

PLAN STRATÉGIQUE 2023-2025



Société du Centre des congrès
de Québec



PRÉAMBULE

Dès avril 2022, l'industrie des réunions et congrès entamait une reprise postpandémique. Devant la rapidité de cette reprise, la direction de la Société a, pour l'année 2022-2023, mis en application un plan de relance qui se voulait dans le même esprit que le plan stratégique afin de saisir les opportunités et de répondre efficacement à la demande de la clientèle. Parallèlement, en découlaient un plan de communications et de mise en marché, un plan d'action ventes ainsi qu'un plan de transformation numérique. Toutes ces stratégies ont porté leurs fruits. En effet, les objectifs inscrits au plan de relance 2022-2023 ont tous été atteints et même dépassés. Les résultats sont diffusés dans le rapport annuel de gestion 2022-2023.

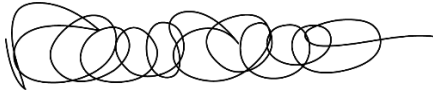
Le rôle de la Société au sein de l'économie québécoise sera plus important que jamais au cours des prochaines années pour poursuivre la reprise et permettre aux entreprises de la région de bénéficier du grand nombre de visiteurs que le Centre des congrès attire. Les actions et objectifs inscrits dans le plan stratégique 2023-2025 proposé par l'équipe de la Société, sont une continuité du plan de relance postpandémique 2022-2023. L'enjeu stratégique, les orientations et les objectifs demeurent aussi les mêmes.

MOT DU PRÉSIDENT

Le plan stratégique de la Société est le fruit d'une réflexion commune des gestionnaires, du personnel et des membres du conseil d'administration. Dans le cadre de la planification stratégique 2023-2025, la Société a choisi de reconduire sa vision : *Être le leader des tendances dans l'industrie et dans le développement du tourisme d'affaires pour la région de Québec*. Cette vision reconnaît l'expertise de l'équipe dans le tourisme d'affaires ainsi que le démarchage et le soutien des événements. Elle met par ailleurs à l'avant-plan le rôle de moteur économique du Centre et les actions nécessaires, notamment sur le plan international, pour attirer des événements d'affaires et augmenter notre richesse collective par l'apport d'argent neuf dans la région.

Il va sans dire que la pandémie nous aura appris que nous devons toujours être à l'affût des menaces potentielles et demeurer agiles dans notre planification afin de naviguer à travers les nombreux défis qui se pointeront à l'horizon. La Société pourra assurément compter sur l'expertise, le savoir-faire et la capacité d'innovation de son personnel dont la préoccupation première est d'offrir un service *tout sauf conventionnel* à la clientèle.

Le président,

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Alain Aubut

MOT DU PDG

Depuis l'ouverture du Centre des congrès en 1996, la Société en est à son septième plan stratégique. Au cours des dernières années, l'industrie des réunions et congrès a connu une énorme perturbation en raison de la pandémie de Covid-19 et nous sommes encore en train d'en observer les conséquences et d'ajuster nos stratégies.

Notre rôle au sein de l'économie québécoise sera donc plus important que jamais pour assurer la reprise et permettre aux entreprises de la région de bénéficier du grand nombre de visiteurs que nous attirons. Pour cette raison, nous visons à stimuler les retombées économiques que nous pouvons générer. Ainsi, le choix des objectifs et des orientations présentés dans les pages qui suivent découle directement de cet enjeu.

Le président-directeur général,

A handwritten signature in black ink, written in a cursive style with a large initial 'P' and 'B'.

Pierre-Michel Bouchard

TABLE DES MATIÈRES

1	LA SOCIÉTÉ DU CENTRE DES CONGRÈS DE QUÉBEC EN BREF.....	2
1.1	Mission.....	2
2	VISION	2
3	VALEURS D'ENTREPRISE ET DE GESTION	2
4	PRINCIPES DIRECTEURS.....	3
5	BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2018-2021/2022	4
5.1	Orientation : Accroître le nombre d'événements	4
5.2	Orientation : Effectuer une gestion efficace et efficiente des ressources	5
6	CHIFFRES CLÉS	6
6.1	Nombre de congrès	6
6.2	Nombre de participants.....	7
6.3	Évolution des revenus.....	7
6.4	Nombre d'événements	7
6.5	Taux de satisfaction	8
6.6	Tableau récapitulatif des retombées économiques	8
7	ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT.....	8
7.1	Contexte externe.....	9
7.1.1	Les réalités du marché	9
7.1.2	La capacité hôtelière	10
7.1.3	La compétition	10
7.1.4	L'accessibilité	11
7.2	Contexte interne.....	11
7.2.1	Le développement durable.....	11
7.2.2	Les ressources humaines	11
7.2.3	Les retombées économiques.....	11
8	CHOIX STRATÉGIQUES.....	12
8.1	Enjeu stratégique.....	12
8.1.1	Orientation	12
8.1.2	Objectifs.....	12
	ANNEXE - TABLEAU SYNOPTIQUE	14

1 LA SOCIÉTÉ DU CENTRE DES CONGRÈS DE QUÉBEC EN BREF

La Société du Centre des congrès de Québec est une société d'État créée en 1993 par le gouvernement du Québec afin de générer de la richesse dans la région de Québec et au Québec. Elle est administrée par un conseil d'administration formé de 11 membres dont un président et le président-directeur général de la Société. Son mandat est le suivant :

- Administrer et exploiter le Centre des congrès de Québec;
- Élaborer des projets de développement ou d'exploitation du Centre des congrès;
- 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.

1.1 Mission

Son rôle est d'attirer des événements de tous genres, au Centre des congrès et dans la région, lesquels génèrent de l'argent neuf pour l'économie locale et les gouvernements contrairement à d'autres ministères et organismes qui ont pour mandat de rendre des services aux citoyens. La Société s'est donc donnée comme mission de :

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.

Pour la réalisation de sa mission et de son rôle de moteur économique, la Société compte près de soixante-dix employés qui ne font pas partie de la fonction publique. Outre les responsabilités reliées à l'administration, la supervision des sous-traitants et la gestion du Centre, la Société assume entièrement les activités de commercialisation nécessaires à un positionnement efficace sur les différents marchés (québécois, canadien, américain et international).

Également, la Société a conclu différentes ententes stratégiques pour maximiser l'impact de son activité économique dans la région de Québec.

2 VISION

La Société a choisi de reconduire la vision de son Plan stratégique 2018-2021/2022. En effet, elle met en évidence son rôle de leader pour le développement du tourisme d'affaires pour la région et elle demeure motivante pour la Société et ses partenaires.

Être le leader des tendances dans l'industrie et dans le développement du tourisme d'affaires pour la région de Québec.

3 VALEURS D'ENTREPRISE ET DE GESTION

Afin de maintenir l'excellence du service à la clientèle, la Société favorisera le maintien et l'amélioration des valeurs suivantes :

- Le respect des personnes et le travail d'équipe
- La responsabilité, l'engagement, l'imputabilité
- La saine gestion, la transparence et l'éthique
- La créativité et la prise de risques calculés

4 PRINCIPES DIRECTEURS

Pour la réalisation de son plan stratégique, la Société s'est dotée de « règles d'application » sous la forme de principes directeurs qui lui serviront de guide dans la détermination de ses interventions.

- **L'expérience client exceptionnelle**

L'expérience client est l'élément qui fait en sorte que le Centre des congrès de Québec se distingue par rapport aux autres établissements qui reçoivent des congrès, plus particulièrement sur le marché international.

La Société doit donc s'assurer 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.

- **Le personnel comme actif principal**

Au cours des années, le personnel, tant celui de la Société que celui de ses sous-traitants, a développé une expertise, un savoir-faire et un savoir-être qui sont reconnus. Il est donc au cœur des orientations stratégiques de la Société.

- **Le marketing relationnel**

Le marketing relationnel vise à établir une relation durable avec les clients et ainsi les fidéliser tout en augmentant la rentabilité de leurs événements. Il constitue un avantage concurrentiel ayant fait ses preuves.

Pour y arriver, les communications se doivent d'être personnalisées et ciblées. Cela suppose de mieux connaître les clients ainsi que leurs attentes, préférences et habitudes afin de leur présenter une offre « taillée sur mesure » pour chacun.

- **Le faire faire comme mode d'opération**

La Société confie à des partenaires sous-traitants les mandats de réaliser plusieurs étapes de ses opérations. Elle contribue ainsi à ajouter de la valeur économique aux entreprises de la région. C'est plus de 80 % des services liés à la tenue des événements qui sont fournis par du personnel de sous-traitants et ceux-ci sont davantage en contact avec la clientèle du Centre. Afin de faire vivre à sa clientèle une expérience client exceptionnelle, la Société doit s'assurer de l'adhésion de ses fournisseurs à ses valeurs d'entreprise.

- **Le développement durable**

La Société a, depuis plusieurs années, placé le développement durable au cœur de sa culture d'entreprise. Ainsi, elle se préoccupe des aspects sociaux, économiques et environnementaux à chaque étape de ses décisions et interventions.

5 BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2018-2021/2022

Le bilan présenté ci-dessous réfère aux orientations stratégiques qui ont été déterminées dans le *Plan stratégique 2018-2021/2022*.

2020-2021 marquait la dernière année du plan stratégique triennal de la Société. La majorité des cibles déterminées au plan stratégique 2018-2021 avait été atteinte ou même dépassée en mars 2020, ce qui laissait augurer le meilleur pour la réalisation complète de ce plan.

Compte tenu de la situation pandémique exceptionnelle qui sévissait en 2021, la ministre du Tourisme a autorisé la Société à prolonger d'un an le plan stratégique 2018-2021 et de poursuivre ses grandes orientations. Au moment où un nouveau plan aurait dû être élaboré, le gouvernement ne donnait pas la permission de tenir des rassemblements et nous étions plongés dans l'incertitude quant à la reprise des activités. C'est dans cet esprit que certaines actions ont été réalisées en partie ou reportées. Il faut également mentionner que des mesures transitoires ont été mises en place en 2021-2022 alors que le Centre des congrès était majoritairement fermé et qu'un plan de relance a été mis en place en 2022-2023. Un bilan de ce plan apparaît au rapport annuel de gestion 2022-2023.

5.1 Orientation : Accroître le nombre d'événements

Axe 1 - Mise en marché						
Réf	Objectifs	Indicateurs	Cibles	Résultats		
				2018-2019	2019-2020	2020-2021
A1-1	Augmenter le nombre d'événements tenus dans l'année	Nombre d'événements	580 sur 3 ans 2018-2019 : 180 2019-2020 : 195 2020-2021 : 205	210 événements réalisés	200 événements réalisés	52 événements réalisés (0 international et 0 canadien)
A1-2	Augmenter le nombre d'événements internationaux	Nombre d'événements internationaux confirmés d'ici le 31 mars 2021	54 sur 3 ans 2018-2019 : 15 2019-2020 : 18 2020-2021 : 21	22 événements internationaux confirmés	17 événements internationaux confirmés	1 événement international confirmé

Axe 2 - Vente des services auxiliaires						
Réf	Objectifs	Indicateurs	Cibles	Résultats		
				2018-2019	2019-2020	2020-2021
A2-1	Innover avec des nouvelles offres	Nombre de nouveaux produits	4 nouveaux produits d'ici le 31 mars 2021	Les nouvelles offres sont en développement.	Une offre clés en main a été développée pour les impressions grands formats. De nouvelles offres sont en développement.	De nouvelles offres sont en développement, certains projets ont été reportés et seront mis en place lors de la relance des activités.
A2-2	Maintenir le taux de satisfaction de la clientèle	Taux moyen de satisfaction globale	90 % annuellement	95 %	100 %	Donnée non disponible en raison de la pandémie.

Axe 2 - Vente des services auxiliaires						
Réf	Objectifs	Indicateurs	Cibles	Résultats		
				2018-2019	2019-2020	2020-2021
A2-3	Augmenter les ventes de services auxiliaires	Revenus de services auxiliaires	20 % de la cible de départ 2018-2019 : 7 % 2019-2020 : 6 % 2020-2021 : 7 %	14 %	-2 % ¹	En raison de la pandémie, la cible annuelle n'a pas été atteinte puisque plusieurs événements ont été annulés

5.2 Orientation : Effectuer une gestion efficace et efficiente des ressources

Axe 3 - Technologies						
Réf	Objectifs	Indicateurs	Cibles	Résultats		
				2018-2019	2019-2020	2020-2021
A3-1	Maximiser l'utilisation des outils électroniques	Taux de conversion des formulaires papier destinés au personnel en formulaires électroniques	70 % 2018-2019 : 20 % 2019-2020 : 20 % 2020-2021 : 30 %	20 %	30 %	30 %
A3-2	Répondre aux exigences de la clientèle en matière technologique	Taux de satisfaction lié à l'offre technologique	90 % annuellement	97 %	100 %	Donnée non disponible en raison de la pandémie

Axe 4 - Processus opérationnels et ressources humaines						
Réf	Objectifs	Indicateurs	Cibles	Résultats		
				2018-2019	2019-2020	2020-2021
A4-1	Améliorer l'efficacité et l'efficience des processus	Coûts d'opération annuels au pied carré	Se maintenir dans la moyenne canadienne, selon le rapport annuel d'étalonnage des centres de congrès canadiens. (Moyenne canadienne du groupe 3 ² en 2017 : 61 \$/pi2)	55 \$/p.c.	69 \$/p.c.	Donnée non disponible en raison de la pandémie.

¹ Le résultat négatif obtenu en 2019-2020 s'explique principalement par l'impact de la Covid-19 et de l'annulation de 14 événements.

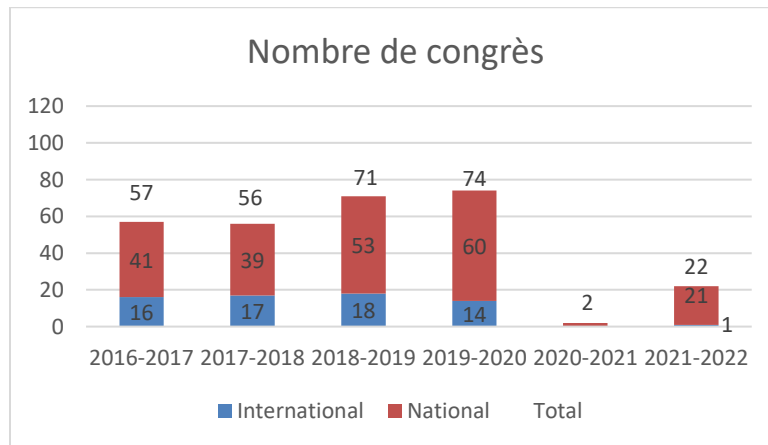
² Selon le rapport d'étalonnage 2017 de Convention Centres of Canada, le Centre des congrès de Québec fait partie du groupe 3, de même que les centres de congrès de Winnipeg, Victoria, Niagara Falls, Calgary, Toronto (Enercare) et Ottawa qui sont comparables.

Axe 4 - Processus opérationnels et ressources humaines						
Réf	Objectifs	Indicateurs	Cibles	Résultats		
				2018-2019	2019-2020	2020-2021
		Revenus annuels au pied carré	Se maintenir dans la moyenne canadienne, selon le rapport annuel d'étalonnage des centres de congrès canadiens. (Moyenne canadienne du groupe 3 ³ en 2017 : 112 \$/pi ²)	88 \$/p.c.	116 \$/p.c.	Donnée non disponible en raison de la pandémie.
A4-2	Améliorer la communication interne	Taux de couverture des employés sous-traitants et de la Société aux communications de la Société	40 % des 500 employés 2018-2019 : 10 % 2019-2020 : 15 % 2020-2021 : 15 %	23 % du personnel sont membres du groupe famille Facebook, soit 115 personnes.	25 % du personnel sont membres du groupe famille Facebook, soit 139 personnes	28 % du personnel sont membres du groupe famille Facebook, soit 140 personnes.

6 CHIFFRES CLÉS

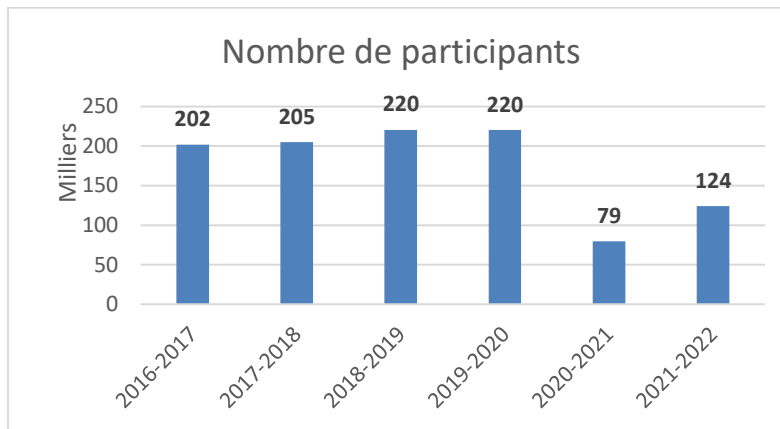
La Société gère un budget annuel de plus de 25 M\$ et compte 65,54 équivalents temps complets (ETC) au 1^{er} avril 2022.

6.1 Nombre de congrès

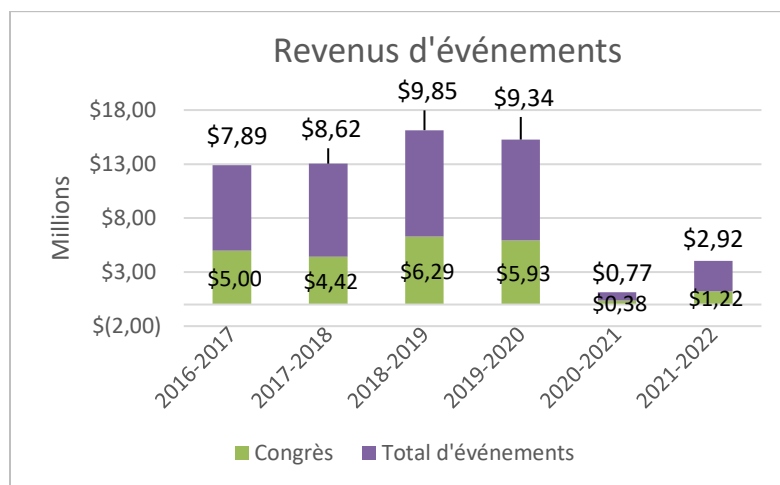


³ Idem à la note 2

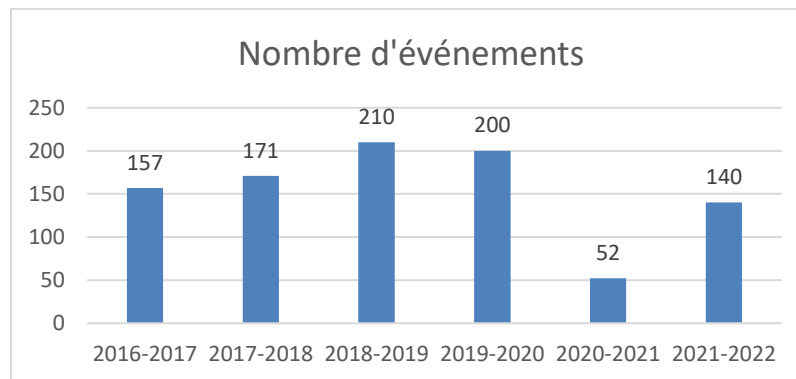
6.2 Nombre de participants



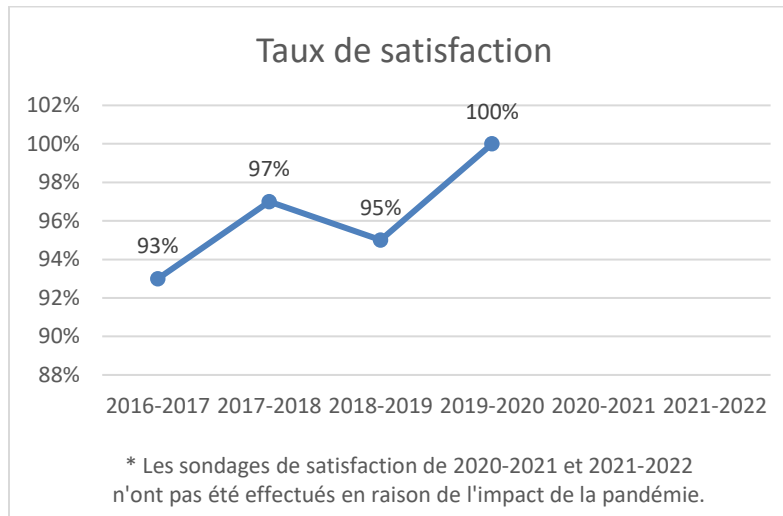
6.3 Évolution des revenus



6.4 Nombre d'événements



6.5 Taux de satisfaction



6.6 Tableau récapitulatif des retombées économiques

	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	1er avril 1997 au 31 mars 2021
Impact économique total	101,0 M\$	112,3 M\$	100,9 M\$	1,8 M\$	2 155,5 M\$
Impact économique net	78,2 M\$	86,6 M\$	77,9 M\$	Voir note	1 688,9 M\$
Argent neuf – hors Québec	33,5 M\$	27,6 M\$	30,1 M\$		573,3 M\$
Argent neuf hors Québec et hors région de Québec	63,5 M\$	72,0 M\$	62,4 M\$		1 267,6 M\$
Revenus fiscaux et parafiscaux	22,2 M\$	25,7 M\$	23,2 M\$		477,1 M\$
Québec	15,7 M\$	18,4 M\$	16,6 M\$		324,1 M\$
Canada	6,5 M\$	7,3 M\$	6,7 M\$		153,4 M\$
Hébergement et restauration	25,0 M\$	28,0 M\$	24,3 M\$		535,5 M\$
Nuitées	184 766	221 372	181 429		3 988 835
Emplois créés et maintenus	1 194	1 244	1 051		Non applicable

Note : L'année 2020-2021 a permis de générer 1,8 M\$ en retombées économiques, contrairement aux retombées de 135 M\$ estimées en début d'année. Les circonstances entourant la pandémie et l'annulation des 210 événements qui s'est ensuivie sont responsables d'un si faible impact sur l'économie québécoise.

En raison de l'apport économique peu significatif des 52 événements accueillis, la majorité d'entre eux étant de provenance locale avec un achalandage réduit compte tenu des restrictions, la Société a décidé de ne pas procéder à une analyse de l'impact économique avec l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), comme elle le faisait depuis 1997.

7 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Avec en toile de fond la reprise post-pandémique, la guerre en Ukraine, une industrie tantôt affaiblie financièrement et un manque de main-d'œuvre, l'année 2022 proposait de nombreux défis à l'équipe de la Société.

Des défis, oui, mais surtout des opportunités. Des opportunités qui n'attendent qu'à être saisies. Au-delà des nombreux partenariats d'affaires établis au cours des dernières années, nous devons revoir notre approche auprès de marchés qui, autrefois fleurissants, reprennent tranquillement leur souffle et nous obligent à repenser nos techniques de séduction. Continuer nos efforts à travers de jeunes et nouveaux marchés, consolider les acquis en offrant de nouvelles possibilités aux clients récurrents, en pensant d'abord à leur image de marque pour améliorer la nôtre. Faire un choix éclairé entre revenus et retombées économiques.

Il est aussi temps de revoir nos méthodes de travail et nos approches. Nous devons en profiter pour revisiter les processus mis en place au fil des années, les modifier et les adapter. Il faut faire preuve de créativité pour réaliser des événements qui sont peut-être moins coûteux, mais plus accessibles à notre clientèle durement touchée, et ce, en tenant compte de la capacité de la main-d'œuvre en place. Voilà quelques-unes des opportunités que nous offre ce nouveau plan stratégique.

À l'aube de sa 26^e année, le Centre a atteint sa maturité. Après toutes ces années, son rôle dans le développement et le rayonnement de Québec est maintenant confirmé. Son savoir-faire et son savoir-être ont plus d'une fois été reconnus par la clientèle et les intervenants socioéconomiques. Seulement, il faut amener les gens d'affaires, les scientifiques, les développeurs, qui ne le font pas déjà, à prendre part à notre développement, à utiliser ce savoir-faire pour se propulser en avant, et finalement, à prendre un chemin tout sauf conventionnel pour obtenir une forme de reconnaissance. Mais le défi demeure : faire de ces observateurs des acteurs!

Dans ses actions et ses activités, la Société du Centre des congrès de Québec s'assure depuis 2007 d'appliquer les principes de développement durable. En 2022, elle a souligné les 15 ans d'événements écoresponsables du Centre des congrès. Bien avant ses compétiteurs, les choix de la Société ont plus d'une fois été soulignés. Cependant, avec le temps, ces choix sont devenus tellement intégrés aux valeurs de l'organisation, qu'elle a cessé d'en faire la promotion. Et 15 ans plus tard, maintenant que tout le monde en parle, elle devra profiter du nouveau plan stratégique pour exploiter et mettre de l'avant son savoir-faire dans ce domaine.

Finalement, comme nous l'avons appris au cours des dernières années, nous devons introduire plus de souplesse dans nos objectifs. Faire preuve de créativité dans l'élaboration de nos stratégies et nos actions. Faire en sorte que nos équipes et partenaires demeurent agiles dans la réalisation de ce plan stratégique tout en gardant en tête que l'impensable peut toujours arriver.

7.1 Contexte externe

7.1.1 Les réalités du marché

Après deux années d'instabilité liée à la reprise des événements d'affaires, les centres de congrès ont accumulé plusieurs reports qui ont eu lieu en 2022.

Débordés par la gestion de ces reports et des nouveaux défis dus à l'après-pandémie, les organisateurs d'événements n'ont plus autant de temps pour planifier à l'avance leurs prochains événements. Par conséquent, le délai moyen entre les demandes de réservation et les dates d'événements est devenu plus court. Les politiques d'annulation flexibles sont un enjeu très important pour les clients qui doivent s'adapter à un environnement qui change rapidement.

Au moment de la rédaction du plan stratégique, la tempête est passée, les centres de congrès se tiennent tous à la case départ, prêts à lancer leurs dés pour reprendre la partie. Tout porte à croire que le bassin des événements a probablement réduit, car plusieurs organisations ont découvert la praticité des événements virtuels.

Ainsi, la compétition se densifie et concentre ses efforts sur les mêmes occasions d'affaires. Parallèlement, les événements en personne comptent moins de délégués qu'autrefois. En effet, la portion des réunions et congrès de plus de 3 000 participants est passée de 12 % à 4 % en 2021.⁴ Cette résistance face aux événements de masse est une opportunité pour nous, puisque la taille de notre établissement est parfaite pour les événements entre 850 et 1 500 participants.

Pour la plupart des clients, les rotations établies avant la pandémie ne tiennent plus. Il y a donc une opportunité d'attirer des congrès qui devaient initialement avoir lieu dans une autre partie du pays ou du continent. Avant la pandémie, l'Asie était un compétiteur à surveiller. Cependant, elle a perdu de sa popularité vu le contexte géopolitique et sanitaire. Les clients ont une impression plus négative de la Chine et de l'Inde, alors que l'intérêt pour le Canada se concrétise de plus en plus⁵.

Finalement, grâce à leurs dimensions humaines, les villes de taille moyenne, telles que Québec, demeurent appréciées des planificateurs.⁶

7.1.2 La capacité hôtelière

Bien qu'à première vue la capacité hôtelière de la région demeure inchangée, la Covid jumelée à une rareté de main-d'œuvre, a nettement diminué la capacité d'accueil de la destination, en particulier dans les hôtels de type congrès. En mars 2022, alors que la planification stratégique est en rédaction, la majorité des grands hôtels à congrès n'avaient pas retrouvé leur pleine capacité d'accueil. Ceci laisse présager une incidence majeure sur la capacité du Centre à accueillir de grands groupes.

7.1.3 La compétition

Déjà avant la pandémie, la Société évoluait dans un environnement très concurrentiel en constante mutation et rapidement influencé par les phénomènes sociopolitiques locaux, nationaux et internationaux.

Au cours des dernières années, elle avait dû s'adapter à l'arrivée de plusieurs nouveaux centres de congrès canadiens, de lieux de rencontres, de salles de réunion et d'exposition au Québec, et ce, sans oublier les centaines de centres de congrès dans le monde, principalement en Asie.

En mars 2020, l'interruption des événements et des congrès en raison de la pandémie est venue accentuer ce contexte de concurrence. À cette concurrence d'offre de salles et d'espaces pour du présentiel, s'ajoute celle des technologies et infrastructures pour la tenue d'événements entièrement virtuels ou hybrides. Bien que cette nouvelle façon de faire ait pu répondre à un besoin urgent de réunir les gens en période de confinement, il est maintenant évident que cette solution n'est pas le premier choix des organisateurs.

Cependant, la faible reprise des événements et congrès à l'automne 2021 et la relance vécue au début de l'année 2022 ramènent l'ensemble des centres de congrès à un certain point de départ. En effet, il y a tout un travail à accomplir pour reconquérir le marché et renouer avec les clientèles afin qu'elles reviennent organiser des événements en personne. En 2020 et en 2021, la Société a profité de la période de « pause » engendrée par la pandémie pour déployer des stratégies créatives qui ont permis de maintenir de bonnes relations avec la clientèle. Mais encore aujourd'hui, ces stratégies de mise en marché sont à repenser, en fonction de l'évolution de la situation sanitaire et de ce qui se fait chez les autres centres de congrès. Désormais, les établissements doivent se démarquer non pas seulement par la qualité de leurs espaces et de leurs services, mais également par leurs standards de gestion sanitaire. Un élément que les organisateurs d'événements et les visiteurs se fixent comme priorité.

⁴ DCI, 2022

⁵ DCI, 2022

⁶ Destinations International, 2022

7.1.4 L'accessibilité

L'accessibilité aérienne demeure un grand défi. L'accès direct fait partie des principaux facteurs qui influencent la clientèle à choisir une destination.⁷ À Québec, la fréquence des liaisons aériennes a grandement diminué depuis mars 2020. L'aéroport a retrouvé quelques vols directs sur Paris, Londres, Vancouver, Calgary, Newark, etc. Cependant, la plupart de ces vols ne sont que saisonniers. Il y a donc peu d'accès directs pendant les mois plus populaires auprès de l'industrie des réunions et congrès.

7.2 Contexte interne

7.2.1 Le développement durable

La Société du Centre des congrès de Québec s'est engagée sur la voie du développement durable dès l'ouverture du Centre en 1996, intégrant le respect de l'environnement, l'équité sociale et la viabilité économique à sa vision, ses opérations et sa culture d'entreprise. Leader en développement durable, le Centre des congrès de Québec applique au quotidien de hauts standards en gestion de l'environnement, et met en œuvre des opérations, des moyens technologiques et des services alimentaires responsables.

Aujourd'hui, le développement durable ne peut plus être un service que l'on vend, il faut que notre offre en la matière soit parfaitement intégrée à nos services de base.

7.2.2 Les ressources humaines

Les ressources humaines sont un défi de taille pour le Centre et ses partenaires sous-traitants. En effet, même avant la pandémie, la main-d'œuvre était déjà un enjeu préoccupant dans notre industrie comme dans la région de Québec. Il est inutile de préciser que rien ne s'est amélioré depuis. Cependant, la Société, a pris de nombreuses actions pour diminuer l'impact de ce manque de main-d'œuvre sur les activités du Centre. Actions qu'elle continue de réaliser avec ses sous-traitants. En effet, le modèle d'affaires de la Société basé sur le faire faire limite son champ d'intervention alors que le succès des événements est tributaire de la main d'œuvre de sous-traitants. C'est pourquoi la Société collabore autant avec ces partenaires sous-traitants pour les aider à recruter du personnel et ainsi maintenir le taux de satisfaction de sa clientèle.

7.2.3 Les retombées économiques

Depuis l'ouverture du Centre, ce sont plus de 2 milliards de dollars en retombées économiques qui ont été générés dans la région dont 573 M\$ en argent neuf. Bien évidemment les dernières années, furent à l'image du reste. Le peu d'événements tenus au centre en 2020-2021 a cependant permis de générer près de 2 M\$, soit 208 M\$ de moins qu'estimés.

Mais l'avenir s'annonce prometteur et les efforts marketing pour attirer des événements, nationaux et internationaux semblent porteur de succès, et ce, malgré l'ensemble des défis énoncés précédemment.

En augmentant le nombre d'événements hors province de Québec, il sera possible d'accroître les retombées pour la région et le gouvernement du Québec.

⁷ DCI, 2022

8 CHOIX STRATÉGIQUES

8.1 Enjeu stratégique

L'augmentation des retombées économiques est le grand enjeu de la Société pour les trois prochaines années. Le choix des objectifs et des orientations découle de cet enjeu. Un tableau synoptique est joint en annexe.

8.1.1 Orientation

Hausser le nombre d'événements.

8.1.2 Objectifs

Les objectifs stratégiques suivants étaient les priorités de la Société pour la relance post-pandémique et demeurent les mêmes pour la période 2023-2025. Ceux-ci découlent directement de l'orientation présentée plus haut.

Les indicateurs aux points 8.1.2.1 et 8.1.2.2 ont été identifiés par la Société afin de remplir son rôle de moteur économique. En effet, la Société doit attirer au Centre des congrès le plus grand nombre d'événements générateurs d'argent neuf pour la région. Le marché des congrès et réunions est en mode reprise et elle adaptera ses efforts marketing pour soutenir les démarches de sollicitation principalement sur les marchés hors Québec et assurer l'atteinte des objectifs.

De plus, parmi les efforts de démarchage, il faut mentionner que la Société profite depuis plusieurs années d'un support de l'Université Laval dans le cadre d'une entente de partenariat. Celle-ci a d'ailleurs été renouvelée en 2021 pour cinq ans.

8.1.2.1 Revenir à un nombre d'événements équivalent ou supérieur aux années prépandémiques

Indicateurs		Mesure de départ	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1	Nombre d'événements signés par année	Mesure de départ*: 213	200	215
2	Nombre d'événements réalisés par année	Mesure de départ* : 200	175	205
3	Nombre d'événements internationaux confirmés par année***	Mesure de départ** : 22	12	15

8.1.2.2 Atteindre des retombées économiques générées comparable à 2019-2020.

Indicateurs		Mesure de départ	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
4	Impact économique total par année	Mesure de départ* : 90 M\$	100 M\$	110 M\$

Les objectifs qui suivent, 8.1.2.3 et 8.1.2.4, ont été choisis compte tenu que, dans le cadre de sa mission, la Société vise à offrir une expérience de service exceptionnelle, permettant de positionner la région de Québec comme destination d'excellence pour les événements d'affaires. Ceci rejoint

l'enjeu d'augmenter les retombées économiques. Aussi, comme le modèle d'affaires de la Société en est un de faire-faire, elle subit l'impact de la rareté de main-d'œuvre de ses sous-traitants dans son offre de services. Dans ce contexte, le défi est de pouvoir maintenir un haut taux de satisfaction globale de la clientèle qui, historiquement, se maintenait à plus de 90 %.

8.1.2.3 Maintenir le taux de satisfaction de la clientèle.

Indicateurs		Mesure de départ	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
5	Taux moyen de satisfaction globale	Mesure de départ* : 90 %	90 %	90 %

8.1.2.4 Minimiser l'impact de la rareté de main-d'œuvre sur les événements.

Indicateurs		Mesure de départ	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
6	Taux moyen de satisfaction quant à la qualité de l'entretien ménager	Mesure de départ* : 85 %	85 %	85 %

*Les mesures de départ proviennent des données prépandémie.

**Représente le nombre d'événements confirmés et qui devaient se tenir en 2020.

***La majorité des événements démarchés à l'international sont travaillés dans le cadre d'une entente avec l'Université Laval.

ANNEXE - TABLEAU SYNOPTIQUE

TABLEAU SYNOPTIQUE PLAN STRATÉGIQUE 2023-2025

MISSION :

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.

VISION :

Être le leader des tendances dans l'industrie et dans le développement du tourisme d'affaires pour la région de Québec.

VALEURS :

- Le respect des personnes et le travail d'équipe
- La responsabilité, l'engagement, l'imputabilité
- La saine gestion, la transparence et l'éthique
- La créativité et la prise de risque calculé

ENJEU : Augmenter les retombées économiques

Orientation		Objectifs		Indicateurs		Mesure de départ	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1	Hausser le nombre d'événements	1.1	Revenir à un nombre d'événements équivalent ou supérieur aux années pré-pandémiques	1	Nombre d'événements signés par année	Mesure de départ *: 213	200	215
				2	Nombre d'événements réalisés par année	Mesure de départ * : 200	175	205
				3	Nombre d'événements internationaux confirmés par année***	Mesure de départ **: 22	12	15
		1.2	Atteindre des retombées économiques générées comparable à 2019-2020	4	Impact économique total par année	Mesure de départ* : 90 M\$	100 M\$	110 M\$
		1.3	Maintenir le taux de satisfaction de la clientèle	5	Taux moyen de satisfaction globale	Mesure de départ* : 90 %	90 %	90 %
		1.4	Minimiser l'impact de la rareté de main-d'œuvre sur les événements	6	Taux de satisfaction quant à la qualité de l'entretien ménager	Mesure de départ* : 85%	85 %	85 %

*Les mesures de départ proviennent des données pré-pandémie.

**Représente le nombre d'événements confirmés et qui devaient se tenir en 2020.

***La majorité des événements démarchés à l'international sont travaillés dans le cadre d'une entente avec l'Université Laval.