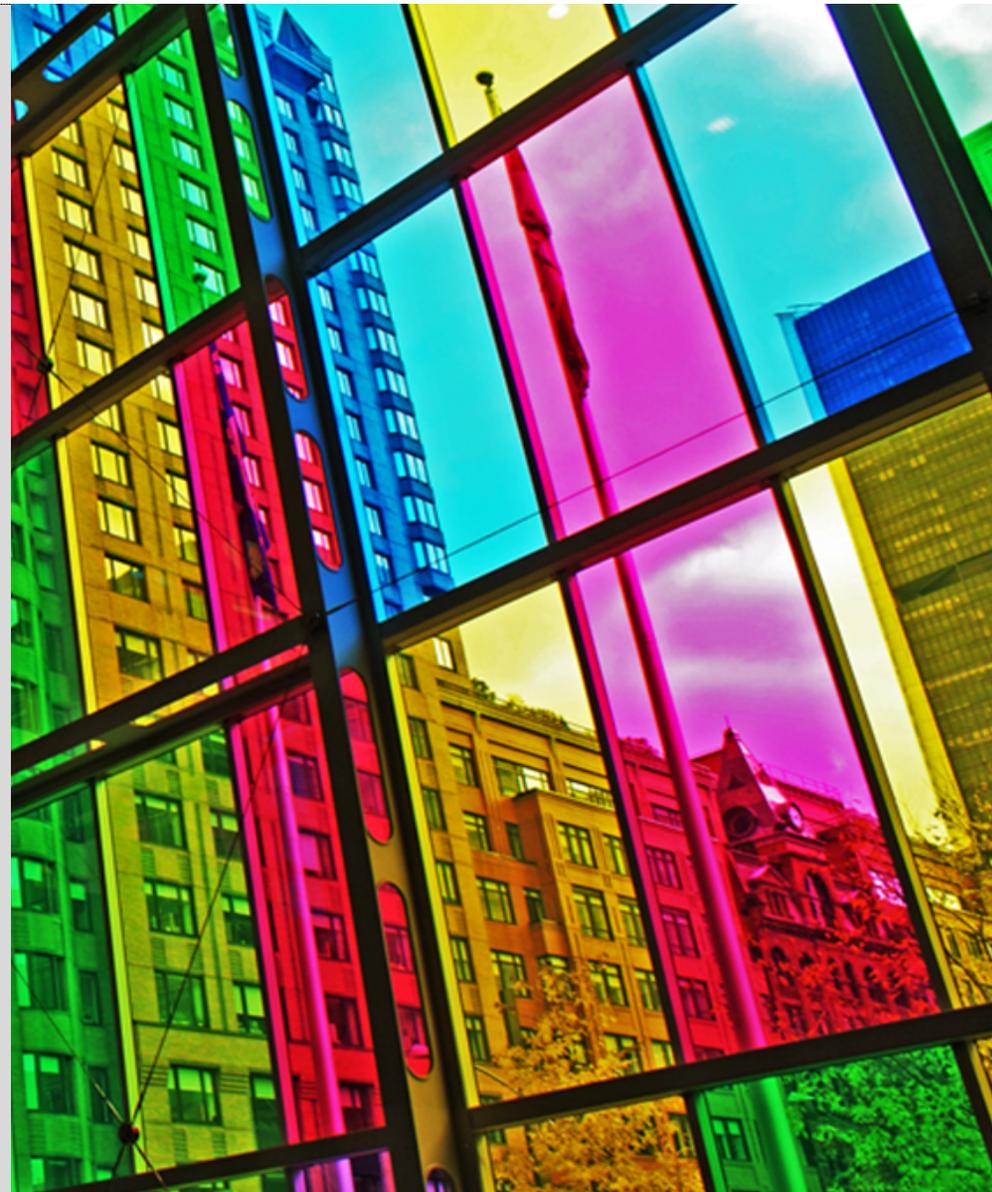


PLAN STRATÉGIQUE DE LA SOCIÉTÉ DU PALAIS DES CONGRÈS DE MONTRÉAL 2016-2019

Présentation synthèse

VERSION FINALE

Le 17 novembre 2016



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Madame la Ministre,

C'est avec un grand enthousiasme que je vous présente le *Plan stratégique 2016-2019* de la Société du Palais des congrès de Montréal.

L'élaboration de ce plan fait suite à un exercice de réflexion, de constats et d'analyses réalisé par l'ensemble des membres de la direction et du conseil d'administration de la Société du Palais des congrès de Montréal, au terme d'une démarche structurée et rigoureuse.

Nous avons dressé d'abord le bilan du *Plan stratégique 2013-2016*; nous sommes fiers d'avoir réalisé les objectifs, principalement en ce qui concerne l'atteinte du seuil de rentabilité opérationnelle en 2015, une première depuis 1983. En 2011 et 2012, l'économie donnait des signes encourageants de croissance – quoique faible – et notre carnet de commandes annonçait une bonne période de redressement de notre taux d'occupation, ce qui allait nous permettre de nous relever de l'importante baisse d'achalandage qui a marqué toute l'industrie depuis la période difficile de 2008-2009.

En 2016, la Société du Palais des congrès de Montréal évolue toujours dans un contexte mondial caractérisé par une concurrence grandissante partout sur la planète. De fait, un grand nombre de destinations nouvelles ont compris le rôle stratégique de l'industrie du tourisme d'affaires. La croissance soutenue de ce secteur économique, tant à l'échelle continentale que mondiale, se fait sentir tant en recettes touristiques pour la destination Montréal qu'en rentrées d'argent neuf dans l'économie québécoise.

Le nouveau *Plan stratégique 2016-2019* de la Société propose des orientations stratégiques afin de soutenir et d'accroître sa compétitivité, d'une part en consolidant les acquis et d'autre part en examinant les opportunités qui s'offrent à elle.

À l'aide de ses partenaires, la Société est persuadée de pouvoir relever ces nombreux défis et de contribuer pleinement à l'essor de Montréal et du Québec.

Raymond Larivée, MBA
Président-directeur général
Société du Palais des congrès de Montréal

TABLE DES MATIÈRES

1. MISSION ET VISION	3
1.1 MISSION	3
1.2 VISION	3
2. BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2013-2016	4
3. PERFORMANCE	7
4. CONTEXTE EXTERNE	10
5. CONTEXTE INTERNE	13
6. DIAGNOSTIC-SYNTÈSE ET ENJEUX	14
6.1 MENACES ET OPPORTUNITÉS	14
6.2 FORCES ET FAIBLESSES	14
6.3 ENJEUX	15
7. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	16
8. TABLEAU SYNOPTIQUE	20

1. MISSION ET VISION

1.1 Mission

Le présent plan stratégique réaffirme la mission de la Société du Palais des congrès de Montréal.

La Société du Palais des congrès de Montréal a pour mission de solliciter et d'accueillir des congrès, des expositions, des conférences, des réunions et d'autres événements. Institution publique à vocation commerciale, le Palais génère d'importantes retombées économiques et intellectuelles pour le Québec et contribue au rayonnement de Montréal à titre de destination de premier plan.

1.2 Vision

La vision d'avenir que poursuit la Société du Palais des congrès de Montréal est la suivante :

Le Palais des congrès de Montréal sera reconnu, sur les marchés nationaux, américains et internationaux, comme étant une organisation performante, axée résolument sur le dépassement des attentes de son client, lui offrant une expérience adaptée à ses besoins propres, empreinte d'innovation et de créativité, à l'image de Montréal; une organisation ouverte sur sa communauté, un acteur de premier plan dans la vie économique et touristique.

Cette mission et cette vision sont au cœur des orientations stratégiques retenues par la Société du Palais de congrès de Montréal.

2. BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2013-2016

Le bilan ci-dessous réfère aux orientations stratégiques que la Société s'est données pour son plan stratégique 2013-2016.

ENJEU 1 : LA NÉCESSITÉ D'ACCROÎTRE LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES DE SES ACTIVITÉS POUR MONTRÉAL ET POUR TOUT LE QUÉBEC

Orientation 1 : Relancer la performance commerciale du Palais

1.1 Optimiser les retombées touristiques de la SPCM en maintenant une croissance en continu

Objectif 1.1.1 : Accueillir plus de 250 congrès et expositions d'ici 2016 afin d'atteindre un taux d'occupation de 50 % en 2015-2016

- Cible : Accueillir 275 congrès et expositions d'ici 2016
- **Résultat : 280 congrès et expositions ont été tenus au cours des 3 dernières années**
- Cible : Taux d'occupation de 50 % en 2015-2016
- **Résultat : Taux d'occupation de 47,8 % en 2015-2016**
- Indicateur : Nombre de congrès et expositions tenus
- Indicateur : Taux d'occupation des espaces locatifs

Objectif 1.1.2 : Confirmer plus de 300 congrès et expositions pour les années futures

- Cible : 300 congrès et expositions confirmés d'ici le 31 mars 2016
- **Résultat : 293 congrès et expositions ont été confirmés au cours des 3 dernières années**
- Indicateur : Nombre d'événements confirmés

1.2 Soutenir les secteurs économiques prioritaires du Québec qui génèrent d'importantes retombées économiques touristiques

Objectif 1.2.1 : Ajouter 3 nouveaux événements récurrents dans les secteurs économiques prioritaires (SEP)

- Cible : 3 nouveaux événements récurrents dans les SEP d'ici le 31 mars 2016
- **Résultat : 4 nouveaux événements récurrents ont été ajoutés au cours des 3 dernières années**
- Indicateur : Nombre d'événements récurrents dans les SEP

Objectif 1.2.2 : Confirmer plus de 80 congrès et expositions dans les SEP

- Cible : 80 congrès et expositions SEP confirmés d'ici le 31 mars 2016
- **Résultat : 108 congrès et expositions ont été confirmés au cours des 3 dernières années**
- Indicateur : Nombre d'événements dans les SEP confirmés

1.3 : Exploiter les activités de la SPCM sur une base commerciale en maintenant un niveau de croissance optimal des retombées, tout en augmentant la rentabilité afin d'atteindre l'équilibre budgétaire

Objectif 1.3.1 : Accroître l'ensemble des revenus de la SPCM afin d'atteindre l'équilibre budgétaire en 2015-2016

- Cible : Équilibre revenus/dépenses à l'année 2015-2016
- **Résultat : La SPCM a atteint l'équilibre budgétaire en 2015-2016 en dégagant un excédent d'exploitation de 2,1 M\$**
- Indicateur : Résultats financiers au 31/03/2016

ENJEU 2 : LA NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER EN CONTINU L'EXPÉRIENCE CLIENT PAR L'INNOVATION, LA CRÉATIVITÉ ET L'EXCELLENCE**Orientation 2 : Prendre résolument le virage client****2.1 : Maintenir un très haut taux de satisfaction générale de la clientèle pour tous les services offerts**

Objectif 2.1.1 : Maintenir les meilleures performances historiques pour chacun des marchés desservis

- Cible : Satisfaction moyenne globale supérieure à 88 %
- Indicateur : Taux de satisfaction annuel
- **Résultat : Le taux moyen de satisfaction de la clientèle a été de 88,3 % au cours des 3 dernières années**

2.2 : Démontrer les meilleures pratiques de la culture et du savoir-faire québécois

Objectif 2.2.1 : Annoncer 6 initiatives visant l'amélioration de l'expérience mettant en valeur le savoir-faire québécois d'ici 2016

- Cible : Annoncer 2 initiatives annuellement
- Indicateur : Nombre d'initiatives annoncées
- **Résultat : 6 initiatives ont été annoncées et réalisées au cours des 3 dernières années**

2.3 : Poursuivre le développement soutenu d'une offre technologique d'avant-garde, tout en misant sur une utilisation accrue et une croissance des revenus

Objectif 2.3.1 : Développer 3 offres technologiques innovatrices d'ici le 31 mars 2016

- Cible : 1 offre par année
- Indicateur : Nombre de nouvelles offres
- **Résultat : 5 nouvelles offres technologiques ont été créées au cours des 3 dernières années**

Objectif 2.3.2 : Augmenter de 15 % annuellement le taux d'utilisation des solutions technologiques par les événements

- Cible : 15 % de progression annuelle
- Indicateur : Taux d'adoption de nouvelles solutions technologiques
- **Résultat : Le taux de croissance moyen a été de 9,8 % au cours des 3 dernières années**

2.4 : Accélérer la modernisation des actifs afin de soutenir la compétitivité et la performance de la SPCM

Objectif 2.4.1 : D'ici le 31 mars 2016, annoncer 3 projets de modernisation de lieux permettant d'augmenter significativement le taux d'occupation

- Cible : 1 projet annuel approuvé
- Indicateur : Nombre de projets approuvés
- **Résultat : 3 projets de modernisation ont été annoncés et réalisés au cours des 3 dernières années**

Objectif 2.4.2 : Augmenter les revenus immobiliers de 35 % d'ici 2016 grâce à un programme de valorisation des espaces commerciaux

- Cible : 35 % de croissance des revenus immobiliers d'ici 2016
- Indicateur : Taux de croissance des revenus immobiliers
- **Résultat : Le taux de croissance des revenus immobiliers a été de 14 % au cours des 3 dernières années**

2.5 : Maintenir une contribution innovatrice au développement durable

Objectif 2.5.1 : Annoncer 3 projets novateurs contribuant à renforcer le positionnement de la SPCM d'ici le 31 mars 2016

- Cible : 3 projets novateurs de DD annoncés d'ici 2016
- Indicateur : Nombre de projets annoncés
- **Résultat : 3 projets de développement durable ont été annoncés et réalisés au cours des 3 dernières années**

ENJEU 3 : LA NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER EN CONTINU LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DE LA SPCM

Orientation 3 : Orientation stratégique

3.1 : Développer le capital humain afin de soutenir le développement des affaires lié à la vente de nouveaux produits

Objectif 3.1.1 : Mettre en place un programme de formation des employés afin d'offrir un niveau élevé de service-conseil à la clientèle

- Cible : 100 % du personnel clé lié à la vente des produits et services formé annuellement
- Indicateur : % de personnel clé formé
- **Résultat : 100 % du personnel clé lié à la vente a été formé au cours des 3 dernières années**

3.2 : Moderniser les processus d'affaires en appliquant à l'ensemble des services les meilleurs pratiques, processus d'optimisation et technologies

Objectif 3.2.1 : Amener les processus d'affaires de la SPCM au niveau des meilleures pratiques reconnues de l'industrie

- Cible : Certification AIPC Gold au 31/12/2015
- Indicateur : Obtention de la certification AIPC Gold
- **Résultat : La certification AIPC Gold a été obtenue en mars 2015**

Objectif 3.2.2 : Élargir à l'ensemble du personnel le programme d'amélioration en continu (AEC) des processus d'affaires axé sur la clientèle

- Cible : 100 % des employés participent au programme dès 2014 avec un objectif AEC
- Indicateur : % du personnel qui participe au programme
- **Résultat : En moyenne, 84,4 % des employés ont participé au programme d'amélioration en continu au cours des 3 dernières années**

3.3 : Maintenir un programme d'amélioration en continu de la satisfaction des employés

Objectif 3.3.1 : Préserver un taux de satisfaction élevé des employés face à leur travail

- Cible : Satisfaction moyenne globale supérieure à 70 %
- Indicateur : Questionnaire du sondage de satisfaction des employés
- **Résultat : Le taux de satisfaction des employés a été de 70,9 % pour le seul sondage réalisé au cours des 3 dernières années**

3. PERFORMANCE

3.1 Performance générale de la SPCM (2005-2015)

- ◆ Des revenus autonomes accrus en moyenne de 26,6 % au cours des 3 dernières années (23,8 M\$) par rapport aux 5 années antérieures (18,8 M\$) et atteignant un niveau record de 26,4 M\$ en 2015-2016
- ◆ Un nombre d'événements accru en moyenne de 4,7 % au cours des 3 dernières années (336) par rapport aux 5 années antérieures (321)
- ◆ Un taux d'occupation en croissance, atteignant un niveau record de 47,8 % en 2015-2016
- ◆ Des retombées économiques en recettes touristiques pour Montréal et le Québec accrues en moyenne de 20,7 % au cours des 3 dernières années (227 M\$) par rapport aux 5 années antérieures (188 M\$)
- ◆ Montréal est toujours la 2^e destination en Amérique, après Vancouver, pour l'accueil d'événements associatifs internationaux, selon le classement 2014 de l'Union des associations internationales (UAI) et la 5^e ville en Amérique du Nord pour l'accueil de congrès organisés par des associations internationales, selon le classement 2014 de l'International Congress and Convention Association (ICCA)

Tableau 1 : Évolution de la performance globale du Palais des congrès de Montréal de 2005 à 2015

Indicateurs	05-06	06-07	07-08	08-09	09-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
Nombre d'événements	183	215	230	261	267	350	368	359	332	347	330
Taux d'occupation global	44,7 %	41,6 %	38,0 %	39,1 %	38,0 %	41,5 %	43,2 %	37,1 %	43,3 %	45,8 %	47,8 %
Taux d'occupation congrès	26,8 %	20,6 %	17,1 %	17,9 %	15,9 %	21,0 %	17,8 %	14,0 %	21,3 %	22,7 %	23,7 %
Part congrès – total	60 %	50 %	45 %	46 %	42 %	51 %	41 %	38 %	49 %	50 %	50 %
Taux d'occupation expo	14,0 %	14,6 %	14,2 %	14,8 %	14,8 %	13,5 %	16,8 %	14,7 %	14,5 %	16,3 %	17,5 %
Taux d'occupation CRG	3,9 %	6,4 %	6,6 %	6,5 %	7,4 %	7,0 %	8,6 %	8,4 %	7,4 %	6,8 %	6,6 %
Participants/visiteurs	609 192	601 354	610 058	554 068	613 109	631 829	657 043	642 262	766 091	837 056	792 795
Revenus autonomes	17,7 M\$	17,0 M\$	16,9 M\$	17,9 M\$	16,8 M\$	19,1 M\$	20,6 M\$	19,4 M\$	21,3 M\$	23,6 M\$	26,4 M\$
Nuitées générées	187 994	156 548	144 042	156 338	131 460	206 963	146 724	98 509	169 720	175 307	165 482
Retombées économiques	250 M\$	213 M\$	126 M\$	168 M\$	166 M\$	225 M\$	200 M\$	182 M\$	209 M\$	242 M\$	231 M\$

CRG : Marché des conférences, réunions et événements spéciaux

Source : Rapports annuels, Société du Palais des congrès de Montréal

- ◆ Des dépenses directes et des dépenses d'administration contrôlées et optimisées
- ◆ Un déficit d'exploitation éliminé en 2015-2016, tel que prévu au plan
- ◆ Une subvention affectée à l'exploitation qui a été éliminée en 2013-2014

Tableau 2 : Ratios financiers de 2005 à 2015

Indicateurs	05-06	06-07	07-08	08-09	09-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
Revenus, en M\$	17,7	17,0	16,9	17,9	16,8	19,1	20,6	19,4	21,3	23,6	26,4
Dépenses directes, en M\$	5,1	5,0	4,8	4,7	4,8	5,4	5,7	5,6	6,1	6,1	6,4
Dép. directes – revenus	28,9 %	30,0 %	28,4 %	26,1 %	28,6 %	28,3 %	27,8 %	28,8 %	28,4 %	25,7 %	24,3 %
Dépenses d'administration, en M\$	15,8	15,5	15,6	16,5	16,3	17,7	17,6	17,4	18,8	17,8	18,2
Dép. d'administration – revenus	88,9 %	93,0 %	92,5 %	91,9 %	97,3 %	93,1 %	85,4 %	90,0 %	87,9 %	75,7 %	68,9 %
Excédent (déficit) d'exploitation, en M\$	(2,7)	(3,4)	(2,7)	(2,6)	(4,5)	(3,9)	(2,4)	(3,3)	(2,2)	(0,1)	2,1
Excédent (déficit) d'exploitation – revenus	15,4 %	20,1 %	15,8 %	14,5 %	26,7 %	20,6 %	11,7 %	17,0 %	10,3 %	0,1 %	7,8 %
Subvention pour l'exploitation, en M\$	6,1	5,4	5,5	2,4	3,8	4,4	3,9	1,0	0,0	0,0	0,0
Subvention pour l'exploitation – revenus	34,6 %	32,2 %	32,6 %	13,3 %	22,6 %	22,9 %	19,1 %	5,0%	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Source : Rapports annuels, Société du Palais des congrès de Montréal

3.2 Performance comparative

- ◆ Un ratio plutôt faible de 23 % entre la superficie disponible à la location et la superficie totale du bâtiment suite à l'agrandissement fait en 2002.
- ◆ Un revenu total au pied carré supérieur à la moyenne et en progression de 14,9 % au cours des 3 dernières années, pendant que la moyenne canadienne progressait de 7,6 %.
- ◆ Des revenus par évènement supérieurs à la moyenne canadienne dans toutes les catégories d'événements :
 - Les revenus moyens par congrès ont diminué de 3,9 % sur 3 ans pendant que la moyenne canadienne progressait de 4,9 %, progression souvent attribuable à la provenance des congrès.
 - Les revenus moyens par exposition ont augmenté de 1,6 % sur 3 ans pendant que la moyenne canadienne diminuait de 1,9 %

Tableau 3 : Performance comparative des revenus du Palais des congrès de Montréal au Canada, 2014-2015

Indicateurs	Montréal	Québec	Ottawa	Toronto	Vancouver	Total
Superficie disponible (expo/réunions/plénières)	330 940	192 374	120 688	575 875	466 500	1 686 377
Ratio superficie disponible/superficie bâtiment	23 %	34 %	30 %	26 %	26 %	26 %
Nombre total d'activités	347	171	528	565	556	2 167
Nombre de congrès	48	58	35	45	61	247
Nombre d'expositions	49	22	29	63	55	218
Autres événements	250	91	464	457	440	1 702
Revenu total (milliers \$)	35 865	16 561	19 281	50 605	44 905	167 217
Revenu total au pied carré disponible	108 \$	86 \$	160 \$	88 \$	96 \$	99 \$
Revenu des congrès (milliers \$)	16 871	10 658	7 626	20 230	24 102	79 487
Revenu congrès/revenu total	47 %	64 %	40 %	40 %	54 %	48 %
Revenu par congrès	351 479 \$	183 759 \$	217 886 \$	449 556 \$	395 115 \$	321 810 \$
Revenu des expositions (milliers \$)	9 949	1 874	4 025	13 547	7 488	36 883
Revenu expositions/revenu total	28%	11%	21%	27%	17%	22%
Revenu par exposition	203 041 \$	85 182 \$	138 793 \$	215 032 \$	136 145 \$	169 188 \$
Revenu, autres événements (milliers \$)	9 046	4 030	7 629	16 827	13 314	50 846
Revenu autres/revenu total	25 %	24 %	40 %	33 %	30 %	30 %
Revenu par autre événement	36 184 \$	44 286 \$	16 442 \$	36 821 \$	30 259 \$	29 874 \$

Source : HLT Advisory inc. – Convention Centre Benchmarking 2014

4. CONTEXTE EXTERNE

Depuis 2002, le Palais des congrès de Montréal se classe dans la catégorie des centres de moyenne taille en Amérique du Nord (entre 100 000 et 500 000 pi²) et est présent sur plusieurs marchés : les congrès internationaux, les congrès américains, les congrès canadiens, les congrès québécois, les expositions commerciales et publiques et finalement les conférences, les réunions et les événements spéciaux provenant du marché local montréalais.

Selon le rapport annuel 2014 de l'industrie des centres de congrès en Amérique du Nord, réalisé par la firme PricewaterhouseCoopers (PwC), les centres de congrès de moyenne taille, soit de 100 000 à 500 000 pi², affichent une occupation moyenne de 44 %.

Le Palais des congrès est le troisième centre de congrès en importance au Canada avec 330 942 pi² locatifs nets, dont 199 052 d'espaces contigus d'exposition, soit un peu moins que les 220 000 pi² du hall d'exposition principal de Vancouver qui dispose d'une superficie locative nette totale de 466 500 pi² à la suite d'un agrandissement réalisé en 2010. Toronto dispose pour sa part, depuis 1998, d'un total de 575 875 pi² locatifs nets, dont une superficie de 260 000 pi² de salles d'exposition.

Vancouver et son Vancouver Convention Centre (VCC), depuis l'important agrandissement réalisé à ce dernier en 2010, ont démontré une volonté d'augmenter leur part des congrès internationaux en investissant les ressources nécessaires, dont l'établissement d'un fonds de développement (fonds commun avec leurs partenaires) considérable pour attirer les congrès et inciter les organisateurs à choisir Vancouver. La ville de Vancouver se classe au premier rang des villes nord-américaines en 2015 pour la tenue du plus grand nombre d'événements internationaux, selon les statistiques provenant de l'International Congress and Convention Association (ICCA).

Le Palais des congrès rivalise avec un grand nombre de destinations et de centres de congrès au Canada, aux États-Unis et ailleurs dans le monde, et ce, en fonction de différents facteurs et critères importants pour les organisateurs, que sont : la taille de l'organisation, la rotation et l'origine géographique des événements, les besoins d'espace et le nombre de congressistes, la disponibilité des chambres d'hôtel à proximité, la sécurité de la ville et son accès aérien facile ainsi que les avantages financiers pour l'organisation.

Nous avons de plus analysé des études récentes sur l'industrie des congrès et des expositions, sur l'offre et la demande, la concurrence et les tendances. Nous retenons les conclusions suivantes :

LE MARCHÉ DES CONGRÈS :

CONGRÈS AMÉRICAINS

- ◆ Les effets négatifs de la crise économique de 2008-2009 ont été compensés, comme prévu, par un retour du balancier et une croissance soutenue entre 2011 et 2015 du marché des associations pour le Canada et les États-Unis.
- ◆ Des signes encourageants pour Montréal et le Canada en termes de croissance soutenue pour les prochaines années sont clairement identifiés.
- ◆ La demande pour des salles d'exposition en contigu et des salles de réunion polyvalentes, multifonctionnelles et à proximité des salles d'exposition est en croissance constante, ce qui s'explique par la volonté des organisations d'assurer la viabilité financière de la tenue d'un congrès annuel.
- ◆ La proximité des hôtels, près ou directement reliés à un centre de congrès, constitue un des facteurs essentiels intervenant dans le choix d'une destination.
- ◆ Les demandes pour des contributions financières offertes par la destination ou des escomptes sur les frais de location des centres de congrès sont de plus en plus fréquentes depuis quelques années.
- ◆ Montréal détient la plus faible part de marché avec seulement 28 % de l'ensemble des congrès américains qui sont venus ou qui viendront au Canada.
- ◆ Des efforts demandés pour réduire le coût des événements et obtenir des coûts de location réduits ou nuls des centres de congrès constituent toujours une attente des associations.
- ◆ En général, Montréal et le Canada se positionnent bien pour obtenir une partie de ces événements puisque près de la moitié des organisateurs américains prévoient tenir leur événement à l'extérieur des États-Unis, et ce, malgré les réglementations et restrictions gouvernementales sur les déplacements hors É.-U. et les politiques fédérales et étatiques américaines qui limitent la participation et le soutien financier aux congrès qui se tiennent à l'étranger.

CONGRÈS CANADIENS

- ◆ Pour les congrès canadiens, la construction de nouveaux centres de congrès à Niagara Falls et à Halifax, ainsi que les projets d'agrandissement de centres existants, notamment ceux de Winnipeg, d'Ottawa et de Vancouver, ont provoqué une concurrence plus intense compte tenu de l'accroissement de l'offre alors que la demande est demeurée stable pour les événements de petite et moyenne envergure (500 à 2 000 délégués).

CONGRÈS INTERNATIONAUX

- ◆ Le marché des congrès internationaux reste important et dynamique, avec des événements plus nombreux, quoique plus petits et plus spécialisés que les congrès américains.
- ◆ Selon le classement de 2014 de l'ICCA, les événements organisés par ses membres qui se tiennent en Amérique du Nord sont deuxièmes en importance après l'Océanie, avec plus de 450 délégués par réunion. Les États-Unis demeurent l'hôte du plus grand nombre de réunions d'associations internationales avec 172 réunions de plus que l'Allemagne.
- ◆ Le marché des congrès internationaux est un cheval de bataille gagnant depuis des années pour le Palais des congrès et pour Montréal, puisque Montréal et Vancouver sont depuis quelques années la première ou deuxième destination des Amériques à accueillir le plus grand nombre d'événements internationaux, selon l'ICCA ou l'UIA.
- ◆ Le Palais des congrès a la plus grande part de marché des grands centres de congrès du Canada avec 49 % par rapport à Toronto et à Vancouver pour le nombre de congrès tenus et à venir au Canada entre 2005 et 2025.
- ◆ La durée moyenne des congrès internationaux est de 3,8 jours et est relativement stable. L'affluence totale aux congrès est à la hausse, mais les participants séjournent moins longtemps qu'auparavant avant et après le congrès.
- ◆ L'Europe est l'hôte de la part la plus importante des sièges sociaux des organisations internationales (59 %), devant l'Amérique du Nord (28 %) et l'Asie/Moyen-Orient (13 %).

LE MARCHÉ DES EXPOSITIONS :

- ◆ Il s'agit d'un marché mature dont la demande est relativement stable depuis 2004; le nombre d'expositions varie peu.
- ◆ Les différents secteurs économiques dans le domaine des expositions sont bien représentés, tant en ce qui concerne les expositions commerciales régionales ou nationales que les expositions publiques qui sont plutôt locales et régionales. Il y a peu de lancements de nouveaux événements majeurs, mais on ne constate aucune réduction de la taille du marché.
- ◆ La demande de ce marché est principalement pour les mois d'hiver, ce qui correspond aussi à la période basse pour la demande des congrès en provenance de l'extérieur du Québec, principalement à cause du climat québécois.
- ◆ Le marché des expositions est marqué par un pouvoir de négociation croissant des promoteurs qui s'attendent parfois à des rabais substantiels et à une approche sur mesure.
- ◆ L'offre a augmenté récemment, mais de façon modérée.
- ◆ Le Canada bénéficie d'un statut particulier pour les promoteurs nord-américains qui ne le considèrent pas comme étant « à l'étranger ».
- ◆ Montréal est cependant relativement peu connue sur ce marché, principalement à cause de la démographie plus faible pour la clientèle cible, des douanes, des passeports et du climat.

5. CONTEXTE INTERNE

Ce que nous retenons de l'environnement interne du Palais des congrès de Montréal :

- ◆ À la lumière des classements annuels depuis 2005 produits par l'ICCA et l'UIA au chapitre des destinations attirant le plus grand nombre d'événements internationaux, le Palais des congrès de Montréal a une personnalité bien affirmée par rapport à ses concurrents nord-américains, principalement pour la tenue des congrès internationaux.
- ◆ L'offre de Montréal comme destination pour les congressistes ne se renouvelle cependant pas assez et l'agrandissement potentiel du Palais des congrès pourrait permettre de conserver et surtout de favoriser sa position concurrentielle en Amérique tout en répondant mieux à la demande actuelle du marché des congrès durant les mois de forte demande au PCM.
- ◆ Les connexions aériennes se sont améliorées grâce à l'ajout de quelques destinations internationales. Toutefois, Toronto, Vancouver et Calgary occupent toujours les trois premières places concernant la facilité d'accès, ce qui demeure un point à améliorer pour Montréal afin d'augmenter les chances du PCM d'attirer plus de congrès, conformément aux résultats du rapport Watkins de 2014 et 2016.

Le Palais a des atouts :

- ✓ La localisation au cœur du centre-ville est un avantage concurrentiel indéniable.
- ✓ La fierté, la stabilité et l'expertise de ses employés avec un taux élevé et constant de satisfaction.
- ✓ La synergie entre les acteurs importants et essentiels de l'industrie touristique locale, surtout avec Tourisme Montréal et l'Association des hôtels du Grand Montréal.
- ✓ Le PCM dispose d'une infrastructure technologique de pointe, suite à des investissements importants en 2012.

Le Palais a aussi des faiblesses à mitiger :

- ✓ On constate parfois un manque de flexibilité et d'adaptabilité des espaces et des installations, dont le décor en général est sobre, froid et sans âme.
- ✓ Le manque d'espace pour répondre à la demande durant certains mois de forte demande du marché des congrès.
- ✓ Une appréciation légèrement décroissante du rapport qualité-prix de la part de la clientèle, principalement en raison d'un ajustement des prix de vente de nos services auxiliaires au cours des dernières années.
- ✓ Le manque de contributions des partenaires du tourisme d'affaires au financement du fonds de développement du marché des congrès afin de mieux répondre à la demande croissante des organisateurs pour obtenir un soutien financier, tant de la destination que du centre des congrès.

6. DIAGNOSTIC SYNTHÈSE ET ENJEUX

6.1 Menaces et opportunités

Menaces	Opportunités
La compétitivité de Montréal comme destination de grands congrès est menacée par l'augmentation soutenue de l'offre tant au Canada qu'aux États-Unis.	Poursuite des études de faisabilité pour démontrer la nécessité d'agrandir le Palais des congrès de Montréal.
La notoriété de Montréal comme destination touristique diminue au profit de destinations qui investissent dans un nouveau positionnement et une nouvelle image de marque pour leur ville.	Augmenter notre part du marché des associations américaines qui est la plus faible par rapport à nos principaux concurrents canadiens (Toronto et Vancouver).
L'état des finances du gouvernement du Québec ne facilite pas la projection des besoins à moyen et à long terme de la Société, tant en ce qui concerne son développement que le maintien de ses actifs.	Mettre en place un plan de développement du marché corporatif des grands événements (congrès, rencontres), avec la collaboration de Tourisme Montréal.
Le manque de contributions des partenaires du tourisme d'affaires au financement du fonds de développement du marché des congrès ne permet pas de répondre à la demande croissante des organisateurs pour obtenir un soutien financier, tant de la destination que du PCM.	Le PCM peut se différencier des autres centres de congrès concurrents en Amérique dans les 3 ou 4 principaux secteurs économiques forts, en tenant compte de sa réalité géographique et démographique.

6.2 Forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
Troisième plus grand centre de congrès au Canada, le PCM est localisé en plein cœur du centre-ville de Montréal, une ville connue internationalement comme étant une des principales portes d'entrée des Amériques pour la clientèle internationale.	Nos espaces disponibles pour les grands événements (congrès et expositions) sont de plus en plus limités durant les mois de forte demande étant donné que le PCM a affiché depuis 2015 des taux mensuels d'occupation d'autour de 70 % durant ces périodes.
Un Club des Ambassadeurs, qui a déjà 31 ans, qui compte 300 membres actifs, et ayant contribué en partie aux 5 milliards de dollars de retombées économiques depuis l'ouverture du Palais.	Notre modèle d'accompagnement pour les clients décideurs et/ou planificateurs n'est pas harmonisé relativement au service à la clientèle.
À moins de dix minutes de marche se trouvent plus de 15 000 chambres d'hôtel de toutes catégories, dont environ 4 000 sont reliées au Palais par le réseau piétonnier souterrain.	Les installations vieillissantes du PCM, lesquelles sont perçues par la clientèle locale comme de grands espaces froids, en plus du manque d'espaces propices au réseautage et aux ateliers de rencontres favorisant l'innovation.

L'ensemble de ces opportunités, menaces, forces et faiblesses constitue autant de défis pour le Palais des congrès dans les années à venir.

6.3 Enjeux

La raison d'être du PCM est de générer un maximum de recettes touristiques pour la région de Montréal et de retombées économiques pour le Québec. Il doit cependant, plus que jamais et conformément aux priorités gouvernementales, le faire dans l'optique d'une vision à plus long terme pour demeurer à la hauteur de ses concurrents. Les choix stratégiques sont soit l'optimisation actuelle des installations, soit l'agrandissement à court ou moyen terme, en tenant compte du fait que des terrains sont actuellement réservés autour du Palais actuel et qu'un tel agrandissement pourrait avant tout assurer à plus long terme la compétitivité de Montréal et répondre plus adéquatement à l'ensemble des besoins et demandes du marché du tourisme d'affaires, et surtout celui des plus grands événements.

Dans une telle perspective, les enjeux du Palais concernent essentiellement en 2016 :

- 1- La nécessité de développer des options stratégiques pour accroître la compétitivité et l'attractivité du Palais des congrès et de Montréal, dans l'optique de favoriser la réalisation de sa mission à long terme.**
- 2- La nécessité d'améliorer en continu l'expérience client par l'excellence, l'innovation et la créativité, tant au service à la clientèle qu'aux installations.**
- 3 La nécessité de poursuivre l'optimisation des processus et d'améliorer en continu la qualité de l'organisation, en fonction des besoins des clients et des attentes gouvernementales.**

L'incapacité pour le Palais de réagir adéquatement à son environnement (menaces et opportunités) ou de remplir sa mission de façon satisfaisante (forces et faiblesses) aura pour conséquences :

- de limiter l'ampleur des retombées économiques liées à l'arrivée de congressistes et participants dans la métropole et au Québec ;
- de ralentir le développement stratégique des installations et de diminuer l'attractivité de Montréal, créant ainsi une pression sur le financement public.

Inversement, l'amélioration de sa performance financière et de sa productivité aura pour effet :

- d'augmenter les revenus de ses activités dans un contexte où il est avant tout un instrument de développement économique, tout en assurant l'autonomie financière de son exploitation ;
- de réduire la pression du financement public et aussi de mettre la table pour un projet d'agrandissement de ses installations en vue de maintenir la compétitivité de Montréal comme grande ville de congrès.

7. Orientations stratégiques et objectifs

Au vu de l'analyse des contextes interne et externe dans lequel évolue le Palais des congrès de Montréal, de ses forces et faiblesses, des menaces et des opportunités qui doivent être prises en compte, on peut conclure qu'au cours des 3 prochaines années, le Palais sera confronté à 3 grands enjeux et devra articuler son développement autour de 6 grandes orientations stratégiques.

Il est important de souligner que tous les objectifs du plan stratégique 2016-2019 ont été établis sur la base de la performance de l'exercice financier 2014-2015, étant donné que les résultats atteints en 2015-2016 ont été exceptionnels à plusieurs égards, principalement au niveau de l'occupation et des revenus générés par les congrès et les réunions corporatives tenus au cours de cet exercice.

Enjeu n° 1 : La nécessité de développer des options stratégiques pour accroître la compétitivité et l'attractivité du Palais des congrès et de Montréal, dans l'optique de favoriser la réalisation de sa mission à long terme

Orientations stratégiques

1.1 Assurer une croissance continue des ventes au cours de trois prochaines années et favoriser la mise en place d'un modèle de gestion optimale des espaces, en maintenant l'équilibre budgétaire opérationnel

La Société devra veiller à optimiser ses activités sur une base concurrentielle et commerciale en poursuivant la croissance des retombées économiques générées pour le Québec, tout en maintenant l'équilibre budgétaire opérationnel, afin de répondre aux attentes gouvernementales.

À court terme, il faut maximiser les revenus et le niveau d'occupation, en mettant en place une approche commerciale plus segmentée pour le marché des congrès, qui sera soutenue par une recherche exhaustive d'informations dans les bases de données existantes, afin de mieux cibler les clients potentiels qui se retrouveront dans les listes annuelles de comptes clients prioritaires, en fonction des disponibilités mensuelles à long terme.

Pour y parvenir, un nouveau modèle de financement du fonds de développement des congrès doit être établi afin d'appuyer les candidatures et le choix de la ville de Montréal comme future destination pour la tenue de congrès d'envergure, étant donné que l'actuel fonds commun TM-PCM est insuffisant pour être concurrentiel.

Au cours des trois dernières années, le taux d'occupation moyen des espaces locatifs a été de 45,6% et au cours de cette période, 80 millions de pi² ont été confirmés sur le marché des congrès. Il faut préciser que l'objectif lié à la confirmation de pieds carrés locatifs est associé à des sous-objectifs détaillés par marché visant à atteindre les niveaux de revenus ciblés. Compte tenu de la performance exceptionnelle réalisée en 2015-2016, les objectifs de croissance des revenus autonomes sont basés sur les résultats atteints en 2014-2015, soit 23,6 M\$. Il en est de même pour les ratios des dépenses directes et des dépenses d'administration, qui représentaient respectivement 25,7% et 75,7% des revenus autonomes en 2014-2015.

Objectifs

1.1.1 Augmenter le taux d'occupation des espaces locatifs pour atteindre la moyenne supérieure d'occupation des centres des congrès comparables, soit un taux de 50%

CIBLE : 2016-2017 à 46%, 2017-2018 à 48% et 2018-2019 à 50 %

INDICATEUR : Taux d'occupation des espaces locatifs

1.1.2 Confirmer un minimum de 100 millions de pi² sur le marché des congrès au cours des 3 prochaines années

CIBLE : 33,3 millions de pi² par année.

INDICATEUR : Nombre de pieds carrés confirmés sur le marché des congrès

1.1.3 Accroître annuellement les revenus autonomes

CIBLE : 2016-2017 : 24,2 M\$ (+2,5%), 2017-2018 : 25 M\$ (+3,3%) et 2018-2019 : 25,9 M\$ (+3,6%)

INDICATEUR : Résultats financiers annuels

1.1.4 Maintenir annuellement l'équilibre budgétaire

CIBLE : Limiter annuellement à 25 % des revenus les dépenses directes et à 75 % des revenus dépenses d'administration

INDICATEUR : Résultats financiers annuels

1.2 Accroître les retombées touristiques à long terme pour Montréal et le Québec

Un grand centre des congrès est avant tout un instrument important de développement économique et intellectuel puisqu'il accueille des quatre coins du monde des organisations qui planifient périodiquement des rassemblements de leurs membres pour discuter des enjeux de leur secteur d'activité. Les dépenses touristiques à Montréal et les retombées économiques pour le Québec proviennent de l'accueil des organisations, des congressistes, des experts et autres participants et des exposants des congrès internationaux, américains et canadiens et des expositions commerciales, lesquels dépensent de l'argent pour toutes sortes de biens et services dans la communauté des affaires montréalaise et québécoise durant leur séjour.

Pour assurer le maintien et l'accroissement des retombées touristiques à long terme, la SPCM devra élaborer et proposer des solutions complètes et cohérentes qui assureront l'avenir du Palais des congrès qui tiendront compte des bénéfices potentiels et des risques stratégiques, opérationnels et financiers d'un agrandissement éventuel de ses installations, incluant les risques liés à la capacité d'accueil de Montréal.

Objectif

1.2.1 Évaluer l'opportunité d'agrandir le Palais des congrès actuel afin d'augmenter significativement les retombées touristiques à long terme

CIBLE : Compléter et déposer les études requises d'ici le 30 juin 2017

INDICATEUR : Réalisation d'une étude de marché et d'un dossier d'opportunité (DO) sur le besoin d'agrandir le PCM

Enjeu n° 2 : La nécessité d'améliorer en continu l'expérience client par l'excellence, l'innovation et la créativité, tant au service à la clientèle qu'aux installations

L'expérience client est un des principaux facteurs clés du succès sur le marché très concurrentiel des congrès et expositions. Elle se traduit par un haut taux de satisfaction de la clientèle qui peut être atteint en dépassant les attentes du client. Pour y parvenir, il est essentiel de proposer un partenariat d'affaires « gagnant-gagnant », soutenu principalement par un modèle d'accompagnement continu tout au long de la démarche de vente, du processus de planification et du suivi événementiel. Le PCM cherche avant tout à profiter de l'effet multiplicateur du bouche-à-oreille et à augmenter la récurrence de la fréquentation du Palais pour tous les événements. Il s'agit donc essentiellement d'offrir le bon produit au bon prix par des employés compétents.

Orientations stratégiques

2.1 Assurer une croissance continue du taux de satisfaction globale relatif au service à la clientèle au cours des trois prochaines années

Le taux de satisfaction de la clientèle du Palais des congrès repose sur de nombreuses variables et est modulé par des contextes très changeants d'un événement à l'autre et les attentes souvent très diversifiées des clients. Chacun de ces éléments doit faire l'objet d'une attention particulière, et ce, en continu afin de positionner le PCM comme offrant une expérience et des services de très haute qualité à ses clients, leurs délégués et exposants, ainsi qu'à leurs visiteurs. Pour l'exercice 2015-2016, le taux de satisfaction de la clientèle a été de 88,1%

Objectif

2.1.1 Maintenir les performances historiques pour tous les marchés desservis et augmenter le taux de satisfaction globale des clients

CIBLE : 2016-2017 à 88,5 %, 2017-2018 à 88,5 % et 2018-2019 à 89 %

INDICATEUR : Taux annuel de satisfaction globale

2.2 Poursuivre le développement d'une offre technologique productive et d'avant-garde, en misant sur une utilisation accrue et une croissance des revenus

L'environnement technologique des congrès et expositions évolue de façon très rapide, et les attentes des organisateurs et des participants ne cessent de croître et de se diversifier. Pour rester concurrentiel, le PCM doit poursuivre le développement de son offre technologique commencée dans les dernières années tout en maintenant une infrastructure de qualité. Cette offre doit évoluer pour demeurer productive et génératrice de revenus supplémentaires. Pour l'exercice 2015-2016, le taux de satisfaction de la clientèle pour les services de télécommunications a été de 84,99%.

Objectif

2.2.2 Augmenter le taux de satisfaction de la clientèle au niveau des services de télécommunications

CIBLE : 2016-2017 : 85,25%, 2017-2018 : 85,5% et 2018-2019 : 85,75%

INDICATEUR : Taux annuel de satisfaction des services de télécommunications

Enjeu n° 3 : La nécessité de poursuivre l'optimisation des processus et améliorer en continu la qualité de l'organisation, en fonction des besoins des clients et des attentes gouvernementales

L'amélioration de la performance organisationnelle de la SPCM requiert aussi une modernisation de ses processus d'affaires, une démarche dans laquelle la Société s'est engagée depuis plusieurs années. La recherche des meilleures pratiques, la mise en œuvre de processus d'optimisation ainsi que l'implantation des technologies les plus performantes sont au cœur de celle-ci. Une attention particulière sera portée aux processus d'affaires axés sur la clientèle.

Orientation stratégique

3.1 Moderniser les processus d'affaires de la SPCM en appliquant à l'ensemble des services les meilleures pratiques et les dernières technologies applicables

Le principal système d'exploitation de la Société (EBMS) a été implanté au début de l'an 2000. Afin d'utiliser au maximum les fonctionnalités de la dernière version disponible (V20), la Société profita de ce projet de migration pour moderniser et optimiser ses processus d'affaires à tous les niveaux (commercial, exploitation et facturation). De plus, l'informatisation des outils de gestion liés à l'intelligence d'affaires (BI) se poursuivra pour accélérer l'analyse des résultats et la prise de décisions.

Objectifs

3.1.1 Optimiser les processus d'affaires

CIBLE : Projet complété avant le 30 septembre 2017

INDICATEUR : Implantation de la V20 d'EBMS avec les processus de réservation et de planification des événements optimisés

3.1.2 Informatiser l'information de gestion

CIBLE : Projets complétés : 1. 31 mars 2017, 2. 31 mars 2018

INDICATEUR : Informatisation de : 1. Du calcul du taux d'occupation et 2. Des indicateurs financiers de performance

3.2 Maintenir un programme permanent d'amélioration de la satisfaction des employés

La satisfaction des employés est une valeur essentielle pour la SPCM; celle-ci s'engage à mettre en œuvre les efforts nécessaires pour la maintenir à un niveau élevé malgré un contexte de plus en plus exigeant, pour maintenir, entre autres, un faible taux de roulement et un environnement de travail favorisant la collaboration de tous les employés. Le taux de satisfaction des employés était de 70,9% lors du dernier sondage effectué.

Objectif

3.2.1 Augmenter le taux de satisfaction des employés à l'égard de leur travail

CIBLE : Satisfaction moyenne globale supérieure à 70 % en 2016-2017, et un minimum de 72,5 % en 2018-2019.

INDICATEUR : Résultats du sondage sur la satisfaction des employés

8. Tableau synoptique

MISSION Le Palais des congrès de Montréal a pour mission de solliciter et d'accueillir des congrès, des expositions, des conférences, des réunions et d'autres événements. Institution publique à vocation commerciale, le Palais génère d'importantes retombées économiques et intellectuelles pour le Québec et contribue au rayonnement de Montréal à titre de destination de premier plan	VISION Le Palais des congrès sera reconnu, sur les marchés nationaux, américains et internationaux, comme étant une organisation performante, axée résolument sur le dépassement des attentes de son client, lui offrant une expérience adaptée à ses besoins propres, empreinte d'innovation et de créativité, à l'image de Montréal et une organisation ouverte sur sa communauté, un acteur de premier plan dans la vie économique et touristique
ENJEU 1 LA NÉCESSITÉ DE DÉVELOPPER DES OPTIONS STRATÉGIQUES POUR ACCROÎTRE LA COMPÉTITIVITÉ ET L'ATTRACTIVITÉ DU PCM ET DE MTL	
ORIENTATIONS	OBJECTIFS
1.1 Assurer une croissance continue des ventes au cours des 3 prochaines années et favoriser la mise en place d'un modèle de gestion optimale des espaces, en maintenant l'équilibre budgétaire opérationnel	1.1.1 Augmenter le taux d'occupation des espaces locatifs pour atteindre la moyenne supérieure d'occupation des centres de congrès comparables, soit un taux de 50%
	CIBLE : 2016-2017 : 46%, 2017-2018 : 48% et 2018-2019 : 50%
	1.1.2 Confirmer un minimum de 100 millions de pi² sur le marché des congrès au cours des 3 prochaines années
	CIBLE : 33,3 M de pi ² par année
	1.1.3 Accroître annuellement les revenus autonomes
	CIBLE : 2016-2017 : 24,2 M\$, 2017-2018 : 25 M\$ et 2018-2019 : 25,9 M\$
	1.1.4 Maintenir annuellement l'équilibre budgétaire
	CIBLE : Limiter à 25% des revenus les dép. directes et à 75% les dép. d'administration
1.2 Accroître les retombées touristiques à long terme pour Montréal et le Québec	1.2.1 Évaluer l'opportunité d'agrandir le PCM actuel afin d'augmenter significativement les retombées touristiques à long terme
ENJEU 2 LA NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER EN CONTINU L'EXPÉRIENCE CLIENT PAR L'EXCELLENCE, L'INNOVATION ET LA CRÉATIVITÉ	
2.1 Assurer une croissance continue du taux de satisfaction globale relatif au service à la clientèle au cours des 3 prochaines années	2.1.1 Maintenir les performances historiques pour tous les marchés desservis et augmenter le taux de satisfaction global des clients
	CIBLE : 2016-2017 à 88,5%, 2017-2018 à 89% et 2018-2019 à 89,5%
2.2 Poursuivre le développement d'une offre technologique productive et d'avant-garde, en misant sur une utilisation accrue et une croissance des revenus	2.2.1 Augmenter le taux de satisfaction de la clientèle au niveau des services de télécommunications
	CIBLE : 2016-2017 : 85,25%, 2017-2018 : 85,5% et 2018-2019 : 85,75%
ENJEU 3 LA NÉCESSITÉ DE POURSUIVRE L'OPTIMISATION DES PROCESSUS ET D'AMÉLIORER EN CONTINU LA QUALITÉ DE L'ORGANISATION	
3.1 Moderniser les processus d'affaires de la SPCM en appliquant à l'ensemble des services les meilleures pratiques et les dernières technologies applicables	3.1.1 Optimiser les processus d'affaires
	CIBLE : Projet complété avant le 30 septembre 2017
	3.1.2 Informatiser l'information de gestion
	CIBLE : Projets complétés : 1. 31 mars 2017 2. 31 mars 2018
3.2 Maintenir un programme permanent d'amélioration de la satisfaction des employés	3.2.1 Augmenter le taux de satisfaction des employés à l'égard de leur travail
	CIBLE : Satisfaction moyenne globale supérieure à 70% en 16-17 et minimum de 72,5% en 18-19