



Place  
des  
Arts



# LE POUVOIR DE RASSEMBLER

PLAN STRATÉGIQUE  
2023-2027



L'art, sous toutes ses formes, détient de multiples pouvoirs : il sait susciter la réflexion, la controverse, l'émerveillement et l'émotion. Mais sa grande force, sur laquelle notre société doit miser, c'est de rassembler.

Depuis maintenant 60 ans, la Place des Arts offre au public d'ici et d'ailleurs un contexte unique au monde pour se réunir en célébrant la musique, le chant, la danse, le théâtre, la chanson, l'humour, et toutes les autres disciplines des arts vivants.

De concert avec les artistes, les organismes et les entreprises de diffusion avec qui elle fait équipe, la Place des Arts met tout en œuvre pour que les Québécoises et les Québécois profitent de spectacles de qualité exceptionnelle - un besoin qui n'a jamais été plus profond et criant.

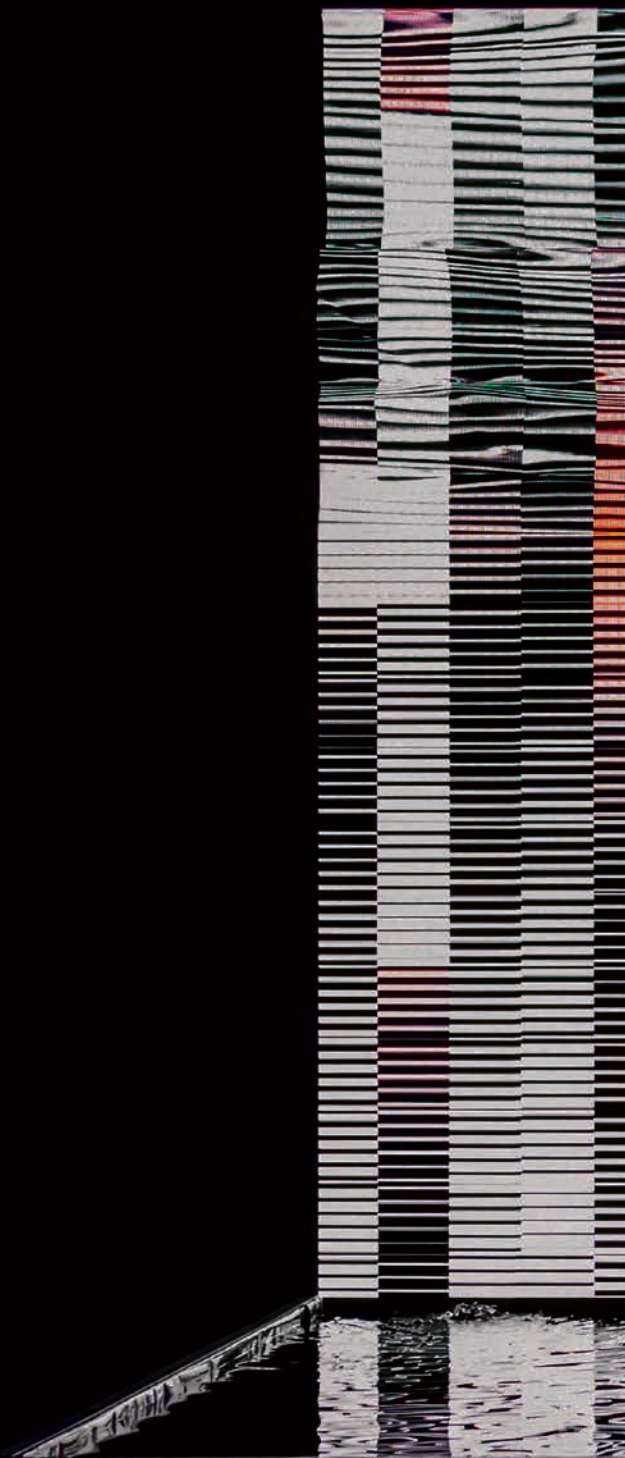
Ce Plan stratégique est la boussole que la Place des Arts entend suivre pour surmonter les défis qui touchent l'ensemble des arts vivants à Montréal et dans le Québec tout entier. Ce tour de force, elle l'accomplira en s'adaptant aux importantes mutations artistiques, environnementales, sociales et technologiques déjà bien amorcées.

SOCIÉTÉ DE LA PLACE DES ARTS DE MONTRÉAL



## Table des matières

- 6** Mot de la présidente du conseil d'administration
- 8** Mot de la présidente-directrice générale
- 10** Notre vision, notre mission et nos valeurs
- 14** Contexte
- 21** Démarche
- 25** Orientations stratégiques
- 33** Indicateurs de performance





SOCIÉTÉ DE LA PLACE DES ARTS DE MONTREAL



« Misons sur cette inestimable puissance collective pour relever positivement tous les défis qui nous attendent. »

LOUISE ST-PIERRE

## Mot de la présidente du conseil d'administration

Depuis son inauguration, la Place des Arts a su s'adapter continuellement pour demeurer forte, rassembleuse et à l'affût des désirs de la population et de la communauté artistique. À l'aube de ses soixante ans, elle demeure le plus important centre voué aux arts vivants au pays, en plus de jouir d'une prestigieuse réputation internationale.

Qu'est-ce qui distingue la Place des Arts des autres organisations qui favorisent l'essor des arts vivants? C'est avant tout sa vocation d'appuyer la diversité artistique tout en accordant une place privilégiée aux créations québécoises et francophones.

L'ampleur et la variété des infrastructures de la Place des Arts lui permettent aussi de faire découvrir plusieurs types de spectacles de haute qualité à l'ensemble des Québécoises et des Québécois, y compris aux jeunes publics. De par sa capacité d'accueil et son ouverture, elle joue un rôle de transmission qui est unique en son genre.

Afin d'élaborer ce Plan stratégique 2023-2027, la direction, que nous avons appuyée, s'est penchée sur la mission sociale fondamentale qu'assure notre société d'État et sur les principaux ingrédients de sa réussite : des idées mobilisatrices, des événements participatifs et des partenariats structurants. Misons sur cette inestimable puissance collective pour relever positivement tous les défis qui nous attendent.

## Mot de la présidente- directrice générale

Dans le cours de l'élaboration de cette planification stratégique, qui prend acte de la mouvance des changements sociaux, un retour aux origines de la Place des Arts s'impose.

Aucun moment n'a jamais été plus propice pour évoquer l'une des principales raisons d'être du pôle culturel que nous administrons : dynamiser le centre-ville de la métropole du Québec en le dotant d'un cœur artistique qui bat au rythme de toute la population québécoise.

Il y a maintenant plus de 60 ans, son emplacement dans l'est du centre de Montréal n'avait pas été choisi par hasard. Ce secteur urbain avait impérativement besoin d'être revitalisé et embelli par la création de grands lieux de rassemblements intérieurs et extérieurs pour célébrer l'art et la culture.

Qu'en est-il aujourd'hui? Malgré le climat d'incertitude qui touche tous les champs d'activité économique, notre complexe détient toujours ce formidable pouvoir de relance. En requalifiant ses actifs, en modernisant son offre et en actualisant ses pratiques de gestion, la Place des Arts est plus que jamais ce moteur qui peut rassembler la population pour l'inviter à partager les émotions et participer au dialogue social que provoquent les arts vivants d'ici et d'ailleurs.

Au nom de toute notre organisation, je suis fière de vous présenter cet ambitieux Plan stratégique 2023-2027 qui redéfinit l'expérience proposée par la Place des Arts et réaffirme son rôle essentiel pour notre société tout entière.



« La Place des Arts est plus que jamais ce moteur qui peut rassembler la population pour l'inviter à partager les émotions et participer au dialogue social que provoquent les arts vivants d'ici et d'ailleurs. »

MARIE-JOSÉE DESROCHERS

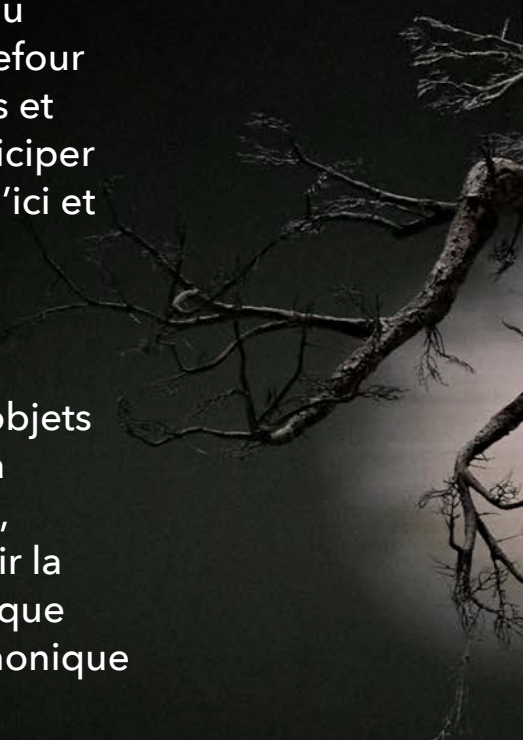
## NOTRE VISION

Point d’ancrage incontournable de la vie culturelle au Québec, la Place des Arts s’affirmera comme le carrefour civique où se rassemblent les individus de tous âges et de tous horizons pour partager les émotions et participer au dialogue social que provoquent les arts vivants d’ici et d’ailleurs.

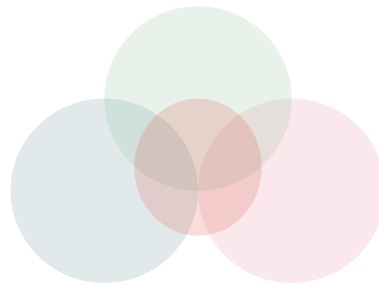
## NOTRE MISSION

La Société de la Place des Arts de Montréal a pour objets d’exploiter une entreprise de diffusion des arts de la scène et d’administrer la Place des Arts de Montréal, l’Amphithéâtre Fernand-Lindsay à Joliette et d’établir la programmation artistique dans la Maison symphonique pour les organisations autres que l’Orchestre symphonique de Montréal.

Ces activités ont particulièrement pour but de procurer un lieu de résidence aux organismes artistiques majeurs, de favoriser l’accessibilité aux diverses formes d’art de la scène et de promouvoir la vie artistique et culturelle au Québec. Elle produit, coproduit et accueille des œuvres artistiques d’ici et d’ailleurs mettant en scène des artistes de la relève autant que des vedettes internationales en collaboration avec des organismes artistiques, des producteurs.trices, des créateurs.trices et tout le milieu culturel.







### NOS VALEURS

La Place des Arts promeut une culture organisationnelle axée sur la collaboration et la bienveillance, où le personnel, passionné de contribuer à promouvoir la vie artistique et culturelle du Québec, est engagé à atteindre les objectifs d'affaires et à contribuer à la réputation d'excellence de l'organisation.



### PASSION

Nous travaillons avec **enthousiasme**, **motivés** par la mission et la vision de la Place des Arts. C'est avec **fierté** et dans le **plaisir** que nous collaborons sur des projets qui nous poussent à nous dépasser.



### COLLABORATION

Nous favorisons une culture où les talents et les compétences sont mis à profit et où les idées, sans distinction de qui les émet, sont valorisées. L'ouverture à l'autre et la **synergie d'équipe** nous permettent d'élaborer des solutions optimales répondant à nos besoins d'affaires et à la création de valeur, selon des principes d'**ouverture**, de **transparence** et de **bonne communication**.



### EXCELLENCE

Nous réalisons notre travail avec diligence, **rigueur** et **créativité**, animés par le désir constant d'améliorer nos façons de faire. Nous sommes **responsables** de l'impact de nos actions sur les résultats et sur la qualité des relations avec nos collègues et partenaires, avec qui nous n'hésitons pas à avoir des conversations **courageuses**.



### BIENVEILLANCE

Nous avons à cœur le bien-être de nos équipes, de nos partenaires et de notre clientèle, ce qui nous pousse à faire preuve d'écoute et d'**empathie**. Nous mettons de l'avant des mesures visant à favoriser un environnement de travail **inclusif** et un lieu accueillant, pour les individus de tous horizons. La **reconnaissance** se vit au quotidien : le **respect** et la bienveillance sont l'affaire de chaque membre de notre équipe.

SECTION 1

# CONTEXTE

# Qui sommes-nous?

**Avec 8 000 sièges au total, la PDA est le plus grand complexe culturel au Canada.**

Qu'elles soient intimistes ou monumentales, les salles de la PDA possèdent des possibilités acoustiques supérieures, des équipements à la fine pointe de la technologie et un cachet inégalé. On y retrouve 6 salles de spectacle d'une capacité de 128 à 3 000 sièges, et un amphithéâtre extérieur à Joliette. En plus d'être le lieu de résidence de grands organismes québécois de danse, de théâtre et de musique, ces salles accueillent divers types de productions indépendantes. Chaque année, près de 900 spectacles et activités y sont présentés.



## SALLE WILFRID-PELLETIER

Très grande salle multifonctionnelle dotée du plus large plateau de scène du complexe, avec cintres, conque et fosse - accueille des spectacles d'envergure de toutes disciplines (2 982 sièges)



## THÉÂTRE MAISONNEUVE

Grande salle multifonctionnelle avec cintres et fosse d'une capacité distinctive offrant un excellent rapport scène-salle - accueille des événements de danse, de musique, de cirque, de chanson, d'humour et de cinéma (1 453 sièges)



## THÉÂTRE JEAN-DUCEPPE

Salle de théâtre avec très grand plateau de scène et cintres - présente principalement les productions de DUCEPPE et de certains festivals (750 sièges)



## SALLE CLAUDE-LÉVEILLÉE

Salle intime et unique qui héberge le concours Ma première Place des Arts - populaire pour la présentation de spectacles d'humour ou de chanson, ainsi que des créations pour toute la famille (128 sièges)



## CINQUIÈME SALLE

Salle polyvalente facile à adapter pour différents types de productions et de festivals - permet la diffusion de spectacles plus intimistes, nichés ou destinés aux jeunes publics (300 à 419 sièges)



## AMPHITHÉÂTRE FERNAND-LINDSAY

Grande scène destinée aux spectacles extérieurs - Située à Joliette, cette salle accueille le Festival de Lanaudière et certains spectacles de chanson ou de musique populaire (2 000 sièges sous son toit + 5 000 places sur la pelouse)



## MAISON SYMPHONIQUE DE MONTRÉAL

Prestigieuse salle de concert de calibre mondial à l'acoustique exceptionnelle - administrée par la PDA lorsqu'elle n'est pas occupée par l'Orchestre symphonique de Montréal (2 100 sièges)

# Un musée et des espaces culturels

Au coeur de l'action, le complexe de la Place des Arts comporte aussi d'autres espaces artistiques et un musée qui contribuent à son animation.

## MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE MONTRÉAL



Plus grand musée d'art au Canada dédié à l'art contemporain - en cours de transformation



## SALON URBAIN

Espace très tendance, avec une architecture moderne, élégante et audacieuse - 2 configurations : intime ou ouverte



## ESPLANADE

Vaste lieu de rassemblement public - accueille des événements gratuits, des festivals et des installations publiques



## ESPACE CULTUREL GEORGES-ÉMILE-LAPALME

Espace public polyvalent et rassembleur - situé au niveau du métro, relie les six salles de spectacles de la PDA

La Place des Arts offre aussi plusieurs salles de répétition pour les artistes et les organismes artistiques et un programme de **résidence** permettant aux **artistes de développer** des projets de création en arts vivants dans les **meilleures conditions possibles**.



SOCIÉTÉ DE LA PLACE DES ARTS DE MONTRÉAL

# La PDA en chiffres

Année de référence : 2022-2023

Plus de  
**800**  
spectacles et  
activités en salle\*  
\*5<sup>e</sup> salle fermée

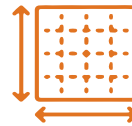
Budget annuel de près de  
**45** millions  
de dollars



  
**931 067**  
spectateurs.trices\*  
\*5<sup>e</sup> salle fermée

Accueil de  
**137**  
producteurs.trices

Un complexe d'une superficie de  
**1,6** million  
de pieds carrés



**5 662**  
participants.tes au  
programme scolaire

**47** millions de dollars  
en billetterie\*  
\*volume annuel incluant tous les producteurs.trices

**10**  
organismes  
et festivals qui  
sont l'assise de  
la Place des Arts

DUCEPPE

LES  
GRANDS  
BALLETS  
CANADIENS DE MONTRÉAL

OPÉRA  
DE MONTRÉAL



DANSE  
DANSE

FESTIVAL  
INTERNATIONAL  
DU  
JAZZ  
DE MONTRÉAL



FRANCOS  
DE MONTRÉAL

LE FESTIVAL DE  
Ianaudière



# La planification stratégique répond à 5 enjeux principaux

## ENJEU 1

### Évolution des modes de consommation des arts de la scène et évolution des attentes du public

Depuis de nombreuses années, on assiste à la fragmentation et au changement de mode de la consommation des arts de la scène et au morcellement conséquent de l'offre. Le tout est accéléré par l'avènement du numérique, qui a transformé notre rapport à l'art. En parallèle, l'essoufflement des abonnements, les changements sociodémographiques et l'amplification des grands événements de divertissement à l'extérieur des lieux traditionnels forcent aussi les institutions comme la PDA à repenser leur offre.

## ENJEU 2

### Attentes sociétales en inclusion et en développement durable

Dans un contexte marqué par de profondes réflexions sur l'écoresponsabilité, l'inclusivité et la diversité, les attentes envers les grandes institutions sont de plus en plus pressantes afin qu'elles mettent de l'avant de nouvelles approches. Leur capacité à passer de l'intention à l'action aura un impact direct sur leur pertinence et leur ancrage dans la communauté.

## ENJEU 3

### Revitalisation du centre-ville de Montréal dans le contexte postpandémique

En plus d'être un pôle culturel majeur pour l'ensemble du Québec, la PDA a été créée pour stimuler le développement du centre-ville de Montréal, un territoire qui a toutefois été mis à rude épreuve depuis la pandémie. Le rôle crucial joué par la PDA - et le Quartier des spectacles, à qui elle a contribué à donner naissance - doit être au cœur des initiatives de revitalisation et de redynamisation de la métropole.

## ENJEU 4

### Modèle d'affaires sous pression et manque d'agilité opérationnelle

La profonde transformation qui résulte du climat d'incertitude économique incite les entreprises culturelles à actualiser leur modèle d'affaires pour se faire plus résilientes. Malgré une croissance des revenus, les coûts incompressibles liés principalement à l'entretien de son complexe et la volonté de demeurer abordable mettent la PDA dans une position financière sous pression. Afin qu'elle puisse prendre des décisions éclairées et administrer l'ensemble de ses ressources de façon optimale et responsable, sa performance opérationnelle doit être améliorée.

## ENJEU 5

### Impératif de rattrapage d'entretien et de modernisation des actifs

Largement bâti dans les années 1960, le complexe de la Place des Arts nécessite des mises à niveau importantes de son enveloppe et de ses systèmes, en plus d'investissements pour requalifier ses espaces et demeurer un lieu pertinent et sécuritaire, au goût du jour. La PDA devra également revoir et moderniser ses processus internes afin d'améliorer son agilité et son efficacité.





SECTION 2

# DÉMARCHE

SOCIÉTÉ DE LA PLACE DES ARTS DE MONTREAL

## Position de la Place des Arts

De par sa nature collective, rassembleuse et ouverte sur le monde, la Place des Arts est un lieu de convergence et d'effervescence artistique qui ne peut se développer qu'en prêtant l'oreille aux besoins et désirs exprimés par l'écosystème des arts vivants et la population du Québec.

C'est en consultant les parties prenantes et en s'inspirant des meilleures pratiques adoptées dans les autres capitales culturelles internationales qu'elle a façonné ce plan stratégique.

## DÉBUT SEPTEMBRE 2022

- Formation d'un comité de planification stratégique
- Élaboration d'une base de faits
  - Analyse de la documentation interne de la PDA
  - Analyse de la performance, des gestes stratégiques et des meilleures pratiques d'autres grandes institutions culturelles, au Québec et à l'extérieur du Québec
  - Analyse de la documentation spécialisée
  - Consultations internes avec les membres de la direction, les gestionnaires et les administrateurs
- Consultations avec les partenaires, collaborateurs stratégiques et acteurs de la société civile
- Développement de la vision et ajustement des valeurs
- Proposition des orientations stratégiques et déclinaison en actions
- Intégration des initiatives existantes
- Élaboration d'un tableau de bord, d'indicateurs de performance et de cibles

**Animation et suivi en continu avec le comité de planification stratégique issu du CA**

## FIN : AVRIL 2023

### NOTE

La Place des Arts a été appuyée par IdéesFX durant l'ensemble de la démarche, ainsi que par BCG, pro bono, pour la base de faits.



SECTION 3

# ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

ORIENTATION 1

**Stimuler l'écosystème  
des arts vivants au Québec**

ORIENTATION 2

**Requalifier l'expérience  
client de la Place des Arts**

ORIENTATION 3

**Améliorer la performance  
organisationnelle**

ORIENTATION 4

**Contribuer au dynamisme  
de Montréal**

## ORIENTATION 1

# Stimuler l'écosystème des arts vivants au Québec



SOCIÉTÉ DE LA PLACE DES ARTS DE MONTRÉAL

## CONTEXTE

Certaines tendances de fond, peut-être moins visibles à l'œil nu, se sont intensifiées pendant et depuis la crise sanitaire : l'importance croissante du numérique, la baisse constante des ventes d'abonnements de saison, les changements sociodémographiques, la prise de conscience accrue de l'importance de l'inclusion, la nécessité de se porter à la rencontre d'un public plus jeune, l'explosion de la popularité du contenu éphémère ou niché et les impératifs de développement durable.

En effet, nous nous retrouvons désormais avec **une pyramide d'âge inversée** dans laquelle les plus jeunes entretiennent un rapport complètement nouveau avec la culture. Toutes ces transformations exigeront une écoute attentive aux besoins du marché, une adaptation de nos façons de faire et **une culture d'innovation** afin de nous projeter plus que jamais vers l'avenir.

La Place des Arts a toujours joué un rôle capital dans l'écosystème des arts vivants. Afin de demeurer concurrentielle et adaptée aux attentes de tous les publics, la Place des Arts constitue la partenaire idéale pour aider les organisations artistiques, les festivals, les producteurs.trices et les artistes à continuer de proposer du contenu de qualité et **une offre toujours renouvelée et diversifiée** qui interpelle la population.

## ORIENTATION 1

# Stimuler l'écosystème des arts vivants au Québec *(suite)*

## LES GRANDES ACTIONS

### A. Développer des partenariats stratégiques avec les organismes artistiques, les festivals et les producteurs.trices

Grâce à la capacité et à la qualité de ses infrastructures et équipements scéniques, la Place des Arts est un partenaire incontournable pour tout le secteur québécois des arts vivants. Au cours du prochain cycle, elle approfondira et élargira ses alliances stratégiques avec les organisations artistiques, les festivals ainsi que les producteurs.trices pour réaffirmer cette position.

#### Initiatives porteuses :

- Requalifier la salle Claude-Léveillé par une programmation plus soutenue et inédite
- Soutenir les organismes résidents dans leurs aspirations et leur volonté de renouveler le public et de développer leur potentiel de développement artistique par l'aménagement d'espaces dédiés de répétition et de création
- Intensifier la présence des grands festivals dans l'actualisation de leur offre en salle comme dans les espaces publics intérieurs et extérieurs
- Cultiver et développer de nouveaux partenariats avec des festivals dans de nouvelles disciplines
- Améliorer la connaissance de sa clientèle en misant sur le potentiel des données clients dans le respect des meilleures pratiques de gouvernance

### B. Faire découvrir les arts vivants aux jeunes

L'accessibilité et la multiplication des contenus entraînent des difficultés pour les œuvres québécoises, qui ne parviennent pas toujours à rejoindre les jeunes publics. La PDA misera sur la création de ponts entre la jeunesse et la culture d'ici par son programme scolaire adapté pour les adolescents.tes, présentant différentes formes d'art. Ce programme sera basé sur l'éducation esthétique qui procure aux jeunes une expérience engageante de l'école à la salle de spectacle. De plus, elle entend développer sa programmation famille que ce soit par des spectacles en salle ou en animation gratuite. Elle valorisera et soutiendra la croissance de l'offre éducative des organismes résidents.

### C. Attirer les citoyens.nes dans une perspective d'inclusivité

La PDA, convaincue que l'art éveille les sens et révèle le potentiel en chacun de nous, mènera une réflexion stratégique continue sur son action en collectivité. Dans son aspiration d'inclusion, elle mettra tout en œuvre pour que l'ensemble de la population se sente interpellée par la programmation de ses salles. L'institution entreprendra également des actions qui favorisent l'élargissement de son public et l'accessibilité de son site, afin de développer sa relation avec les citoyens.nes au-delà des salles. En outre, elle développera des événements phares qui animeront ses espaces et rejoindront tous les individus, reflétant ainsi le tissu social de la métropole. Par une approche plus individuelle et tout aussi rassembleuse, elle offrira des ateliers d'initiation aux arts de la scène conçus sur mesure pour des personnes vivant avec des limitations fonctionnelles.

## ORIENTATION 2

# Requalifier l'expérience client de la Place des Arts

### CONTEXTE

Depuis sa création, la PDA attire le public en misant sur la qualité de la programmation de ses organismes résidents, des festivals et des producteurs.trices. Leur offre est ainsi constamment actualisée, permettant aux publics de bénéficier d'une programmation renouvelée d'année en année.

Les multiples facteurs d'accélération des changements de consommation des arts obligent les diffuseurs à repenser leurs stratégies d'attractivité en se tournant vers des stratégies plus innovantes pour attirer la clientèle, le tout dans un contexte de **transformation numérique**.

Plus jeune et plus « connecté », le public d'aujourd'hui souhaite d'abord et avant tout **vivre une expérience unique et mémorable**. Les adeptes d'art et de culture accordent désormais plus d'importance à l'ambiance, à l'accueil et à l'animation, de même qu'à la présence d'une offre complémentaire en ligne ou sur place.

Le complexe de la PDA dispose de tous les ingrédients nécessaires pour proposer le type d'expérience recherché. Afin de s'adapter aux nouvelles attentes du public, elle doit toutefois repenser la totalité de son **expérience client avant, pendant et après le spectacle**, et ce, tant sur place qu'en ligne.

### LEVIERS D'ACTION DE LA PDA : L'EXPÉRIENCE CLIENT



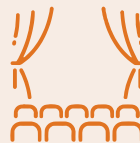
Site web et expérience d'achat



Qualité de l'accueil



Expérience de l'entracte



Qualité des salles



Offre gastronomie et bars



Intelligence numérique générée par la billetterie et le marketing



Animation au sein d'espaces publics inspirants



Synergie des salles

## ORIENTATION 2

# Requalifier l'expérience client de la Place des Arts *(suite)*

## LES GRANDES ACTIONS

### D. Bonifier l'expérience virtuelle de découverte de contenus et d'achat via ses outils numériques

Le premier contact entre le public et la PDA se fait par le biais de son site web et de sa billetterie en ligne. Elle doit donc se doter d'outils numériques intuitifs et à la fine pointe de la technologie pour inciter la population à les consulter et découvrir leur riche contenu.

#### Initiatives porteuses :

- Concevoir un nouveau site web qui améliore l'expérience en ligne, incluant les transactions
- Bonifier et ajuster la stratégie de contenus numériques selon les différentes plateformes

### E. Bonifier l'expérience client sur place

L'expérience de la PDA commence avant l'évènement et se poursuit après celui-ci. Dès l'arrivée sur les lieux, celle-ci doit être agréable et pratique, quel que soit le moyen de transport utilisé. Les restaurants, les bars et l'ambiance générale jouent un rôle déterminant pour rendre une visite mémorable.

#### Initiatives porteuses :

- Repenser l'offre des restaurants et des bars du complexe
- Améliorer le fonctionnement et moderniser le stationnement
- Améliorer la signalétique



La billetterie de la Place des Arts. @ Thibault Carron

ORIENTATION 3

# Améliorer la performance organisationnelle

## CONTEXTE

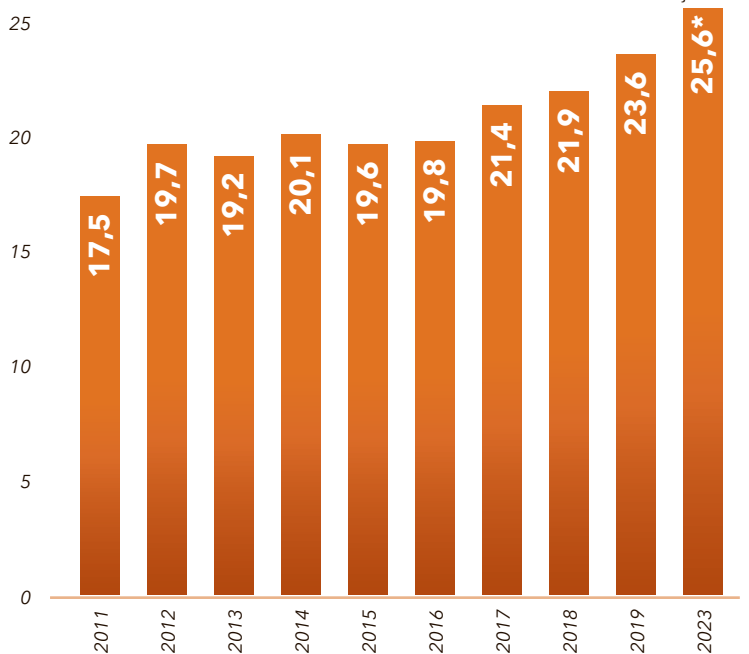
Afin de réaliser sa mission, la Place des Arts a besoin de retrouver son équilibre financier, tout en poursuivant son développement et en offrant un milieu de travail attractif; des défis de taille qui passent nécessairement par l'actualisation de son modèle d'affaires et de financement, sans oublier sa transformation numérique.

Le modèle d'affaires actuel de la PDA repose sur d'importantes **sources de revenus autonomes**, en particulier la location de salles, les frais de billetterie et les services auxiliaires. De plus, la réalité du centre-ville a grandement affecté la vitalité de ses commerces et ses revenus d'affichage.

Cette fragilité financière est exacerbée par les dépenses de fonctionnement, accrues par les frais incompressibles de rattrapage des déficits d'entretien et de réparation des immeubles. De nombreux travaux majeurs de **mise à niveau et de modernisation des actifs** du complexe de la PDA seront requis au cours des prochaines années.

Par ailleurs, le manque d'agilité opérationnelle de l'institution augmente considérablement les délais d'exécution. En faisant des **choix technologiques et numériques ambitieux**, la PDA aspire à réduire ces délais à travers l'ensemble de l'organisation.

ÉVOLUTION DES REVENUS AUTONOMES DE LA PLACE DES ARTS  
(M\$) 2011-2023



Pour 2022-23 et comparativement à la dernière année complète 2018-19 :

Dans le contexte postpandémique du centre-ville, une perte importante de revenus d'affichage, de location commerciale et de stationnement a été enregistrée. Ce phénomène, combiné à la fermeture de la Cinquième Salle, a amené la PDA à mettre de l'avant des mesures afin d'accroître ses revenus, notamment par le biais de la revue de la tarification de ses services au cours de l'exercice 2022-2023.

En raison des impacts économiques défavorables et incontrôlables découlant de la pandémie, la Société a choisi de ne pas inclure les exercices 2021 et 2022 dans son analyse. En effet, des mesures sanitaires telles que la fermeture des salles de spectacle et le télétravail ont réduit de manière importante les activités commerciales de la Société et entraîné une baisse significative de ses revenus autonomes

SOCIÉTÉ DE LA PLACE DES ARTS DE MONTRÉAL

### TYPES DE REVENUS AUTONOMES



Billetterie



Location de salles



Location de bureaux et d'espaces commerciaux



Services auxiliaires (bars, stationnement)

## ORIENTATION 3

## Améliorer la performance organisationnelle *(suite)*

### LES GRANDES ACTIONS

#### F. Optimiser les sources de revenus

Afin de faire face aux changements qui fragilisent son modèle actuel, la PDA mettra tout en œuvre pour améliorer ses pratiques de gestion. Elle désire faire preuve de rigueur et de créativité pour optimiser ses sources de revenus, ce qui permettra l'atteinte de ses objectifs d'affaires.

##### Initiatives porteuses :

- Augmenter l'efficacité de ses services auxiliaires
- Revoir l'approche d'exploitation des espaces publics et commerciaux
- Revoir l'approche et le modèle d'affaires de l'affichage

#### G. Assurer l'entretien et la mise à niveau des actifs dans le respect des principes de développement durable

Par la mise en œuvre de son ambitieux Plan de développement durable, la PDA entend notamment réduire sa consommation d'énergie et ses émissions de GES. Toutes les décisions prises en matière d'entretien de ses bâtiments tiendront compte des répercussions sur l'environnement à long terme. S'appuyant sur un bilan de santé exhaustif et sur des études dont l'expertise est reconnue, elle devra réaliser des projets majeurs pour rattraper son déficit d'entretien, le tout en maintenant ses activités artistiques. La sécurité du site sera également renforcée pour que l'expérience client soit sûre, agréable et adaptée au contexte actuel.

##### Initiatives porteuses :

- Exécuter le Plan de développement durable 2023-2028
- Réaliser un nouveau bilan de santé de ses actifs immobiliers
- Réaliser le Plan de sécurité
- Effectuer le remplacement du système de chauffage, ventilation et climatisation du complexe
- Mettre en œuvre des mesures de ré-optimisation des bâtiments existants

#### H. Aligner la culture organisationnelle avec la stratégie d'affaires

La PDA s'engage à offrir le meilleur environnement de travail possible et à promouvoir une culture d'entreprise qui favorise l'épanouissement de son personnel. Elle entreprendra des démarches soutenues pour renforcer le sentiment d'appartenance et l'engagement de ses équipes, en plus de maximiser son attractivité auprès des nouveaux talents.



Rhodnie Désir, artiste associée de la Place des Arts. @ Kevin Calixte

## ORIENTATION 4

# Contribuer au dynamisme de Montréal

### CONTEXTE

Depuis la pandémie, toutes les parties prenantes sont en quête de stratégies pour dynamiser et revitaliser le centre-ville de Montréal.

La Place des Arts détient **le pouvoir d'attirer annuellement près d'un million de personnes**. C'est sans compter toute la population qui parcourt son complexe pour profiter de ses restaurants, bars et boutiques ainsi que des commerces environnants.

En plus d'administrer le pôle culturel montréalais, la Place des Arts tire aussi son épingle du jeu dans Lanaudière, grâce à l'Amphithéâtre Fernand-Lindsay. Situé à Joliette, ce lieu majeur - qui héberge notamment le plus grand festival de musique classique au Canada - accueille chaque été des milliers de touristes et sert de pont entre la métropole et la région.

À la manière d'autres grandes institutions montréalaises, la Place des Arts doit **consolider la position de levier économique et culturel** qu'elle occupe auprès de l'ensemble du Québec.

### LES GRANDES ACTIONS

#### I. Contribuer à l'attractivité du centre-ville de Montréal par l'animation de son complexe

Tant par la présentation de spectacles que par l'accueil d'événements majeurs et d'activités civiques, la PDA jouera un rôle-clé pour améliorer l'attractivité du centre-ville.

##### Initiatives porteuses :

- La PDA verra à multiplier les occasions d'animation dans ses espaces publics, intérieurs et extérieurs, notamment par la présence accrue de festivals et d'événements en partenariat.

#### J. Moderniser la stratégie d'hospitalité des publics et visiteurs.euses dans le quadrilatère de la PDA

En plus de ses activités de programmation, la PDA compte moderniser ses espaces afin de les rendre plus accueillants pour tous les citoyens.nes.

##### Initiatives porteuses :

- Élaborer une stratégie d'animation des espaces publics intérieurs et extérieurs
- Améliorer la signalétique et l'affichage numérique dans le périmètre intérieur et extérieur
- Requalifier les entrées menant au complexe destinées au public

SECTION 4

# INDICATEURS DE PERFORMANCE

SOCIÉTÉ DE LA PLACE DES ARTS DE MONTRÉAL

# Tableau synoptique

## ORIENTATION 1

### STIMULER L'ÉCOSYSTÈME DES ARTS VIVANTS AU QUÉBEC

Objectifs	Indicateurs de performance	Indice de départ	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
<b>A. Développer des partenariats stratégiques avec les organisations artistiques, les producteurs.trices et les festivals</b>	Augmentation du nombre de nouvelles initiatives structurantes réalisées en partenariat	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Augmentation du taux d'assistance des salles	<b>76 %</b>	<b>76,5 %</b>	<b>77 %</b>	<b>77,5 %</b>	<b>78 %</b>
	Taux d'augmentation du nombre total de billets émis	<b>932K</b>	<b>+0,5 %</b>	<b>+0,5 %</b>	<b>+0,5 %</b>	<b>+0,5 %</b>
<b>B. Faire découvrir les arts vivants aux jeunes</b>	Taux d'augmentation de l'assistance des initiatives du volet jeune public et éducation	<b>8 683</b>	<b>+2 %</b>	<b>+1 %</b>	<b>+1 %</b>	<b>+1 %</b>
<b>C. Attirer les citoyens.nes dans une perspective d'inclusivité</b>	Taux d'augmentation du nombre de personnes participantes aux activités DEI	<b>22 000</b>	<b>+2 %</b>	<b>+2 %</b>	<b>+2 %</b>	<b>+2 %</b>

SOCIÉTÉ DE LA PLACE DES ARTS DE MONTRÉAL

## ORIENTATION 2

### REQUALIFIER L'EXPÉRIENCE CLIENT DE LA PLACE DES ARTS

Objectifs	Indicateurs de performance	Indice de départ	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
<b>D. Bonifier l'expérience virtuelle de découverte de contenus et d'achat via ses outils numériques</b>	Taux d'augmentation du nombre de visites par année sur le site web	<b>3.4 M</b>	<b>+0,5 %</b>	<b>+0,5 %</b>	<b>+0,5 %</b>	<b>+0,5 %</b>
	Augmentation de la proportion des ventes de billets simples sur le site web	<b>78 %</b>	<b>78,5 %</b>	<b>81,5 %</b>	<b>82,5 %</b>	<b>83 %</b>
<b>E. Bonifier l'expérience client sur place</b>	Taux net de recommandation (NPS)	---	<b>Indice de départ à mesurer</b>	<b>+2 %</b>	<b>+2 %</b>	<b>+2 %</b>

## ORIENTATION 3

## AMÉLIORER LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Objectifs	Indicateurs de performance	Indice de départ	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
<b>F. Optimiser les sources de revenus</b>	Taux d'augmentation des revenus d'exploitation (location de salles, revenus de billetterie, services auxiliaires)	<b>17,6M\$</b>	<b>+6 %</b>	<b>+2 %</b>	<b>+2 %</b>	<b>+2 %</b>
<b>G. Assurer l'entretien et la mise à niveau des actifs de la PDA dans le respect des principes de développement durable</b>	Taux de réduction de la consommation d'électricité et de gaz naturel	<b>35,8 emWh</b>	<b>-3,5 %</b>	<b>-4 %</b>	<b>-2 %</b>	<b>-2 %</b>
<b>H. Aligner la culture organisationnelle avec la stratégie d'affaires</b>	Augmentation du taux de mobilisation du personnel	---	<b>Indice de départ à mesurer</b>	<b>+2 %</b>	<b>+2 %</b>	<b>+2 %</b>

SOCIÉTÉ DE LA PLACE DES ARTS DE MONTRÉAL

## ORIENTATION 4

## CONTRIBUER AU DYNAMISME DE MONTRÉAL

Objectifs	Indicateurs de performance	Indice de départ	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
<b>I. Contribuer à l'attractivité du centre-ville de Montréal par l'animation de son complexe</b>	Taux d'augmentation du nombre d'activités, de représentations et d'événements publics	<b>850</b>	<b>+6 %</b>	<b>+2 %</b>	<b>+1 %</b>	<b>+1 %</b>
	Réaliser une étude sur les retombées économiques et sociales générées par la Place de Arts					<b>Réalisation de l'étude</b>
<b>J. Moderniser la stratégie d'hospitalité des publics et visiteurs.euses dans le quadrilatère de la PDA</b>	Taux d'augmentation de la fréquentation des espaces publics intérieurs et extérieurs		<b>Indice de départ à mesurer</b>	<b>+2%</b>	<b>+2%</b>	<b>+2%</b>







Photo : L'Esplanade de la Place des Arts durant le Festival International de Jazz de Montréal 2022. © JF Savaris





fta.ca

danse + théâtre  
25 mai au 9 juin 2022

PlacedesArts.com

FTA