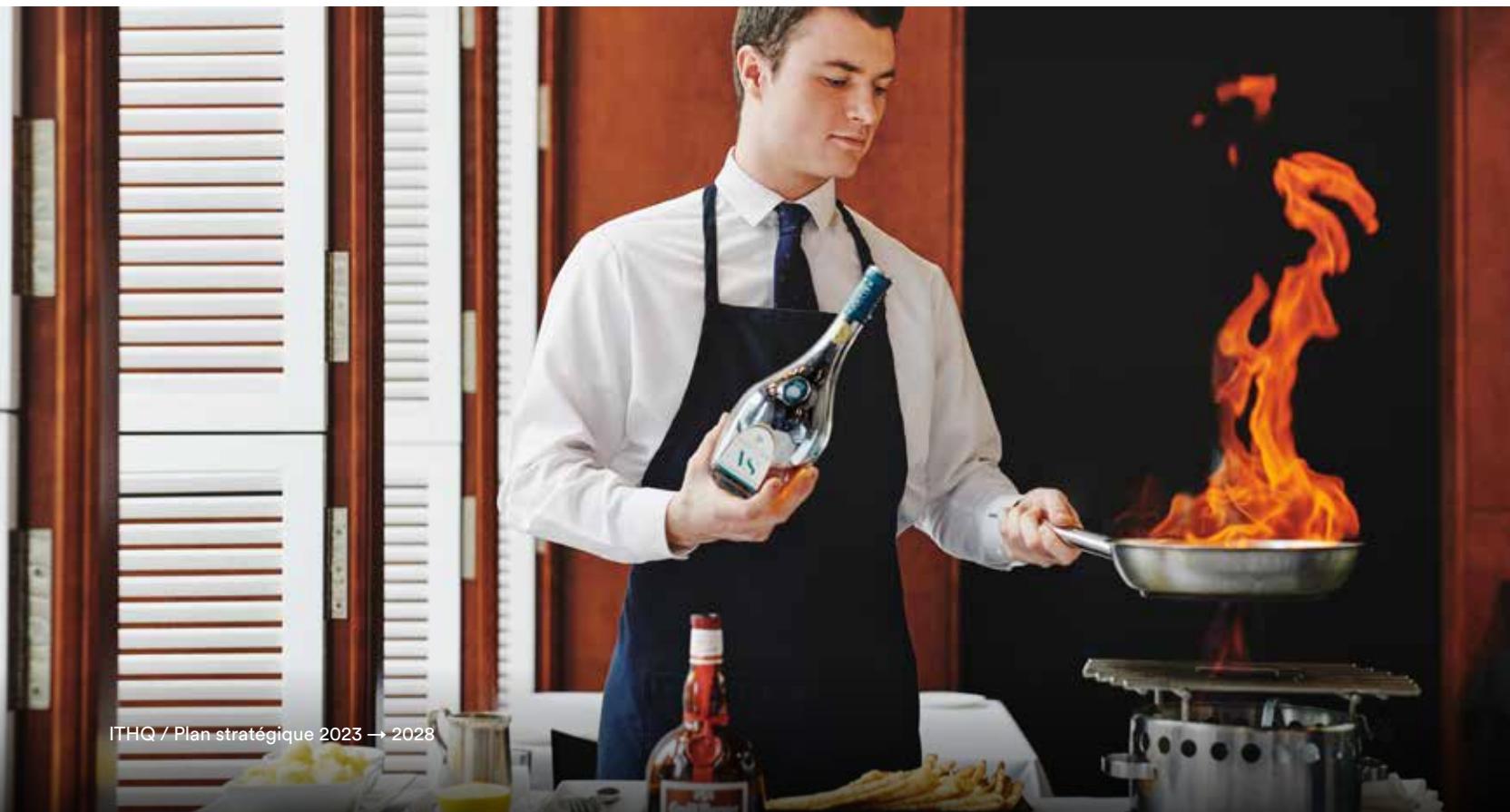
Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
7. Pourcentage d'atteinte des composantes du niveau Bronze de la certification STARS en développement durable	10 %	15 %	20 %	50 %	100 %



Orientation 4

Faire rayonner l'expertise unique de l'ITHQ

L'ITHQ dispose d'une vaste expertise grâce à son personnel qualifié et à son équipe de recherche. De plus, ses installations sont mises directement au service du plus grand nombre. Dans sa loi constitutive, il a pour mission d'apporter de l'aide technique, de produire de l'information et de fournir des services dans le domaine du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. Cette expertise, composée de talents provenant de plusieurs disciplines, est recherchée par les entreprises et les organismes publics qu'il accompagne dans la réalisation de leurs stratégies, et permet à l'ITHQ de se démarquer dans le domaine large de l'accueil. Sur le plan éducatif, l'ITHQ est régulièrement sollicité pour des partenariats, car ses trois ordres d'enseignement, ses programmes enrichis et sa pédagogie appliquée suscitent un intérêt soutenu. L'ITHQ a l'ambition de renforcer son expertise globale en vue de devenir un vecteur d'innovation et un exemple à suivre.



→ Objectif 4.1

Faire bénéficier les entreprises et les organismes de l'expertise ou des services de l'ITHQ

Les services de l'ITHQ constituent une remarquable vitrine de son expertise. Ses deux restaurants et son hôtel d'applications pédagogiques accueillent une véritable clientèle externe tout en servant à la formation de ses étudiantes et de ses étudiants. Ils permettent également la collecte de données pour la recherche et, éventuellement, la production de nouvelles connaissances à transmettre. À cet égard, précisons que l'ensemble des installations de l'ITHQ constituent des laboratoires *in situ* de l'expertise qui y est développée. Le Centre d'expertise propose pour sa part de nombreux services de formation continue, de formations pour le grand public ainsi que de l'accompagnement pour des entreprises et des organismes publics ou privés sur de nombreux sujets. Le centre collégial de transfert de technologie ExperiSens se voit quant à lui confier des mandats de recherche appliquée, d'aide technique et de formation en matière d'expérience client et employé de même que d'analyse multisensorielle. Tous ces services jouissent d'une certaine popularité, mais gagneraient à être mieux connus afin d'offrir davantage de services aux entreprises et aux organismes, d'avoir encore plus d'impact et d'ainsi agir comme acteur de changement.

Indicateur

8. Taux d'augmentation des services offerts aux entreprises et aux organismes en matière de formation, de service-conseil et de recherche appliquée
(Mesure de départ : 41 000 heures de services)

Cible 2023-2024

+ 5 % par rapport à la mesure de départ

Cible 2024-2025

+ 5 % par rapport aux résultats de 2023-2024

Cible 2025-2026

+ 5 % par rapport aux résultats de 2024-2025

Cible 2026-2027

+ 5 % par rapport aux résultats de 2025-2026

Cible 2027-2028

+ 5 % par rapport aux résultats de 2026-2027

Indicateur

9. Pourcentage de recommandation de la marque ou des services rendus (*Net Promoter Score*)
(Mesure de départ : 58 %)

Cible 2023-2024

58 %

Cible 2024-2025

58 %

Cible 2025-2026

59 %

Cible 2026-2027

59 %

Cible 2027-2028

60 %

→ Objectif 4.2

Renforcer le positionnement de l'ITHQ à titre de partenaire de savoir

L'ITHQ bénéficie d'une solide renommée tant au Québec qu'au-delà de ses frontières et s'est imposé, au fil des ans, comme un établissement de formation de premier plan dans son domaine d'activité. L'implantation d'un nouvel ordre d'enseignement universitaire et l'institutionnalisation de la recherche par l'entremise d'ExperiSens et du GastronomiQc Lab lui a amené de nouvelles perspectives; il a désormais accès à un nouveau réseau qui s'ajoute à celui de la formation professionnelle et collégiale dont il faisait déjà partie. Il s'avère donc nécessaire de poursuivre la consolidation de ses partenariats existants et le développement de nouveaux afin d'enrichir l'expérience ITHQ distinctive et de favoriser l'émulation de même que la mobilité de son personnel enseignant.

Indicateur

- 10.** Nombre de projets réalisés en collaboration avec les partenaires du milieu de l'éducation (Mesure de départ : 40 projets)

**Cible
2023-2024**
45

**Cible
2024-2025**
47

**Cible
2025-2026**
48

**Cible
2026-2027**
49

**Cible
2027-2028**
50

Indicateur

- 11.** Nombre de reconnaissances obtenues (Mesure de départ : 23 reconnaissances)

**Cible
2023-2024**
24

**Cible
2024-2025**
24

**Cible
2025-2026**
25

**Cible
2026-2027**
26

**Cible
2027-2028**
27

→ Objectif 4.3

Participer à des événements d'envergure, par l'entremise des membres de la communauté ithquoise

De nombreux événements d'envergure sont organisés dans le domaine de l'hôtellerie, du tourisme, de la sommellerie et de la restauration afin de mesurer l'étendue des compétences pratiques et des connaissances théoriques au sein des meilleurs. Les membres de la communauté ithquoise n'hésitent pas à relever de tels défis en prenant part à des concours ou à des compétitions qui relèvent de leur spécialité. Ils se démarquent régulièrement en obtenant des reconnaissances au Québec, au Canada et à l'étranger, et font ainsi rayonner l'expertise acquise et développée à l'ITHQ. L'ITHQ entend bien continuer d'offrir l'appui nécessaire aux membres de sa communauté afin de leur permettre de donner le meilleur d'eux-mêmes lors de ces événements compétitifs.

Orientation 5

Consolider la notoriété et la crédibilité de la recherche effectuée au sein de l'ITHQ

Le tourisme, l'hôtellerie et la restauration bénéficient d'un intérêt moins important de la part de la communauté scientifique, en comparaison avec d'autres secteurs d'activité. Il existe pourtant des pistes de recherche intéressantes à explorer et de nombreuses hypothèses à tester, et ce, sur un terrain qui est facilement accessible. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'ITHQ mise sur l'essor de la recherche qui lui permettra, à terme, de devenir un producteur de connaissances susceptible de transformer positivement l'industrie. Pour ce faire, il dispose depuis 2018 et 2019 de deux unités de recherche, soit le GastronomiQc Lab, spécialisé en sciences de la gastronomie et codéveloppé avec l'Université Laval, et ExperiSens, un centre collégial de transfert de technologie dédié à l'expérience client et employé ainsi qu'à l'analyse multisensorielle dans les entreprises de l'accueil. Malgré les succès qu'elles obtiennent, les recherches menées par le GastronomiQc Lab et ExperiSens tardent toujours à remporter l'intérêt qu'elles méritent au sein des réseaux sectoriels et scientifiques, et leurs résultats demeurent encore trop méconnus du grand public.

→ Objectif 5.1

Valoriser les projets de recherche et les chercheurs qui les dirigent

Le positionnement de l'ITHQ en tant que producteur de savoirs dans son domaine d'expertise exige d'abord de bâtir sa notoriété en matière de recherche par l'entremise de ses chercheurs et des projets qu'ils dirigent. Cette notoriété est, en quelque sorte, tributaire de la reconnaissance d'un tiers qui, dans le cas de l'ITHQ, s'avère celle des médias. Quoi qu'en dise, la notoriété est un incontournable pour faire connaître les démarches et les résultats d'une innovation auprès de l'industrie aussi bien que du grand public. En plus de permettre l'avancement des connaissances dans un domaine d'activité donné, ajoutons que la recherche se révèle particulièrement utile pour les entreprises et est susceptible de faciliter une prise de décisions plus éclairée.

Indicateur

12. Nombre de mentions dans les médias en lien avec les chercheurs et les projets qu'ils dirigent
(Mesure de départ : 15 mentions)

Cible
2023-2024

18

Cible
2024-2025

21

Cible
2025-2026

25

Cible
2026-2027

30

Cible
2027-2028

34

→ Objectif 5.2

Diffuser les résultats de recherche

La recherche offre de nombreux débouchés lorsque ses résultats sont diffusés auprès de ses publics cibles, qui se composent de la communauté scientifique et de l'industrie. Si la communication des résultats de recherche est primordiale dans l'avancement des connaissances, elle permet également de positionner l'ITHQ et le Québec en matière d'innovation et de favoriser les maillages comme leviers de développement en vue de nouvelles recherches. L'ITHQ se doit donc de diffuser le plus largement possible ses résultats de recherche dans des publications scientifiques dotées de comité de lecture et des revues industrielles ou dans le cadre de colloques et d'événements rassemblant les professionnels du secteur.

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
13. Nombre de diffusions des résultats scientifiques auprès des publics cibles (Mesure de départ : 35 diffusions)	36	37	38	40	42



Tableau synoptique du plan stratégique 2023-2028

Mission

L’Institut de tourisme et d’hôtellerie du Québec (ITHQ) a pour mission de fournir des activités de formation de haut calibre en tourisme, en hôtellerie et en restauration, ainsi que de faire de la recherche, d’apporter de l’aide technique, de produire de l’information et de fournir des services dans ce domaine. Ses activités de formation comprennent du perfectionnement à l’intention de l’industrie.

Vision

L’Institut de tourisme et d’hôtellerie du Québec, une école hôtelière de calibre international, unique au Canada

Reconnu comme un pôle d’excellence en matière d’enseignement spécialisé dans le domaine du tourisme, de l’hôtellerie et de la restauration, l’ITHQ mise avec audace sur une approche pédagogique distinctive et avant-gardiste, des activités de recherche appliquée ainsi qu’une collaboration soutenue avec l’industrie. Fort de son expertise et de son statut, l’ITHQ assure la formation d’une relève de haut niveau, notamment celle des futurs gestionnaires et chefs de file de l’industrie de l’accueil.

Valeurs

- Bienveillance
- Excellence
- Écoute
- Reconnaissance
- Engagement
- Respect

Enjeu stratégique 1 :

L'expérience ITHQ : distinctive, à la hauteur de sa réputation

Orientation	Objectif	Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
1. Repenser l'expérience étudiante intégrée en l'axant sur la fierté de réussir et d'appartenir à la communauté ithquoise	1.1 Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de l'expérience étudiante intégrée, allant des étapes du recrutement à celles qui suivent la diplomation	1. Augmentation du taux de satisfaction de la clientèle diplômée à l'égard de son expérience étudiante	Établissement de la mesure de départ	+ 1 % par rapport à la mesure établie	+ 2 % par rapport à la mesure établie	+ 3 % par rapport à la mesure établie	+ 4 % par rapport à la mesure établie
	1.2 Adapter en continu les programmes de formation en vue d'intégrer les nouveaux enjeux	2. Augmentation du taux de satisfaction de la clientèle diplômée à l'égard de sa formation	Établissement de la mesure de départ	+ 1 % par rapport à la mesure établie	+ 1 % par rapport aux résultats de 2024-2025	+ 2 % par rapport aux résultats de 2025-2026	+ 2 % par rapport aux résultats de 2026-2027
	1.3 Enrichir l'expérience vécue par les personnes étudiantes grâce à l'engagement soutenu de l'ensemble du personnel	3. Pourcentage d'unités administratives ayant mis en œuvre une ou plusieurs mesures de soutien au bénéfice de la clientèle étudiante (Mesure de départ : 67 %)	70 %	76 %	80 %	85 %	100 %
	1.4 Renforcer l'engagement des diplômées et des diplômés auprès de la communauté ithquoise	4. Nombre de diplômées et de diplômés recensés aux points de contact de l'ITHQ (Mesure de départ : 243 diplômés)	255	260	267	279	292
2. Renouveler l'expérience employé en s'appuyant sur les valeurs institutionnelles	2.1 Insuffler de façon concrète une culture d'écoute, de bienveillance et de reconnaissance dans la gestion du personnel	5. Indice du sentiment d'appartenance au sein du personnel (Mesure de départ : 3,73 sur 5)	3,73 sur 5	3,80 sur 5	3,92 sur 5	4,10 sur 5	4,48 sur 5

Enjeu stratégique 2 :

Une école hôtelière bien positionnée dans ses réseaux et à la fine pointe des connaissances

Orientation	Objectif	Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
3. Affirmer le positionnement institutionnel	3.1 Déployer une offre de services agile, en fonction des nouvelles connaissances et de sa clientèle prioritaire	6. Pourcentage des clients nationaux et internationaux ciblés desservis par l'offre de services	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	3.2 Améliorer les impacts positifs de l'ITHQ sur les plans environnemental et social	7. Pourcentage d'atteinte des composantes du niveau Bronze de la certification STARS en développement durable	10 %	15 %	20 %	50 %	100 %
4. Faire rayonner l'expertise unique de l'ITHQ	4.1 Faire bénéficier les entreprises et les organismes de l'expertise ou des services de l'ITHQ	8. Taux d'augmentation des services offerts aux entreprises et aux organismes en matière de formation, de service-conseil et de recherche appliquée (Mesure de départ : 41 000 heures de services)	+ 5 % par rapport à la mesure de départ	+ 5 % par rapport aux résultats de 2023-2024	+ 5 % par rapport aux résultats de 2024-2025	+ 5 % par rapport aux résultats de 2025-2026	+ 5 % par rapport aux résultats de 2026-2027
	4.2 Renforcer le positionnement de l'ITHQ à titre de partenaire de savoir	9. Pourcentage de recommandation de la marque ou des services rendus (Net Promoter Score) (Mesure de départ : 58 %)	58 %	58 %	59 %	59 %	60 %
	4.3 Participer à des événements d'envergure, par l'entremise des membres de la communauté ithquoise	10. Nombre de projets réalisés en collaboration avec les partenaires du milieu de l'éducation (Mesure de départ : 40 projets)	45	47	48	49	50
5. Consolider la notoriété et la crédibilité de la recherche effectuée au sein de l'ITHQ	5.1 Valoriser les projets de recherche et les chercheurs qui les dirigent	11. Nombre de reconnaissances obtenues (Mesure de départ : 23 reconnaissances)	24	24	25	26	27
	5.2 Diffuser les résultats de recherche	12. Nombre de mentions dans les médias en lien avec les chercheurs et les projets qu'ils dirigent (Mesure de départ : 15 mentions)	18	21	25	30	34
		13. Nombre de diffusions des résultats scientifiques auprès des publics cibles (Mesure de départ : 35 diffusions)	36	37	38	40	42



ITHQ

ITHQ

3535, rue Saint-Denis
Montréal (Québec)
H2X 3P1

ithq.qc.ca