Palais des congrès de Montréal

11 janvier 2018

CONTENU

INTRODUCTION 4

1. Gouvernance de la SPCM 5

1.1 Analyse du rôle et des responsabilités du conseil d'administration (CA) et de ses comités 5

1.2 Analyse de la composition du conseil d'administration 7

2. Organisation de la SPCM 8

2.1 Analyse de la cohérence entre la mission actuelle et les priorités du gouvernement 8

2.2 Analyse de la conformité à la loi constitutive et de la pertinence de ses dispositions 10

2.3 Analyse des outils de planification stratégique et opérationnelle 11

2.4 Analyse des outils de reddition de comptes 12

2.5 Analyse des relations avec la ministre responsable 12

3. Gestion de la SPCM 13

3.1 Analyse de la collaboration et des partenariats avec les autres entités du gouvernement 13

3.2 Analyse de la gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles 13

3.3 Analyse de l'offre de service 15

3.4 Analyse de l'efficacité et de l'efficience des processus opérationnels 22

3.5 Analyse du leadership des dirigeants, des règles d'éthique et du développement du personnel 22

3.6 Analyse de la gestion des risques 23

4. Performance de la SPCM 24

4.1 Analyse de la SPCM par rapport à ses pairs (étalonnage) 24

4.2 Analyse de l'atteinte des cibles et des résultats 25

4.3 Analyse de la rentabilité de la SPCM 27

4.4 Analyse de la satisfaction de la clientèle 28

4.5 Analyse du modèle d'affaires 29

5. Conclusion 32

Annexe 1 33

INTRODUCTION

Le cadre légal de la Société du Palais des congrès de Montréal

La Société du Palais des congrès de Montréal (la SPCM) a été créée en 1981 par une loi adoptée par l'Assemblée nationale du Québec. La *Loi sur la Société du Palais des congrès de Montréal* (L.R.Q., chapitre S-14.1) (*LSPCM*) établit notamment la constitution et la composition de la SPCM, ses objets et ses pouvoirs ainsi que ses obligations de reddition de comptes. Un palais des congrès, par définition, est un lieu où des événements culturels, artistiques, professionnels et politiques sont programmés.

Depuis décembre 2007, la SPCM est soumise à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (L.R.Q., chapitre G1.02) (*LGSE*) qui établit les principes de gouvernance d'entreprise afin de renforcer la gestion des sociétés d'État dans une optique visant à la fois l'efficacité, la transparence et l'imputabilité des composantes de leur direction.

L'objet du présent rapport

L'article 41 de la LGSE stipule que :

> « *Le ministre doit, au plus tard tous les 10 ans, faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la société dont il est responsable. Ce rapport doit notamment contenir des recommandations concernant l'actualisation de la mission de la société.*
>
> *Ce rapport contient une évaluation sur l'efficacité et la performance de la société, incluant des mesures d'étalonnage.*
>
> *Le ministre dépose le rapport à l'Assemblée nationale*.»

C'est dans ce contexte que le présent rapport vise à répondre aux objectifs suivants :

1. analyser la mission de la SPCM afin de s'assurer que son mandat demeure harmonisé avec les priorités du gouvernement;
2. apprécier la performance globale de la SPCM; et
3. fournir des recommandations pertinentes pour l'amélioration de la performance de la SPCM.

1. Gouvernance de la SPCM

1.1 Analyse du rôle et des responsabilités du conseil d'administration (CA) et de ses comités

Cadre légal applicable

La *LGSE* s'applique à la SPCM sous réserve des dispositions prévues par la *LSPCM*.

Les sujets abordés dans la loi constitutive de la SPCM en lien avec la gouvernance sont les suivants :

- composition du CA et procédure de nomination des membres;
- procédure de nomination du président du conseil d'administration et du président-directeur général (PDG);
- procédure de nomination du personnel;
- production et audit des états financiers; et
- production du rapport annuel de gestion.

Les articles de la *LGSE* qui s'appliquent à la SPCM ont pour objet les thèmes suivants :

- fonctionnement et les responsabilités du CA;
- constitution des comités et leurs responsabilités; et
- exercice des fonctions de président du CA et de PDG.

Analyse des pratiques de gouvernance de la SPCM

Le conseil d'administration de la SPCM et ses comités s'assurent régulièrement que leurs rôles et responsabilités sont pleinement assumés.

Suite à son assujettissement à la *LGSE* en décembre 2007, les membres des comités d'audit, des ressources humaines et de gouvernance et d'éthique se sont dotés d'une charte afin de préciser individuellement le mandat de chaque comité, sa composition, son fonctionnement et confirmer l'accès à des experts externes au besoin.

Un calendrier générique des activités des comités a été préparé afin de s'assurer sur une base annuelle de couvrir l'ensemble de leurs responsabilités. Le tout est validé par le bilan annuel des activités de chaque comité qui sert également à la reddition de comptes présentée dans le rapport annuel de gestion.

L'analyse suivante des principales responsabilités du CA et de ses comités en lien avec les actions réalisées permet de conclure que la SPCM s'acquitte remarquablement bien de ses responsabilités.

Le conseil d'administration (CA)

Le CA, non rémunéré, de la SPCM qui a vu ses responsabilités clarifiées en 2007 s'est remarquablement bien acquitté de celles-ci, en matière de surveillance et d'orientation. Elle a procédé, entre autres, à l'approbation des plans stratégiques, des états financiers, des rapports annuels d'activités, des programmes de gestion des risques, des budgets annuels d'exploitation et d'immobilisations et des politiques et règlements de la SPCM.

Un cycle trimestriel de reddition de comptes est intégré au plan de travail annuel du CA et de ses comités. Il permet de suivre les résultats financiers et opérationnels ainsi que les principaux indicateurs de performance de la SPCM. Annuellement, un suivi du plan stratégique et du programme de gestion des risques sont présentés au CA.

Selon l'évaluation annuelle du fonctionnement du CA et de ses comités, les activités du CA ont recueilli une excellente note moyenne de près de 90 % au cours des quatre (4) dernières années. Ce même sondage révèle une note moyenne de près de 92 % pour l'interaction des membres avec la direction.

De plus, selon l'étude réalisée par l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques en juin 2017, évaluant la qualité de la gouvernance fiduciaire au sein de 46 sociétés d'État québécoises, dont les résultats détaillés sont présentés en annexe 1 du présent rapport, la SPCM a obtenu une note globale très enviable de 72 %, se classant ainsi au 10^{e} rang des sociétés d'État évaluées. Cette note aurait été de 78% en excluant du questionnaire les éléments qui ne sont pas sous la responsabilité de la SPCM.

Les comités du conseil d'administration

Les responsabilités attribuées aux comités du CA ont aussi été pleinement assumées par chacun d'eux.

Le **comité de gouvernance et d'éthique** (CGE) a notamment élaboré les règles de gouvernance et révisé annuellement les codes d'éthique applicables aux membres du CA et aux employés de la SPCM. Des profils de compétence et d'expérience ont été élaborés et révisés régulièrement de même que des critères d'évaluation du fonctionnement du CA et de ses comités. L'exercice d'évaluation se fait annuellement et les résultats sont analysés et présentés au CA.

De plus, un programme d'accueil et de formation continue a été mis en place et est appuyé par un manuel de l'administrateur électronique regroupant toutes les informations pertinentes sur la SPCM, mis à jour trimestriellement.

Le **comité d'audit** (CDA) a assumé pour sa part l'ensemble des responsabilités qui lui sont attribuées à propos des états financiers, des budgets et des activités d'audit interne de la SPCM.

Des suivis trimestriels sont exercés par le CDA sur les résultats financiers, le programme de gestion des risques, l'application des recommandations des auditeurs internes, les indicateurs de performance, le programme de maintien des actifs, les incidents informatiques, les remises gouvernementales et les contrats de 25 000 $ et plus.

Notamment, le CDA a procédé à l'approbation et à la recommandation au CA des politiques relatives à la gestion des risques, à la délégation d'autorité et celle, très peu répandue dans le secteur public, de conformité visant à fournir trimestriellement au CA, au CDA et au PDG, l'assurance raisonnable, mais non absolue, que les politiques, directives et contrôles internes ont été appliqués tels que prescrits et que les mécanismes de suivi sont adéquats et efficaces, qu'aucun conflit d'intérêts n'a été déclaré et qu'il n'y a eu aucune faute intentionnelle ou fraude, avérée ou soupçonnée.

Le **comité des ressources humaines** (CRH) a rempli son mandat en veillant à la mise en place et à l'actualisation des politiques concernant les ressources humaines. Le CRH a de plus révisé les mandats de négociation pour le renouvellement des conventions collectives des employés de la SPCM et en a recommandé l'adoption par le CA.

Notamment, le comité a élaboré et proposé au CA un profil de compétence et d'expérience pour la nomination du PDG et des critères et barèmes d'évaluation de ce dernier. Il approuve également tous les ans les progressions dans les échelles du personnel cadre.

De plus, le CRH procède à des suivis trimestriels des principaux indicateurs relatifs à la gestion des ressources humaines, incluant le suivi du taux d'absentéisme, des accidents de travail et les rencontres et autres activités entre la haute direction et ses employés, et révise annuellement le budget des effectifs de la SPCM et la valeur de la masse salariale correspondant. Ensuite, il en recommande l'approbation au CA et contribue à la sélection des dirigeants.

Le **comité des technologies de l'information** (CTI) a été mandaté par le CA en 2012 pour assurer un suivi de la gestion et de l'évolution des technologies de l'information au sein de la SPCM et conseiller la direction dans ce domaine complexe et en constante évolution.

Le CTI a notamment collaboré à la création de la direction des technologies de l'information, approuve annuellement la programmation annuelle des projets et le budget en ressources informationnelles et en recommande l'approbation au CA.

De plus, le CTI procède à des suivis réguliers des coûts liés aux projets de maintien des actifs et aux projets de développement importants dans ce domaine, des statistiques d'utilisation du site Web de la SPCM et des incidents informatiques.

1.2 Analyse de la composition du conseil d'administration

Au cours des 10 dernières années, on constate que le CA de la SPCM devant être composé de 11 membres n'a été complet qu'au cours de deux (2) années seulement, soit à la fin des exercices 2010-2011 et de 2011-2012. De plus, au cours des cinq (5) dernières années, seulement 8 ou 9 postes étaient comblés, et ce, malgré les nombreux efforts déployés par les administrateurs de la SPCM pour identifier des candidats répondant aux profils de compétence et d'expérience recherchés. Par ailleurs la composition actuelle du CA répond aux exigences du profil de compétence et d'expérience approuvés par le conseil. Ces membres, dont au moins trois sont nommés après consultation des organismes représentatifs du milieu, sont nommés pour un mandat d'au plus quatre ans.

Cette situation, de vacance prolongée des postes d'administrateurs, a une influence sur la composition des comités du CA qui accroît la charge des membres et rend difficile le respect des dispositions de la *LGSE* qui stipule que les membres des comités du CA doivent n'être composés que d'administrateurs indépendants.

Il est toutefois important de souligner le travail consciencieux des membres du conseil d'administration de la SPCM, et on peut constater que les profils de compétences et d'expérience des membres en poste respectent les profils établis, ce qui assurent que le CA dispose de toutes les compétences et l'expérience requises pour effectuer leur mandat adéquatement.

De plus, les recommandations du CA pour la nomination de nouveaux membres sont toujours faites en fonction de l'atteinte de l'ensemble des profils de compétences et d'expérience requis pour assurer une saine gouvernance.

Recommandation #1

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

2. Organisation de la SPCM

2.1 Analyse de la cohérence entre la mission actuelle et les priorités du gouvernement

Fonctions et pouvoirs définis dans la *LSPCM* :

La SPCM a pour objets :

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

La SPCM peut s'associer ou contracter avec toute personne pour la réalisation de ses objets.

Attentes gouvernementales reçues pour 2016-2017 :

1- développer une véritable culture d'intégrité, de transparence et d'écoute;
2- poursuivre les efforts en matière de révision des programmes et de modernisation et en optimisation de la prestation de service aux citoyens;
3- renforcer la cohérence de l'action gouvernementale; et
4- assurer une gestion des ressources humaines qui valorise la fonction publique et qui favorise la performance de celle-ci.

À ces attentes gouvernementales, il faut y ajouter les objectifs financiers du gouvernement reçus en janvier 2017, soit de maintenir le cap sur l'atteinte du déficit zéro.

De plus, le *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020* soulignait que le tourisme d'affaires est très lucratif, en générant d'importantes recettes touristiques dans plusieurs régions du Québec et contribue au rayonnement et à la promotion du Québec à l'étranger.

Ce plan fixait un objectif de croissance moyenne des recettes touristiques de 5 % d'ici 2020.

Pertinence du mandat :

Par la poursuite de sa mission qui est de solliciter et accueillir des congrès, des expositions, des conférences, des réunions et autres événements, le PCM contribue à l'essor économique, touristique et hôtelier de la région de Montréal et de l'ensemble du Québec.

Institution publique à vocation commerciale, la SPCM génère d'importantes retombées économiques et intellectuelles pour le Québec et contribue au rayonnement international de Montréal à titre de destination de premier plan.

L'équipe de direction de la SPCM, appuyée par un CA expérimenté, a mis en place toutes les mesures requises pour s'assurer que les valeurs d'intégrité, de transparence et d'écoute fassent partie de la culture de l'organisation. Les politiques mises en place, les rencontres fréquentes de la haute direction avec les employés, les principaux fournisseurs et les processus de divulgation supportent cette affirmation.

En synergie avec les objectifs du *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020,* on constate une croissance moyenne de 6,4 % des recettes touristiques générées par les activités de la SPCM entre 2012 et 2017 (Tableau #1).

Tableau #1 – Évolution des recettes touristiques

Recettes touristiques	**2012/2013**	**2013/2014**	**2014/2015**	**2015/2016**	**2016/2017**
Congrès	117,6 M$	160,6 M$	177,1 M$	177,0 M$	154,1 M$
Expositions	64,3 M$	48,3 M$	64,8 M$	53,9 M$	77,5 M$
Total	**181,9 M$**	**208,9 M$**	**241,9 M$**	**230,9 M$**	**231,6 M$**

Les résultats financiers de la SPCM (Tableau #2) démontrent également les efforts déployés au cours des dernières années pour éliminer son déficit opérationnel ont dépassés largement les attentes gouvernementales.

Tableau #2 – Évolution des résultats financiers

Résultats financiers	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Revenus autonomes	19, 7 M$	22,6 M$	23,8 M$	26,7 M$	26,7 M$
Dépenses d'événements et d'exploitation *	23,0 M$	24,8 M$	23,9 M$	24,6 M$	24,8 M$
Surplus (Déficit) opérationnel	**(3,3 M$)**	**(2,2 M$)**	**(0,1 M$)**	**2,1 M$**	**1,9 M$**

* Excluant le service de la dette, les taxes municipales et scolaires et les dépenses de maintien des actifs

On constate une croissance importante des revenus autonomes au cours des dernières années (+ 35 %), pendant que les dépenses d'événements et d'exploitation ont progressé de moins de 8 %, suite à l'optimisation des ressources et à une réévaluation des effectifs en 2014, selon les attentes gouvernementales.

La SPCM peut donc affirmer que son mandat est toujours pertinent et que les résultats obtenus sont conformes aux priorités du gouvernement et dépassent largement les objectifs fixés.

2.2 Analyse de la conformité à la loi constitutive et de la pertinence de ses dispositions

Constat

Les dispositions de la loi constitutive de la SPCM au niveau de la définition de son mandat demeurent très succinctes, ce qui assure une certaine latitude à la SPCM dans le développement de ses activités.

Toutefois, la loi constitutive de la SPCM ne mentionne pas sa mission de contribuer à l'essor économique, touristique et hôtelier de la région de Montréal et de l'ensemble du Québec, ni son obligation de maintenir et d'optimiser ses infrastructures.

Recommandation #2

Dans sa loi constitutive, la mission de la SPCM de contribuer à l'essor économique, touristique et hôtelier de la région de Montréal et de l'ensemble du Québec devrait y être inscrite afin de faire valoir qu'elle génère d'importantes retombées économiques et intellectuelles pour le Québec et qu'elle contribue au rayonnement international de Montréal à titre de destination de premier plan. De plus, la responsabilité du maintien et de l'optimisation de ses infrastructures devrait être inscrite dans sa loi également.

2.3 Analyse des outils de planification stratégique et opérationnelle

Planification stratégique :

Au début 2017, la SPCM a préparé son troisième plan stratégique depuis 2010 et cette fois-ci le processus de planification stratégique a été en grande partie dicté par la Direction de l'application de la Loi sur l'administration publique (LAP) relevant du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), après le dépôt de sa version originale approuvée par le CA de la SPCM en juin 2016 et soumis à l'approbation du gouvernement dans les délais prescrits. Au sens de la LAP, le plan stratégique vise à permettre à la Société de prendre des engagements auprès de la population en ce qui concerne la valeur publique projetée de sa mission, de ses activités et de sa performance escomptée, de suivre l'évolution de ses résultats par rapport à ses engagements, orienter sa gestion en conséquence et d'établir une base sur laquelle une reddition de comptes publique pourra être effectuée auprès des parlementaires et des citoyens.

Autant dans sa forme, son ampleur, la terminologie à utiliser, la façon de formuler les stratégies, les objectifs et les indicateurs, le plan stratégique de la Société a été élaboré dans le respect des indications données par le Secrétariat du Conseil du trésor qui rappelons-le, relève du Président du Conseil du trésor qui a notamment comme fonction d'assister les MO dans l'élaboration de leur plan.

Planification opérationnelle :

La SPCM a bâti au fil des années des données statistiques opérationnelles très détaillées et fiables qui lui ont permis d'établir des indicateurs de performance à tous les niveaux de son organisation, autant au niveau du développement des affaires, de la planification budgétaire et opérationnelle, du suivi des résultats, qu'au niveau de la satisfaction de la clientèle et de ses employés, qui fait l'objet depuis plusieurs années d'une attention particulière.

De plus, la SPCM participe à plusieurs études d'étalonnage à l'échelle nationale et internationale qui lui permet de mesurer régulièrement sa performance en regard des principaux joueurs de l'industrie. Un exemple des données d'étalonnage recueillies se trouve au tableau 10.

L'établissement des cibles de résultats tient compte de la vision de la SPCM, de l'évolution des différents marchés et ses perspectives de croissance, le tout combiné aux attentes gouvernementales.

Les principaux processus en place sont décrits incluant les mesures de contrôle interne. De plus, sous la gouverne du comité d'audit et l'approbation du CA, depuis septembre 2010, la SPCM a implanté un programme de gestion des risques qui est actualisé à tous les trois (3) ans et qui identifie tous les contrôles internes établis pour mitiger les principaux risques inhérents aux activités de la SPCM.

Sommairement, celui-ci présente également les plans d'action de la direction visant le renforcement des contrôles en place afin de réduire le niveau de risque résiduel. Les résultats de l'exercice 2016/2017 ont permis de compléter dès la première année plus de la moitié des actions prévues suite à la dernière actualisation du programme de gestion des risques.

Un plan triennal d'audit interne prévoit l'audit des principaux processus en place afin de valider l'existence de contrôles internes et confirmer leur efficacité. Concrètement, le plan triennal est mis à jour de façon continue de façon à prendre en compte les indications de la haute direction ou en lien avec une situation à risque observée. Un plan de vérification annuel est présenté au comité d'audit.

Depuis la fin de 2010, une politique de conformité a été implantée afin de fournir trimestriellement au CA, au CDA et au PDG, l'assurance raisonnable, mais non absolue, que les politiques, directives et contrôles internes ont été appliqués tels que prescrits et que les mécanismes de suivi sont adéquats et efficaces, qu'aucun conflit d'intérêts n'a été déclaré et qu'il n'y a eu aucune faute intentionnelle ou fraude, avérée ou soupçonnée.

Finalement, lors de l'audit des états financiers, le Vérificateur général procède à la révision des contrôles internes liés principalement aux opérations financières de la SPCM et, au cours des (7) sept dernières années, le Vérificateur général n'a émis aucun rapport aux responsables de la gouvernance sur la déficience de contrôles internes en place.

2.4 Analyse des outils de reddition de comptes

Le principal outil de divulgation et de publication d'informations sur la gouvernance de la SPCM s'avère être le rapport annuel de gestion qui rend compte de façon exhaustive de tous les aspects de la gouvernance de la Société, et ce, d'une façon très transparente. Toutefois, on constate que la publication du rapport annuel de gestion se fait plusieurs mois après la fin de l'exercice financier en cours, étant donné que le rapport doit être déposé à l'Assemblée nationale avant d'être rendu public.

De plus, le site Web de la SPCM met en évidence les principaux éléments de la gouvernance de la Société et ses réalisations, dont le rapport annuel de gestion.

2.5 Analyse des relations avec la ministre responsable

Les relations avec la ministre du Tourisme, les membres de son cabinet et de son ministère sont harmonieuses et se font de façon franche et directe. La disponibilité et l'écoute des gens reflètent le respect des intervenants et leur volonté de travailler au développement du tourisme d'affaires au Québec.

Les relations sont toutefois limitées avec le CA et pourraient être améliorées afin d'assurer une meilleure compréhension des attentes gouvernementales à leur égard.

Recommandation #3

Des rencontres statutaires, une (1) ou deux (2) fois par année favoriseraient l'interrelation entre la ministre et les membres du CA et renforciraient l'engagement des membres aux attentes gouvernementales.

3. Gestion de la SPCM

3.1 Analyse de la collaboration et des partenariats avec les autres entités du gouvernement

En ce qui concerne le développement du tourisme d'affaires au Québec, notons que la Société du Centre des congrès de Québec (SCCQ) intervient sur les mêmes enjeux que la SPCM, mais rarement sur les mêmes dossiers. Le choix de la destination étant plus souvent qu'autrement le premier critère de sélection de la clientèle visée, les infrastructures requises pour la tenue des congrès sont souvent considérées en second lieu. La taille des deux (2) centres de congrès est aussi un facteur de différenciation.

Il y a également la Régie des installations olympiques (RIO) qui intervient sur un (1) des marchés exploités par la SPCM, soit celui des expositions.

La SPCM entretient de bonnes relations avec ces deux (2) entités gouvernementales et tous les dirigeants de ces organisations agissent dans le respect des missions de chacun et dans un intérêt commun de développement économique pour le Québec.

3.2 Analyse de la gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles

Pour la réalisation de son mandat, la SPCM doit compter sur diverses compétences et expertises dans les domaines liés au développement des affaires sur les marchés nationaux et internationaux, à la planification et l'accueil d'événements d'envergure et à la gestion immobilière, car le PCM couvre une superficie totale de 1,5 million de pieds carrés.

La SPCM exploite ses activités sur trois (3) marchés différents :

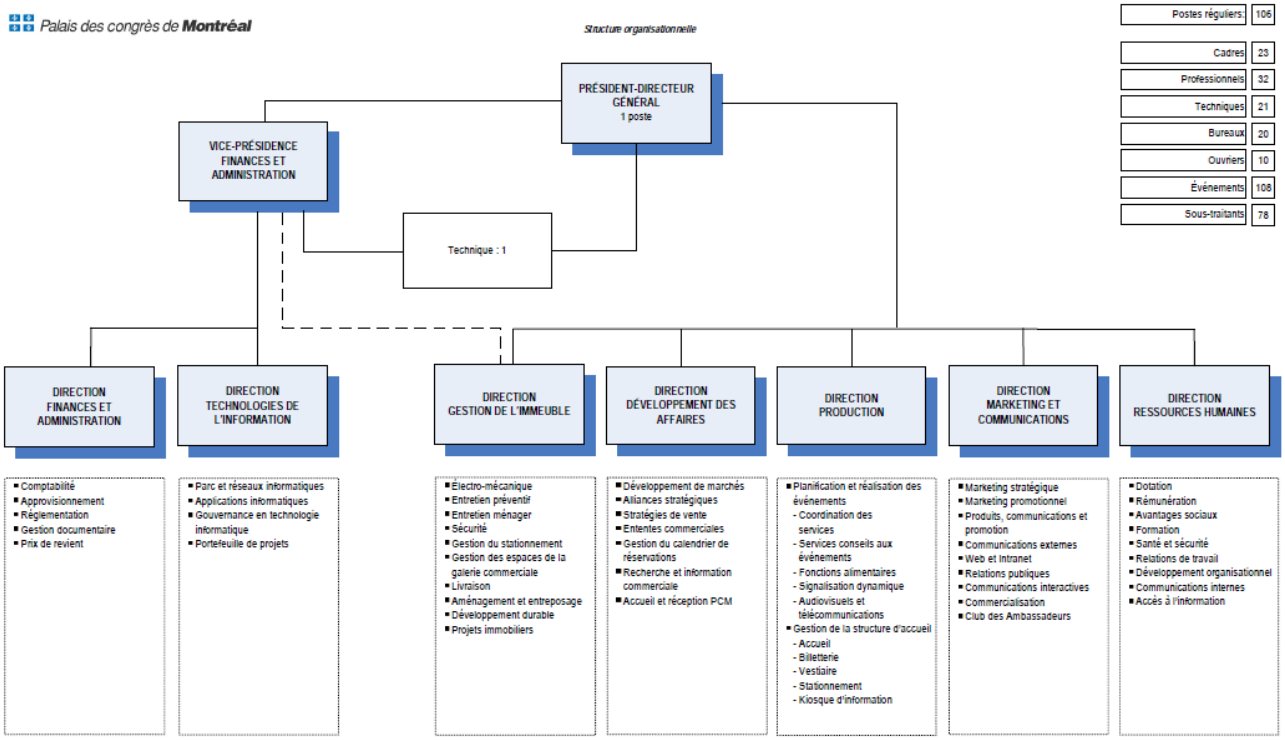
1. le marché des congrès, qui est subdivisé géographiquement en marchés des congrès internationaux, américains, canadiens et québécois;
2. le marché des expositions, regroupant les expositions commerciales et les expositions publiques; et
3. le marché des conférences, réunions, galas et autres événements spéciaux (CRG), soit le marché local.

Afin de maximiser son empreinte sur l'économie montréalaise et québécoise, la SPCM privilégie donc le segment des congrès de grande envergure, en particulier les congrès internationaux, américains et canadiens puisqu'ils offrent le plus grand potentiel de croissance et procurent les retombées économiques les plus grandes pour Montréal et le Québec. L'ajout de milliers de nouveaux visiteurs canadiens et internationaux injecte de l'argent neuf dans l'économie locale et québécoise par le biais des dépenses effectuées dans les établissements d'hébergement, les restaurants, les attraits culturels et touristiques et autres commerces.

Les segments des expositions, des conférences, des réunions et des galas s'adressent à un public principalement local et offrent un potentiel de retombées économiques plus limité pour le Québec. Cependant, les revenus plus élevés par superficie louée qu'offrent ces segments de marché permettent à la SPCM de rentabiliser ses espaces locatifs en période de moins grande demande de congrès et d'atteindre ainsi ses objectifs d'équilibre budgétaire.

Pour réaliser ses activités, la SPCM a recours, excluant les activités du traiteur, à un total de 292 ressources, soit actuellement 106 employés réguliers, 108 employés à temps partiels (37 ETC) et 78 sous-traitants (gardiennage, entretien et aménagement). L'organigramme du tableau #3 présente la répartition de ces ressources.

Tableau #3 – Structure organisationnelle



Le plan d'optimisation des ressources de la SPCM établi dans le cadre de son *Plan stratégique 2013-2016*, visait l'élimination du déficit opérationnel sur trois (3) ans. Pour y arriver, la SPCM a fixé des cibles afin de réduire progressivement le ratio des dépenses d'exploitation en fonction des revenus autonomes, soit 25 % pour les dépenses liées aux événements et 75 % pour les dépenses d'opération et d'administration.

Plusieurs mesures ont été mises en place pour assurer le suivi du plan, dont le gel des effectifs et le contrôle de la planification des ressources requises pour la tenue des événements.

Le tableau #4 démontre l'efficacité des mesures mises en place qui ont permis d'atteindre les résultats escomptés, et ce, un (1) an plus tôt que prévu.

Tableau #4 – Évolution des ratios liés à l'optimisation des ressources

Ratios de performance en pourcentage des revenus autonomes	2012/2013	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	% Réel	% Réel	% Cible	% Réel	% Cible	% Réel	% Cible	% Réel	% Cible
Dépenses liés aux événements	28,3	26,8	27,1	25,4	26,4	24,1	26,3	24,4	25,5
Dépenses d'opération et d'administration	88,4	82,9	84,0	74,7	79,6	68,2	75,9	68,5	74,5
Surplus (Déficit) opérationnel	**(3,3 M$)**	**(2,2 M$)**		**(0,1 M$)**		**2,1 M$**		**1,9 M$**	

Toutefois, depuis 2014, la *Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État* a été adoptée. Cette loi qui établit les règles de gestion et de contrôle des effectifs des organismes publics visant principalement à suivre et à encadrer leur évolution, ne tient pas compte des besoins des organismes à vocation commerciale en croissance.

Ainsi, pendant qu'entre 2014/2015 et 2016/2017 l'occupation du PCM augmentait et que les revenus autonomes progressaient de 12 %, les cibles déterminées demeuraient stables. Pour les sociétés de nature commerciales, comme le PCM, les besoins en personnel fluctuent en fonction de ses activités..

Recommandation #4

Le personnel administratif de la SPCM devrait entreprendre des 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.

3.3 Analyse de l'offre de service

Évolution de l'offre :

Le PCM bénéficie d'une réputation et d'un positionnement favorable au sein de l'industrie nord-américaine. Le dynamisme des concurrents et les exigences sans cesse croissantes des organisateurs requièrent une gestion proactive de la part de la direction de la SPCM afin de revoir continuellement son offre de service afin de maintenir le positionnement concurrentiel du PCM dans son marché.

Alors que certaines villes nord-américaines ont toujours été très actives dans le marché des congrès et expositions (Las Vegas, Chicago, Orlando, Toronto, Vancouver et Montréal), de nombreuses autres destinations tentent depuis peu de le devenir (ex. Winnipeg, Halifax et Baltimore) et se dotent d'infrastructures et de politiques d'attraction dans le but d'assurer leur part de ce marché stratégique. Toutes redoublent de créativité afin d'attirer les événements les plus porteurs.

Ainsi, on note que de plus en plus de centres de congrès investissent des sommes considérables afin de rénover leurs installations, augmenter leur capacité et bonifier leur offre de services connexes. Cette tendance soutenue a pour conséquence de rehausser les standards de qualité permettant de se démarquer de la concurrence. Un exemple éloquent de cette tendance est le McCormick Place de Chicago, qui après avoir connu une baisse de 37 % de son nombre de participants au cours de la période 2001-2011 lors de sa relocalisation, a entrepris des travaux de rénovation de son infrastructure hôtelière et du centre de conférence, puis a accru le nombre de chambres d'hôtel de 800 à 1 258. Suite à ces investissements, on note une hausse significative des revenus.

Le PCM rivalise donc avec un nombre important de centres tant au Canada qu'aux États-Unis et ailleurs dans le monde.

L'environnement concurrentiel canadien :

Le PCM est le troisième centre de congrès en importance au Canada, tant du point de vue de l'espace d'exposition total que des espaces contigus. Il offre 200 000 pi² d'espaces contigus, soit un peu moins que les 220 000 pi² du hall d'exposition principal de Vancouver et les 260 000 pi² d'espaces contigus du hall d'exposition de Toronto.

Telle que présentée dans le tableau #5 ci-après, la proportion moyenne de l'espace d'exposition par rapport à l'espace des salles de réunion et de bal du PCM est de 1,5. Cette proportion est inférieure à la tendance actuelle de l'industrie, qui préfère des salles de réunion et de bal plus grandes, comme à Vancouver où le ratio de l'espace d'exposition par rapport aux salles de réunion et de bal est de 2,0. Cela pourrait progressivement diminuer l'attractivité de Montréal auprès des grands exposants.

Tableau #5 : Principaux centres de congrès canadiens

Centres de congrès canadiens						
Centre de congrès	Ville	Espace d'exposition (pi²)	Salles de bal et de réunion (pi²)	Espace total expos/salles de bal et de réunion (pi²)	Espace total pouvant être loué (pi²)	Ratio expos à salles de bal/de réunion
Metro Toronto Convention Centre	Toronto	453 648	122 227	575 875	575 875	3,7
Vancouver Convention Centre	Vancouver	311 500	155 000	466 500	523 000	2,0
Palais des congrès de Montréal	Montréal	199 052	131 888	330 940	356 645	1,5
RBC Convention Centre Winnipeg	Winnipeg	131 056	78 916	209 972	260 000	1,7
Shaw Conference Centre	Edmonton	105 000	37 700	142 700	167 700	2,8
Scotiabank Convention Centre	Niagara Falls	81 140	41 425	122 565	157 920	2,0
Centre des congrès de Quebec	Québec	75 000	117 374	192 374	272 374	0,6
Centre Shaw	Ottawa	55 741	64 947	120 688	192 000	0,9
Calgary Telus Convention Centre	Calgary	47 047	49 007	96 054	121 282	1,0
TCU Place	Saskatoon	23 000	44 930	67 930	67 930	0,5
Victoria Conference Centre	Victoria	14 190	35 387	49 577	77 251	0,4
World Trade and Convention Centre Halifax	Halifax	-	42 180	42 180	59 057	-

** Les centres de congrès de catégories 2 et 3 sont classés dans le rapport d'étalonnage annuel des Centres de congrès du Canada.*

Source : KPMG/HLT, selon les plans d'étage des lieux respectifs

Les installations construites à des fins précises, tel le sport, rivalisent pour la tenue d'expositions commerciales avec les centres de congrès construits expressément à cette fin. Ces installations peuvent aussi accueillir des expositions publiques, bien que ces expositions ne soient généralement pas itinérantes. Elles sont créées et survivent en grande partie grâce à la population locale.

Plusieurs grands hôtels canadiens offrent également aux organisateurs de réunions un service tout inclus pour la tenue de congrès, expositions commerciales et autres événements semblables d'envergure modeste ou moyenne. Ces hôtels ne sont pas en compétition directe avec le PCM pour les grands congrès, mais le sont pour les événements d'envergure plus modeste organisés par les associations nationales ainsi que les grandes entreprises.

L'environnement concurrentiel américain

Les cinquante (50) centres de congrès les plus importants des États-Unis en termes d'espace d'exposition totale offrent des superficies variant de 200 000 pi² à 2,6 millions de pi².

Tout comme certains centres comparables canadiens tels ceux de Toronto et Vancouver, plusieurs centres américains sont des concurrents directs du PCM. En tenant compte des événements organisés par le passé et la taille des centres de congrès américains, les treize (13) villes présentées dans le tableau #6 ci-après ont été identifiées comme représentant la concurrence directe américaine de Montréal.

Tableau #6 : Centres de congrès américains

Paramètres de l'espace offert par les concurrents américains							
Centre de congrès	Ville	Espace d'exposition (pi²)	Espace d'exposition contigu (pi²)	Salles de réunion et de bal (pi²)	Espace d'expo. à Salles de réunion et de bal (pi²)	Nombre de salles de réunion	Taille moyenne des salles de réunion (pi²)
McCormick Place	Chicago	2 598 500	840 000	599 120	4,3	161	2 457
Orange County Convention Center	Orlando	2 053 820	1 103 538	475 830	4,3	235	1 760
Las Vegas Convention Center	Las Vegas	1 940 631	623 058	233 915	8,3	134	1 746
Georgia World Congress Center	Atlanta	1 366 000	607 500	339 291	4,0	111	2 528
New Orleans Ernest N. Morial Convention Center	La Nouv.-Orléans	966 327	966 327	459 473	2,1	150	2 215
Los Angeles Convention Center	Los Angeles	741 132	346 890	150 125	4,9	56	2 681
Jacob K. Javits Convention Center of New York	New York	715 000	410 000	72 978	9,8	40	699
Walter E. Washington Convention Center	Washington	703 000	473 000	201 417	3,5	78	1 916
Pennsylvania Convention Center	Philadelphie	679 000	528 000	235 200	2,9	61	2 374
San Diego Convention Center	San Diego	525 701	525 701	200 430	2,6	63	1 885
Boston Convention & Exhibition Center	Boston	516 000	516 000	165 020	3,1	77	1 623
Baltimore Convention Center	Baltimore	300 000	300 000	107 216	2,8	50	1 411
Washington State Convention Center	Seattle	205 700	205 700	133 169	1,5	53	1 307
Palais des congrès de Montréal	Montréal	199 052	199 052	131 888	1,5	65	1 026

Évolution de la demande :

Le PCM est la seule infrastructure de la métropole en mesure d'accueillir adéquatement un congrès de plus de 800 délégués. Selon une récente étude de marché réalisée par les firmes KPMG/HLT[1], la catégorie des congrès de plus de 800 délégués a augmenté de 3 % annuellement au cours de la période 2005-2015.

On note, de plus, que plusieurs clients réguliers du PCM ont connu une croissance importante de leurs activités et sont à la recherche de plus grands espaces pour la tenue de leurs congrès.

La base de données de DMAI (MINT) contient la liste de milliers de congrès d'associations tenus depuis plus de dix (10) ans ainsi qu'une liste des événements à venir. Ces événements sont signalés de façon volontaire par les organisations de marketing de destination régionale telles que Tourisme Montréal. Bien que l'inscription des événements se fasse sur une base volontaire, seules les organisations de marketing qui y inscrivent leurs événements ont accès à la base de données. Les informations qu'elle contient sont fiables et considérées comme raisonnablement représentatives des événements organisés. Aucune autre source d'information n'est aussi complète que MINT.

Les données recensées indiquent une concentration des congrès dans les secteurs des services aux entreprises et des services financiers, des sciences, de la médecine, de l'industrie pharmaceutique et de l'éducation. Les tableaux #7 et #8 ci-après résument les données sur les événements par secteur d'activité de 2011 à 2015 inclusivement.

[1] HLT Advisory Étude de marché, p. 75

Tableau #7 : Événements recensés selon le type

Événements recensés par la DMAI - marché corporatif vs. marché associatif							
	2011	2012	2013	2014	2015	Total	%
Associatif	1 996	1 840	1 878	1 853	1 515	5 627	84,9 %
Corporatif	412	427	409	424	289	1 004	15,1 %
Total	2 408	2 267	2 287	2 277	1 804	6 631	100,0 %

Source : KPMG/HLT, selon la base de données de la DMAI sur les événements (MINT)

Tableau #8 : Profil des événements recensés par secteur d'activité

Profil des événements recensés par la DMAI, par secteur d'activité							
Secteur d'activité	2011	2012	2013	2014	2015	Total des évén.	%
Agriculture/Alimentation/Boissons	56	45	48	51	40	406	2.2 %
Sports et loisirs	145	164	273	306	220	1 544	8.3 %
Services aux entreprises	451	401	365	339	235	3 384	18.3 %
Communications et technologie	66	73	68	65	49	565	3.1 %
Construction et immobilier	3	7	5	7	3	38	0.2 %
Éducation	254	231	217	231	202	1 783	9.6 %
Environnement	41	27	19	25	13	212	1.1 %
Services financiers et assurances	9	9	14	14	8	94	0.5 %
Admin. pub./Services aux admin. pub.	177	146	123	116	95	1 189	6.4 %
Fabrication	31	20	16	14	24	183	1.0 %
Médecine et industrie pharmaceutique	340	318	305	293	240	2 570	13.9 %
Religion	230	194	177	167	132	1 551	8.4 %
Sciences et génie	155	157	140	129	109	1 249	6.7 %
Transport	12	17	14	15	13	86	0.5 %
Autres	438	458	503	505	421	3 659	19.8 %
Total	**2 408**	**2 267**	**2 287**	**2 277**	**1 804**	**18 513**	**100.0 %**

Source : KPMG/HLT, selon la base de données de la DMAI sur les événements (MINT)

La récente étude de marché réalisée indique qu'un centre de congrès disposant de 200 000 pi² d'espaces d'exposition, tel que le PCM peut intéresser 50,6 % des événements totaux recensés composés de plus de 3 000 délégués. Le tableau #9 ci-après présente le bassin des événements potentiels que le PCM est en mesure de satisfaire actuellement en fonction de la grandeur de sa salle d'exposition.

Tableau #9 : Bassin d'événements potentiels

	Espace d'exposition requis (en pi²)									
Nb de participants	Moins de 100 000	De 100 000 à 150 00	De 150 000 à 200 000	De 200 000 à 250 000	De 250 000 à 300 000	De 300 000 à 350 000	De 350 000 à 400 000	Plus de 400 000	Total	Moins de 200 000
Ms de 1 000	446	18	3	9	--	--	1	--	100%	467
De 1 000 à 2 000	492	53	23	10	5	3	--	1	100%	568
De 2 000 à 3 000	205	26	34	20	5	3	2	4	100%	265
De 3 000 à 5 000	154	47	36	27	14	18	5	9	100%	237
De 5 000 à 7 500	71	26	26	31	24	16	14	18	100%	123
De 7 500 à 10 000	22	6	14	23	11	15	7	19	100%	42
10 000 et plus	25	13	11	30	24	13	11	112	100%	49
Total	1 415	189	147	150	83	68	40	163	100%	1751
Plus de 3 000	272	92	87	111	73	62	37	158	100%	451

	Espace d'exposition requis (en pi²)									
Nb de participants	Moins de 100 000	De 100 000 à 150 00	De 150 000 à 200 000	De 200 000 à 250 000	De 250 000 à 300 000	De 300 000 à 350 000	De 350 000 à 400 000	Plus de 400 000	Total	Moins de 200 000
Ms de 1 000	93,5%	3,8%	0,6%	1,9%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	100%	97,9%
De 1 000 à 2 000	83,8%	9,0%	3,9%	1,7%	0,9%	0,5%	0,0%	0,2%	100%	96,7%
De 2 000 à 3 000	68,6%	8,7%	11,4%	6,7%	1,7%	1,0%	0,7%	1,3%	100%	88,6%
De 3 000 à 5 000	49,7%	15,2%	11,6%	8,7%	4,5%	5,8%	1,6%	2,9%	100%	76,5%
De 5 000 à 7 500	31,4%	11,5%	11,5%	13,7%	10,6%	7,1%	6,2%	8,0%	100%	54,4%
De 7 500 à 10 000	18,8%	5,1%	12,0%	19,7%	9,4%	12,8%	6,0%	16,2%	100%	35,9%
10 000 et plus	10,5%	5,4%	4,6%	12,6%	10,0%	5,4%	4,6%	46,9%	100%	20,5%
Total	62,7%	8,4%	6,5%	6,7%	3,7%	3,0%	1,8%	7,2%	100%	77,6%
Plus de 3 000	30,5%	10,3%	9,8%	12,4%	8,2%	7,0%	4,1%	17,7%	100%	50,6%

Source : KPMG/HLT, selon la base de données sur les événements MINT de la DMAI

Qualité de l'offre de service

La SPCM évalue constamment la qualité de son offre afin de rester un leader dans son domaine.

Entre autres, la SPCM détient depuis 2015 le plus haut niveau de certification de l'AIPC Quality Standards, ce qui la place dans le groupe prestigieux d'une trentaine de centres de congrès ainsi certifiés dans le monde.

Reconnue internationalement, cette importante certification de l'industrie des centres de congrès est décernée par l'Association internationale des palais des congrès (AIPC) dans le cadre d'un processus d'audit indépendant. En plus de souligner la gestion rigoureuse de centres de congrès, ce programme évalue le respect accordé à des standards précis de qualité et l'intérêt démontré en matière d'amélioration continue. Dix (10) domaines font l'objet d'une analyse, soit le service à la clientèle, les installations et équipements, les ressources humaines, la santé, la sécurité et la gestion de crise, la gestion financière, le dialogue avec les parties prenantes, la responsabilité sociale, l'engagement au sein de l'industrie et les relations avec les fournisseurs.

De plus, en juillet 2017 la SPCM a remporté le prestigieux AIPC Innovation Award remis à tous les deux (2) ans par l'AIPC. C'est l'innovation en développement durable que représente le Laboratoire d'agriculture urbaine du PCM qui s'est démarquée parmi 16 projets d'envergure présentés par les centres de congrès finalistes. Ce laboratoire permet l'expérimentation de nouvelles technologies et techniques d'agriculture urbaine sur les toits du PCM en réduisant les îlots de chaleur au centre-ville.

Notons également qu'au cours des dernières années, la SPCM a réussi à se qualifier à trois (3) reprises comme finaliste international pour l'obtention du titre de « Meilleur centre de congrès au monde » remis à tous les deux (2) ans par l'AIPC. C'est par le biais d'un sondage destiné au marché des congrès que le concours APEX du Meilleur centre de congrès au monde évalue la performance des centres de congrès ainsi que le degré de satisfaction de la clientèle qui y a tient un événement d'envergure.

En conclusion, le PCM se positionne donc favorablement sur la scène mondiale grâce à la qualité de son offre, de son service à la clientèle et de ses installations.

Il faut aussi souligner que la SPCM contribue au rayonnement de Montréal sur la scène internationale car selon le classement *Country and City rankings 2016* de l'International Congress and Convention Association (ICCA), Montréal a repris cette année le titre de ville qui accueille le plus grand nombre de congrès internationaux en Amérique du Nord.

Elle est de plus, depuis 2011, la première ville des Amériques pour l'accueil des événements internationaux selon l'*International Meetings Statistics* publié par l'Union des Associations Internationales (UAI), une performance exceptionnelle dans l'industrie.

3.4 Analyse de l'efficacité et de l'efficience des processus opérationnels

La SPCM dispose d'un grand nombre d'indicateurs de performance et/ou standards liés à ses processus opérationnels qui permettent d'en valider mensuellement l'efficacité et l'efficience. Les cibles de revenus et celles des dépenses directes pour les produire sont basées sur ces indicateurs qui tiennent comptent des améliorations souhaitées en lien avec les objectifs opérationnels.

La comptabilité par activité permet à la SPCM d'évaluer la performance historique de ses différents marchés, allant de la même façon spécifique pour tous les événements récurrents.

Par exemple, en 2016/2017 les revenus au pied carré liés aux 333 événements qui se sont tenus au Palais des congrès ont atteint 0, 3987$ le pi^2, par rapport à la cible fixée à 0,3725$ le pi^2, soit un écart favorable de 7%. Au niveau des coûts directs associés aux événements, ils représentaient un ratio de 26,9% des revenus générés par rapport à une cible budgétaire de 28,2% des revenus.

3.5 Analyse du leadership des dirigeants, des règles d'éthique et du développement du personnel

Leadership des dirigeants :

En général, les dirigeants de la SPCM appliquent un type de leadership de motivation en donnant la direction et en expliquant, entre autres lors des rencontres de la haute direction avec les employés, les décisions par rapport à ce qui doit être fait afin de favoriser l'engagement.

Ce type de leadership cadre bien avec la mission de la SPCM qui est de solliciter et accueillir des congrès, des expositions, des conférences, des réunions et autres événements, compte tenu de la diversité de la clientèle et de leurs attentes qui nécessitent une capacité d'adaptation hors du commun et en mutation constante.

Engagement du personnel :

Afin de connaître le degré de mobilisation de son personnel, la SPCM procède régulièrement à un sondage du climat organisationnel sur dix (10) sujets, soit l'environnement du travail, santé et sécurité du travail, le climat de travail, les communications, la compétence de gestion, la contribution et la qualité du travail, le développement et la carrière, l'identification et l'engagement, l'organisation et l'environnement du travail, et la reconnaissance et le travail d'équipe.

Les résultats qui sont compilés par catégorie de personnel et par direction font l'objet d'une analyse détaillée et un plan d'action en découle afin d'adresser les éléments à améliorer.

Les résultats du dernier sondage effectué en octobre 2016 montrent un taux de satisfaction global de 72,2 %, en progression sur le taux de 70,9 % atteint en avril 2014.

Règles d'éthique et de déontologie :

La SPCM dispose d'un code d'éthique et de déontologie applicable à tout son personnel et qui est facilement accessible sur l'intranet de la Société. Des rappels réguliers sont faits afin de s'assurer

que les employés révisent les règles établies et qu'ils peuvent divulguer anonymement à la présidente du comité de gouvernance et d'éthique de la SPCM tout écart de conduite identifié.

De plus, une politique de certification de conformité a été adoptée en décembre 2010. Depuis, chaque gestionnaire doit remettre trimestriellement une attestation de conformité, qu'au meilleur de leur connaissance, les politiques et procédures de contrôle interne établies ont été appliquées, qu'il n'a pas commis de faute intentionnelle ou participé à aucune fraude ou qu'aucune fraude, avérée ou soupçonnée, impliquant des employés sous sa supervision, n'a été portée à son attention et qu'il n'a pas été placé en situation de conflit d'intérêts ou qu'aucun conflit d'intérêts, impliquant des employés sous sa supervision, n'a été porté à sa connaissance. Toute exception doit faire l'objet d'un compte-rendu à cet effet. Le cas, échéant, un suivi sera assuré par la direction afin d'analyser la situation et d'apporter les correctifs nécessaires.

Suite à la réception des attestations de conformité des gestionnaires, le vice-président aux finances et à l'administration remet trimestriellement au comité d'audit un certificat de conformité attestant, au meilleur de sa connaissance, de l'existence et de l'application des contrôles internes établis de façon continue tout au long de la période couverte.

Finalement, dans le respect des dispositions de *la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*, la SPCM a adopté une procédure visant à faciliter la divulgation des actes répréhensibles afin de mettre en place un système de divulgation au sein de la Société et, en parallèle, auprès du Protecteur du citoyen, permettant au divulgateur de choisir le forum où communiquer les informations qu'il détient à l'égard d'un acte répréhensible.

3.6 Analyse de la gestion des risques

Au cours des dix (10) dernières années, la SPCM a mis en place un processus d'évaluation et de gestion des risques. Tel que stipulé par la LGSE, le CA a établi les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de la Société et le CDA s'assure que le processus est respecté.

Au sein de la SPCM, la gestion intégrée des risques repose sur une approche globale et continue, à tous les échelons de l'organisation, afin de donner une vision d'ensemble à la Société de son exposition aux risques stratégiques.

Ainsi, le programme de gestion des risques est actualisé par la direction de la SPCM à tous les trois (3) ans, en fonction du plan stratégique courant, des risques inhérents et de l'évolution des contrôles internes. Suite à l'évaluation des risques résiduels, une stratégie de gestion est adoptée et, au besoin, un plan d'action est établi pour renforcir les contrôles en place.

Les résultats de l'actualisation du programme de gestion des risques de la SPCM sont soumis à l'approbation du CDA et du CA.

Trimestriellement, la direction de la SPCM présente au comité d'audit un tableau de bord indiquant l'avancement des plans d'action établis et annuellement une présentation est faite au CA.

4. Performance de la SPCM

4.1 Analyse de la SPCM par rapport à ses pairs (étalonnage)

Selon la LGSE, la SPCM doit faire état des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par le CA.

À cette fin, en décembre 2010 le CA de la SPCM a adopté dix (10) mesures d'étalonnage proposées par la direction, issues du « Convention Centre Benchmarking 2009 » réalisé annuellement, depuis plusieurs années, auprès d'une vingtaine de centres de congrès publics au Canada, dont les principaux compétiteurs du PCM. Depuis ce temps le suivi d'un de ces indicateurs a été abandonné, les comparables n'étant plus disponibles.

Ces indicateurs ont été choisis pour leurs pertinences et par le fait qu'ils soient assez facilement comparables d'un centre de congrès à un autre.

Tableau #10 : Analyse des résultats pour l'exercice 2015-2016

Mesures d'étalonnage	Moyenne canadienne	PCM	Rang	Ratio
Superficie locative (pi^2) *[1]	151 700	330 710	4^e /19	2,18
Revenus bruts événements (M$) *[2]	14,95	40,09	3^e /19	2,68
Excédent d'exploitation (M$)	0,65	1,15	5^e /18	1,77
Revenus bruts événements au pi^2	98,51 $	121,22 $	7^e /19	1,23
Revenus location d'espaces au pi^2	20,15 $	28,60 $	3^e /18	1,42
Autres revenus au pi^2	78,94 $	92,62 $	7^e /18	1,17
Dépenses ventes et marketing / revenus événements	8,0 %	6,9 %	12^e /18	0,86
Nb congrès confirmés pour les 5 prochaines années	39	88	2^e /17	2,26
Moyenne salaires et bénéfices versés	83 726 $	83 764 $	5^e /10	1,00

*[1] Salles d'expositions, de réunions et de bals
*[2] Pour fin de comparaison, les revenus de redevances de la SPCM ont été remplacés par le chiffre d'affaires correspondant de chaque fournisseur

En général, la SPCM se compare très bien à la moyenne des centres de congrès canadiens participant à cette étude d'étalonnage.

On constate que :

1. la superficie locative du PCM est 2,18 fois supérieure à la moyenne;
2. les revenus bruts associés aux événements sont 2,68 fois supérieurs à la moyenne;
3. l'excédent d'exploitation est 1,77 fois supérieur à la moyenne;
4. les revenus au pied carré sont de 17 % à 32 % plus élevé que la moyenne, selon la catégorie;
5. le pourcentage des dépenses de ventes et de marketing sur les revenus est de 14 % inférieur à la moyenne;

6. le nombre de congrès confirmés pour les cinq (5) prochaines années est 2,26 fois supérieur à la moyenne; et
7. la moyenne des salaires et des bénéfices versés par la PCM est égale à la moyenne des centres de congrès ayant un service traiteur en concession.

L'étude d'étalonnage permet également de constater que sur les 19 centres de congrès participants, seulement 4 d'entre eux, dont le PCM, paient des taxes foncières et scolaires. Pour le PCM, il s'agit d'une dépense de près de 11 M$ par année. Les deux (2) centres hors Québec de cette étude n'ont payé que 42 000 $ et 236 000 $ en 2016.

Le PCM est donc désavantagé par rapport à ses compétiteurs canadiens.

On constate également que la majorité des centres de congrès canadiens n'ont pas à supporter de service de dette dans leurs résultats, ou en assume qu'une petite partie comparativement aux centres de congrès québécois.

La SPCM utilise également les résultats de cette étude d'étalonnage pour suivre la progression de ses résultats par rapport à ceux de ses compétiteurs canadiens. Par exemple, la SPCM a constaté que ses revenus bruts liés aux événements ont progressé de 49,4 % entre 2009-2010 et 2015-2016, comparativement à une progression moyenne de 40,6 % au Canada. Tous les résultats des mesures d'étalonnage de la SPCM identifiées démontrent une progression supérieure à la moyenne canadienne au cours des six (6) dernières années.

On notera également que la SPCM participe à diverses études internationales qui lui permettent de connaître les tendances du marché et parfois de comparer certaines pratiques.

4.2 Analyse de l'atteinte des cibles et des résultats

Atteinte des objectifs gouvernementaux :

La contribution de la SPCM à l'atteinte des objectifs gouvernementaux peut être soulignée par deux (2) constats :

1. en synergie avec les objectifs de croissance moyenne de 5 % par année du *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020*, on constate une croissance moyenne de 6,4 % des recettes touristiques générées par les activités de la SPCM entre 2012 et 2017 (Tableau #1, à la page 10); et

2. au regard des objectifs stratégiques déterminés en lien avec les orientations apparaissant à son plan stratégique, la Société disposent des outils permettant de mesurer l'atteinte des cibles fixées. Les éléments énoncés ci-dessous sont extraits du rapport annuel 2016/2017 de la Société. Ils font état du degré d'atteinte des cibles par la Société.

Objectif 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 % en 2018-2019
Cible 2016-2017 : 46,0 %
Réel : 47,7 %

Objectif 1.1.2 Confirmer un minimum de 100 millions de pieds carrés sur le marché des congrès au cours des trois prochaines années
Cible 2016-2017 : 33, 3 millions de pieds carrés
Réel : 26,9 millions de pieds carrés

Objectif 1.1.3 Accroitre annuellement les revenus autonomes de façon à atteindre 25,9 millions de dollars d'ici 2018-2019
Cible 2016-2017 : 24,2 M$
Réel : 26,7 M$

Objectif 1.1.4 Maintenir annuellement l'équilibre budgétaire dans l'objectif de limiter à 25 % des revenus les dépenses directes et à 75 % les dépenses d'administration
Cible 2016-2017 : Dépenses directes : ≤ 25 % ; Dépenses d'administration : ≤ 75 %
Réel : Dépenses directes 24,4 % ; Dépenses d'administration 68,5 %

Objectif 1.2.1 Évaluer l'opportunité d'agrandir le Palais actuel afin d'augmenter significativement les retombées touristiques à long terme d'ici le 30 juin 2017
Réel : Étude de marché réalisée, dossier d'opportunité en cours

Objectif 2.1.1 Maintenir les performances historiques pour tous les marches desservis et augmenter le taux de satisfaction global des clients afin d'atteindre un taux de 89,5 % en 2018-2019
Cible 2016-2017 : 88,5 %
Réel : 88,1 %

Objectif 2.2.1 Augmenter le taux de satisfaction de la clientèle pour ce qui est des services de télécommunication dans l'objectif d'atteindre un taux de 85,75 % en 2018-2019
Cible 2016-2017 : 85,25 %
Réel : 81,9 %

Objectif 3.1.1 Optimiser les processus d'affaires par l'implantation de la V20 d'EBMS avec les processus de réservation et de planification des événements optimisés :
Cible 2016-2017 : Projet complété avant le 30 septembre 2017
Réel : En cours

Objectif 3.1.2 Informatiser l'information de gestion:
Cible 2016-2017 : informatisation du calcul du taux d'occupation
Réel : En cours de réalisation

Objectif 3.2.1 Augmenter le taux de satisfaction des employes à l'égard de leur travail
Cible 2016-2017 : Satisfaction moyenne globale supérieure à 70 %
Réel : 72,2 %

Par ailleurs, afin de mesurer le rendement des ressources, la SPCM utilise plusieurs indicateurs dont le total des revenus autonomes, l'excédent ou le déficit opérationnel, le taux d'occupation des espaces locatifs, le nombre d'événements tenus dans une année, le nombre d'événements confirmés dans une année, le nombre de participants aux événements, les recettes touristiques générées par ses activités et le nombre de nuitées générées par ses activités.

Ces ratios et/ou indicateurs sont suivis hebdomadairement, mensuellement, trimestriellement et annuellement à l'aide de tableaux de bord qui comparent les résultats aux objectifs poursuivis et aux résultats antérieurs. Ces tableaux de bord sont présentés trimestriellement au CDA et au CA de la SPCM.

4.3 Analyse de la rentabilité de la SPCM

Les résultats financiers de la SPCM (Tableau #2, à la page 10) qui démontrent clairement que les efforts déployés, en respect des attentes gouvernementales, au cours des dernières années pour éliminer son déficit opérationnel ont permis d'atteindre l'objectif poursuivi. Les résultats nets de la SPCM (Tableau #11) démontrent une belle progression. Entre 2012/2013 et 2016/2017, les revenus autonomes de la SPCM ont progressé de plus de 35 %, pendant que la croissance de ses dépenses d'événements et d'exploitation ne progressait que de 8 %. Ainsi, la SPCM a réussi à éliminer son déficit opérationnel qui atteignait 3,3 M$ en 2012/2013, en respect des attentes gouvernementales. Au cours de cette période, la subvention versée par le gouvernement à la SPCM a été réduite de 7 M$. D'un déficit de 0,9 M$ enregistré en 2012/2013, les résultats nets de la SPCM ont atteint des surplus de plus de 4,0 M$ au cours des deux (2) dernières années.

Tableau #11 – Évolution des résultats nets

Résultats financiers	**2012/2013**	**2013/2014**	**2014/2015**	**2015/2016**	**2016/2017**
Revenus autonomes	19, 7 M$	22,6 M$	23,8 M$	26,7 M$	26,7 M$
Dépenses d'événements et d'exploitation	23,0 M$	24,8 M$	23,9 M$	24,6 M$	24,8 M$
Surplus (Déficit) opérationnel	**(3,3 M$)**	**(2,2 M$)**	**(0,1 M$)**	**2,1 M$**	**1,9 M$**
Taxes foncières/scolaires	14,3 M$	6,7 M$*[2]	10,9 M$	10,9 M$	10,3 M$
Frais financiers	12,0 M$	10,6 M$	9,3 M$	8,7 M$	7,9 M$
Amortissement des immobilisations	10,5 M$	10,7 M$	10,7 M$	11,2 M$	11,4 M$
Maintien des actifs	0,9 M$	1,9 M$	0,3 M$	0,6 M$	1,5 M$
Autres revenus et dépenses	0,0 M$	0,0 M$	0,0 M$	0,4 M$	0,1 M$

Subventions reçues					
Opérations	1,0 M$*[1]	0,0 M$	0,0 M$	0,0 M$	0,0 M$
Taxes foncières	14,3 M$	14,6 M$	11,4 M$	11,1 M$	11,0 M$
Service de dette	22,8 M$	22,7 M$	22,0 M$	22,0 M$	22,1 M$
Maintien des actifs	0,9 M$	1,0 M$	0,0 M$	0,4 M$	1,0 M$
Autres	1,1 M$	0,2 M$	0,4 M$	0,8 M$	0,0 M$
Subventions totales	**40,1 M$**	**38,5 M$**	**33,8 M$**	**34,1 M$**	34,1 M$
Surplus (Déficit) nets	**(0,9 M$)**	**6,4 M$**	**2,5 M$**	**4,4 M$**	**4,8 M$**

*1 Dernière année pour laquelle la SPCM a reçu une subvention pour couvrir ses opérations. Avant 2012-2013, la SPCM recevait plus de 4 M$ par année à cet effet.

*[2] Inclut un remboursement de 7 M$ de la Ville de Mtl suite à la contestation de la valeur foncière du PCM.

On constate qu'au cours des dernières années les besoins de la SPCM en maintien des actifs sont croissants et que les fonds nécessaires pour garder ses infrastructures en bon état sont limités.

Au cours des sept (7) dernières années, la SPCM a investi 26,4 M$ en maintien des actifs, soit une moyenne de 3,8 M$ par année. Durant cette période la SPCM a reçu 5,1 M$ en subvention, représentant 0,8 M$ en moyenne par année. La différence, soit 21,3 M$ (3 M$ par année) a été puisée à même les surplus accumulés de la SPCM, mais cela ne pourra pas durer encore bien longtemps.

Au cours des trois (3) prochaines années, ce scénario se reproduira dans les mêmes proportions que celles présentées ci-dessus. Par conséquent, à la fin 2019/2020, la SPCM ne disposera plus de fonds à consacrer au maintien des actifs au-delà de la subvention qu'elle recevra à cet effet.

Recommandation #5

Le personnel administratif de la SPCM devrait entreprendre des 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 SPCM.

4.4 Analyse de la satisfaction de la clientèle

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 PCM pour tous les événements. Il s'agit donc essentiellement d'offrir le bon produit, au bon prix, par des employés compétents.

Le taux de satisfaction de la clientèle du PCM repose sur de nombreuses variables et est modulé par des contextes très changeants d'un événement à l'autre et les attentes sont souvent très diversifiées des clients. Chacun des 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 les cinq (5) dernières années, le taux de satisfaction de la clientèle a été le suivant.

Tableau #12 – Évolution du taux de satisfaction de la clientèle

	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Taux de satisfaction	86,4 %	87,8 %	88,8 %	88,1 %	88,1 %
Taux de réponse de la clientèle	27,0 %	33,8 %	31,4 %	28,1 %	40,4 %

Ces résultats démontrent la capacité de la SPCM de maintenir sa performance à un niveau très satisfaisant.

Afin d'améliorer sa performance et atteindre en 2018-2019 la cible établie à 89,5 %, la SPCM a mis sur pied en 2016-2017 un comité interne axé sur l'amélioration de la satisfaction de la clientèle. Un plan d'action détaillé a été réalisé visant le rehaussement de services ciblés ainsi que la mise en place d'un accompagnement personnalisé selon le profil des clients.

4.5 Analyse du modèle d'affaires

Efficience du modèle d'affaires en place :

Le modèle d'affaires de la SPCM est celui de la sous-traitance. Ce modèle flexible est particulièrement bien adapté aux activités de la SPCM. En effet, il permet de limiter au minimum le nombre d'employés nécessaires aux opérations courantes de la Société, tout en lui assurant de disposer de la main-d'œuvre requise lors de la tenue d'événements dont le nombre et l'ampleur fluctuent durant l'année. Ce modèle, basé sur le développement économique, est efficient car il répond aux attentes de la clientèle, tel qu'en témoignent les résultats de satisfaction, et du gouvernement, visant l'accroissement des recettes touristiques, tout assurant une gestion efficace des ressources humaines et financières. À cet effet, la SPCM a su établir et/ou renouveler des partenariats avec les principaux joueurs de l'industrie, principalement avec Tourisme Montréal, afin d'accroître les recettes touristiques de ses activités en faisant évoluer son approche, tout en maximisant l'utilisation de ses ressources.

Comparaison des modèles d'affaires :

Une étude récente réalisée par la firme HLT Advisory, dans le cadre de la préparation d'un dossier d'opportunité d'agrandir le PCM, révèle les constats suivants :

1. Gouvernance :
   Les structures de gouvernance utilisées pour les centres de congrès du Canada et des États-Unis présentent de nombreuses ressemblances, notamment :
   - Organismes – généralement le gouvernement d'État, de la province ou de la municipalité. Les organismes municipaux sont plus répandus dans l'échantillon des cinq (5) centres étudiés aux États-Unis et ce modèle semble plus courant aux États-Unis. Au Canada, les gros édifices dans les grandes villes sont généralement gérés par l'entremise d'un organisme provincial (ex. Montréal, Vancouver, Toronto), tandis que les édifices de moyenne et petite taille sont gérés par des organismes municipaux (ex. Calgary, Edmonton, Victoria, Niagara Falls, London, Whistler).
   - CA – les membres sont généralement nommés par l'ordre de gouvernement responsable.
   - Mandat – Presque tous les centres analysés présentent une composante centrale de développement économique pour la collectivité. Une orientation parfois exclusivement axée sur le développement économique (ex. favoriser exclusivement les grands congrès, réunions et salons commerciaux, tout en interdisant les événements d'affaires locaux). Ces centres présentent des pertes d'exploitation importantes.
   - Nombre de centres – l'inclusion de plus d'un centre ou d'une composante d'exploitation au sein d'un « organisme » de centre de congrès est plus commune aux États-Unis. Seule la BC Pavilion Corporation, parmi les grands organismes d'exploitation de congrès du Canada, gère plusieurs édifices. Aucun organisme canadien n'est responsable du marketing ainsi que du bureau des congrès et des visiteurs (comme à Houston).
   - Propriété et exploitation – la propriété des terrains et des édifices sont le reflet des activités historiquement reliées au développement du centre. Dans les cas où les centres sont situés sur des terrains en tenure à bail (le plus souvent, cette location est effectuée auprès d'un autre organisme ou ordre de gouvernement), les structures elles-mêmes appartiennent généralement à l'organisme gérant le centre. La majorité des édifices canadiens sont exploités de manière autonome (par l'organisme), tandis que certains aspects sont impartis (ex., les services alimentaires). La gestion en sous-traitance de l'exploitation générale d'un centre de congrès est beaucoup plus commune aux États-Unis (bien qu'aucun des cinq (5) édifices sélectionnés pour la présente étude n'est géré par une tierce partie).
2. Sources de capitaux :
   L'analyse du total des coûts d'investissement, ainsi que les sources de capitaux révèlent :
   - La manière dont les centres de congrès sont financés au Canada et aux États-Unis est le plus grand point de différentiation des modèles d'affaires utilisés :
     - Au Canada, les centres de congrès sont presque exclusivement financés par un ou plusieurs ordres de gouvernement (fédéral, provincial, municipal), dont les ordres provincial et municipal sont à l'avant-plan. Des 20 plus grands

centres de congrès du Canada, aucun n'a été financé sans un appui important (75 % et plus) du secteur public, généralement sous la forme de subventions gouvernementales directes. Ce n'est que récemment qu'on a vu d'autres sources de financement entrer en jeu, généralement dans un rôle mineur. Cela a entraîné une croissance bien plus modeste du bassin de centre de congrès au Canada (et a fait en sorte que les structures sont généralement plus petites) comparativement aux villes des États-Unis de taille comparable.

- Aux États-Unis, la capacité de réunir de grandes quantités de capitaux par des obligations (reliées à des taxes de vente générales ou des flux de revenus spéciaux comme des taxes d'occupation hôtelière) est la première source de financement des centres de congrès (ainsi que d'autres projets d'infrastructure comme des arénas et des stades) aux États-Unis.

3. Opérations financières :
   Les états financiers de chaque organisme présentent des caractéristiques d'exploitation uniques. Un centre de congrès qui exploite son propre service alimentaire fera état de tous ses revenus (et coûts) liés aux aliments et boissons dans ses résultats, tandis qu'un centre qui a imparti ce service indiquera seulement la perception d'une commission pour les aliments et boissons (c'est-à-dire, les revenus nets pour le centre).
   Les principales constatations sont les suivantes :
   - Toronto présente des résultats solides, et possède l'un des centres de congrès les plus rentables en Amérique du Nord (en raison de son emplacement au centre-ville, des revenus importants, ainsi que le contrôle d'importants revenus de stationnement). Ottawa atteint le seuil de rentabilité, tandis que Vancouver présente une perte d'exploitation.
   - Les centres des États-Unis présentent des déficits d'exploitation bien plus élevés, mais ils sont généralement axés uniquement sur les grands congrès et salons commerciaux. Les gestionnaires font face à des restrictions les empêchant d'accepter des événements locaux (ex. des foires grand public, des banquets et des réunions locales) afin de ne pas concurrencer les fournisseurs locaux ou du secteur privé, ainsi que pour ne pas monopoliser les fenêtres de réservations nécessaires pour servir la demande en congrès. Par conséquent, de nombreux grands centres de congrès des États-Unis, y compris ceux de la présente étude, présentent un taux d'occupation beaucoup plus petit que leurs homologues canadiens (et sont inoccupés une grande partie de l'année).
   - Les pertes, le service de la dette et d'autres charges hors exploitation afférentes dans chacun des cinq (5) centres des États-Unis sont compensés par des revenus fiscaux dédiés. Les coûts similaires aux centres de congrès canadiens sont ultimement assumés par leurs gouvernements provinciaux respectifs.

Le modèle d'affaires de la SPCM est à quelques exceptions près le même que celui des autres grands centres de congrès canadiens, tel que Toronto et Vancouver. La plus grande différence se

situe au niveau de l'obligation pour le SPCM de payer des impôts fonciers qui doit être subventionné à 100 % par le gouvernement.

5. Conclusion

L'analyse des informations présentées dans ce rapport permet de dresser un bilan extrêmement positif des réalisations de la SPCM et d'affirmer que celle-ci possède, dans son ensemble, les bonnes conditions pour réaliser sa mission.

Au cours des dix (10) dernières années le conseil d'administration de la SPCM a travaillé consciencieusement à établir et à appliquer des règles de gouvernance qui répondent avantageusement aux obligations de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, tel que confirmé par les résultats qu'elle a obtenu lors de l'étude de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) en juin 2017.

De plus, le présent rapport, approuvé par le conseil d'administration de la SPCM, répond aux objectifs énoncés précédemment, soit :

1. faire la démonstration que le mandat de la SPCM demeure harmonisé avec les priorités du gouvernement ;
2. démontrer que la performance globale de la SPCM répond aux attentes du gouvernement ;
3. identifier certains points d'amélioration qui permettraient d'actualiser la mission de la SPCM et favoriser l'amélioration de sa performance. Ces recommandations sont présentées dans chacune des sections du rapport pour en faciliter la mise en contexte.

Annexe 1

Résultats obtenus par la SPCM lors de l'étude de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) (juin 2017)

Section 1 – Composition et structure du conseil (26 %)		POINTS	SUR (MAX)
1.1	Quel pourcentage des membres du conseil sont indépendants ?	4	4
1.2	Quel pourcentage des membres du comité d'audit sont indépendants ?	2	2
1.3	Quel pourcentage des membres du comité de gouvernance sont indépendants ?	1	1
1.4	Quel pourcentage des membres du comité des ressources humaines sont indépendants ?	0	1
1.5	Y a-t-il séparation des rôles de Président du conseil et du PDG ?	3	3
1.6	Le conseil présente-t-il une diversité de genre ?	2	2
1.7	Quelle est la taille du conseil ?	3	3
1.8	Le conseil est-il composé de membres dont le mandat est expiré ?	0	3
1.9	Est-ce qu'un sous-ministre ou un membre du gouvernement siège au conseil ?	3	3
1.10	Est-ce que des administrateurs siègent sur des conseils de deux (2) autres sociétés d'État ou plus ?	2	2
1.11	Est-ce que des administrateurs siègent sur plus de cinq (5) CA au total, incluant les organismes à but non lucratif ?	2	2
	Section 1 - total	**22**	**26**

Section 2 – Déroulement des séances (14 %)		POINTS	SUR (MAX)
2.1	Les administrateurs indépendants se rencontrent-ils sans la présence de la direction (huis clos) ?	0*	2
2.2	Les réunions se déroulent-elles en présence d'observateurs permanents ?	3	3
2.3	La Société divulgue-t-elle le nombre de réunions du conseil ?	1	1
2.4	La Société divulgue-t-elle le taux de présence individuel aux réunions du conseil ?	2	2
2.5	La Société divulgue-t-elle le nombre de réunions des différents comités statutaires du conseil ?	1	1

2.6	La Société divulgue-t-elle le taux de présence individuel aux réunions des différents comités ?	2	2
2.7	La Société a-t-elle une politique en cas de faible taux de participation des administrateurs aux réunions ?	0	1
2.8	Est-ce que le conseil dispose d'un budget discrétionnaire pour faire appel à des consultants externes, ou est-ce qu'un mécanisme est prévu pour permettre au conseil de faire appel à des experts indépendants (autres que les auditeurs) ?	0	2
	Section 2 - total	**9**	**14**

* Les administrateurs tiennent un huis clos lors de chaque assemblée régulière du conseil sans la présence de la direction, mais cette information n'est pas divulguée dans le rapport annuel de la SPCM.

Section 3 – Compétences et processus de nomination/sélection (31 %)		**POINTS**	**SUR (MAX)**
3.1	Est-ce que la Société divulgue, sur son site Web ou dans son rapport annuel, le processus mis en place par le conseil pour procéder à une démarche de consultation par le gouvernement pour la nomination des administrateurs ?	3	3
3.2	Est-ce qu'un profil de compétences requises pour les administrateurs est établi ?	2	2
3.3	Est-ce qu'un profil de compétences requises pour les administrateurs est rendu public ?	0	5
3.4	Dans le rapport annuel, est-ce que la Société divulgue une biographie complète de chacun de ses administrateurs, incluant la divulgation des autres conseils sur lesquels ils siègent ou ont déjà siégés ?	4	4
3.5	La Société présente-t-elle une grille liant les compétences des administrateurs en poste au profil des compétences recherchées ?	1	3
3.6	Est-ce que la Société divulgue, sur son site Web ou dans son rapport annuel, le processus mis en place pour assurer la formation continue des administrateurs ?	2	3
3.7	La Société divulgue-t-elle la nature des formations suivies par ses administrateurs, de même que le temps consacré à ces formations ?	0	2
3.8	Le conseil choisit-il le PDG de la Société ou, si le PDG est nommé par le gouvernement, la démarche de consultation du gouvernement auprès du conseil est-elle explicite ?	2	2
3.9	Le conseil définit-il les critères pour établir la rémunération du PDG (incluant la rémunération variable) ou, si ces critères sont déterminés par le gouvernement, la démarche de consultation du gouvernement auprès du conseil à cet effet est-elle explicite ?	0	3
3.10	Est-ce que le conseil a un processus formel d'évaluation du fonctionnement du conseil dans son ensemble ?	2	2
3.11	Les administrateurs sont-ils rémunérés ?	0	2
	Section 3 - total	**16**	**31**

Section 4 – Transparence, divulgation et reddition de comptes (29 %)		POINTS	SUR (MAX)
4.1	Le site internet de la Société est-il convivial ?	1	1
4.2	L'information pertinente en matière de gouvernance est-elle accessible et à jour sur le site Web de la Société, et la documentation est-elle à jour ?	3	3
4.3	La Société présente-t-elle clairement la démarche avec le conseil pour établir son plan stratégique et ses objectifs ?	3	3
4.4	Dans son plan stratégique, la Société présente-t-elle les indicateurs retenus pour évaluer sa performance ?	2	2
4.5	Dans son rapport annuel, la Société rend-elle compte de sa performance à l'égard des indicateurs proposés et des objectifs fixés dans son plan stratégique ?	2	2
4.6	La Société divulgue-t-elle clairement les bases d'évaluation et les critères de performance ayant mené à l'octroi de bonis annuels (s'il y a lieu) à des membres de la haute direction ?	2	2
4.7	La Société divulgue-t-elle des éléments permettant d'évaluer sa performance sociale et/ou environnementale ?	2	2
4.8	La Société divulgue-t-elle la rémunération totale versée à ses hauts dirigeants ?	1	2
4.9	La Société divulgue-t-elle un code d'éthique/déontologie à l'intention des administrateurs ?	2	2
4.10	La Société divulgue-t-elle le nombre d'années d'ancienneté au conseil pour chaque administrateur ?	1	1
4.11	La Société divulgue-t-elle la date de fin de mandat des administrateurs ?	1	1
4.12	La Société divulgue-t-elle l'âge et le lieu de résidence des administrateurs ?	0	2
4.13	Est-ce que la Société (ou sa loi constituante) impose un nombre maximal de mandats pour les administrateurs ?	1	1
4.14	Est-ce que le mandat du gouvernement à l'endroit de la Société est clairement présenté et accessible ?	1	1
4.15	Est-ce que le rôle et les responsabilités du conseil sont clairement expliqués et présentés ?	1	1
4.16	La fonction d'audit interne est-elle rattachée au conseil ou au comité d'audit ?	1	1
4.17	Est-ce que la Société présente les liens administratifs et hiérarchiques entre le gouvernement et les ministères concernés, et la Société d'État, son conseil et sa direction ?	1	1
	Section 4 - total	**25**	**29**
	TOTAL – SCORE DE GOUVERNANCE	**72**	**100**