

# Plan stratégique 2023-2027



Société du  
Palais des congrès  
de Montréal



*Palais des congrès de* **Montréal**

# Table des matières

1	→ <b>Message de la présidente-directrice générale</b>
2	→ <b>L'organisation en bref</b>
3	Mission
3	Vision
3	Valeurs
4	Éléments importants
4	Chiffres clés
6	→ <b>Analyse de l'environnement</b>
8	Contexte externe
11	Contexte interne
13	→ <b>Choix stratégiques</b>
14	<b>Orientation 1.</b> Agir à titre de vecteur de progrès social, économique et intellectuel pour Montréal et le Québec
14	<b>Objectif 1.1.</b> Optimiser l'utilisation des espaces disponibles pour la tenue d'événements d'affaires au Palais et à Montréal
14	<b>Objectif 1.2.</b> Forcer l'adoption de pratiques événementielles et d'affaires écoresponsables par les clients et commerçants du Palais
15	<b>Objectif 1.3.</b> Faire rayonner et connaître les événements d'affaires et leurs impacts
15	<b>Orientation 2.</b> Être une vitrine du savoir, du savoir-faire et du savoir-être de la destination montréalaise et du Québec
15	<b>Objectif 2.1.</b> Développer de nouveaux partenariats et consolider les partenariats actuels pour que nos différentes clientèles vivent pleinement « l'expérience Montréal »
16	<b>Orientation 3.</b> Proposer aux diverses clientèles du Palais des expériences pertinentes, innovantes et transformatrices
16	<b>Objectif 3.1.</b> Contribuer à la création et à l'adoption d'offres de services à valeur ajoutée pour les différentes clientèles du Palais
16	<b>Objectif 3.2.</b> Proposer une offre technologique distinctive aux participants et aux visiteurs du Palais
16	<b>Objectif 3.3.</b> Revaloriser les espaces commerciaux du Palais pour favoriser son attractivité
17	<b>Orientation 4.</b> Assurer l'attractivité et la compétitivité du Palais en investissant dans ses actifs immobiliers et technologiques
17	<b>Objectif 4.1.</b> Moderniser les actifs du Palais et réduire sa vétusté fonctionnelle

# Message de la présidente-directrice générale

Le nouveau plan stratégique amorce l'année du 40<sup>e</sup> anniversaire du Palais des congrès de Montréal. Une année sous le signe de la renaissance pour le tourisme d'affaires. La symbolique est forte, tout comme notre volonté de poursuivre nos efforts pour consolider le positionnement international de Montréal comme ville innovante, créative et accueillante.

La pandémie a redistribué les cartes d'une industrie événementielle aujourd'hui en pleine mutation, appelée à s'adapter aux nouveaux besoins des voyageurs d'affaires et à proposer de nouvelles expériences à valeur ajoutée. En tant que centre de solutions, le Palais se tient prêt à répondre aux enjeux d'aujourd'hui et à anticiper ceux de demain, de manière novatrice, efficace et profondément respectueuse d'un développement durable.

C'est pourquoi nous croyons fermement en la nécessité de favoriser des lieux polyvalents et adaptables qui catalysent les rencontres informelles. En parallèle à une intégration naturelle, réfléchie et pertinente du virtuel comme pratique normalisée, nous nous devons d'accompagner nos visiteurs dans leur quête de sens, leur soif d'expérimentation et leur désir d'échanger et de se lier avec les autres et leur environnement.

Le Palais jouit d'une position géographique enviable au cœur de Montréal, et nous sommes résolus à jouer notre rôle de vecteur de la vitalité d'une ville célébrée mondialement pour son savoir-être (sa chaleur humaine, sa gastronomie, sa vigueur culturelle) autant que son savoir-faire (sa force d'innovation, la performance de ses industries de pointe, son combat pour le développement durable). Faire résonner cette « montréalité » dans nos murs, telle est notre ambition. En offrant aux congressistes le meilleur de Montréal et du Québec, nous les encourageons à prolonger leur déplacement d'affaires en séjour d'agrément.

Cette synergie avec notre environnement se traduit également par le désir constant du Palais de contribuer concrètement au progrès de la société québécoise. En travaillant main dans la main avec nos différents partenaires d'affaires, nos Ambassadeurs et nos chercheurs, et en consolidant notre ancrage au sein de la communauté locale, nous participons activement au rayonnement international de Montréal et du Québec.

Depuis 1983, nous avons rassemblé des centaines de milliers d'êtres humains et généré d'importantes retombées économiques, intellectuelles et sociales. En nous appuyant sur ce nouveau plan stratégique 2023–2027, nous continuerons de le faire, en cultivant notre sens de l'innovation, notre goût pour la performance et notre fierté de représenter le dynamisme de Montréal.



**Emmanuelle Legault**  
Présidente-directrice  
générale  
Société du Palais des  
congrès de Montréal



**Faire résonner cette  
« montréalité » dans nos murs,  
telle est notre ambition.**





# L'organisation en bref



→ Entrée du Palais des congrès  
de Montréal.  
©Kenan Boshi | Instagram  
@k\_photographyca

Depuis sa création en 1983 et ses évolutions subséquentes, celles de 2002 notamment, le Palais des congrès de Montréal participe au progrès social, intellectuel et économique de la société au profit de toutes les Québécoises et de tous les Québécois.

Pour ce faire, l'organisation accueille annuellement plusieurs centaines d'événements de toutes sortes qui contribuent à générer des retombées économiques de plus de 215 M\$ en moyenne. Elle alimente la recherche et le savoir en facilitant l'échange des idées dans la communauté universitaire et au sein des grappes industrielles montréalaises et québécoises.

Bien plus que des pieds carrés à louer, le Palais est un lieu iconique du centre-ville montréalais, ancré dans sa communauté et qui se veut un carrefour de rencontre à la confluence du quartier des affaires, du quartier chinois, de Montréal international et du Vieux-Montréal. Il cherche par ses activités variées et son implication locale à mettre en valeur et à promouvoir l'innovation, la créativité et le savoir-faire montréalais et québécois auprès de ses diverses clientèles d'ici et d'ailleurs. Il travaille en collaboration avec une grande variété de parties prenantes socioéconomiques et universitaires afin de faire la promotion de la destination montréalaise, et ainsi assurer son rayonnement international, régulièrement reconnu par les acteurs mondiaux de son domaine d'affaires.

Tant par souci de compétitivité que par positionnement éclairé envers les enjeux de développement durable auxquels notre société est confrontée, le Palais a choisi depuis plusieurs années de faire de la durabilité un élément essentiel de son développement d'affaires, de son action communautaire et de son image de marque institutionnelle. Hôte de l'un des premiers laboratoires d'agriculture urbaine sur toit à Montréal, le Palais adhère et contribue aux objectifs de développement durable de l'ONU depuis 2019. Il entend continuer à le faire davantage encore.

Le Palais cherche à réunir, à unir et à faire grandir ses parties prenantes et c'est sur ces bases qu'il désire bâtir son prochain plan stratégique.

## → Mission

Contribuer à l'essor économique québécois et au progrès sociétal en favorisant l'échange du savoir et du savoir-faire, dans une perspective de développement durable.

## → Vision

Avoir un impact significatif sur le tourisme d'affaires et au sein des communautés en agissant de façon audacieuse, créative et innovante pour la transformation événementielle.

## → Valeurs

### Créativité

L'intention est de créer une expérience mémorable, de trouver des solutions **agiles** au sein de notre équipe de travail et de saisir les opportunités d'amélioration et d'**innovation**.

### Respect

La grande force du Palais réside dans le respect de ses clients, partenaires et collègues. La **bienveillance** fait partie de notre quotidien. Nous voyons le Palais comme partie prenante du milieu économique et social de Montréal, dans une approche respectueuse de la **planète**.

### Ouverture

La capacité d'écoute et d'interaction avec nos clients, entre nous, avec nos partenaires et différentes parties prenantes nous permet d'évoluer en continu au rythme des changements. Ouverts aux idées, à la **diversité** et aux nouvelles technologies, nous sommes inclusifs dans notre manière de réfléchir et de travailler.

### Savoir-faire

Ensemble, l'équipe du Palais dispose d'une diversité d'**expertises** à la fine pointe. La manière d'**accueillir** nos invités, le **professionnalisme**, la **confiance** et la **collaboration** font partie de notre ADN. Une clé pour contribuer avec efficacité au succès de l'organisation.



## Éléments importants

Le plus récent plan stratégique représentait un pas de géant vers une vision plus ouverte et actuelle de ce que le Palais représente, et de ce qu'il souhaitait devenir pour ses clientèles et sa communauté. Il identifiait deux enjeux importants : la création de richesse socioéconomique et l'optimisation des ressources de l'organisation.

Le Palais désirait voir ses activités bénéficier à la société québécoise tant sur le plan économique, en favorisant la bonne santé de son écosystème d'affaires, que sur les plans social et intellectuel en facilitant la création de connaissances, et en faisant des gestes de soutien et d'accompagnement envers ses commettants et ses partenaires locaux.

La prochaine planification stratégique se déroule dans un contexte différent, mais aussi dans un esprit de continuité qu'il convient d'adapter à de nouvelles réalités et à une nouvelle vision de l'avenir. On ne peut faire abstraction de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur le domaine d'activités du Palais. Pendant près de deux années, l'organisation a dû mettre ses activités habituelles en veilleuse, tout en offrant des services qui demeuraient pertinents à son industrie et à sa communauté. Cet événement exceptionnel a rendu très difficile la réussite intégrale de son plan stratégique couvrant la période entre 2019 et 2023.

Alors que le retour des événements au Palais bat son plein – tant des congrès et des expositions publiques que des conférences, réunions et galas (CRG) – et sachant que le taux d'occupation a atteint un sommet historique, les discussions alimentant la préparation du prochain plan stratégique ont permis de mettre en lumière plusieurs éléments. Celles-ci se sont appuyées sur des consultations variées et structurantes avec plusieurs des parties prenantes du Palais. Les sondages et réflexions des associations professionnelles en événementiel ont constitué un point de départ. Plusieurs membres de notre écosystème d'affaires ont été sollicités, en particulier nos clients, des plus traditionnels à ceux ayant réfléchi aux événements du futur.

Nous avons également mis à contribution nos employés en leur demandant leur avis sur notre mission, notre vision, ainsi que sur nos forces et faiblesses, nos opportunités et nos menaces. Bien sûr, les membres de notre conseil d'administration ont eu l'occasion d'offrir leurs perspectives sur l'avenir du Palais. Voici les constats :

- **Il y a un manque d'espace événementiel à certains moments de l'année dans la région métropolitaine.** Cela vaut pour les congrès internationaux, mais aussi pour les événements locaux de plus grande envergure. Les parties prenantes économiques souhaitent voir le Palais répondre à cette demande et ainsi contribuer à générer davantage de richesse pour la province. Ce besoin passe par un programme substantiel de rénovation et d'optimisation de ses espaces. En plus de maintenir l'actif en état, cela permettrait de contrer la désuétude fonctionnelle du bâtiment pour en faire une destination attractive pour les clientèles internationales et locales ainsi qu'un espace mieux intégré à son milieu de vie et au tissu urbain montréalais.
- **Il s'avère nécessaire d'anticiper les besoins de nos clientèles actuelles et d'identifier les segments du marché de l'événementiel qui ne sont pas présents au Palais, pour proposer une offre de services convaincante.** Celle-ci doit persuader nos clients congressistes, exposants et participants actuels et futurs de se déplacer vers la destination montréalaise et de choisir notre lieu d'accueil.
- **Proposer un lieu et une expérience qui reflètent les valeurs du Palais, en plus de s'harmoniser à sa communauté et à ses parties prenantes et de les promouvoir durablement.** L'ouverture et les enjeux de diversité, d'équité et d'inclusion doivent aussi être intégrés à la proposition de valeur du Palais. De plus en plus, ces préoccupations font partie des grilles de décision des organisateurs d'événements et de leurs commettants.

## Chiffres clés

Le Palais a été durement touché par les effets de la pandémie de COVID-19. Les années 2020 et 2021 ont vu ses principaux chiffres clés diminuer de manière très importante et ne peuvent être considérés comme représentatifs. C'est pourquoi la direction du Palais a choisi de présenter à titre comparatif les chiffres clés pour la dernière année pré-pandémique, soit celle se terminant en mars 2020 (entre parenthèses dans le tableau ci-dessous) et les chiffres clés de l'année 2022. De cette façon, l'organisation présente un portrait plus juste de ses activités.

## Chiffres clés 2022 (vs 2019–2020)

16 M\$ (229,4 M\$)	Les retombées économiques générées par les activités du Palais pour la région métropolitaine de Montréal
862 900 (726 405)	Le nombre de participants qui ont fréquenté les événements du Palais
24 % (45 %)	Le taux d'occupation du Palais
242 (339)	Le nombre d'événements qui se sont déroulés au Palais, toutes catégories confondues
1 (17)	Le nombre de congrès internationaux qui ont choisi le Palais comme destination
10,9 M\$ (30,1 M\$)	Le montant des revenus autonomes générés par les activités du Palais

## → Le bilan du plan stratégique 2019–2023

Approuvé en 2019 par le gouvernement du Québec, voici un résumé des faits saillants du plan durant cette période exceptionnelle:

### Accroître l'attractivité et la compétitivité du Palais

Avant la pandémie de COVID-19, durant la première année du plan stratégique 2019–2023, le Palais avait créé une offre de services distinctive par l'entremise de son Lab événementiel, mais aussi par l'inauguration de sa capacité de captation et de diffusion pour accompagner les organisateurs d'événements. N'eût été ces déploiements stratégiques, la mise sur pause des activités événementielles aurait été encore plus marquée au Palais. Au plus fort de la pandémie, presque 70 % des événements utilisaient son offre virtuelle. Alors que d'autres centres canadiens ont tout simplement fermé leurs portes, le Palais a poursuivi ses activités. Ce qui est notable, c'est qu'il l'a fait en obtenant des taux de satisfaction exceptionnels tant pour le service en général que pour ses outils technologiques. Tout au long des quatre années du plan stratégique, ces taux ont approché ou dépassé les 90 %. Si nos clients ont été très satisfaits, nos employés ont eux aussi manifesté un taux de mobilisation qui n'a cessé de croître, même durant la pandémie. Écoute, honnêteté et empathie expliquent ces résultats exceptionnels dans les circonstances. Les taux sont passés de 74 % à 80 % voire 82 % à certains moments. Toutefois, l'agilité et l'ingéniosité du Palais n'ont pu compenser la fermeture quasi complète de son espace pour des événements d'affaires. Ainsi, les principaux objectifs stratégiques de nature économique ont tous décliné fortement au cours de la période couverte par le plan. Encore aujourd'hui, le Palais n'a pas tout à fait retrouvé ses niveaux historiques d'achalandage et leur incidence sur les retombées économiques, le nombre de visiteurs et de nuitées. Il en a été de même pour la génération de revenus autonomes, du taux d'occupation locatif et du nombre quotidien de visiteurs de la galerie commerciale. En revanche, ces facteurs sont tous en forte croissance, ce qui s'annonce très positif pour l'avenir du prochain plan stratégique.

### Faire rayonner la communauté montréalaise

Le plan stratégique visait à offrir une vitrine locale et internationale aux créateurs et aux scientifiques d'ici. Le Palais cherchait également à être davantage qu'un lieu de transit pour les Montréalaises et les Montréalais. Il souhaitait être, en paroles comme en actes, un participant actif de sa communauté, accueillant et engagé. Encore une fois, les effets de la pandémie ont réduit sa capacité à s'affirmer comme lieu d'accueil et espace de découverte. Cependant, dans cette adversité, l'organisation a su atteindre ses objectifs de partenariat avec les milieux universitaire et industriel, une réalisation remarquable! De plus, le Palais a pu pousser à la roue en devenant l'un des plus importants centres de vaccination montréalais durant la pandémie. Loin d'être au cœur du mandat de l'organisation, cette contribution très visible pour la population locale a néanmoins permis au Palais de soutenir sa communauté et sa ville.

### Se réinventer dans l'adversité

Malgré cette pandémie, ce plan stratégique a permis de transformer durablement la perception du Palais auprès de ses parties prenantes. Longtemps perçu comme un lieu de transit froid par les Montréalais et Montréalaises, tout comme par ses visiteurs événementiels, le Palais a su mettre en place diverses initiatives (par exemple, un Lab événementiel, des espaces d'accueil plus chaleureux et l'animation de sa galerie commerciale) qui, ensemble, ont contribué à changer la perspective de ses commettants. Sa capacité à innover, à sceller des partenariats structurants et à offrir des solutions adaptées aux besoins du moment à ses nombreux clients a aussi contribué à transformer positivement la perception du lieu et de l'organisation aux yeux des acteurs montréalais du tourisme d'affaires.





# Analyse de l'environnement



→ La COP15, conférence de l'ONU  
sur la biodiversité.  
© Eric Gagnon @tobrook



Le moment d'une nouvelle planification stratégique ne saurait mieux tomber pour le Palais. Le tourisme d'affaires a été durement touché par la pandémie.

Sous le choc, cette industrie a remis en question ses modèles d'affaires et entamé une réflexion de fond sur son fonctionnement, son apport sociétal et ses enjeux à venir. L'IOCA, l'AIPC et l'IMEX, les trois principales associations de l'industrie, ont mis en avant les éléments suivants sous une forme ou une autre :

- **L'importance de proposer une offre événementielle qui génère davantage de valeur pour les participants, qui a le potentiel de transformer une expérience.** Les événements virtuels et les nouveaux moyens de communication et de rencontre ont fait la démonstration qu'il était possible de poursuivre le développement d'affaires sans pour autant se déplacer. Le désir des humains de se réunir et d'échanger reste intrinsèque à notre espèce. Néanmoins, les participants désirent le faire pour les bonnes raisons. La qualité de l'expérience offerte est encore plus qu'auparavant au centre du processus décisionnel d'un participant qui choisit de venir en congrès à Montréal ou de fréquenter un salon comme celui du livre.
- **A contrario, l'industrie de l'événement d'affaires et l'écosystème associatif international sont reconnus comme étant conservateurs dans leurs pratiques et dans leurs choix.** D'ailleurs, plusieurs doivent réfléchir au rajeunissement de leurs membres et à la pérennité de leurs organisations. De plus, au sortir d'une pandémie qui a réduit les revenus disponibles pour la vaste majorité d'entre elles, convaincre les décideurs de faire des choix de destination, de lieu et de services qui soient innovateurs et créatifs relève parfois de l'exploit.
- **Plusieurs joueurs de l'industrie ont noté l'importance du développement durable, de l'intégration sociale et de l'impact positif que doivent avoir les événements d'affaires auprès des destinations choisies.** On parle de plus en plus d'un tourisme d'affaires régénératif, qui améliore la durabilité d'une destination. Ce qui n'était autrefois qu'une préoccupation marginale pour un grand nombre de destinations et de centres de congrès est devenu un élément décisionnel important pour la clientèle.
- **Les attentes concernant l'offre technologique des centres sont maintenant très élevées.** Il ne s'agit plus simplement d'offrir un wifi fiable et puissant. Les clients désirent explorer la captation, la diffusion, la réalité augmentée, le métavers. La forme exacte demeure à construire pour la plupart des centres, et plusieurs ont investi en capacité technologique durant la pandémie, mais la clientèle devient de plus en plus exigeante sur ce plan. Ce qui était un avantage offert à la clientèle se veut maintenant une commodité. L'offre sans fil est un exemple très évocateur. L'infrastructure technologique doit permettre l'expérimentation et les nouvelles applications.
- **La polyvalence et l'adaptabilité des espaces d'accueil sont également des éléments essentiels des centres de congrès du futur.** Les lieux – que ce soient les salles, les halles ou les espaces extérieurs – ne remplissent plus tout à fait les mêmes fonctions qu'auparavant. Les visiteurs recherchent la convivialité. Les organisateurs désirent utiliser des espaces aux multiples fonctions sans pour autant devoir parcourir l'ensemble d'un bâtiment. Il faut donc que les centres de congrès dans leurs diverses configurations soient bien plus agiles que par le passé. Les programmes de rénovation et d'investissement doivent refléter cette nouvelle réalité.
- **Les enjeux de personnel sont au cœur des inquiétudes des entreprises actives en tourisme d'affaires.** Le premier touche l'emploi. Comparativement à d'autres industries, celle du tourisme (restauration, hôtellerie, voyage) a vu ses employés quitter le secteur en plus grand nombre que partout ailleurs dans l'économie, selon le bureau de la statistique américain. Selon l'AIPC, 56 % de ses membres ont mis en avant des initiatives particulières pour attirer et retenir des employés. En second enjeu, la diversité, l'équité et l'inclusion dans les organisations – en tourisme d'affaires comme ailleurs – sont maintenant des valeurs essentielles que les employés recherchent et que les organisateurs attendent aussi.

Sur une note positive, il importe de souligner que selon le plus récent sondage de l'AIPC, 66 % de ses membres, dont le Palais fait partie, approchent des niveaux d'activité pré-pandémique. L'industrie estime retrouver sa rentabilité historique à compter de la fin 2023 ou au début de 2024.

## Contexte externe

Les perspectives s'avèrent bonnes pour le Palais, qui anticipe de revenir à des niveaux prépandémiques en 2023-2024 si, bien sûr, les confirmations d'événements poursuivent sur leur lancée actuelle. Il importe de mentionner que ce n'est pas le cas de tous les centres de congrès. Le plus récent sondage de Convention Centers of Canada suggérait que 16 % des événements réservés auprès des différents centres canadiens avant la pandémie ont été annulés ou n'ont pas encore été remis au calendrier. Le même sondage évoquait également des retards avant de retrouver une rentabilité prépandémique. En fait, 79 % des centres canadiens notent une réduction de celle-ci. Tout n'est pas noir, loin de là, mais il y a actuellement une inquiétude pour l'avenir, même si la reprise actuelle est robuste au Palais.

L'inflation et la hausse des frais d'exploitation participent activement à ce climat d'appréhension. Les prévisions de la Banque du Canada suggèrent un retour à un taux d'inflation inférieur à 3 % à un moment donné en 2024, peut-être en 2025. Dans le sondage évoqué plus haut, les centres considèrent l'inflation et l'augmentation des frais comme étant leur deuxième préoccupation la plus importante, tout juste derrière la disponibilité des ressources humaines et devant les perspectives de récession dans les prochaines années. L'industrie de l'événement d'affaires est très corrélée aux cycles économiques.

En parallèle, et en dépit de perspectives économiques incertaines, il existe une autre réalité qui influera sur l'avenir des lieux de rassemblement comme les centres de congrès. Plusieurs ont entrepris des programmes d'agrandissement ou des rénovations majeures au cours des dernières années. Lors de discussions avec des représentants de notre industrie, deux éléments fondamentaux caractérisent ces projets :

- Il n'est plus possible de dissocier les programmes d'investissement et d'immobilisation des centres de congrès de leur intégration nécessaire dans l'environnement urbain de leur destination. Comme lieu et par leurs activités, les centres doivent améliorer la qualité de vie de leur ville tant pour les clientèles qui les fréquenteront que pour les habitants qui les côtoient. L'intégration urbaine et communautaire est un élément incontournable maintenant. C'est la base d'une acceptabilité sociale porteuse de projets.
- Les besoins des lieux de rencontre ont changé. L'ajout de pieds carrés pour un centre reste un élément essentiel de sa croissance. Toutefois, il est de moins en moins vrai que cet espace doit prendre forme par une expansion de l'empreinte immobilière. Il fut un temps où l'expression anglaise *bigger is better* avait une pertinence et une légitimité auprès des gestionnaires de centres de congrès. Ce n'est plus le cas. Les espaces recherchés peuvent être plus nombreux et plus grands, mais ils doivent avant tout être polyvalents et adaptables dans leur forme, et favoriser la convivialité et l'expérience client des participants.



## → Opportunités

### Une reprise des événements d'affaires et des expositions publiques en personne

Les sondages les plus récents d'associations d'affaires suggèrent une reprise dynamique des événements d'affaires à l'échelle mondiale. Les prévisions du Palais pour les années 2023 et 2024 confirment ce pronostic également. Bien qu'incertaines, les opportunités pour les années subséquentes semblent fort prometteuses aussi. Cette reprise se distingue pour l'ensemble des marchés du Palais, tant les congrès et les expositions que les plus petits événements locaux. L'hybridité des événements n'a toujours pas pris sa forme définitive, mais c'est une tendance qui demeurera. La création de communautés d'intérêts virtuelles avant, pendant et après les événements et les salons semble une piste intéressante. Néanmoins, il existe une fatigue numérique et virtuelle qui favorise actuellement les événements en personne. Le Palais est très bien positionné pour bénéficier de ce regain, d'autant plus qu'il a su renforcer ses partenariats et en développer de nouveaux au cours des dernières années. De plus, son programme d'optimisation des locations événementielles (POLE) permet de développer et d'accompagner de nouveaux événements récurrents.

### L'écosystème d'innovation et les grappes industrielles à Montréal

Pour être attirants dans le futur, les destinations et les lieux d'accueil comme le Palais devront être en mesure de proposer des offres transformatrices pour les participants et novatrices pour les organisateurs. Les touristes d'affaires remettent de plus en plus en doute la pertinence de leur déplacement lorsque des offres virtuelles existent. La décision de voyager s'appuie sur la valeur du contenu offert par l'événement, mais aussi – et surtout – sur la qualité et la créativité du lieu d'accueil. Cela est aussi vrai des expositions publiques ou des salons. Le dollar de loisir doit rivaliser avec d'autres offres.

Au cours des dernières années, soutenu par différents paliers de gouvernement, l'écosystème des jeunes pousses montréalaises a pris forme et atteint une belle maturité, notamment dans les domaines de la technologie (Centech-ETS), du tourisme, de la culture et de l'événementiel (MT Lab). D'autres offres se sont aussi développées au Palais, tel le programme de transformation événementielle (PTE) avec Yulism et Oasis immersion. Fort de ces partenariats tissés au cours du dernier plan stratégique, le Palais bénéficie de l'expertise d'une multitude de jeunes (et moins jeunes) pousses actives dans son domaine. Le Lab événementiel du Palais s'appuie sur une sélection d'entreprises capables de rehausser l'expérience événementielle des participants et des organisateurs. Cet écosystème constitue un puissant levier pour l'organisation.

Il en va de même des liens que le Palais a su créer et faire fructifier auprès d'importantes grappes industrielles à Montréal. Depuis plusieurs années, les équipes de développement des affaires ont su entretenir des relations porteuses avec les secteurs de l'aéronautique, de la mobilité et, plus largement, avec les acteurs de la recherche industrielle et universitaire à Montréal. Il est également possible d'exploiter les succès de la métropole comme pôle d'attraction en divertissement, en technologie, en intelligence artificielle, en environnement et en santé. L'expertise montréalaise permet au Palais de se positionner comme une destination crédible pour recevoir les événements de ces industries.

### La créativité et la culture de la destination montréalaise

Montréal a sa propre personnalité. C'est une ville créative, festive, où la qualité de vie et le plaisir d'y être sont reconnus mondialement. D'ailleurs, selon le magazine *Time Out*, la rue Wellington à Verdun serait la rue la plus branchée au monde. Notre ville de culture possède un Quartier des spectacles reconnu dans le monde entier. Charmante par sa langue et sa culture francophone, favorisée par l'apport de 11 universités à sa vie intellectuelle (une concentration unique en Amérique du Nord) et ses infrastructures d'accueil tant aéroportuaires qu'hôtelières, elle bénéficie des efforts constants de Tourisme Montréal et de ses diverses parties prenantes pour développer la destination montréalaise. Encore en 2022, l'Union des associations internationales (UAI) a nommé Montréal première destination nord-américaine pour les congrès internationaux. Les qualités et caractéristiques de notre ville représentent un atout de taille et une opportunité exceptionnelle pour le développement d'affaires du Palais, mais aussi une chance unique de contribuer à la vitalité culturelle de notre communauté et de notre voisinage. Profitant d'un emplacement avantageux en plein centre-ville, à proximité des nombreux attraits distinctifs de Montréal, le Palais est unique lorsqu'on le compare à d'autres destinations nord-américaines. Cela renforce l'attrait déjà considérable de la destination.

### La complémentarité entre le présentiel et le virtuel

Bien que le dosage optimal de présentiel et de virtuel demeure à définir dans notre industrie, les différentes parties prenantes reconnaissent la place d'une offre virtuelle intéressante, complémentaire à la présence sur place. Il existe une opportunité importante de défricher ce territoire. C'est une occasion d'offrir un parcours client/participant qui offre le meilleur de l'expérience humaine et du contact direct avec nos congénères, rehaussé par les outils technologiques d'aujourd'hui et ceux de demain. Imaginons la chaleur reconnue de l'accueil du personnel du Palais appuyé par une intelligence artificielle de type ChatGPT. Nos équipes deviennent alors des concierges à même de conseiller les visiteurs sur la destination montréalaise sous toutes ses coutures.

## → Menaces

### La vétusté et la concurrence

Le premier Palais des congrès de Montréal a été inauguré en 1983 et un premier agrandissement s'est ajouté en 2002, il y a maintenant 20 ans. Bien qu'il dispose d'atouts immobiliers indéniables, en particulier sa verrière iconique et son emplacement en plein centre-ville, le Palais vieillit. L'événement d'affaires est un domaine d'activité où la concurrence est vive et croissante. Malgré la pandémie, plusieurs centres ont entrepris des programmes d'agrandissement ou de rénovation majeurs. Au Canada, le Centre des congrès de Toronto réfléchit à de nouvelles installations et le BMO Centre au Stampede Park de Calgary a entrepris un agrandissement qui sera terminé en 2023, faisant passer le Palais des congrès de Montréal au quatrième rang des centres canadiens sur le plan de la superficie. À l'échelle internationale, les centres de congrès sont en constante rénovation et amélioration (Seattle, Houston, Nashville, Las Vegas, La Nouvelle-Orléans en Amérique du Nord et plusieurs autres en Europe). Sans investissement important pour maintenir leur attractivité et leur compétitivité, les installations montréalaises courent le risque d'être marginalisées et de devenir une destination moins recherchée par les clients. Il deviendra de plus en plus difficile pour Montréal de maintenir sa première place comme destination nord-américaine des associations internationales, mais surtout de générer de la richesse socioéconomique.

### Moins de participants et des confirmations tardives

Étroitement associée à l'après-pandémie, la réduction du nombre de participants aux congrès et à certains salons publics pourrait devenir une tendance des prochaines années parmi les événements internationaux et locaux. Le Palais, comme plusieurs autres centres de congrès dans le monde, a récemment noté une diminution du nombre de visiteurs au moment de la tenue d'un événement. Par exemple, si un événement annonce une participation de 5 000 congressistes, il n'est pas rare que ce chiffre soit amputé de 25 %, voire de 30 % actuellement. De plus, le nombre de participants final n'est connu que tard dans le processus de préparation et d'intégration aux activités des centres. Cette nouvelle réalité complique l'organisation des événements et peut susciter des problématiques en ce qui touche l'offre d'hospitalité (nourriture, boisson) ainsi que l'optimisation des espaces locatifs disponibles. L'avenir dira si cette tendance se confirme, mais actuellement et dans un futur proche, le Palais doit s'en préoccuper.

### Milieu urbain insécurisant

Autre caractéristique de la destination montréalaise, la sécurité reste un facteur déterminant, en particulier pour les grandes associations ou regroupements américains. Comme le Canada, Montréal dispose d'une aura de sécurité, surtout lorsqu'elle est comparée à certaines grandes villes américaines (La Nouvelle-Orléans, Détroit, etc.). Durant la pandémie,

le Palais a rapidement mis en place des mesures sanitaires et des protocoles efficaces pour accueillir les participants de manière sécuritaire, obtenant même la certification du GBAC (Global Biorisk Advisory Council).

Comme plusieurs autres villes nord-américaines, Montréal est aux prises avec des enjeux grandissants d'itinérance. Alors que les destinations se battent pour offrir des expériences exceptionnelles, il est essentiel de reconnaître que celles-ci débudent avant l'entrée au Palais. Malgré les efforts et l'accompagnement reçu de spécialistes locaux sur la réalité de l'itinérance, cette population marginalisée à proximité du Palais rend la promotion de notre expérience client beaucoup plus difficile et insécurise à la fois une partie de notre clientèle et de notre personnel. Il n'y a pas de solution simple à cet enjeu de société complexe et le Palais ne peut certes le régler seul. En revanche, il serait faux de croire que cette réalité n'a pas d'impact sur la qualité de notre accueil dans son ensemble.

### Pénurie de personnel clé

Cette menace est évoquée dans le contexte général décrit plus haut, mais il importe d'y ajouter la perspective du Palais. Comme ailleurs, l'organisation ou ses fournisseurs peinent à recruter du personnel dans certaines catégories d'emploi : les métiers (électricité, plomberie, mécanique de bâtiment), les technologies de l'information, certaines expertises en intelligence d'affaires, les tâches plus manuelles sur des quarts de travail de soir ou de nuit. Heureusement, le Palais ne s'est pas encore trouvé en situation de bris de service. Cette pression nécessite toutefois par moment de réduire le volume d'affaires, ce que l'organisation souhaite éviter à tout prix. La pénurie de main-d'œuvre représente aussi plusieurs occasions de repenser les flux de travail dans les opérations et de faire des gains d'efficacité. Elle peut même encourager l'organisation à repenser la manière dont elle peut ou doit livrer certains services. Le contexte est propice aux initiatives d'amélioration continue et même à une certaine transformation des modèles de services actuels.

### L'incertitude internationale et l'interdépendance des enjeux de société

La pandémie de COVID-19 a offert un exemple en temps réel de l'interdépendance des enjeux sociétaux internationaux. En plus de la crise sanitaire, cette pandémie a créé une crise économique – ponctuelle certes, mais d'ampleur inégale – qui a généré de profonds changements dans le monde du travail, en particulier en événementiel. Cette incertitude ne crée pas des conditions favorables aux échanges internationaux, la pierre angulaire de notre industrie. Elle demeure un élément qui influe sur la tenue d'événements d'affaires.



## Contexte interne

### → Forces

#### Un service client d'exception

Les résultats des sondages de satisfaction de la clientèle le confirment année après année : le Palais des congrès de Montréal est un lieu d'accueil et d'accompagnement exceptionnel. Les équipes tant au développement des affaires qu'à l'organisation et la livraison des événements s'attirent les éloges des organisateurs par la qualité de l'accueil offert aux participants et l'accompagnement personnalisé qu'ils reçoivent. Un grand soin est apporté à la sélection et à la formation du personnel d'accueil. Le nouveau programme de service à la clientèle 10+1 s'inscrit dans cette volonté d'être en tête du peloton des meilleurs centres de congrès au monde pour la qualité du service. Pour le Palais, cela équivaut à une marque de commerce qu'il importe de préserver.

#### Innovation et agilité

Les équipes du Palais ont souvent dû user de créativité afin de proposer à leurs diverses clientèles des expériences à la hauteur de leurs attentes. L'ADN de l'événementiel nécessite aussi une capacité à trouver des solutions créatives à des problèmes immédiats. Le Palais est passé maître dans cet art au profit de nos clients organisateurs. Par ailleurs, avec ses partenaires fournisseurs, le Palais prend de plus en plus un rôle de conseiller stratégique en organisation et en tenue d'événements réussis. Cette volonté indéfectible de livrer une expérience exceptionnelle s'inscrit dans les valeurs de l'organisation. Un exemple probant réside dans l'accueil de la Conférence de l'ONU sur la biodiversité (COP15) en décembre 2022. En cinq mois, le Palais et ses partenaires ont organisé un événement international qui normalement se planifie et se réalise sur une période de deux ans. De plus, le Palais travaille actuellement sur un projet de guichet unique qui doit voir le jour en 2023 et qui nous donnera davantage d'agilité tout en rehaussant l'expérience client de nos organisateurs.

#### Le leadership en développement durable

Il y a plus de 15 ans, avec son partenaire AU/LAB, le Palais accueillait l'un des premiers laboratoires d'agriculture urbaine sur toit au Canada. Cet espace est devenu le symbole des efforts en développement durable du Palais. Au cours des dernières années, l'organisation a multiplié les efforts pour mettre en place des politiques et des initiatives pour renforcer ses pratiques. Sa politique d'écoconditionnalité est novatrice et montre la voie pour le tourisme d'affaires. Depuis 2019, elle adhère aux objectifs de développement durable de l'ONU et cherche par ses actions et son influence à favoriser leur réalisation. Ce positionnement stratégique, nécessaire et obligé dans notre domaine d'activités, est également un élément fort de notre marque employeur auprès des jeunes générations.

#### Une marque employeur attirante

Le Palais bénéficie d'une image de marque attrayante à titre d'employeur. Comme plusieurs organisations, il fait face à des enjeux de recrutement et de rétention dans un marché très concurrentiel, mais il n'a pas subi ce mouvement de « grandes démissions » ou de changement de carrière propre au monde de l'événementiel à la suite de la pandémie. Le Palais a bien sûr des défis et, parmi ceux-ci, les échelles salariales d'un organisme public n'offrent pas la même flexibilité que dans les entités privées. Le Palais doit constamment promouvoir son offre globale. En revanche, les valeurs et la mission du Palais interpellent ses employés et on note leur très grande fierté à y travailler. Il importe néanmoins de poursuivre les efforts d'attraction et de rétention afin de convaincre les meilleurs talents de choisir l'organisation.

## → Faiblesses

### Le maintien d'une veille stratégique performante

Maintenir une veille stratégique au-delà du processus de planification stratégique constitue un défi auquel sont confrontées beaucoup d'organisations. Bien que le Palais ait récemment amorcé des actions pour se doter d'une meilleure structure de veille, ce geste prendra un certain temps avant de porter ses fruits. Cette faiblesse rend le Palais myope : il n'est pas en mesure d'anticiper l'avenir avec autant d'acuité qu'il le devrait. Lorsque les affaires reprennent rondement, il est facile de se concentrer sur les opérations et le quotidien. Cependant, pour l'avenir, le Palais se doit d'être plus attentif aux besoins futurs de ses clients, de même qu'aux outils technologiques nécessaires pour les combler. Nous entendons maintenir un dialogue éclairant avec nos partenaires les plus à l'affût des changements dans notre environnement d'affaires et nous doter d'une expertise en veille prospective.

### Le manque d'optimisation de l'intelligence d'affaires et de la gestion des données

Contrairement à ce qui semblerait une évidence, le Palais dispose de peu d'information sur les participants aux événements qui se déroulent en ses murs. L'équipe d'intelligence d'affaires du Palais est devenue très habile à identifier les occasions d'affaires, notamment dans le milieu universitaire, avec son programme d'Ambassadeurs. Toutefois, il n'en va pas de même quand il s'agit des congressistes ou des autres visiteurs. L'organisation aurait avantage à mieux connaître, directement des parties visées, leurs besoins actuels et futurs. Si l'organisation dispose déjà de plusieurs données grâce à son logiciel de gestion des événements (EBMS), une faiblesse réside dans la gestion et l'accessibilité de ces données pour en faire une utilisation structurante. Une entente a récemment été conclue avec l'organisme IVADO (Institut pour la valorisation des données) et, avec son aide, le Palais entend améliorer son utilisation des données et bonifier son intelligence d'affaires.

### Efficacité vs efficience

Le Palais des congrès de Montréal est une organisation très efficace. Comme beaucoup d'autres dans le domaine de l'événementiel, le Palais est agile et capable de trouver des solutions rapidement lorsque des situations inattendues le demandent. L'efficacité de l'organisation n'est certainement pas une faiblesse ; en revanche, elle n'est pas toujours efficiente dans la manière dont elle rend l'expérience exceptionnelle pour ses diverses clientèles. Le changement dans les méthodes de travail constitue un enjeu récurrent pour le Palais. Déjà dans le dernier plan stratégique, il identifiait la nécessité de développer une capacité de gestion du changement. Bien qu'il s'y attèle, du travail reste à faire et ses efforts récents pour favoriser les initiatives d'innovation incrémentales vont en ce sens.

### Le manque de compétences d'avenir et de diversité des ressources

Selon le portrait des clients et de leurs besoins à venir, les compétences et les ressources requises pour les satisfaire différeront de celles actuellement disponibles dans l'organisation. Comme nous l'évoquions plus haut, agir à titre de conseiller stratégique et créatif nécessite une panoplie d'expertises dont ne dispose pas le personnel actuel du Palais. C'est un exemple, mais il se répète dans plusieurs domaines, notamment en technologie. Il en va de même de la diversité et de l'inclusion. Le personnel du Palais ne reflète pas la très grande diversité montréalaise et ses politiques ou initiatives en matière d'inclusion débutent à peine. Bien entendu, le Palais ne peut modifier rapidement le portrait ethnoculturel de ses employés ni les compétences clés disponibles et indispensables pour l'avenir. Cependant, au fil des départs à la retraite et de l'attrition naturelle de son personnel, les nouvelles recrues devront détenir des compétences et des prédispositions variées qui s'aligneront sur les attentes de nos clients et seront représentatives de notre société dans son ensemble.





# Choix stratégiques



→ Murale *Panaché montréalais* de l'artiste Delphine Meier,  
passage Saint-François-Xavier du Palais des congrès de Montréal.  
© Massivart

## Enjeu stratégique 1

### Être reconnu comme levier de transformation favorisant le progrès durable de la société québécoise

Le Palais est bien davantage qu'une superficie, que des pieds carrés. En regroupant des humains, en les réunissant autour d'idées et en favorisant l'échange, il contribue sans relâche au progrès de la société québécoise en général, et de la communauté montréalaise en particulier. Il le fait aussi bien sur le plan économique que social en plus de favoriser l'avancement du savoir.

#### Orientation 1

##### → Agir à titre de vecteur de progrès social, économique et intellectuel pour Montréal et le Québec

Le Palais est un partenaire essentiel dans l'écosystème québécois et montréalais des événements d'affaires. Il est dans une position unique pour favoriser le succès des intervenants, et y contribuer, dans ce domaine d'activités. Ce rôle lui permet d'influer durablement sur la création de richesse socioéconomique et intellectuelle pour le Québec.

#### OBJECTIF 1.1

##### Optimiser l'utilisation des espaces disponibles pour la tenue d'événements d'affaires au Palais et à Montréal

Indicateurs	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
Taux d'augmentation des retombées économiques annuelles au Palais pour le Québec (base de 217 M\$ – moyenne sur 5 ans avant 2020)	+2 % sur la base	+2 % sur les résultats de 2023-2024	+2 % sur les résultats de 2024-2025	+2 % sur les résultats de 2025-2026
Taux d'occupation du Palais	50 %	50 %	50 %	50 %
Taux de hausse des revenus autonomes (base de 30 M\$)	+2 % sur la base	+2 % sur les résultats de 2023-2024	+2 % sur les résultats de 2024-2025	+2 % sur les résultats de 2025-2026

#### OBJECTIF 1.2

##### Forcer l'adoption de pratiques événementielles et d'affaires écoresponsables par les clients et commerçants du Palais

Indicateurs	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
Taux de diminution du nombre de tonnes de matières résiduelles générées au Palais	Mesure de départ	-5 % sur les résultats de 2023-2024	-5 % sur les résultats de 2024-2025	-5 % sur les résultats de 2025-2026
Taux de matières résiduelles recyclées au Palais	20 %	22 %	25 %	28 %

### OBJECTIF 1.3

#### Faire rayonner et connaître les événements d'affaires et leurs impacts

Indicateurs	Cible 2023–2024	Cible 2024–2025	Cible 2025–2026	Cible 2026–2027
Taux d'augmentation de recommandation net (Net Promoter Score)	Mesure de départ	+2 pts sur les résultats de 2023–2024	+2 pts sur les résultats de 2024–2025	+2 pts sur les résultats de 2025–2026
Nombre d'événements déployant des initiatives afin de créer des impacts sociaux ou intellectuels	2	3	4	5

## Orientation 2

### → Être une vitrine du savoir, du savoir-faire et du savoir-être de la destination montréalaise et du Québec

Le Palais participe au progrès de la société québécoise et au succès de son écosystème d'affaires. Malheureusement, encore trop de parties prenantes ne connaissent pas bien comment l'organisation y contribue. Il est nécessaire aujourd'hui, et pour l'avenir du Palais, de valoriser sa mission et de faire connaître comment il agit comme moteur et catalyseur de progrès pour augmenter la richesse collective de la destination montréalaise et du Québec.

### OBJECTIF 2.1

#### Développer de nouveaux partenariats et consolider les partenariats actuels pour que nos différentes clientèles vivent pleinement « l'expérience Montréal »

Indicateurs	Cible 2023–2024	Cible 2024–2025	Cible 2025–2026	Cible 2026–2027
Nombre de partenariats menant à la création d'événements au Palais	2	2	3	3



## Enjeu stratégique 2

### Investir dans une expérience unique, montréalaise, au profit des diverses clientèles du Palais

Comme pierre angulaire du tourisme d'affaires montréalais et québécois, le Palais doit proposer une offre de service distinctive, innovante et recherchée afin d'encourager la venue d'événements d'affaires dans la métropole, ainsi qu'ailleurs au Québec.

#### Orientation 3

##### → Proposer aux diverses clientèles du Palais des expériences pertinentes, innovantes et transformationnelles

Il importe pour le Palais de faire vivre une expérience montréalaise aux visiteurs qui le choisissent comme destination et espace d'accueil. Offrir des moments exceptionnels, transformationnels, distingue le Palais. Ces offres expérientielles témoignent du désir de convaincre les organisateurs et les participants de choisir Montréal et le Palais comme destination.

#### OBJECTIF 3.1

Contribuer à la création et à l'adoption d'offres de services à valeur ajoutée pour les différentes clientèles du Palais

Indicateurs	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
Ratio d'achat des offres ou des services sur le nombre d'événements totaux par année	5 %	7 %	9 %	10 %

#### OBJECTIF 3.2

Proposer une offre technologique distinctive aux participants et aux visiteurs du Palais

Indicateurs	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
Taux de satisfaction spécifique à l'offre technologique	85 %	87 %	90 %	90 %

#### OBJECTIF 3.3

Revaloriser les espaces commerciaux du Palais pour favoriser son attractivité

Indicateurs	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
Taux d'occupation des espaces locatifs	90 %	92 %	95 %	100 %
Taux d'augmentation du nombre de visiteurs circulant au niveau du métro du Palais, par jour (base de 10 000 visiteurs par jour)	+2 % sur la base	+5 % sur les résultats de 2023-2024	+5 % sur les résultats de 2024-2025	+10 % sur les résultats de 2025-2026

Orientation 4

→ Assurer l'attractivité et la compétitivité du Palais en investissant dans ses actifs immobiliers et technologiques

Le Palais des congrès de Montréal œuvre dans un domaine d'activités compétitif. La concurrence est à Toronto, Vancouver, Calgary, mais aussi à New York, Paris et Francfort. Pour attirer des événements qui génèrent de la richesse et du progrès, le Palais doit se positionner comme un lieu attirant et à la fine pointe des besoins de ses diverses clientèles. Pour ce faire, ses installations et ses outils technologiques doivent être rehaussés.

OBJECTIF 4.1 Moderniser les actifs du Palais et réduire sa vétusté fonctionnelle				
Indicateurs	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
Ratio d'investissement en maintien d'actifs sur la valeur assurable du Palais	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %

**Palais des congrès de Montréal**

1001, place Jean-Paul-Riopelle

**Administration**

159, rue Saint-Antoine Ouest, 9<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H2Z 1H2 Canada

Tél.: 514 871-8122

Tél. sans frais: 1 800 268-8122

[info@congresmtl.com](mailto:info@congresmtl.com)

**Plan stratégique 2023-2027**

Dépôt légal, 4<sup>e</sup> trimestre 2023

Bibliothèque nationale du Québec

978-2-550-96645-6

Direction du marketing et des communications

Rédaction: Palais des congrès de Montréal

Révision: Hélène Morin

Design: Samarkand

Photo de couverture: © Caroline Bergeron