



<b>MOT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL .....</b>	<b>4</b>
<b>ORGANISATION EN BREF .....</b>	<b>5</b>
MISSION .....	6
VISION .....	6
VALEUR .....	6
LES ÉLÉMENTS CLÉS .....	6
<b>ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT .....</b>	<b>9</b>
CONTEXTE EXTERNE .....	9
<i>Constats généraux.....</i>	<i>9</i>
<i>Tendances du marché des congrès et réunions.....</i>	<i>9</i>
<i>Consultations.....</i>	<i>11</i>
<i>Opportunités et menaces .....</i>	<i>13</i>
CONTEXTE INTERNE .....	14
<i>Forces et faiblesses.....</i>	<i>14</i>
<b>CHOIX STRATÉGIQUES .....</b>	<b>17</b>
1. LA CRÉATION DE RICHESSE SOCIO-ÉCONOMIQUE .....	17
<i>Orientation 1.1 : Accroître l'attractivité et la compétitivité du palais.....</i>	<i>17</i>
1.1.1 <i>Proposer une offre de service distinctive. ....</i>	<i>17</i>
1.1.2 <i>Offrir une expérience client exceptionnelle pour les promoteurs et les visiteurs. ....</i>	<i>17</i>
1.1.3 <i>Intégrer le développement durable à sa stratégie d'affaires. ....</i>	<i>18</i>
1.1.4 <i>Améliorer l'offre technologique. ....</i>	<i>18</i>
1.1.5 <i>Participer à la génération de retombées économiques pour Montréal et le Québec. ....</i>	<i>18</i>
<i>Orientation 1.2 : Faire rayonner la communauté montréalaise.....</i>	<i>19</i>
1.2.1 <i>Devenir un modèle d'intégration sociale et communautaire.....</i>	<i>19</i>
1.2.2 <i>Devenir une vitrine des créateurs et des scientifiques d'ici.....</i>	<i>19</i>
1.2.3 <i>Développer une programmation d'expériences montréalaises. ....</i>	<i>20</i>
2. L'OPTIMISATION DES RESSOURCES DU PALAIS DES CONGRÈS DE MONTRÉAL .....	20
<i>Orientation 2.1 : Optimiser les actifs et les talents du PCM.....</i>	<i>20</i>
2.1.1 <i>Accroître annuellement les revenus autonomes.....</i>	<i>20</i>
2.1.2 <i>Augmenter le taux d'occupation des espaces locatifs. ....</i>	<i>21</i>
2.1.3 <i>Devenir un employeur mobilisateur. ....</i>	<i>21</i>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>22</b>
<b>TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 .....</b>	<b>23</b>

---

## Mot du président-directeur général

---



Le Palais des congrès de Montréal joue un rôle majeur dans l'écosystème du tourisme d'affaires montréalais. C'est pourquoi nous devons tout mettre en œuvre pour assurer sa pérennité et son succès, en commençant par un nouveau plan stratégique basé sur une vision inspirante pour tous.

Nous devons faire preuve de leadership en mettant en place ce qu'il faut pour devenir le centre des congrès de demain. Les destinées du Palais et de sa ville sont intimement liées. Montréal, reconnue mondialement pour sa créativité, son dynamisme et sa joie de vivre, constitue un terreau fertile pour l'innovation. Le Palais doit participer activement à cette effervescence en devenant un réel vecteur de la créativité montréalaise. Nous générons des retombées économiques importantes. Nous saurons aussi générer des émotions, à l'image de la réputation de Montréal.

Cette année, le Palais a entamé une grande transformation en vue de devenir un centre de congrès du futur ; il base sa métamorphose sur quatre piliers :

- Vibrer au rythme de la communauté montréalaise.
- Offrir une vitrine aux scientifiques et aux créateurs d'ici.
- Faire vivre aux visiteurs des émotions et des expériences mémorables.
- Être au cœur du développement du centre des congrès de demain.

C'est une vision ambitieuse qui saura se développer et se déployer grâce à la collaboration des principaux acteurs de l'industrie, à l'expertise locale, à la passion des Montréalais et au travail de l'équipe de direction et des collègues engagés dans la réussite du Palais.

Le succès de notre transformation résidera dans les alliances que nous créerons avec des partenaires locaux qui ont comme objectif de faire briller la métropole et ses créateurs œuvrant dans différents domaines, en particulier Tourisme Montréal, l'Association des hôtels du Grand Montréal, les universités, nos Ambassadeurs et la communauté locale des affaires de même que le milieu artistique, qui participent activement à donner vie à notre vision.

À l'aide de ce nouveau plan stratégique 2019-2023, le Palais sera bien outillé pour poursuivre sa métamorphose en centre des congrès du futur. Il contribuera assurément au positionnement enviable de la métropole sur l'échiquier mondial.



Robert Mercure,  
Président-directeur général  
Société du Palais des congrès de Montréal

---

## Organisation en bref

---

Depuis 1983, le Palais des congrès de Montréal, société d'État du gouvernement du Québec, contribue au rayonnement international de la métropole en accueillant des congrès, des expositions et des événements en tous genres. Ces grands rassemblements ont marqué l'histoire et le développement du Québec en générant des milliards de dollars en retombées économiques, en plus de retombées intellectuelles inestimables. On y a notamment débattu de grands enjeux planétaires, discuté des avancées technologiques et célébré l'excellence.

En plus de trois décennies, le Palais des congrès de Montréal d'une superficie de plus d'un million de pi<sup>2</sup> s'est bâti une réputation d'excellence dans le monde entier en accueillant quelque 8 000 événements et 20 millions de visiteurs.

Aujourd'hui, plus que jamais, le Palais est un acteur important de la communauté et un chef de file dans l'écosystème d'innovation montréalais, contribuant à placer la métropole en tête du palmarès des villes accueillant le plus grand nombre de congrès dans les Amériques. Son engagement au Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies témoigne de sa ferme volonté d'innover, en adoptant de nouvelles pratiques et en valorisant celles qui auront un réel impact pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

Situé en plein centre-ville, le Palais offre un environnement sécuritaire et foisonnant d'activités. Animé d'une nouvelle vision mettant en valeur la créativité et le dynamisme de la métropole québécoise, le Palais se transforme en générateur d'émotions et d'expériences inoubliables. Véritable plaque tournante à la jonction du centre des affaires, du Quartier international, du Vieux-Montréal et du Quartier Chinois, il facilite la découverte des principaux attraits de Montréal. À moins de dix minutes de marche se trouvent plus de 16 000 chambres d'hôtel.

Dans un décor à la fois design, lumineux et chaleureux, le Palais propose des installations polyvalentes, convenant aux événements de toutes tailles ainsi qu'un souci inégalé du service à la clientèle qui se classe parmi les meilleurs au monde.



## MISSION

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

## VISION

Connecté à son milieu, le Palais veut être un lieu d'échanges innovateur, créatif et incontournable qui génère des émotions et une expérience client exceptionnelle pour le bénéfice économique du Québec et le rayonnement international de Montréal.

## VALEUR

L'EXCELLENCE dans toutes les sphères d'activité telles que le service à la clientèle, les produits et services offerts et les meilleurs équipements.

La CONFIANCE la base de nos relations avec nos clients, employés, fournisseurs et partenaires.

Le RESPECT de nos clients et visiteurs, en étant toujours à l'écoute de leurs besoins et en essayant de les anticiper.

Le TRAVAIL D'ÉQUIPE, avec notre personnel, mais aussi dans nos relations avec nos clients, partenaires et fournisseurs, car le succès des événements passe par un effort concerté de tous.

L'INTÉGRITÉ à tous les échelons de notre organisation.



## LES ÉLÉMENTS CLÉS

La dernière planification stratégique du Palais des congrès de Montréal date de 2016. Cette planification arrive à échéance et le Palais doit se doter d'un nouveau cadre d'action. Celle-ci a

permis de mettre en place différentes orientations et actions pour répondre à trois enjeux principaux :

- Accroître la compétitivité et l'attractivité du Palais des congrès de Montréal et de Montréal comme destination d'affaires.
- Améliorer l'expérience client.
- Poursuivre l'optimisation des processus internes de l'organisation.

Toutefois, cette prochaine planification s'articule dans un contexte bien différent de la dernière démarche, et ce, tant au niveau de l'environnement interne qu'au niveau de la concurrence et du marché. L'arrivée d'un nouveau PDG en septembre 2018 apporte un nouveau regard sur les enjeux de croissance du Palais, ainsi qu'une nouvelle vision permettant au Palais des congrès de Montréal de mieux s'inscrire et de s'intégrer dans la communauté montréalaise. Tant la population que la communauté d'affaires, tous doivent voir le Palais comme un lieu qui leur appartient et qu'ils doivent s'approprier. Finalement, la nouvelle vision vise à « être au cœur du développement du centre des congrès de demain ».

L'enjeu de l'agrandissement demeure toujours important afin de répondre aux besoins potentiels des événements. Plusieurs autres enjeux ont été abordés, notamment :

- l'optimisation des espaces;
- l'agilité commerciale;
- la créativité;
- l'offre de la galerie commerciale;
- et les relations d'affaires avec les hôteliers.

Ces enjeux ont été au cœur de discussions et orientations afin de s'assurer que le Palais des congrès de Montréal devienne un lieu plus dynamique et plus représentatif de la destination montréalaise en particulier et du Québec en général.

## LES CHIFFRES IMPORTANTS

Le Palais des congrès de Montréal a accueilli **353 événements en 2018-19 qui ont attiré 915 761 participants**. Les retombées économiques générées par l'ensemble des événements sont évaluées à 214,5 millions de dollars et la venue des participants a permis d'enregistrer 142 041 nuitées.

Parmi les événements tenus, notons 15 congrès internationaux, 8 congrès américains, 5 congrès canadiens, 8 congrès québécois ainsi que 18 expositions commerciales, 33 expositions publiques et 266 réunions, événements spéciaux et réceptions.

Le carnet de commandes pour les prochaines années s'est rempli de façon remarquable, portant à 345 le nombre d'ententes conclues en 2018-19.

	Nombre d'événements	Nombre de participants	Nombre de nuitées	Retombées économiques
<b>Événements tenus</b>	<b>353</b>	<b>915 761</b>	<b>120 970</b>	<b>214,5 M\$</b>
<i>Congrès internationaux</i>	15	22 831	55 602	46,6 M\$
<i>Congrès américains</i>	8	20 890	47 003	53,9 M\$
<i>Congrès canadiens</i>	5	16 220	10 128	7,7 M\$
<i>Congrès québécois</i>	8	48 224	3 990	40,9 M\$
<i>Expositions commerciales</i>	18	63 976	-	65,3 M\$
<i>Expositions publiques</i>	33	567 835	-	-
<i>Réunions diverses</i>	191	99 793	-	-
<i>Événements spéciaux</i>	41	48 514	-	-
<i>Réceptions</i>	34	27 478	-	-
<b>Ententes conclues</b>	<b>345</b>	<b>1 283 040</b>	<b>131 951</b>	<b>213,7 M\$</b>

## BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2016-2019

Le Plan stratégique 2016-2019 a été approuvé en 2016 par le gouvernement du Québec. Voici un résumé des faits marquants et des résultats du Plan pendant cette période :

- **Nous continuons à accroître annuellement nos revenus autonomes et à maintenir notre équilibre budgétaire.** Nous avons généré 28,9 M\$ en revenus autonomes en 2018-19, soit 3 M\$ de plus que notre objectif initial. Les revenus autonomes continuent leur progression et enregistrent une hausse de 5,1 % par rapport à l'année dernière. Ce montant représente un sommet historique pour le Palais. De plus, le Palais a présenté un excédent budgétaire de nouveau en 2018-2019.
- **Nous avons amélioré l'expérience client par l'excellence, l'innovation et la créativité.** Nous continuons à maintenir nos performances historiques en service à la clientèle pour tous les marchés. En enregistrant la note de 91,5 %, le taux de satisfaction de la clientèle a surpassé notre objectif initial. Parallèlement, nous avons poursuivi le développement d'une offre technologique productive et d'avant-garde en atteignant un taux de satisfaction des services de télécommunication de 88 % pour 2018-19. Ces résultats démontrent l'adéquation parfaite entre l'offre du Palais des congrès de Montréal et la clientèle cible. C'est également la preuve que le modèle de services a évolué pour mieux accueillir la clientèle.
- **Nous continuons à moderniser les processus d'affaires du Palais des congrès de Montréal en appliquant à l'ensemble des services les meilleures pratiques et les dernières technologies applicables.** Nous avons perfectionné notre processus d'affaires en implantant la version 20 de *l'Event Business Management Software* (EBMS) avec une optimisation des processus de réservation et de planification des événements. Également, nous avons modernisé nos indicateurs de gestion en informatisant le calcul du taux d'occupation et les indicateurs financiers de performance.

---

# Analyse de l'environnement

---

## CONTEXTE EXTERNE

La croissance soutenue au cours de ces dernières années s'est poursuivie en 2018-2019. Le Palais a su maintenir une bonne performance sur les marchés qu'elle couvre. Les défis demeurent toutefois importants. L'exiguïté et le manque de disponibilités des installations du Palais des congrès de Montréal face à la demande de clients se traduisent par une augmentation du nombre de congrès perdus.

À cela s'ajoute une concurrence qui ne cesse de se renforcer : les nouvelles destinations de congrès sont en croissance et les destinations phares du marché continuent à s'agrandir et se moderniser.

### Constats généraux

L'arrivée d'une nouvelle direction et l'implantation d'une nouvelle vision pour le Palais des congrès de Montréal ont permis de soutenir cette croissance. Le Palais a enregistré de très bons résultats en 2018-2019 avec des revenus autonomes de 28,9 millions de dollars (+1,1 million de dollars par rapport à 2018). Le Palais comptabilise également des charges en croissance qui atteignent 58,3 millions de dollars en 2018.

La croissance du Palais reste cependant freinée par un nombre croissant de congrès perdus. Ces opportunités perdues sont principalement dues au manque d'espace ou de disponibilités des installations pour les dates souhaitées.

### Tendances du marché des congrès et réunions

#### Tendances générales

Le marché des congrès et des réunions fait face à plusieurs tendances de fond. Les principales sont les suivantes :

- La place croissante accordée au bien-être des congressistes, qui touche de nombreux aspects de l'organisation d'un événement : alimentation, espaces, technologies événementielles, pauses, activités, etc.
- Le défi majeur pour attirer et garder l'attention des participants, alors que chacun d'eux est ultra connecté. Des pistes de solutions résident dans la façon d'animer les sessions, mais aussi dans les choix des lieux, les décors et les technologies.
- L'enjeu central de la sécurité est au sommet de la liste des organisateurs pour le choix des destinations et l'élaboration des programmes.
- L'importance de la co-crédation et des relations interpersonnelles significatives : il ne s'agit plus de diffuser des savoirs et d'échanger des cartes d'affaires, mais d'interagir de façon pertinente, de créer ensemble du savoir et de trouver des solutions.

- La notion d'expérience continue d'être centrale, alliée aux notions d'authenticité, avec un aspect ludique, divertissant et de « storytelling ». Certains vont même plus loin et indiquent que les participants ne veulent plus juste vivre des expériences, mais être transformés par ce qu'ils ont vécu.
- L'intérêt croissant pour les lieux « non conventionnels ».

### **Tendances congrès internationaux**

D'entrée de jeu, mentionnons que le Palais des congrès de Montréal a accueilli 15 congrès internationaux en 2018-2019. Ces congrès ont attiré 22 831 participants.

Montréal se positionne très bien sur le marché des réunions internationales : la destination accueille en effet plus de congrès internationaux que toute autre ville des Amériques (classement UIA 2018). De plus, Montréal a accueilli 50 % de tous les événements internationaux tenus au Canada.

En Amérique du Nord, les concurrents principaux du Palais des congrès de Montréal sont les centres de Vancouver, Toronto, Boston, San Francisco, Nouvelle-Orléans. La concurrence est vive dans le marché des congrès internationaux, plusieurs villes ont annoncé ou réalisé des investissements majeurs pour agrandir ou mettre à jour leurs centres de congrès : agrandissement du Jacob K. Javits Convention Center à Manhattan (1,5 G\$), du Las Vegas Convention Center (1,4 G\$) et de l'Orange County Convention Center (500 M\$) en Floride, rénovation du Miami Beach Convention Center (620 M\$) et mise à niveau du Moscone Center de San Francisco (500 M\$).

Les congrès internationaux sont basés dans les différentes régions du monde, avec une part plus importante en Europe. Ce marché reste important et dynamique, avec des événements plus nombreux, quoique plus petits et plus spécialisés que les congrès américains. La valeur des rencontres en personne continue d'être appréciée et valorisée, malgré les possibilités offertes par la technologie. Les organisateurs choisissent leur destination de congrès en fonction d'un principe de rotation entre les continents.

### **Tendances congrès américains**

Avant de présenter les différentes tendances, rappelons qu'en 2018-2019, le Palais des congrès de Montréal a reçu 8 congrès américains. Les congrès américains ont permis d'accueillir 20 890 participants.

Le marché des congrès américains continue sa croissance modérée avec une augmentation prévue du nombre moyen de congressistes. Parallèlement, le marché fait face à une augmentation de la demande pour des salles d'exposition de 300 000 à 500 000 pieds carrés

Le marché des congrès américains connaît de profondes modifications dans l'approche de vente : la durée du cycle de vente tend à se réduire et de plus en plus d'associations impartissent à des intermédiaires la gestion de leur association ou de leur événement.

Parmi les facteurs principaux de choix de destination figurent l'offre hôtelière (nombre de chambres d'hôtel et proximité), la facilité d'accès (liaisons aériennes) et l'aspect sécuritaire de la ville. La pression est forte pour une contribution financière de la part de la destination ou des escomptes sur les frais de location des centres de congrès.

Une majorité d'associations américaines n'envisagent pas tenir leur congrès à l'étranger, mais la moitié d'entre elles ne considèrent pas le Canada comme l'étranger. Cependant, à Montréal, la langue française peut être considérée comme une barrière, comparativement à Toronto et Vancouver, ce qui explique que Montréal détient une plus faible part de marché que les deux autres grandes villes canadiennes sur ce marché.

## **Congrès canadiens**

Mentionnons d'emblée que le Palais des congrès de Montréal a été l'hôte de 5 congrès canadiens en 2018-2019, pour 16 220 participants. Le Palais des congrès de Montréal a également accueilli 8 congrès provinciaux cette même année (2018-2019), qui ont attiré 48 224 participants.

Sur le marché canadien, la concurrence est vive. L'offre est en croissance alors que la demande demeure stable pour les événements de petite et moyenne envergure (500 à 2 000 délégués).

Plusieurs nouveaux centres ont été construits, rénovés ou agrandis au cours des dernières années, par exemple les centres des villes d'Halifax, Winnipeg et Saint John's. Ces centres ont des politiques tarifaires et des stratégies marketing agressives.

## **Expositions**

Les expositions, qu'elles soient commerciales (secteurs économiques) ou publiques (envergure plutôt locale et régionale), constituent un marché dynamique et en croissance. Le Palais des congrès de Montréal a progressivement ajusté son offre et son accompagnement aux organisateurs.

Le Palais des congrès de Montréal s'impose graduellement comme un lieu d'exposition important. De nombreux organisateurs apprécient ses grands espaces sans colonne, son adresse prestigieuse et son accessibilité au cœur de la ville. Ceci se traduit par une croissance de la satisfaction de cette clientèle au Palais des congrès de Montréal.

La demande de ce marché est principalement pour les mois d'hiver, ce qui correspond aussi à la période basse pour la demande des congrès en provenance de l'extérieur du Québec. Cette spécificité s'explique principalement à cause du climat québécois.

À Montréal, l'offre évolue sur le marché des expositions, par exemple avec la fermeture non confirmée de la Place Bonaventure (lieu historique de nombreuses expositions publiques).

## **Consultations**

Quatre consultations ont été menées dans le cadre de la réalisation du Plan stratégique 2019-2023. Les consultations ont été menées auprès de la communauté hôtelière montréalaise, des clients du Palais des congrès de Montréal, des citoyens et de l'ensemble des employés du Palais.

## **Communauté d'affaires et hôtelière montréalaise**

### **Opinion sur le Palais des congrès de Montréal**

Les gens d'affaires et les hôteliers ont une opinion très positive du Palais des congrès, bien que près de la moitié pense qu'il ne répond pas complètement à sa mission. De plus, les opinions sur l'intégration architecturale du bâtiment sont positives.

Dans l'ensemble, le Palais des congrès de Montréal est perçu comme comparable aux autres lieux de réunion montréalais et aux autres centres de congrès du Québec sur les caractéristiques suivantes : technologie, modernité, fonctionnalité, accueil, caractère unique et intégration dans son milieu.

Pour les gens d'affaires interrogés et les hôteliers, le Palais des congrès est moins compétitif sur la scène internationale et il doit travailler prioritairement sur la création d'une expérience utilisateur originale, innovante et efficace.

## **Connaissances sur le Palais des congrès de Montréal**

Si les restaurants, les boutiques et les œuvres d'art sont connus des gens d'affaires, d'autres fonctions du Palais des congrès de Montréal le sont moins, comme le Laboratoire d'agriculture urbaine et le jardin extérieur.

Selon les gens d'affaires, les principaux éléments à améliorer sont l'atmosphère générale des lieux et l'offre de services complémentaires afin de devenir un centre de congrès incontournable sur le marché international.

## **Clients**

### **Aspects essentiels d'un lieu événementiel**

Les aspects les plus importants d'un lieu événementiel pour les clients sont la fonctionnalité des salles, la réputation globale de la destination, le service à la clientèle pour l'organisation de l'événement et sur place ainsi que les services technologiques. Les aspects les moins importants sont la mise en valeur des expertises et produits locaux, les aspects de développement durable, les attraits touristiques et événements de la destination.

### **Positionnement du Palais des congrès de Montréal et de la ville**

Le Palais des congrès de Montréal et Montréal se démarquent fortement à l'international sur le dynamisme, la réputation et l'offre gastronomique de la destination. Cependant, les services technologiques, l'aménagement et le design des salles sont des aspects qui ne permettent pas au Palais et à la ville de se distinguer sur la scène internationale. Finalement, le Palais des congrès de Montréal doit travailler prioritairement sur la création d'une expérience utilisateur originale, innovante et efficace afin de devenir un lieu de réunion incontournable sur le marché international.

Par rapport aux autres lieux montréalais, le Palais des congrès de Montréal se démarque par son service à la clientèle dans l'organisation d'événement et le service sur place.

## **Citoyens**

Parmi les Montréalais interrogés qui ont déjà entendu parler du Palais des congrès de Montréal, les deux tiers y sont allés au cours des trois dernières années. Près d'un tiers des Montréalais qui ont fréquenté le Palais s'en disent très satisfaits (30 %), et près des deux tiers, assez satisfaits (64 %).

La facilité d'accès à l'établissement, ses caractéristiques architecturales et le bon entretien des lieux constituent les principales raisons exprimées pour justifier une opinion positive à l'égard du Palais des congrès de Montréal. Ceux qui expriment une opinion négative (2 % des répondants) mentionnent l'offre de commerce et l'aménagement de qualité insuffisante.

## **Employés**

Les employés ont un fort désir d'amener le Palais des congrès de Montréal plus loin et d'être impliqués dans la mise en œuvre de la nouvelle vision du Palais. Les employés ont identifié plus de 200 idées concrètes pour faire vivre la nouvelle vision. Beaucoup de ces idées sont simples et peuvent être mises en place assez facilement et rapidement. Par exemple, les employés ont suggéré des rencontres plus fréquentes et des outils plus efficaces pour améliorer la communication entre les directions. Ils ont également manifesté un fort intérêt vis-à-vis les initiatives de développement durable du Palais, en particulier ses efforts vers la carbo-neutralité et le transport actif ou collectif.

## Opportunités et menaces

### Opportunités

#### Marché et concurrence

Le marché global des réunions et congrès reste en croissance au niveau mondial. Les organisateurs sondés par la firme Watkins prévoient majoritairement une hausse de l'affluence de leurs événements. Le contexte actuel est favorable pour le marché canadien : les organisateurs internationaux ont une préférence pour le Canada lorsqu'ils choisissent l'Amérique du Nord comme destination.

Au niveau local, les principaux acteurs du tourisme d'affaire conviennent qu'il existe un manque de pieds carrés pour la tenue de réunions, congrès et événements. Situation qui ne s'améliorera probablement pas si la Place Bonaventure devait fermer. Toutefois, cette situation offre des opportunités à un lieu comme le Palais.

De bonnes opportunités se présentent au niveau du développement d'affaires, notamment par la création de nouveaux liens avec le milieu universitaire et avec le marché des gros événements corporatifs. De plus, une collaboration grandissante avec l'Alliance de l'industrie touristique du Québec et le ministère du Tourisme permettrait d'accroître l'énergie mise sur le développement du marché du tourisme d'affaires (réunion et congrès).

#### Destination

Des opportunités relatives à la destination s'offrent au Palais des congrès de Montréal. Globalement, le Canada bénéficie d'une image positive sur le marché international et aux États-Unis. D'un point de vue local, Montréal possède de nombreux atouts : une ville inclusive, sécuritaire, diverse, créative et une gastronomie reconnue.

Par ailleurs, Montréal bénéficie d'un rapport qualité-prix de l'hôtellerie très concurrentiel, tandis que les tarifs hôteliers grimpent à Toronto et Vancouver et ailleurs dans le monde. De plus, Montréal est forte d'un accès aérien accru via l'ajout de nombreuses liaisons directes vers la ville. Montréal est donc une destination qui est facile à vendre sur le plan de l'accessibilité.

#### Expérience client : offre et services

La mise à profit des atouts de la métropole, notamment en transformant les forces de Montréal en proposition de valeur pour les organisateurs de congrès, est un projet qui gagne à être poursuivi. Enfin, la conjoncture est idéale afin de poursuivre l'évolution de l'offre de services et d'espaces répondant aux besoins des congressistes de demain pour plus de collaboration, de convivialité, de bien-être, de créativité et de partage.

### Menaces

#### Marché et concurrence

Le Palais des congrès de Montréal fait face à plusieurs menaces au niveau du marché. Premièrement, il existe une pression croissante du marché international pour une réduction du prix du pied carré. Deuxièmement, dans le contexte politique actuel, il existe une réticence des organisateurs américains à sortir des États-Unis (enjeu du passage des douanes au retour vers les États-Unis) et ce peu importe la destination. Troisièmement, la nouvelle génération d'organismes et de congressistes et l'évolution des attentes des clientèles obligent continuellement les centres de congrès à s'adapter et innover. Enfin, l'offre montréalaise est moins connue comparée à certaines

destinations, notamment en raison d'une image de marque moins forte que Toronto et Vancouver dans l'esprit des organisateurs (Watkins).

Le Palais fait face à une concurrence vive et croissante où des incitatifs financiers sont offerts par les villes concurrentes. Au niveau du marché des expositions locales, de nouveaux centres régionaux ont été construits ou sont en développement. À l'échelle canadienne, il existe une forte concurrence marquée par une croissance de l'offre supérieure à celle de la demande ainsi que des stratégies marketing et tarifaires agressives. Par exemple, l'agrandissement du BMO Centre au Stampede Park de Calgary (+ de 1 million de pieds carrés totaux) va reléguer le Palais des congrès de Montréal à la 4<sup>e</sup> place au Canada en termes de superficie. Au niveau du marché international, les centres de congrès sont en rénovations et améliorations constantes (Seattle, Houston, Nashville, New York, Las Vegas, San Francisco, Orange County). De plus, l'offre de l'Asie est imbattable sur le plan technologique et architectural.

### **Expérience client : offre et services**

Plusieurs menaces au niveau de l'expérience client doivent être prises en compte par le Palais des congrès de Montréal. D'une part, les concurrents canadiens sur le marché international offrent plus de superficies que le Palais des congrès de Montréal (Toronto, Vancouver, projet d'agrandissement à Calgary) et ces concurrents ont adopté la stratégie de vente montréalaise visant à faire appel à des champions locaux. D'autre part, certaines villes concurrentes se positionnent sur les mêmes créneaux que Montréal (créativité et intelligence artificielle). Également, l'arrivée de la technologie 5G permettra l'utilisation des réseaux cellulaires dont la capacité sera augmentée substantiellement. Ceci représente une menace importante pour les revenus tirés des forfaits Internet actuellement offerts aux organisateurs.

Enfin, l'offre hôtelière à Montréal est insuffisante, en particulier pour les blocs de chambres dont les organisateurs ont besoin pour accueillir les congrès les plus importants. Plusieurs parties prenantes du milieu considèrent qu'il serait essentiel de disposer d'au moins 1500 chambres disponibles en bloc alors que la capacité actuelle est de l'ordre de 700 ou 800 chambres bloc. L'ajout d'une capacité additionnelle permettrait de convertir cette menace en opportunité.

## **CONTEXTE INTERNE**

### **Forces et faiblesses**

#### **Forces**

### **Expérience client : offre et services**

Le Palais des congrès de Montréal bénéficie d'une localisation idéale qui offre de nombreux atouts. Le Palais est situé au cœur de la ville et au carrefour de quartiers dynamiques (Quartier international, Quartier de la santé, quartier des affaires, Quartier des spectacles, Vieux-Montréal). Localisé dans un quartier sécuritaire, le Palais des congrès de Montréal est situé près des hôtels et des attractions d'intérêts.

Au niveau architectural, le Palais peut être considéré un bâtiment iconique de la ville notamment grâce à ses verrières spectaculaires. Le bâtiment offre des espaces flexibles, pouvant facilement s'adapter aux programmes des événements. Les terrasses du Palais des congrès de Montréal représentent un avantage qui permet d'offrir des événements en plein air.

Le Palais offre une excellente expérience aux visiteurs. Le taux de satisfaction de la clientèle est très élevé et en croissance, même dans le secteur des expositions qui était, historiquement, moins

élevé. La qualité et la créativité du service alimentaire sont reconnues par les clients. Le Palais des congrès de Montréal travaille continuellement à faire évoluer son offre pour s'adapter aux spécificités des marchés local et international. Finalement, la population montréalaise a une perception positive du Palais des congrès de Montréal, les citoyens apprécient l'accueil, le bâtiment, la propreté, l'accès et les expositions tenues au Palais des congrès de Montréal.

### **Planification, gestion et ventes**

Le Palais des congrès de Montréal maintient un bon équilibre budgétaire ainsi qu'un positionnement stratégique favorable sur le marché international.

Au niveau des ressources humaines, les employés du Palais sont passionnés par leur travail et très attachés au Palais. Ils sont mobilisés envers les clients et le succès des événements. Ils soutiennent également le Palais dans l'évolution de son offre.

La relation entre le Palais et les partenaires fournisseurs est excellente. Les synergies et les collaborations entre ces derniers permettent d'offrir un service client hors pair. De plus, le Palais des congrès de Montréal collabore efficacement avec l'industrie touristique, notamment avec Tourisme Montréal, les grands hôtels de la ville et bien entendu le Ministère du Tourisme.

Le Palais des congrès de Montréal mise sur plusieurs autres forces pour s'assurer d'une bonne planification, d'une gestion efficace et de ventes accrues. D'une part, l'approche des champions locaux avec les Ambassadeurs a su faire ses preuves. D'autre part, le Palais a développé des processus d'optimisation de l'utilisation des outils de travail (EBMS) pour améliorer les processus et la qualité du travail. Enfin, il est reconnu pour ses initiatives dans le domaine du développement durable, notamment son laboratoire d'agriculture urbaine en collaboration avec l'UQAM.

### **Faiblesses**

#### **Expérience client : offre et services**

Le Palais des congrès de Montréal fait face à certaines problématiques au niveau de ses espaces. La superficie restreinte des installations engendre des pertes de clients (congrès trop grands ou cohabitation impossible).

Le Palais rencontre d'autres faiblesses au niveau de l'expérience client. Les retombées intellectuelles du Palais pour différents domaines économiques et scientifiques sont insuffisamment connues. La galerie commerciale et de restauration est peu attractive et déconnectée de la personnalité montréalaise. Enfin, l'entrée par la rue Viger est loin de répondre aux standards d'accueil internationaux, en raison d'une problématique d'itinérance et de salubrité que la configuration des lieux rend difficile à corriger.

### **Planification, gestion et ventes**

La mission du Palais des congrès de Montréal est insuffisamment connue des grandes organisations montréalaises, ceci émane des consultations faites auprès des grands joueurs économiques de la métropole. Par le passé, le Palais n'a peut-être pas bien communiqué sa raison d'être et ses succès auprès de ces parties prenantes.

Le Palais rencontre des faiblesses au niveau du manque de connaissance directe sur la satisfaction des congressistes et participants, dont l'appréciation des événements est recueillie par les organisateurs et non par le Palais. De plus, le cadre législatif et réglementaire d'une société d'État est parfois mal adapté pour la Palais des congrès de Montréal et sa mission commerciale. Enfin, le Palais dispose d'un budget marketing relativement faible pour le marché des congrès internationaux.

Le Palais n'a pu réaliser que peu de développement technologique au cours des dernières années, autre qu'un maintien d'actifs minimal. Elle pourrait bénéficier d'investissements technologiques pour aider les équipes à gérer l'augmentation du taux d'occupation et du nombre d'événements. D'autre part, les revenus technologiques sont concentrés dans un type de service, ceci peut porter un risque sur l'acceptabilité future des clients à payer pour ce service.

Le Palais des congrès de Montréal doit relever certains défis au niveau des ressources humaines : la communication entre directions pourrait être plus efficace en augmentant la fréquence et les outils disponibles; par ailleurs, il pourrait développer des compétences internes en gestion de projet et gestion du changement. De plus, le Palais fait face à des enjeux concernant sa relève : de nombreux postes sont uniques, rendant ainsi le transfert de compétences plus difficile. L'innovation pourrait également être valorisée davantage dans la culture organisationnelle.

Finalement, le Palais des congrès de Montréal pourrait augmenter son intégration et son engagement dans le tissu social environnant, pas seulement auprès des organismes communautaires, mais aussi auprès des communautés culturelles, artistiques typiquement montréalaises.

# Choix stratégiques

## 1. LA CRÉATION DE RICHESSE SOCIO-ÉCONOMIQUE

La Société doit contribuer à la création de richesse socio-économique pour le Québec et faire rayonner l'ensemble de la communauté montréalaise. Pour assurer cette création de richesse, le Palais des congrès de Montréal doit développer une offre de produits et services plus attractive et plus compétitive sur les différents marchés qu'il couvre.

### Orientation 1.1 : Accroître l'attractivité et la compétitivité du palais

La Société doit accroître son attractivité et sa compétitivité sur le marché des congrès et des réunions afin que le Palais des congrès de Montréal demeure une destination de choix pour la production et la visite d'événements.

Cette orientation se traduit par cinq objectifs :

- 1.1.1 Proposer une offre de service distinctive.** Le Palais des congrès doit continuer à innover en offrant de nouveaux produits et services afin de répondre aux nouvelles attentes des clientèles.

Indicateurs	Cibles			
	An 1	An 2	An 3	An 4
Proportion des événements qui optent pour les nouveaux produits ou services développés	+ 2 %	12 %	14 %	15 %

- 1.1.2 Offrir une expérience client exceptionnelle pour les promoteurs et les visiteurs.** Le Palais des congrès de Montréal doit offrir une expérience client exceptionnelle auprès des clientèles et s'assurer de leur satisfaction afin de se démarquer de la concurrence et rester une destination de choix dans la production et la visite d'événements.

Indicateurs	Cibles			
	An 1	An 2	An 3	An 4
Taux global de satisfaction des clients	≥ 90 %	≥ 90 %	≥ 90 %	≥ 90 %

- 1.1.3 Améliorer l'offre technologique.** Le Palais doit moderniser son offre technologique afin de répondre aux nouvelles tendances et de s'arrimer à la Stratégie de transformation numérique du gouvernement du Québec.

Indicateurs	Cibles			
	An 1	An 2	An 3	An 4
Taux de satisfaction des clients pour les TI	86 %	88 %	≥ 90 %	≥ 90 %

- 1.1.4 Intégrer le développement durable à sa stratégie d'affaires.** Le Palais des congrès de Montréal doit faire face aux enjeux sociétaux et aux préoccupations environnementales en intégrant le développement durable à sa stratégie d'affaires.

Indicateurs	Cibles			
	An 1	An 2	An 3	An 4
Taux de satisfaction de la clientèle – volet développement durable du Palais	≥ 85 %	≥ 85 %	≥ 85 %	≥ 85 %
Hausse de la compensation des gaz à effets de serre (GES) liés aux événements	-	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %

- 1.1.5 Participer à la génération de retombées économiques pour Montréal et le Québec.** Le Palais des congrès de Montréal doit maintenir et accroître sa position de leader économique pour Montréal et le Québec en créant davantage de retombées économiques, en générant plus de nuitées dans la région de Montréal et en attirant davantage de visiteurs hors Québec pour une période plus longue.

Indicateurs	Cibles			
	An 1	An 2	An 3	An 4
Pourcentage de hausse des retombées économiques pour le Québec	+ 2 %	+ 2 %	+ 2 %	+ 2 %

Indicateurs	Cibles			
	An 1	An 2	An 3	An 4
Pourcentage de hausse des nuitées pour la région de Montréal	+ 2 %	+ 2 %	+ 2 %	+ 2 %
Pourcentage de hausse de visiteurs hors Québec	+ 2 %	+ 2 %	+ 2 %	+ 2 %

### Orientation 1.2 : Faire rayonner la communauté montréalaise.

La Société veut être au service de la communauté montréalaise et tisser des liens avec les parties prenantes qui la composent, que ce soient les citoyens de Montréal, les groupes communautaires, les entreprises ou encore le milieu universitaire.

Trois objectifs découlent de cette orientation :

**1.2.1 Devenir un modèle d'intégration sociale et communautaire.** Le Palais des congrès désire renforcer les initiatives mises en place auprès des partenaires sociaux communautaires et s'assurer de satisfaire leurs besoins.

Indicateurs	Cibles			
	An 1	An 2	An 3	An 4
Taux de satisfaction à l'égard des initiatives mises en place auprès des partenaires sociaux communautaires	-	85 %	-	85 %

**1.2.2 Devenir une vitrine des créateurs et des scientifiques d'ici.** Le Palais des congrès de Montréal entend développer de nouvelles collaborations ou partenariats avec des entreprises du milieu de la création événementielle et également avec le milieu universitaire.

Indicateurs	Cibles			
	An 1	An 2	An 3	An 4
Nombre de nouvelles collaborations ou nouveaux partenariats avec des entreprises du milieu de la création événementielle	2	2	2	2

Indicateurs	Cibles			
	An 1	An 2	An 3	An 4
Nombre de nouvelles collaborations ou nouveaux partenariats avec le milieu universitaire	2	2	2	2

**1.2.3 Développer une programmation d'expériences montréalaises.** Le Palais des congrès de Montréal veut accroître le nombre de visiteurs dans les espaces commerciaux et s'assurer que ces espaces répondent aux besoins de la population montréalaise.

Indicateurs	Cibles			
	An 1	An 2	An 3	An 4
Hausse du nombre de visiteurs dans les espaces commerciaux	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %
Taux d'appréciation auprès de la population montréalaise	85 %	85 %	85 %	85 %

## 2. L'OPTIMISATION DES RESSOURCES DU PALAIS DES CONGRÈS DE MONTRÉAL

La Société recherche constamment des moyens pour optimiser ses ressources. Elle s'engage à mettre de l'avant des actions visant à accroître ses revenus autonomes et son efficacité opérationnelle. Cette orientation se décline en trois objectifs :

### Orientation 2.1 : Optimiser les actifs et les talents du PCM

**2.1.1 Accroître annuellement les revenus autonomes.** Le Palais des congrès veut augmenter chaque année de ce plan stratégique ses revenus autonomes de 2,5 % par la mise en place de nouvelles initiatives dans le cadre de ses activités.

Indicateurs	Cibles			
	An 1	An 2	An 3	An 4
Pourcentage de hausse des revenus autonomes	+ 2,5 %	+ 2,5 %	+ 2,5 %	+ 2,5 %

- 2.1.2 Augmenter le taux d'occupation des espaces locatifs.** Le Palais des congrès de Montréal entend accroître son taux d'occupation des espaces locatifs de 2 % pour chaque année de ce plan stratégique.

Indicateurs	Cibles			
	An 1	An 2	An 3	An 4
Taux d'occupation	+ 2 %	+ 2 %	+ 2 %	+ 2 %

- 2.1.3 Devenir un employeur mobilisateur.** Le bien-être des employés est une priorité pour le Palais. Il désire donc accroître la satisfaction de ses employés.

Indicateurs	Cibles			
	An 1	An 2	An 3	An 4
Taux de satisfaction des employés	75 %	78 %	80 %	≥ 80 %

---

## Conclusion

---

Le Plan stratégique 2019-2023 du Palais des congrès de Montréal est ambitieux et porteur d'avenir. Il permet à celui-ci, à titre de centre de congrès de classe internationale, de remplir pleinement son mandat et de consacrer l'ensemble de ses ressources, de son expertise et de son énergie à la création de retombées socio-économiques pour le Québec et pour la Métropole.

En plus de ce mandat essentiel, le Palais contribuera au rayonnement international de la ville de Montréal; il sera une vitrine de la créativité montréalaise et québécoise, sur tous les plans. Le Palais croit que cette vitrine doit aussi bénéficier aux Québécoises et aux Québécois et c'est pourquoi le plan stratégique favorisera l'appropriation de notre espace.

La réalisation du nouveau Plan stratégique 2019-2023 se veut une aventure stimulante et inspirante, autant pour le personnel que pour les diverses clientèles. Ce plan représente une occasion unique pour le Palais de poursuivre sa contribution au bien-être économique de la province. Il s'aligne parfaitement avec les volontés gouvernementales d'augmenter le nombre et les dépenses de visiteurs étrangers au Québec.

Le Palais des congrès de Montréal remercie le gouvernement du Québec pour son appui financier habituel en vue de l'atteinte des objectifs élaborés dans le présent plan stratégique.



TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

Société du Palais des congrès de Montréal

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

**VISION :** Connecté à son milieu, le Palais veut être un lieu d'échanges innovateur, créatif et incontournable qui génère des émotions et une expérience client exceptionnelle pour le bénéfice économique du Québec et le rayonnement international de Montréal.

**VALEURS :**  
L'excellence, la confiance, le respect, le travail d'équipe et l'intégrité

ENJEU 1 : La création de richesse socio-économique

Orientations		Objectifs		Indicateurs		Cible 2019-2020	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
1	Accroître l'attractivité et la compétitivité du Palais	1.1	Proposer une offre de service distinctive	1	Proportion des événements qui optent pour les nouveaux produits ou services développés	2 %	12 %	14 %	15 %
		1.2	Offrir une expérience client exceptionnelle pour les promoteurs et les visiteurs	2	Taux global de satisfaction des clients	90 %	90 %	90 %	90 %
		1.3	Améliorer l'offre technologique	5	Taux de satisfaction des clients pour les TI	86 %	88 %	90 %	90 %
		1.4	Intégrer le développement durable à sa stratégie d'affaires	3	Taux de satisfaction de la clientèle – volet développement durable du Palais	85 %	85 %	85 %	85 %
				4	Taux d'augmentation de la compensation des gaz à effets de serre (GES) liés aux événements	-	3 %	3 %	3 %
		1.5	Participer à la génération de retombées économiques pour Montréal et le Québec	6	Pourcentage de hausse des retombées économiques pour le Québec	2 %	2 %	2 %	2 %
				7	Pourcentage de hausse des nuitées pour la région de Montréal	2 %	2 %	2 %	2 %
				8	Pourcentage de hausse de visiteurs hors Québec	2 %	2 %	2 %	2 %
2	Faire rayonner la communauté montréalaise	2.1	Devenir un modèle d'intégration sociale et communautaire	9	Taux de satisfaction à l'égard des initiatives mises en place auprès des partenaires sociaux communautaires	-	85 %	-	85 %
		2.2	Devenir une vitrine des créateurs et des scientifiques d'ici	10	Nombre de nouvelles collaborations ou nouveaux partenariats avec des entreprises du milieu de la création événementielle	2	2	2	2
				11	Nombre de nouvelles collaborations ou nouveaux partenariats avec le milieu universitaire	2	2	2	2
		2.3	Développer une programmation d'expériences montréalaises	12	Taux d'augmentation du nombre de visiteurs dans les espaces commerciaux	5 %	5 %	5 %	5 %
				13	Taux d'appréciation auprès de la population montréalaise	85 %	85 %	85 %	85 %

ENJEU 2 : L'optimisation des ressources du Palais des congrès de Montréal

Orientations		Objectifs		Indicateurs		Cible 2019-2020	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
2	Optimiser les actifs et les talents du PCM	1.1	Accroître annuellement les revenus autonomes	14	Pourcentage de hausse des revenus autonomes	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
		1.2	Augmenter le taux d'occupation des espaces locatifs	15	Taux d'occupation	2 %	2 %	2 %	2 %
		1.3	Devenir un employeur mobilisateur	17	Taux de satisfaction des employés	75 %	78 %	80 %	≥ 80 %