

REVUE DE MANDAT

Le 15 janvier 2018



Société du Centre des congrès
de Québec



Monsieur Jacques Chagnon
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec (Québec)

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de déposer la revue de mandat de la Société du Centre des congrès de Québec, conformément à l'article 41 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, mes salutations distinguées.

La ministre du Tourisme,

Julie Boulet

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	2
2	FONCTIONNEMENT DE LA SOCIÉTÉ	4
2.1	Mission.....	4
2.2	Planification stratégique	4
2.3	Reddition de comptes	5
2.4	Recommandation – Mission	5
3	GOVERNANCE	5
3.1	Relations avec la ministre responsable	5
3.2	Conseil d'administration	6
3.3	Rôle et responsabilités du conseil d'administration.....	6
3.3.1	Comité de vérification	6
3.3.2	Comité des ressources humaines	7
3.3.3	Comité de gouvernance et d'éthique.....	7
3.3.4	Comité de développement stratégique des affaires	7
3.3.5	Comité des technologies	7
3.4	Gestion des risques.....	7
3.5	Recommandation - Gouvernance.....	8
4	PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ	8
4.1	Modèle d'affaires.....	8
4.2	Ressources humaines.....	9
4.3	Ressources financières et rentabilité	9
4.4	Ressources matérielles - Immeuble.....	10
4.5	Étalonnage.....	11
4.5.1	Faits saillants.....	11
4.6	Atteinte des cibles et des résultats.....	12
4.6.1	Augmentation des événements internationaux	12
4.6.2	Satisfaction de la clientèle	12
4.7	Partenariats	12
4.8	Recommandations - performance.....	13
5	CONCLUSION	14
6	COMMENTAIRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LA SUITE DE LA REVUE DE MANDAT	15

1 INTRODUCTION

Mise en contexte

Le Centre des congrès de Québec¹ a été créé en 1993. Alors que le Centre évoluait à ses débuts dans un contexte où sa seule présence et ses surfaces de réunion constituaient une attraction majeure susceptible d'attirer les grands événements, la réalité actuelle démontre une concurrence sans cesse accrue modifiant ainsi son environnement.

À titre d'exemple, le nombre de centres de congrès membres de l'association Convention Centres of Canada (CC of C) est passé de 10 à 19 dans les dernières années. Également, le nombre de centres de congrès de superficie importante au Québec a lui aussi augmenté de façon importante. On n'a qu'à penser à Lévis, Sherbrooke, Drummondville, Saint-Hyacinthe et Trois-Rivières.

De plus, le nombre d'endroits où on peut tenir des réunions dans un cadre différent a aussi augmenté de façon significative : Musée national des beaux-arts du Québec, Musée de la civilisation, Université Laval, Complexe Capitale Hélicoptère et Espace Dalhousie.

Enfin, sur le plan mondial, le nombre de congrès internationaux majeurs a connu une baisse de 7 % depuis 2014², alors que le nombre de centres explose; seulement en Asie, plus d'une centaine de centres sont en chantier.

Tout ceci amène la Société à modifier et à ajuster continuellement ses stratégies commerciales et de positionnement.

Cadre légal du Centre des congrès de Québec

La Société a été créée en 1993 par la *Loi sur la Société du Centre des congrès de Québec*. Le gouvernement du Québec a confié son administration à un conseil d'administration dont il nomme les membres.

À la fin de 2007, le gouvernement du Québec modifiait la *Loi sur la Société du Centre des congrès de Québec*. La Société devenait alors assujettie aux obligations contenues à la *Loi sur la gouvernance*. Les principales modifications apportées concernaient notamment les obligations suivantes :

- L'adoption d'un plan stratégique
- La création de comités statutaires du conseil d'administration
- La séparation des rôles de président du conseil et de président-directeur général
- Une reddition de comptes complète au rapport annuel de gestion

La combinaison des dispositions des deux lois précitées établit clairement le mode de gouvernance qui doit régir la Société.

¹ Un centre des congrès est un ensemble immobilier de très grande dimension comprenant des installations et des équipements sur place, avec salles modulables, parfois rattaché aux installations d'un hôtel, pouvant accueillir divers événements de grande envergure réunissant des milliers de personnes et offrant une panoplie de services indispensables à la tenue de ces événements.

² International Congress and Convention Association (ICCA)

Objet du présent rapport

En application de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, la Société doit, à tous les dix ans, déposer un rapport sur l'application de sa loi constitutive. Le présent document vise à répondre à cette exigence et soumet des recommandations visant à actualiser sa mission et contribuer à son plein développement.

2 FONCTIONNEMENT DE LA SOCIÉTÉ

2.1 Mission

Lors de la création de la Société, il avait été clairement établi par le gouvernement du Québec que la construction du Centre des congrès de Québec et la création de la Société pour l'administrer avaient pour but de **générer de la richesse dans la région de Québec** et au Québec. En effet, dans le mémoire complémentaire du 17 mars 1993 ayant précédé la création de la Société, on peut lire que :

*... la mise en place d'un équipement d'envergure pour la région de Québec repose d'abord sur un objectif de retombées économiques et fiscales, tant pour la région que pour les gouvernements, **plutôt que sur un strict objectif de rentabilité**. Dès sa phase de construction, le nouveau Centre des congrès deviendra rapidement un **instrument de retombées économiques** de même qu'un **projet générateur d'emplois**.*

Ainsi, l'article 17 de la *Loi sur la Société du Centre des congrès de Québec* décrit ses objets :

1. d'administrer et d'exploiter le Centre des congrès de Québec,
2. d'élaborer des projets de développement ou d'exploitation du Centre des congrès,
3. d'exercer des activités commerciales et autres activités de nature à contribuer au développement du Centre des congrès et d'en assurer l'exploitation, la promotion et l'administration.

Il devient donc évident que la mission de la Société n'est pas de rendre des services aux citoyens, mais plutôt d'attirer au Centre des congrès et dans la région des événements de tous genres qui généreront de l'argent neuf pour l'économie locale et les gouvernements.

En concordance avec le mandat qui lui a été confié par sa loi constitutive, le conseil d'administration a approuvé la mission suivante :

Solliciter la venue de congrès et d'événements d'envergure et offrir un centre de congrès de calibre international et une expérience de service exceptionnelle, de manière à positionner la région de Québec comme destination d'excellence pour les événements d'affaires et ainsi contribuer à son activité économique.

Le plan stratégique est élaboré et ensuite ajusté périodiquement pour tenir compte de cette mission.

Il convient ici de dire que le conseil, soucieux de son rôle, a aussi mis sur pied un comité spécial de développement stratégique des affaires. Ce comité révisé le plan stratégique établi par la Société.

Il semble donc pertinent que la performance de la Société soit basée sur la création de retombées économiques et intellectuelles en lien avec le développement du tourisme d'affaires dans la région.

2.2 Planification stratégique

Depuis 1999, la Société s'est dotée d'un plan stratégique triennal en lien avec sa mission commerciale et les priorités gouvernementales. Celui-ci vise à augmenter son impact sur les emplois et l'économie de la région par l'accueil et la tenue d'événements majeurs. De telles préoccupations commerciales ne devraient pas être jugées selon les mêmes barèmes que les

opérations d'un ministère, lesquelles sont plus axées sur les services aux citoyens et le contrôle des dépenses de l'État.

Le plan stratégique de la Société est le fruit d'une réflexion commune des gestionnaires et du personnel, des membres du comité de développement stratégique des affaires et du conseil d'administration. Il tient aussi compte de l'avis des clientèles actuelles et futures. Il est ainsi en cohérence avec les attentes du gouvernement 2017-2018 émises par le ministère du Conseil exécutif, soit « le développement d'une véritable culture d'intégrité, de transparence et d'écoute, la poursuite des efforts en matière de révision des programmes et de modernisation, le renforcement de la cohérence de l'action gouvernementale et une gestion des ressources humaines qui valorise la fonction publique et qui favorise la performance de celle-ci. »

Ce plan stratégique est approuvé par le conseil d'administration. Selon les directives actuelles, il est ensuite soumis à l'analyse du Secrétariat du Conseil du trésor et tient compte des commentaires du ministre des Finances. Il est finalement présenté à notre ministre responsable qui le présente au Conseil des ministres et le dépose devant l'Assemblée nationale. Le plan stratégique actuel de la Société couvre la période 2015-2018.

2.3 Reddition de comptes

L'atteinte des objectifs du plan stratégique est jugée au moyen d'indicateurs de performance et cibles qui ont fait l'objet d'une approbation du Secrétariat du Conseil du trésor. Ces résultats se retrouvent au rapport annuel de gestion, tout comme les autres obligations de reddition de comptes imposées par les diverses lois applicables.

Par ailleurs, la Société fournit de nombreux rapports au cours d'une année. En voici quelques exemples :

- Le rapport mensuel sur le contrôle des effectifs
- L'application du *Règlement sur la diffusion de l'information et la protection des renseignements personnels* sur le site Internet
- La gestion des ressources informationnelles
- Les déplacements hors Québec
- Les suivis en lien avec le plan de développement durable

2.4 Recommandation – Mission

- Dans sa loi constitutive, la mission de la Société de contribuer à l'essor économique et touristique de la région de la Capitale-Nationale et de l'ensemble du Québec devrait y être inscrite afin de faire valoir qu'elle génère d'importantes retombées économiques pour le Québec et qu'elle contribue au rayonnement de la région de la Capitale-Nationale.

3 GOUVERNANCE

3.1 Relations avec la ministre responsable

La Société doit rendre compte de ses activités auprès de la ministre du Tourisme. Les relations de la direction et du conseil d'administration, tant auprès du cabinet de la ministre que des

représentants du ministère sont cordiales et empreintes de collaboration. L'écoute du personnel du Cabinet et de l'équipe ministérielle reflète une volonté commune de développer le tourisme de congrès et d'affaires au Québec.

3.2 Conseil d'administration

La *Loi sur la Société du Centre des congrès de Québec* prévoit que la Société est administrée par un conseil d'administration composé de 11 membres, dont le président du conseil et le président-directeur général. Les membres du conseil sont nommés pour un mandat d'au plus quatre ans, sauf le président du conseil d'administration et le président-directeur général qui sont nommés pour un mandat d'au plus cinq ans.

La Loi prévoit également que le gouvernement nomme les membres du conseil, autres que le président de celui-ci et le président-directeur général, en tenant compte des profils de compétence et d'expérience approuvés par le conseil. Pour sa part, le PDG est nommé par le gouvernement sur recommandation du conseil. De plus, au moins trois membres doivent être nommés après consultation des organismes représentatifs du milieu. Enfin, la Loi indique que les membres du conseil d'administration, autres que le président-directeur général, ne sont pas rémunérés.

Le conseil d'administration actuel de la Société respecte les exigences sur la composition du conseil d'administration prévues à sa Loi, soit le nombre de membres, le respect des profils de compétence et d'expérience, la consultation des organismes du milieu ainsi que la rémunération. Par ailleurs, 10 membres ont un statut de membre indépendant, à l'exception du président-directeur général.

3.3 Rôle et responsabilités du conseil d'administration

Les rôles et responsabilités du conseil, des administrateurs et des comités statutaires sont intégrés au règlement de régie interne de la Société.

Les administrateurs sont bien au fait des responsabilités qui leur sont dévolues par la Loi. Tout au long de l'année, ils s'assurent que les comités remplissent leurs obligations et procèdent annuellement à un exercice d'évaluation de leur performance au regard de la planification stratégique, de la vérification interne et de la gestion des risques.

Le conseil fait aussi rapport, dans le rapport annuel de gestion, de sa performance, des dossiers traités et de toutes les autres exigences prévues à la Loi.

La Société considère que le fonctionnement du conseil et de ses cinq comités remplit complètement les exigences de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*.

3.3.1 Comité de vérification

Le comité de vérification seconde le conseil d'administration en ce qui a trait à l'intégrité de l'information financière, aux états financiers annuels, à la vérification externe, aux contrôles internes et à la gestion des risques. Ce comité s'assure notamment de l'examen des états financiers trimestriels et du suivi budgétaire, de la révision des états financiers, de la vérification des mesures de contrôle administratif ainsi que de la discussion avec la direction sur le budget annuel et recommandation pour son adoption au conseil d'administration.

3.3.2 Comité des ressources humaines

Le comité des ressources humaines s'assure de la mise en place de politiques et de programmes concernant les ressources humaines de la Société. Il voit à l'élaboration des critères d'évaluation du président-directeur général. Il contribue également à la sélection des dirigeants et à établir un programme de planification de la relève des dirigeants. Parmi les sujets traités par ce comité on retrouve les modifications à l'organigramme de gestion, l'embauche de cadres le suivi du dossier de négociation de la convention collective du personnel, la réception du bilan des activités de ressources humaines à la Société, de même que la participation à l'évaluation du président-directeur général et la discussion sur les attentes pour la prochaine année.

3.3.3 Comité de gouvernance et d'éthique

Le comité de gouvernance et d'éthique s'intéresse principalement aux règles et aux pratiques de gouvernance ainsi qu'aux questions relatives à la déontologie et à l'éthique. Le comité a notamment la responsabilité de préparer le profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration, à l'exception du président du conseil et du président-directeur général. Enfin, annuellement, il effectue l'évaluation du fonctionnement du conseil et supervise l'exercice d'évaluation des administrateurs et des présidents de comités.

3.3.4 Comité de développement stratégique des affaires

Le comité de développement stratégique des affaires assure un suivi des résultats des ventes et soutient le conseil sur le choix des grandes orientations du plan stratégique triennal. Il effectue également, après étude, la recommandation pour l'adoption du plan de communication et de mise en marché annuel. Il s'acquitte aussi de la réception du bilan annuel du plan stratégique de la Société et du suivi des implications de la Société, notamment en ce qui concerne Québec Destination affaires et le Centre de foires.

3.3.5 Comité des technologies

Le comité des technologies se penche sur la position du Centre par rapport à la compétition en ce qui a trait aux technologies. Il est chargé du suivi des travaux concernant la mise à niveau de l'offre technologique dans les différents secteurs du Centre.

3.4 Gestion des risques

La direction de la Société a mis en place des politiques et des procédés en matière de contrôle et de gestion qui l'assurent de gérer les risques, dont les risques inhérents aux instruments financiers, et d'en minimiser les impacts potentiels. En effet, les risques identifiés sont associés à des mesures de mitigation ainsi qu'à des actions à mettre en œuvre s'ils se matérialisent. Le suivi de la gestion des risques s'effectue par le Comité de vérification, qui en assure notamment la mise à jour annuelle.

Par ailleurs, la gestion des ressources, autant humaines que matérielles et financières, est encadrée par des politiques et procédures qui sont diffusées auprès du personnel. Elles énoncent les valeurs de la Société, les règles de conduite ainsi que les processus opérationnels.

Le respect de ces règles et procédures permet d'assurer un contrôle interne et de normaliser la prise de décision.

Enfin, un code d'éthique est remis à chaque nouvel employé qui doit confirmer son adhésion. La direction fait un suivi des comportements qui ne respectent pas les valeurs d'entreprise et de gestion.

3.5 Recommandation - Gouvernance

- De concert avec la ministre, afin de prendre en compte le degré de responsabilité et la charge de travail croissante des membres du conseil d'administration, la direction de la Société verra à entreprendre des démarches auprès des autorités responsables afin d'explorer les avenues permettant de favoriser le recrutement et maintien des administrateurs au conseil de la Société.

4 PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ

4.1 Modèle d'affaires

Le modèle d'affaires choisi à l'origine par le gouvernement pour la Société est celui du faire-faire (sous-traitance). S'inspirant du modèle mis en place au Palais des congrès de Montréal, le gouvernement a étendu le volet faire-faire à l'ensemble des services, limitant d'emblée le personnel de la Société nécessaire pour administrer et opérer le Centre des congrès et ses sous-traitants. Il s'agissait d'un modèle unique au Canada et visionnaire. Celui-ci assure un engagement financier minimal pour le gouvernement, puisqu'il limite grandement le nombre de membres de personnel nécessaires aux opérations. Le concept du faire-faire permet de limiter les postes permanents au minimum, en tout temps. Le personnel nécessaire pour faire face à l'accroissement du nombre d'événements est du personnel occasionnel recruté par les sous-traitants et le coût de leurs services est souvent payé par le client utilisateur.

Il permet la création et le maintien de nombreux emplois, souvent comblés par de la main-d'œuvre jeune et non spécialisée. Il permet également de maximiser le retour direct à la communauté puisque pour chaque dollar généré, 0,90 \$ retourne directement dans les entreprises de la région. Les divers paliers de gouvernement y trouvent aussi leur compte par le biais des taxes et des impôts payés par les intervenants et fournisseurs.

Quant aux emplois à la Société, ce sont pour la plupart, des emplois de supervision du personnel des divers sous-traitants du Centre. Ils sont répartis dans six équipes :

- | | |
|---------------------------|--------------------------------------|
| a) la direction générale | d) les communications/mise en marché |
| b) l'administration | e) les ventes |
| c) la gestion immobilière | f) l'expérience client |

Pour certains, il s'agit d'administrer le Centre, pour d'autres de le vendre, d'en faire la promotion et d'accompagner les organisateurs d'événements lors de leur séjour à Québec.

Grâce à ce modèle, il arrive que lors d'un événement, plus de 500 membres du personnel des sous-traitants travaillent dans le Centre sans que celui de la Société n'augmente pour autant.

Ce modèle d'affaires convient parfaitement aux opérations et activités commerciales de la Société et lui permet de bien réaliser sa mission. Il rencontre également les orientations gouvernementales en matière de développement économique, de création d'emplois et de réduction de l'appareil administratif gouvernemental.

Il faut mentionner que le Centre des congrès a été finaliste pour l'AIPC Apex Award en 2014. Il s'agit du prix du meilleur palais de congrès au monde qui est décerné par l'Association internationale des palais de congrès (AIPC). Le Centre a d'ailleurs remporté ce prix en 2006.

Par ailleurs, l'AIPC a accordé en 2011 à la Société sa certification « AIPC Quality Gold Standard » pour son mode de gestion. Cette certification est renouvelée tous les deux ans à la suite d'un audit complet des processus de gestion de la Société. Il convient de noter que, sur le plan mondial, seulement 30 établissements parmi les 180 membres de l'AIPC se sont vu accorder ce statut et que depuis, le Centre a maintenu cette certification.

Aussi, en 2015, le Centre a été certifié LEED® Canada-CI, niveau or. Cette certification, qui est en vigueur pour les cinq prochaines années, concerne la performance environnementale de l'aménagement intérieur d'espaces commerciaux. Il s'agit d'un programme avec des normes de qualité et procédures à respecter.

4.2 Ressources humaines

Le modèle d'affaires de la Société, soit le faire-faire (sous-traitance), assure que les effectifs demeurent toujours à un niveau minimal. La Société compte sur l'implication de son personnel qualifié, expérimenté et créatif pour atteindre ses objectifs. Le personnel de la Société comptait, en 2017, 68 membres incluant 11 occasionnels, dont 5 tributaires de l'entente entre la Ville de Québec, l'Office du tourisme de Québec et la Société pour le développement du tourisme d'affaires (Québec Destination affaires). Plus de la moitié du personnel de la Société, fondée il y a 22 ans, compte plus de dix ans d'ancienneté, ce qui témoigne de leur motivation.

La nécessité d'embaucher des ressources, qu'elles soient ponctuelles ou permanentes, relève du volume d'activités générées. Plus d'événements signifient plus de revenus et plus de retombées économiques.

Dans un autre ordre d'idées, pour remplir son rôle, la Société doit aussi compter sur des ressources spécialisées.

Son processus d'affaires exige une mise en marché du Centre et de la région, une force de vente qui sollicite la clientèle locale et hors Québec, le tout pour attirer des événements d'affaires à Québec et générer de l'activité économique.

Cette force de vente comprend des délégués commerciaux qui font un travail de sollicitation semblable à celui de l'entreprise privée. Leur rémunération est composée d'un salaire de base et d'une partie de bonification.

4.3 Ressources financières et rentabilité

Il convient de rappeler que le mandat initial donné à la Société lors de sa création n'était pas la rentabilité financière, mais plutôt la création de retombées économiques et fiscales pour le Québec et le gouvernement. Pourtant, sa rentabilité est actuellement évaluée uniquement sur ses revenus sans tenir compte des retombées économiques générées.

Fait à noter, depuis 1993, l'environnement concurrentiel du Centre des congrès a grandement évolué, que ce soit au Québec avec l'ouverture de plusieurs centres régionaux ou au Canada avec l'ouverture de plusieurs centres de congrès. Au niveau international, plus d'une centaine de centres sont présentement en chantier, obligeant la Société à ajuster continuellement ses stratégies de mise en marché, tout en restant à l'affût des nouvelles exigences de la clientèle.

Au printemps 2017, le ministère du Tourisme donnait mandat à la firme Mallette de procéder à un diagnostic financier des activités de la Société. Dans le cadre de l'étude, la firme Mallette conclut :

Depuis 2013, les revenus de subvention de fonctionnement se sont avérés insuffisants pour couvrir le manque à gagner opérationnel.

	2013 (M\$)	2014 (M\$)	2015 (M\$)	2016 (M\$)	2017 (M\$)
Revenus autonomes	8.4	7.2	8.2	6.4	7.9
Dépenses événements	2.6	2.5	2.7	2.1	2.6
Marge	5.8	4.7	5.5	4.3	5.3
Autres frais événements	0.2	0.2	0.3	0.2	0.3
Ventes et communications	0.8	1.2	0.9	0.9	1.1
Administration	(0.2)	(0.3)	(0.3)	(0.6)	(0.2)
Gestion immobilière	9.5	6.6	9.5	7.9	8.7
Salaires et avantages sociaux	4.8	4.9	5.2	5.1	5.0
Manque à gagner opérationnel	(9.3)	(7.9)	(10.0)	(9.3)	(9.6)
Subvention fonctionnement	8.3	7.8	9.1	8.1	8.2
Manque à gagner	(1.0)	(0.2)	(0.9)	(1.2)	(1.3)
Subvention service de la dette	4.3	4.6	6.7	6.7	6.3
Intérêts	(2.1)	(1.8)	(2.8)	(2.7)	(2.5)
Amortissement immobilisations	(3.5)	(3.9)	(5.0)	(5.0)	(4.7)
Bénéfice comptable	(2.3)	(1.4)	(2.0)	(2.2)	(2.3)
Revenus fiscaux et parafiscaux	24.2	20.1	24.6	17.7	20.9
Retombées économiques totales générées	104.1	94.8	106.8	77.1	91.7

4.4 Ressources matérielles - Immeuble

La Société doit maintenir le Centre des congrès et ses équipements en très bon état pour assurer la satisfaction de la clientèle.

À cet égard, le gouvernement du Québec a confié à la Société la propriété de l'immeuble du Centre des congrès. La subvention actuelle est insuffisante pour faire face à ses obligations de base.

Au fil des années, la Société a su maintenir l'immeuble à un niveau de qualité exceptionnelle. Cependant, l'âge des installations et l'usure normale causée par les opérations nécessitent régulièrement des travaux importants.

Que ce soit en matière de développement durable ou d'expérience client, la gestion du Centre des congrès de Québec a plus d'une fois été reconnue. Ainsi, le Centre s'est vu octroyer l'appellation LEED-EB (Argent), pour la bâtisse déjà existante et LEED-CI (Or) pour son nouveau secteur.

4.5 Étalonnage

Chaque année, la Société participe à différents exercices d'étalonnage, que ce soit sur le marché canadien à travers l'exercice réalisé par le Convention Centres of Canada (CC of C) ou encore, sur le marché international, à travers celui réalisé par l'Association internationale des palais de congrès (AIPC).

Le tableau qui suit est représentatif de l'exercice d'étalonnage canadien réalisé en 2015 (l'exercice 2016 n'étant pas disponible au moment de la rédaction du présent document). Le Centre des congrès de Québec se compare avantageusement aux 16 autres centres canadiens de petite et moyenne taille (« second and third tiers cities »), et ce, bien que 2015 ait été la moins bonne année du Centre depuis son ouverture.

RÉSULTATS DES MESURES D'ÉTALONNAGE DE LA SOCIÉTÉ CENTRES CANADIENS DE PETITE ET MOYENNE TAILLE

Mesures d'étalonnage	Québec 2014	Québec 2015	Moyenne canadienne	Rang	Ratio
Superficie locative (pi ²) *	192 374	192 374	94 326	1/16	2,04
Coût d'exploitation au pi ²	53,41 \$	47,0 \$	75,3 \$	4/15	0,62
Revenus bruts, événements (M\$)	16,6 \$	12,9 \$	8,0 \$	4/16	1,60
Total revenus 2015 (M\$)	9 064 \$	8 060 \$	5 565 \$	5/15	1,45
Revenus bruts, événements au pi ² **	74,46 \$	58,61 \$	69,52 \$	6/14	0,84
Revenus, location d'espaces au pi ²	12,97 \$	10,54 \$	11,69 \$	5/13	0,90
Autres revenus au pi ²	61,49 \$	48,08 \$	59,97 \$	6/13	0,80
Impact économique de la dernière année déclarée (M\$)	106 800 \$	77 100 \$	43 873 \$	3/12	1,76
Nombre de congrès confirmés pour les 5 prochaines années	69	78	31	1/14	2,50
Moyenne des salaires et bénéfices versés	82 048 \$	75 331 \$	68 853 \$	6/15	1,09

Source : Convention Centres of Canada. *Benchmarking Report 2009, 2014 & 2015*.

Centres évalués : Calgary, Edmonton, Halifax, Niagara Falls, Ottawa, Québec, Saskatoon, Victoria, Whistler, Winnipeg, Fredericton, London, Nanaimo, Penticton, Prince George et Regina.

* Salles d'expositions, de réunion et de congrès.

** Inclut les revenus provenant des congrès, salons, conférences et réunions.

4.5.1 Faits saillants

- La superficie locative du Centre des congrès est de 2,04 fois supérieure à la moyenne des centres comparables, se rapprochant davantage de la superficie des grands centres de congrès.
- Les coûts d'exploitation au pied carré sont de 40 % inférieurs à la moyenne canadienne.
- Les revenus de location au pied carré sont légèrement en deçà de la moyenne.
- Le nombre de congrès confirmés pour les cinq prochaines années est de 2,5 fois plus élevé que la moyenne des centres canadiens qui a servi à l'étalonnage.

La qualité de sa prestation de service étant un indicateur stratégique, la Société transmet après chaque événement un sondage de satisfaction à ses clients. La Société a comme objectif, à son plan stratégique 2015-2018, de maintenir le taux de satisfaction égal ou supérieur à 90 %. À titre indicatif, le taux pour les deux premières années du plan, est de 92 % et 93 %.

La Société organise aussi régulièrement des groupes de discussion auprès de sa clientèle pour déterminer les pistes d'amélioration et les tendances ou nouvelles exigences des clients sur les différents marchés.

4.6 Atteinte des cibles et des résultats

La Société a atteint les objectifs fixés dans les divers axes d'intervention de son plan stratégique 2015-2018, plus particulièrement l'augmentation des événements internationaux et la satisfaction de la clientèle.

4.6.1 Augmentation des événements internationaux

Objectif	Résultats		
	2015-2016	2016-2017	2017-2018
45 ententes conclues sur 3 ans	17	28	9 (au 20 décembre)

4.6.2 Satisfaction de la clientèle

Le service à la clientèle constitue l'essence même de la Société. La Société est donc tournée vers la satisfaction de la clientèle, s'assurant d'être à l'écoute, de continuer à répondre aux attentes des différentes clientèles et d'anticiper les nouvelles tendances, tant sur le plan humain que technique, de manière à créer un environnement dans lequel la clientèle sera en confiance et en contrôle. Témoignant de cette préoccupation, la Société a maintenu le taux de satisfaction de sa clientèle à un haut niveau, dépassant même ces cibles. En effet, la Société visait une moyenne de 88 % sur 3 ans pour la période 2012-2015, atteignant un résultat réel de 94 %. Pour les années 2015-2016 et 2016-2017, la cible annuelle est de 90 %.

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Taux moyen de satisfaction globale de la clientèle	94 %	91 %	96 %	92 %	93 %

4.7 Partenariats

Pour maximiser l'impact de ses activités commerciales sur le développement du tourisme d'affaires à Québec, la Société exerce un leadership régional. Ainsi, elle a conclu les partenariats stratégiques suivants :

- a) Un rassemblement des forces de vente du Centre et de celles de l'Office du tourisme de Québec sur les marchés hors Québec; il est connu sous le nom de Québec Destination affaires (QDa). Cette entente avec la Ville de Québec permet de coordonner les stratégies et les ressources humaines et financières pour la mise en marché de la Capitale-Nationale, hors Québec.

- b) Une entente avec le Centre de foires d'ExpoCité pour coordonner les activités de mise en marché en matière d'expositions commerciales.

Ces ententes stratégiques présentent les avantages suivants :

- Des ressources humaines et financières additionnelles pour le démarchage hors Québec.
- L'embauche d'environ dix personnes pour la vente et la mise en marché.
- Des économies d'échelle substantielles pour remplir sa mission.

Bref, on fait plus avec le même argent.

En plus d'être réalisées à coût nul pour la Société, ces mesures permettent de maximiser l'impact des démarches de mise en marché et de marketing.

Au terme de l'étude de Mallette mentionnée précédemment, les experts concluaient :

Considérant que le CCQ s'est donné comme mission de solliciter la venue de congrès et d'événements d'envergure, et qu'une part importante de son budget annuel y est consacrée (environ 2,7 M\$ par année), nous sommes d'avis qu'une entente comme QDA, à coût nul, est fortement favorable au CCQ;

Les efforts mis de l'avant par le CCQ et QDA pour favoriser les revenus provenant d'événements internationaux permettent potentiellement, à tout point de vue, de générer des marges bénéficiaires additionnelles, des retombées économiques supplémentaires tout en gardant un budget de dépenses de promotion limitée. L'effet positif de ces mesures devrait donc avoir un impact favorable sur les revenus autonomes projetés.

La Société a aussi conclu plusieurs autres partenariats d'affaires, permettant notamment d'offrir le WiFi gratuit à toute sa clientèle.

4.8 Recommandations - performance

À la suite de l'exercice de revue de mandat réalisé par la Société et en fonction de l'évolution qu'a connu l'organisation depuis les dix dernières années, il convient de poursuivre les démarches entreprises par la Société relativement à la gestion de ses ressources.

- Le personnel administratif de la Société poursuivra ses démarches auprès de la ministre responsable en vue de sensibiliser les autorités compétentes à la réalité des sociétés commerciales lors d'une éventuelle réflexion sur les orientations relatives à la détermination des cibles annuelles relatives au contrôle des effectifs.
- Le personnel administratif de la Société poursuivra ses démarches auprès de la ministre responsable afin d'explorer des possibilités de modifications au programme de bonification de son personnel, suivant des critères objectifs approuvés par son conseil d'administration, et ce, en rapport avec sa mission commerciale.
- Le personnel administratif de la Société poursuivra ses démarches auprès de la ministre responsable en vue de sensibiliser les autorités compétentes à la problématique de la Société quant au maintien de ses actifs et à la nécessité de mettre en place un plan de financement adéquat permettant de répondre aux besoins futurs de la Société.

5 CONCLUSION

La Société et ses administrateurs considèrent que le modèle d'affaires, instauré par le gouvernement lors de la création du Centre des congrès, est le modèle idéal pour maximiser l'impact économique de ses activités sur la région de la Capitale-Nationale.

Le concept du faire-faire permet de limiter les postes permanents au minimum, en tout temps. Le personnel nécessaire pour faire face à l'accroissement du nombre d'événements est du personnel occasionnel recruté par nos sous-traitants et le coût de leurs services est souvent payé par le client utilisateur.

Il en résulte une force de travailleurs à géométrie variable. Plusieurs de ces employés ont d'autres emplois dans l'industrie touristique, du spectacle ou des événements. D'où la difficulté de travailler avec des normes d'équivalents-temps-complet fixes et susceptibles d'être réduites en tout temps.

De plus, toutes les obligations de reddition de comptes imposées à la Société par les diverses lois en vigueur au Québec sont respectées dans la production de son rapport annuel. La Société considère que tous ces contrôles sont amplement suffisants. La Société devrait jouir d'un degré d'autonomie plus grand dans l'administration de son plan stratégique, lequel, rappelons-le, est déposé préalablement à l'Assemblée nationale. Elle devrait pouvoir le mettre en œuvre sans autre contrôle que des rapports d'étapes périodiques à son conseil d'administration.

Il convient aussi de rappeler que les mécanismes déjà prévus à la *Loi sur la gouvernance* sont adéquats pour assurer le contrôle souhaitable sur les opérations de la Société. Il y a lieu de laisser au conseil d'administration une plus grande autonomie en accord avec la *Loi sur la gouvernance*. Ainsi, la Société sera plus performante.

L'adoption des recommandations contenues dans ce rapport est souhaitable pour le développement harmonieux de l'organisation, ce qui lui permettra d'atteindre les objectifs et la mission fixés par la *Loi sur la Société du Centre des congrès de Québec* et la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*.

6 COMMENTAIRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LA SUITE DE LA REVUE DE MANDAT

Les membres du conseil d'administration ont pris connaissance de la demande de revue de mandat prévue à la Loi sur la gouvernance et sont heureux de pouvoir contribuer à l'exercice. D'entrée de jeu, il convient de reconnaître que le modèle d'affaires choisi par le gouvernement lors de la création du Centre des congrès de Québec est bien adapté aux activités commerciales de notre organisation.

L'adoption de la Loi sur la gouvernance a permis de mieux baliser les attentes de l'État en matière de gestion des deniers publics. Le Conseil saisit très bien son rôle et les responsabilités qui en découlent. Somme toute, l'outil est complet et pourrait être plus performant si le gouvernement prenait en considération les recommandations, à notre avis mineures, suggérées au rapport de la Société.

Les administrateurs sont tous expérimentés et heureux de partager leur expérience avec le personnel de direction. Ils sont aussi bien au fait de leur rôle stratégique et de leurs responsabilités. Ils sont d'avis que la redondance et le manque de pertinence de certains contrôles déconsidèrent leur rôle d'administrateur. Ainsi, l'impact de leurs décisions est grandement limité alors que leur responsabilité, elle, demeure entière.

Enfin, les mesures de restrictions budgétaires imposées de façon paramétrique qui ne tiennent pas compte du rôle et de la réalité de la Société constituent un frein important à son potentiel de performance. La Loi sur la gouvernance a prévu les modes de contrôle nécessaires, il convient donc de laisser le conseil jouer pleinement le rôle que lui a octroyé le gouvernement.

En conclusion, le Conseil remercie le gouvernement de l'occasion offerte dans le cadre de cette révision de mandat et vous assure de son soutien dans cette démarche.



Serge Ferland
Président du conseil d'administration