



Notre voie vers l'avenir Journée investisseurs 2019

4 octobre 2019

René Tremblay

Président du conseil des fiduciaires

Sylvain Cossette

Président et chef de la direction

Discours d'ouverture



Cette présentation peut contenir des énoncés prospectifs concernant Cominar, son exploitation, sa stratégie, son rendement financier et sa situation financière.

Le rendement et les résultats réels de Cominar dont il est question dans cette présentation pourraient s'écarter sensiblement de ceux qui sont explicites ou implicites à ces énoncés. Ces énoncés sont faits sous réserve des risques et incertitudes inhérents aux attentes. Parmi les facteurs importants qui pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent sensiblement des attentes, citons les facteurs généraux liés à la conjoncture économique et aux marchés, la concurrence, la modification de la réglementation gouvernementale et les facteurs exposés sous la rubrique « Facteurs de risque » de la notice annuelle de Cominar. Cette mise en garde s'applique à tous les énoncés prospectifs attribuables à Cominar, et aux personnes qui agissent en son nom. Sauf stipulation contraire, tous les énoncés prospectifs sont à jour à la date de cette présentation.

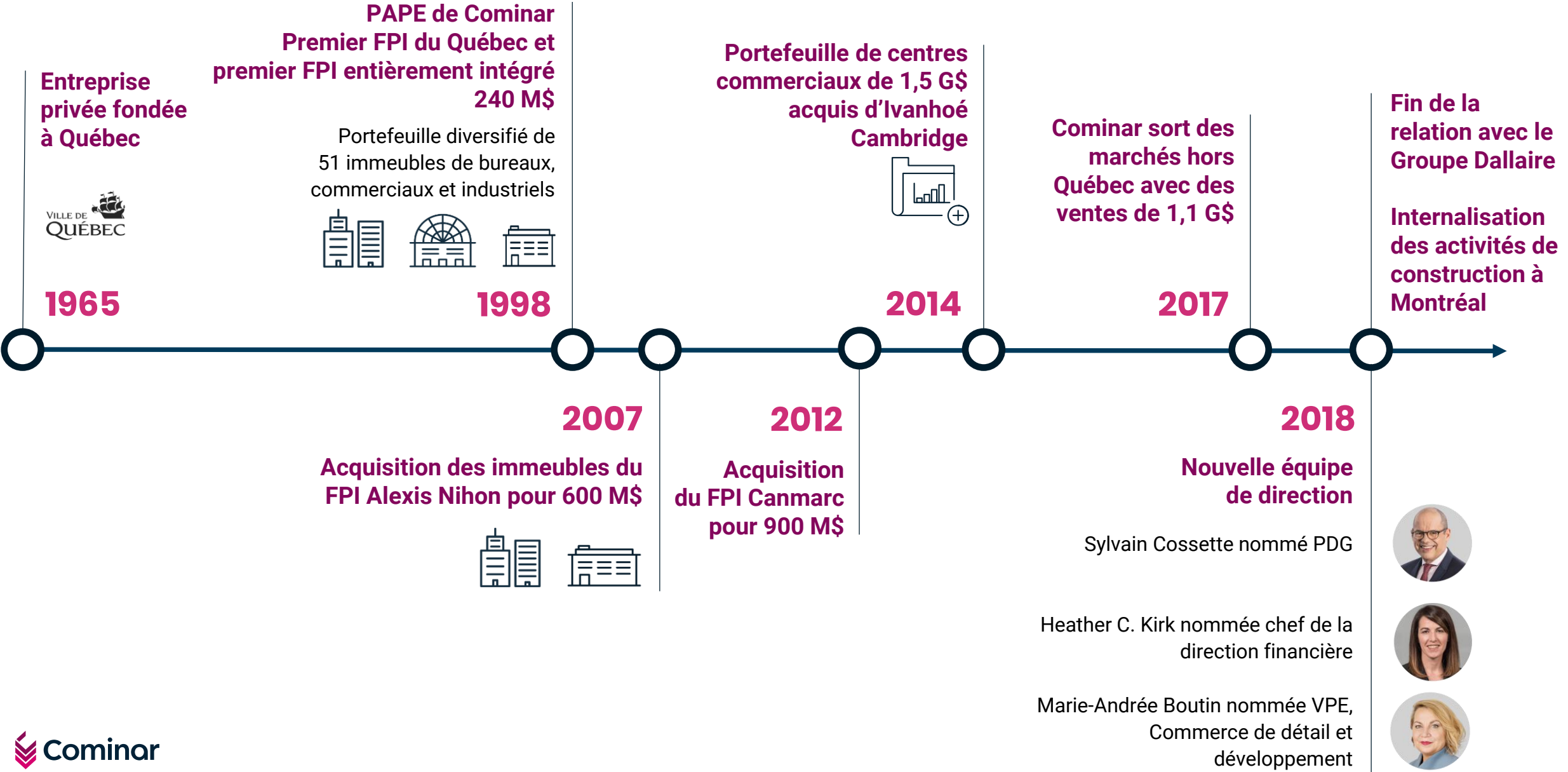
Cominar fait savoir aux investisseurs que les énoncés portant sur les sujets suivants, dont la liste n'est cependant pas exhaustive, sont des énoncés prospectifs ou sont susceptibles d'en être : les résultats de location, les résultats financiers que nous ciblons en vertu de notre plan stratégique, le montant des dispositions, des développements et des redéveloppements que nous visons, le rendement du capital investi dans nos projets de développement et d'amélioration d'immeubles existants, notre accès aux capitaux et aux marchés des titres

d'emprunt dans le cadre de notre structure de capital et notre stratégie de financement, nos attentes au sujet des dépenses d'immobilisations et des occasions d'intensification que nous avons identifiées. Les résultats réels de Cominar pourraient différer sensiblement de ceux prévus dans les énoncés prospectifs, selon le cas, y compris en raison des risques décrits dans la notice annuelle de Cominar. Bien que Cominar soit d'avis que les attentes exprimées dans cette présentation sont raisonnables, rien ne garantit que ces attentes se matérialiseront. Le lecteur ne doit pas se fier sans réserve aux énoncés prospectifs inclus dans cette présentation. Sauf indication contraire dans cette présentation, ces énoncés sont à jour à la date de cette présentation. Nous n'assumons aucune obligation de mettre à jour ces énoncés susmentionnés, sauf si les lois applicables l'exigent.

Le bénéfice d'exploitation net, le bénéfice net ajusté, les fonds provenant de l'exploitation, les fonds provenant de l'exploitation ajustés, les flux de trésorerie provenant de l'exploitation ajustés et les ajustements pour la quote-part détenue dans les coentreprises sont des mesures non définies par les IFRS et n'ont pas de définition normalisée. Ce faisant, ils pourraient différer de données semblables présentées par d'autres entités et, par conséquent, pourraient ne pas être comparables à des mesures semblables présentées par ces autres entités. Pour un rapprochement avec les mesures définies par les IFRS les plus semblables, veuillez consulter le Rapport de gestion intermédiaire au 30 juin 2019.

Horaire de la journée

Discours d'ouverture	René Tremblay et Sylvain Cossette
Survol du marché immobilier	Marie-France Benoit
Nos marchés	Heather C. Kirk
Notre portefeuille	Heather C. Kirk
Le plan stratégique	Sylvain Cossette et Heather C. Kirk
Structure de capital et stratégie de financement	Heather C. Kirk
Importants projets de transport collectif à venir dans nos marchés	Jean Laramée
Stratégie et perspectives – Commerce de détail	Marie-Andrée Boutin
Opportunités d'intensification	Jean Laramée
Stratégie numérique – Commerce de détail	Mélanie Vallée
Stratégie et perspectives – Bureau et industriel	Michael Racine
Gestion de portefeuille et gestion des actifs	Alexandra Faciu
Transformer notre façon de travailler	Sandra Lécuyer
Mot de la fin	Sylvain Cossette
Questions-réponses	



Phase 1

Rompre avec le passé 2018

- › Permettre à Cominar d'aller de l'avant par soi-même
- › Fin de la relation avec le Groupe Dallaire
- › Sortie des marchés hors Québec et concentration sur nos marchés clés les plus solides
- › Changements majeurs au conseil et ajout d'expertise immobilière
- › Nouveaux PDG, chef de la direction financière, VPE Commerce de détail et VP Talent et organisation



Phase 2

Préparer le terrain 2019-2020

- › Implantation d'un nouveau plan stratégique
- › Réorientation du conseil et des équipes de gestion
- › Amélioration continue des équipes de gestion et ajout d'une fonction de gestion d'actifs
- › Réduction des coûts et nouveaux revenus
- › Stabilisation du bilan et refinancement des prêts arrivant à maturité



Phase 3

2020-2021

- › Croissance de 15 % de la valeur nette des actifs et de 15 % des fonds provenant de l'exploitation
- › Optimisation du bilan et du coût du capital
 - 50 % du ratio dette-actif
 - 9,5x le ratio dette-BAIIA
- › Optimisation de notre portefeuille industriel et élargissement de nos relations
- › Création de valeur grâce à des opportunités d'intensification



- Valeur IFRS significativement inférieure à la valeur du marché
- Explorer les possibilités de cristalliser de la valeur

Bureau
\$

Stationnement
\$

**Commerce
de détail**
\$

**Densité
excédentaire**
\$

Infrastructures
\$

**Publicité
et stratégie
de marque**
\$

Ajout de **+100** années d'expérience en immobilier



René Tremblay

Fiduciaire depuis 2018

Président du conseil

Plus de 35 ans dans l'industrie immobilière mondiale, principalement dans le secteur des centres commerciaux. Vaste expérience à des postes exécutifs avant d'occuper des postes de gestion au sein d'entreprises immobilières de premier plan, dont la CDPQ, Ivanhoé Cambridge et Taubman.



Christine Beaubien

Fiduciaire depuis 2019

Plus de 30 ans d'expérience dans les domaines des technologies de l'information, de la finance et des affaires internationales. Investit dans les entreprises en démarrage et offre des conseils stratégiques aux PME grâce à son entreprise, Groupe BSC. Siègle sur le comité exécutif du Fonds de Solidarité FTQ.



Paul Campbell

Fiduciaire depuis 2018

A occupé de nombreux postes de direction au sein de plusieurs sociétés immobilières d'envergures et complexes, dont Kingsett, SITQ, 20 Vic, Bentall, Revenue Properties, Maron Properties, Oxford, Campeau Corporation, Trilea, Bramalea et PDG de VersaCold.



Mitchell Cohen

Fiduciaire depuis 2019

Occupe le poste de chef de l'exploitation de Westdale Construction Co. Limited, en plus d'être président et chef de la direction de Urbanfund Corp.



Zachary R. George

Fiduciaire depuis 2019

Cofondateur de FrontFour Capital, un gestionnaire d'actifs non traditionnels. A passé plus de 15 ans à évaluer des opportunités d'investissement d'entreprises misant sur les actifs réels. A occupé le poste de président et chef de la direction de Huntingdon REIT de 2010 à 2013.



Heather C. Kirk

Vice-présidente exécutive
et chef de la direction financière



Marie-Andrée Boutin

Vice-présidente exécutive
Commerce de détail et développement



Sébastien Dubois

Vice-président
Location – Commerce de détail



Brigitte Dufour

Vice-présidente, Affaires
juridiques et secrétaire corporative



Sandra Lécuyer

Vice-présidente
Talent et organisation



Jean-Marc Rouleau

Vice-président
Exploitation – Commerce de détail



Mélanie Vallée

Vice-présidente
Données et technologies



Alexandra Faciu

Directrice exécutive
Gestion des actifs



Antoine Tronquoy

Directeur exécutif
Marchés des capitaux

Présentation d'Altus



Marie-France Benoit

Directrice principale
Développement stratégique
Altus Expert-Services
Groupe Altus

Survol du marché immobilier





Merci!

Communiquez avec nous

✉ Marie-France.benoit@altusgroup.com

☎ (514) 392 7700 xt 1355

📍 1100 boul. René-Lévesque W, Suite 1600
Montreal, Qc

altusgroup.com



Nos marchés



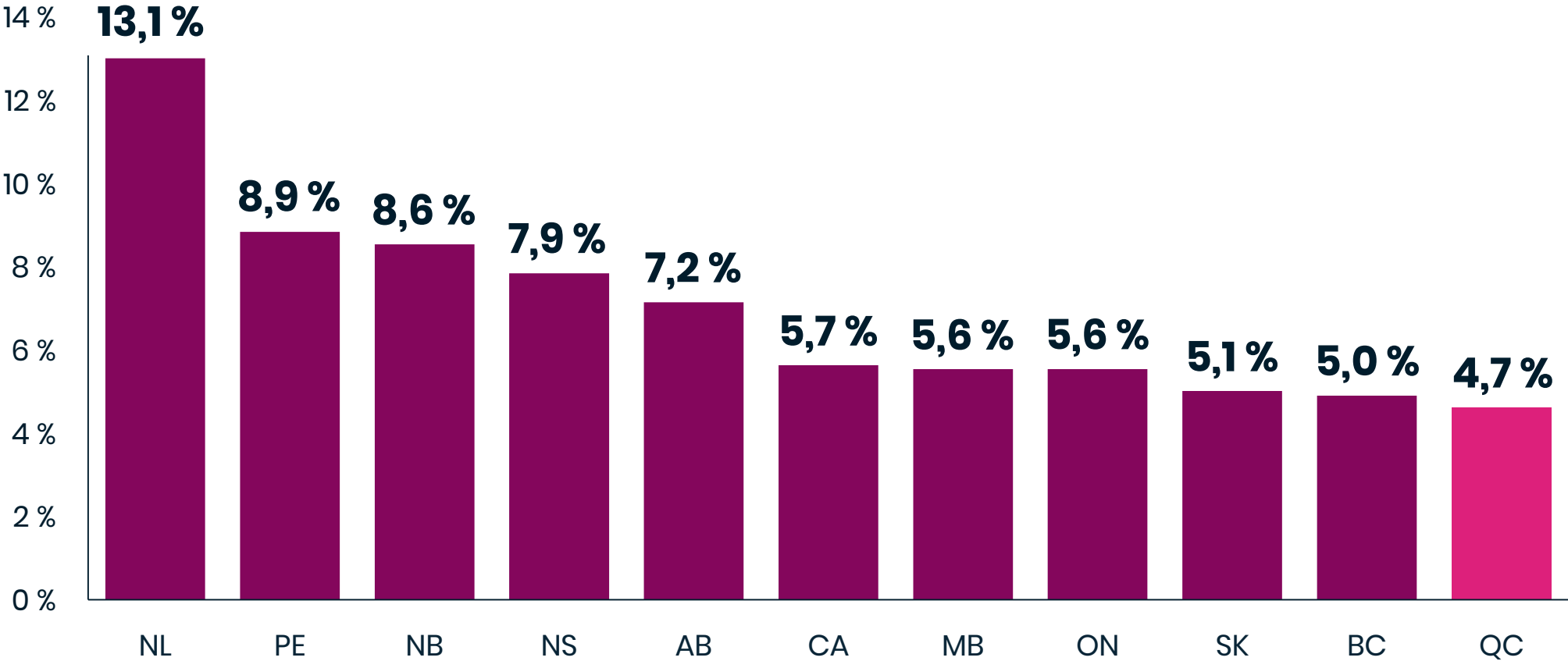
Heather C. Kirk

Vice-présidente exécutive
et chef de la direction financière

Nos marchés



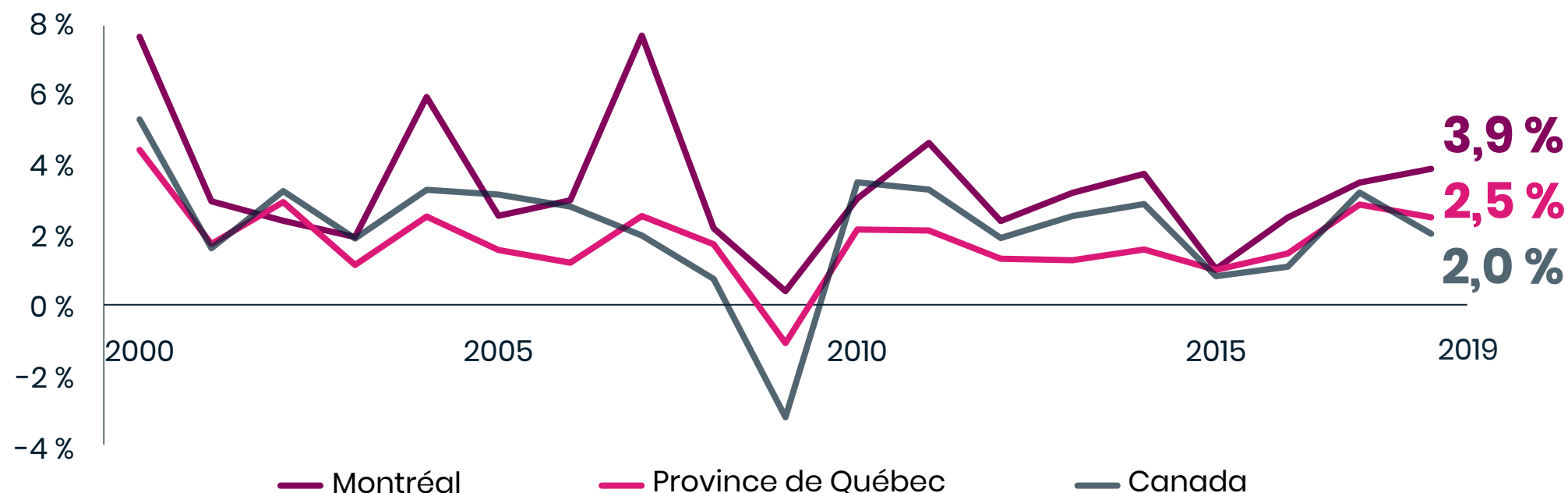
Le plus bas au pays
Le plus bas depuis plus de 40 ans



2,6 % à Québec et 5,8 % dans la grande région de Montréal

Croissance du PIB de Montréal ~ 2x la moyenne canadienne

Taux de croissance annuel du PIB (%)



**25 G\$ engagés
dans l'amélioration
des infrastructures**

**Solide cote de crédit
de DBRS : A (élevée)**



Source : CBRE



1^{ère}

concentration mondiale de chercheurs en apprentissage profond



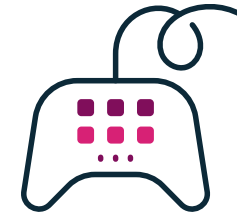
1^{ère}

ville au Canada et parmi les premières au monde pour les effets visuels de l'animation



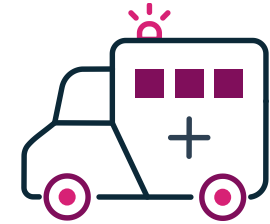
2^e

pôle de l'industrie aérospatiale en Amérique du Nord



5^e

centre mondial en production de jeux vidéo



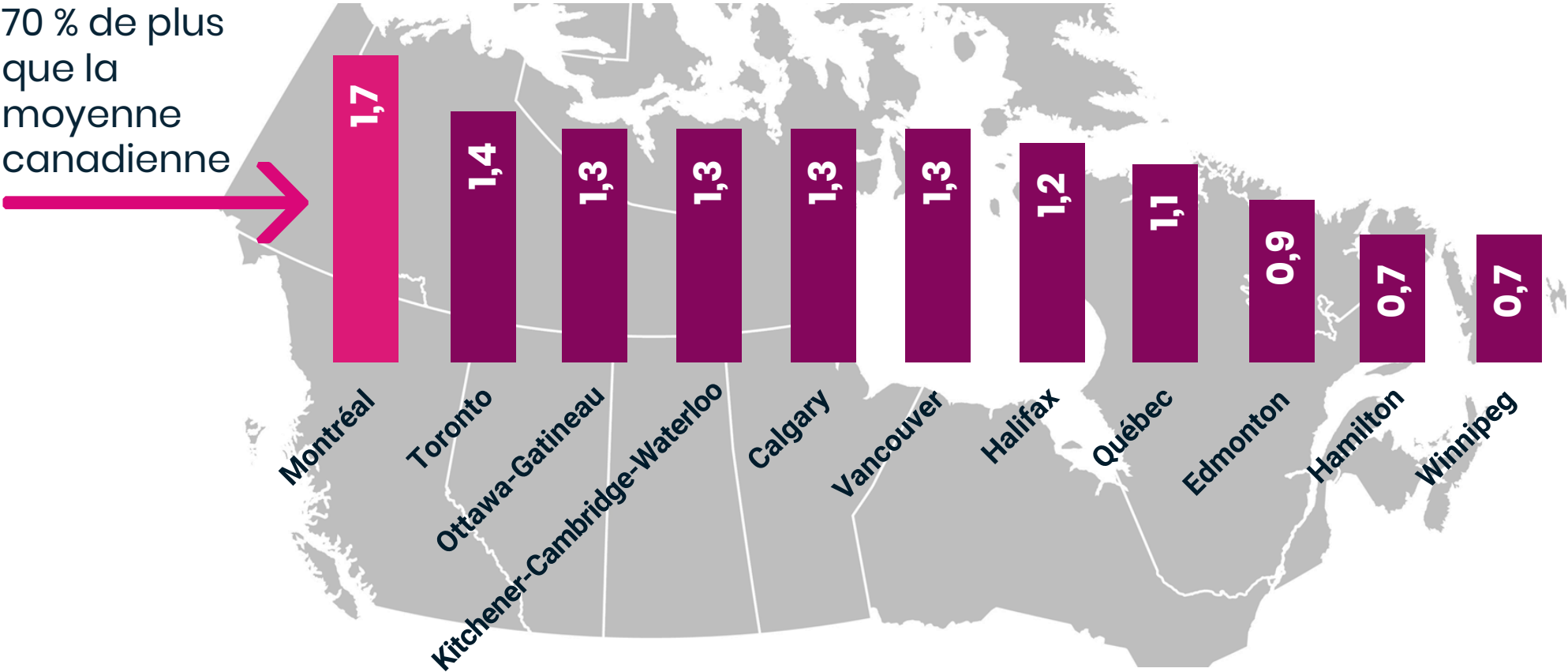
6^e

pôle nord-américain pour les sciences de la vie et technologies de la santé

Concentration des emplois du secteur technologique au Canada, 2016

Indice : Moyenne canadienne = 1,0

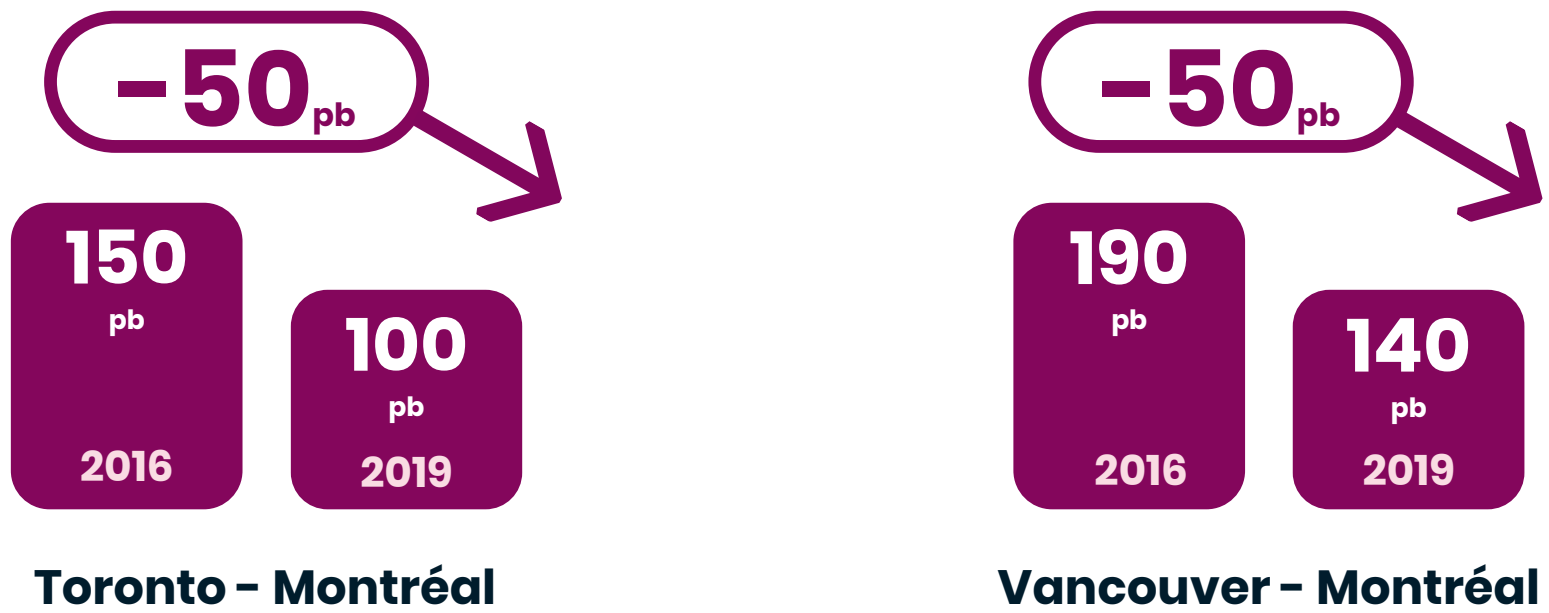
70 % de plus
que la
moyenne
canadienne



Le salaire moyen des emplois technologiques est 22 % plus bas que dans la plupart des régions métropolitaines du Canada et des É.-U.

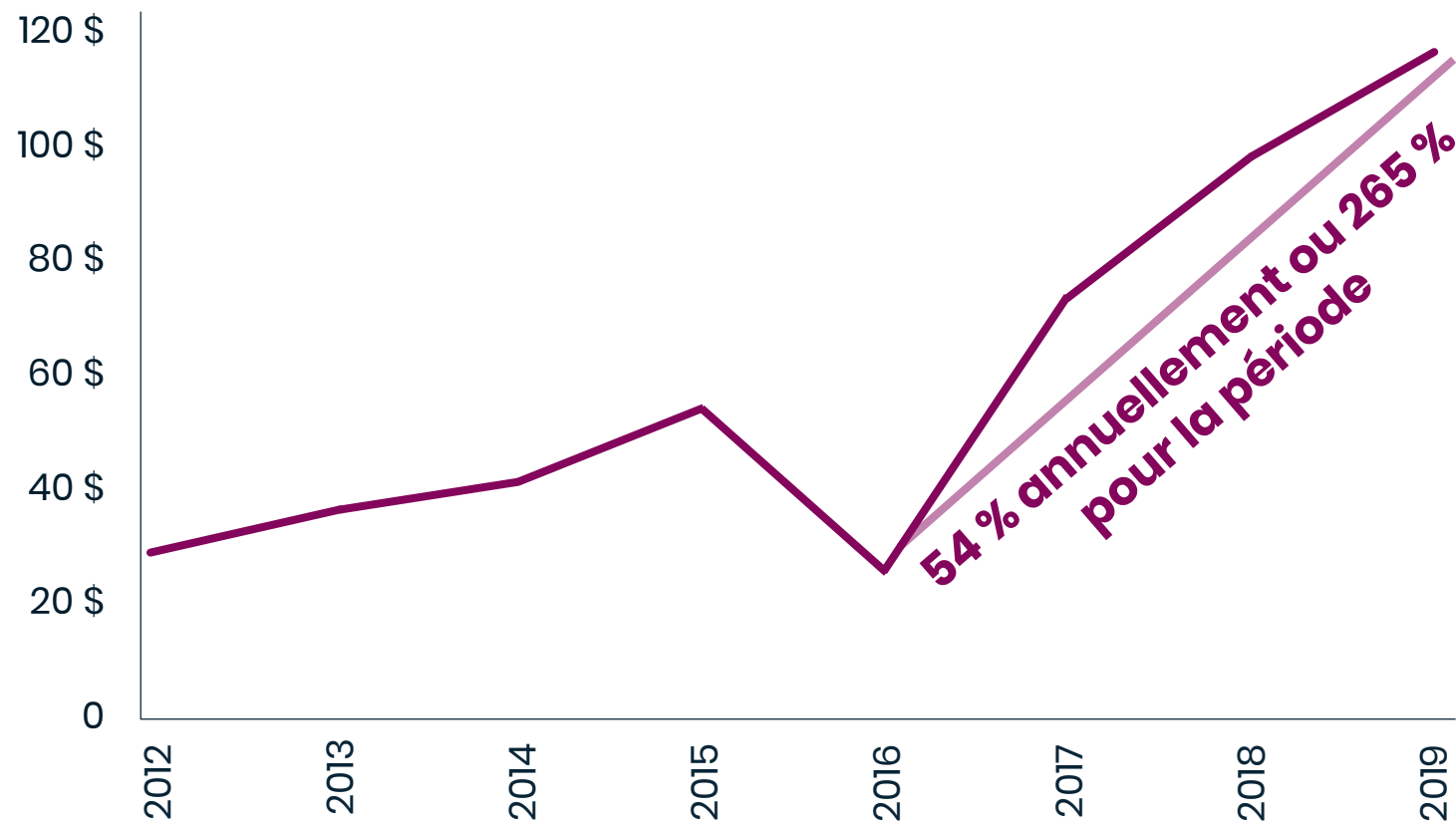
- La population de la grande région de Montréal devrait passer de 4,1 M en 2016 à 4,8 M d'ici 2036 (+17 %)
- Il s'agit de la 5^e ville la plus attrayante en Amérique du Nord pour l'immigration internationale, avec une moyenne de plus de 43 000 immigrants entre 2010 et 2017 (surpassée seulement par New York, Toronto, Miami et Los Angeles)
- La proportion de la population immigrante dans la grande région de Montréal devrait passer de 24,6 % en 2016 à 32,2 % en 2036

Écart du taux de capitalisation moyen avec Montréal



Les taux de capitalisation à Montréal sont les 3^e plus bas au Canada, et sont aujourd’hui plus serrés qu’à Calgary, Edmonton et Ottawa

Ventes de terrains au centre-ville : prix moyen par pi²



La ville de Québec parmi les 10 meilleurs dans...



**Potentiel
économique**

2^e

Classée **2^e**
au Canada et
8^e en Amérique



**Villes américaines
du futur**

2^e

Classée **2^e**
au Canada et
5^e en Amérique



**Convivialité
d'affaires**

2^e

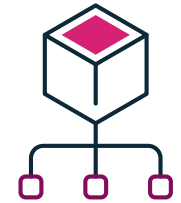
Classée **2^e**
au Canada et
5^e en Amérique



**Stratégie
d'attraction des IDE**

3^e

Classée **3^e**
au Canada et
9^e en Amérique



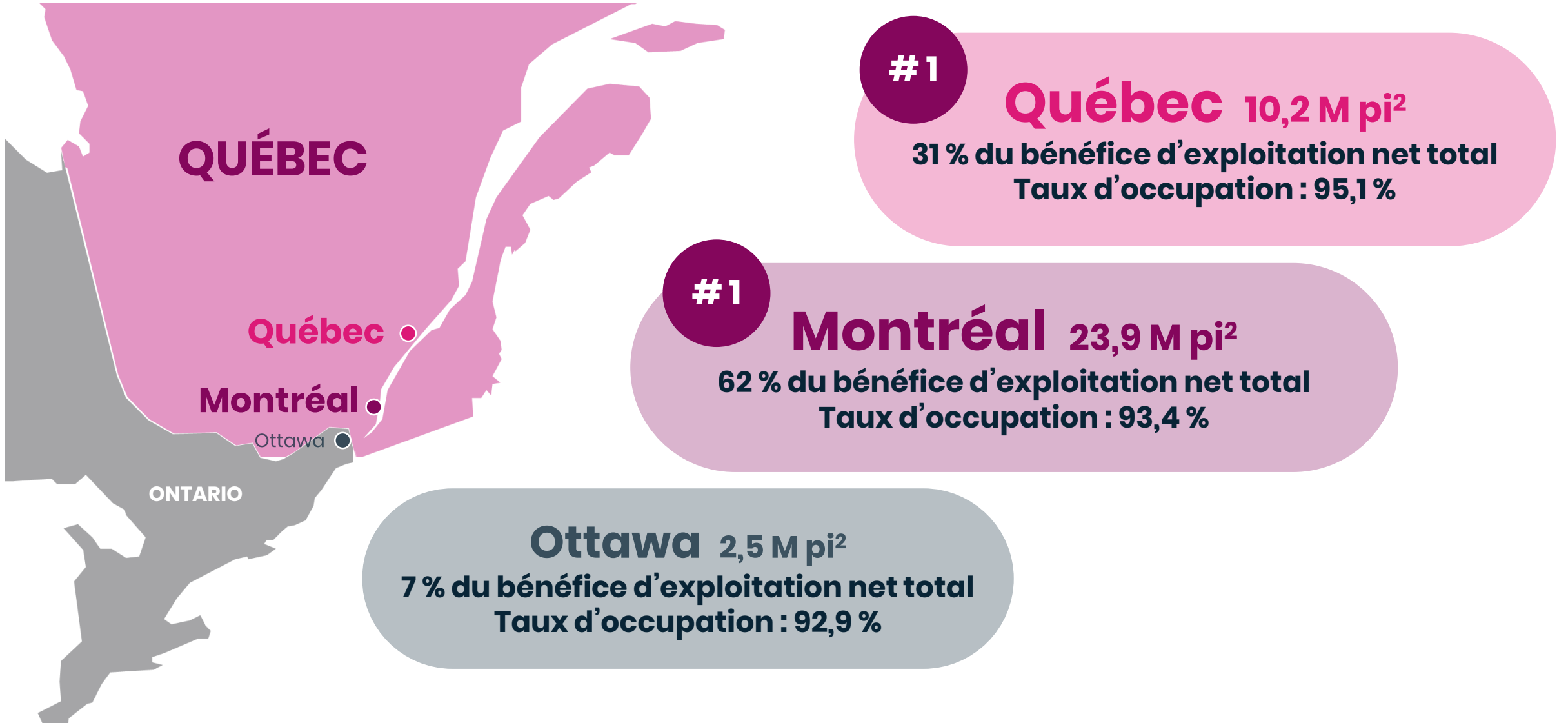
Connectivité

5^e

Classée **5^e**
au Canada et
8^e en Amérique

Notre portefeuille







334 propriétés • 36,6 M pi² •
Bénéfice d'exploitation net : 366 M\$ • Valeur : 6,3 G\$



COMMERCE
DE DÉTAIL



BUREAU



INDUSTRIEL ET
POLYVALENT

Propriétés

SLB

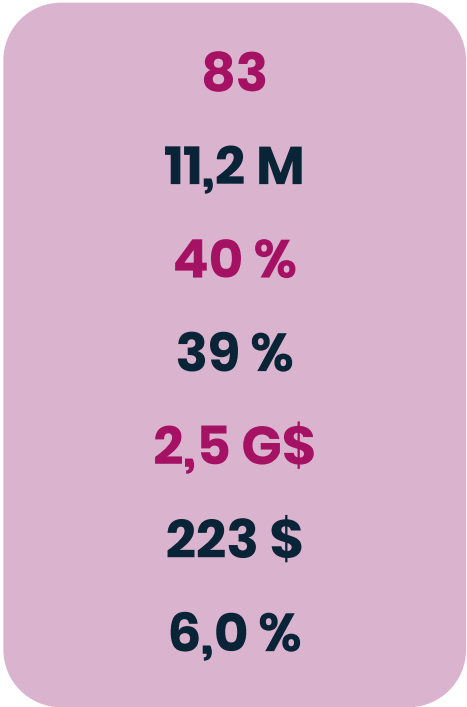
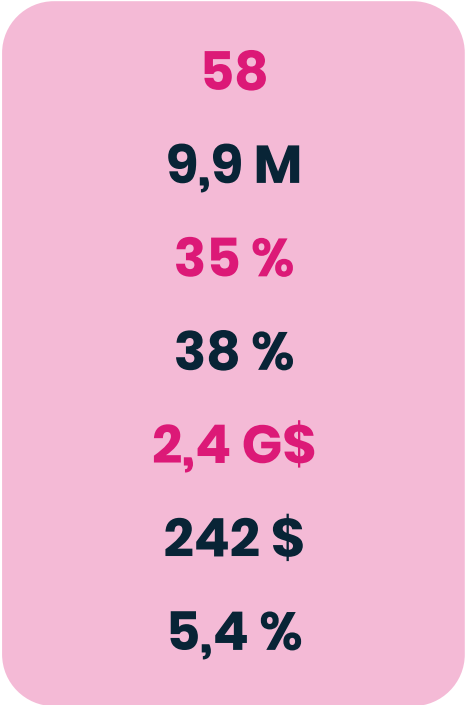
% Bénéfice d'exploitation net

Valeur

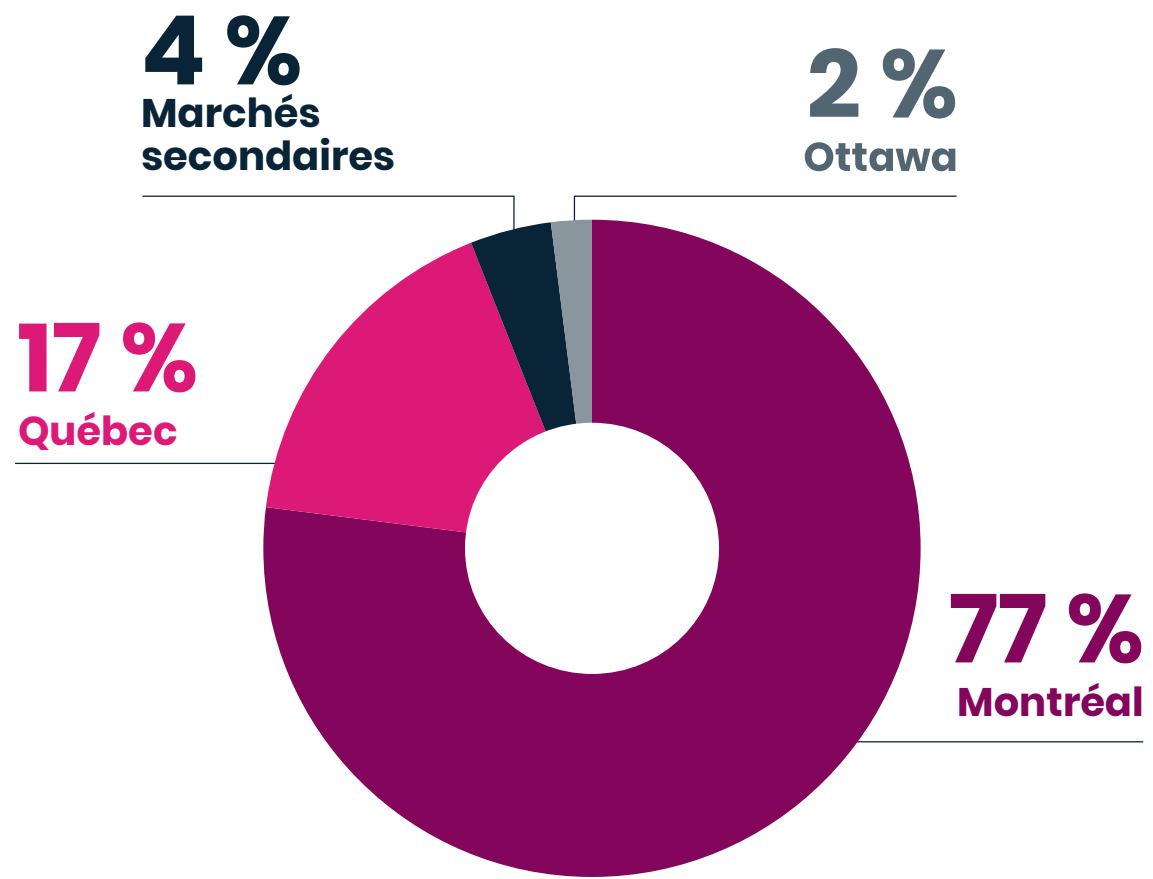
Valeur IFRS

Prix par pied carré

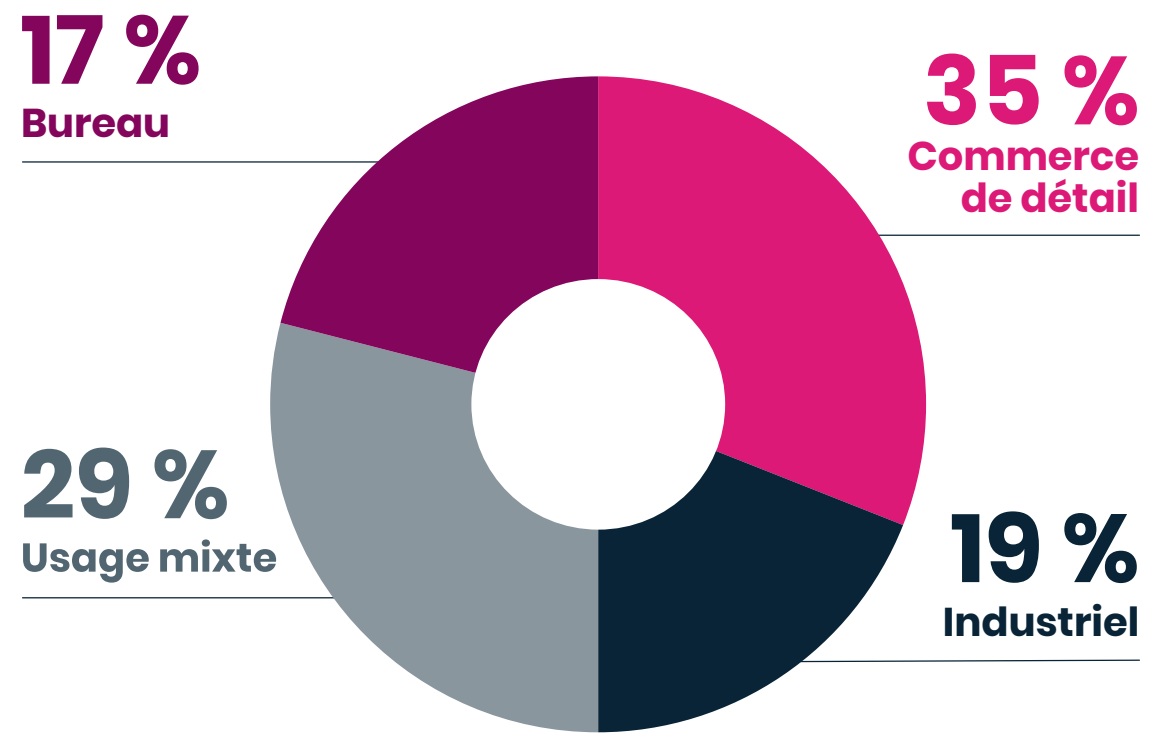
Taux de capitalisation implicite



Le bénéfice d'exploitation net est basé sur le T2 2019 annualisé.
Les valeurs sont basées sur les valeurs IFRS du T2 2019.

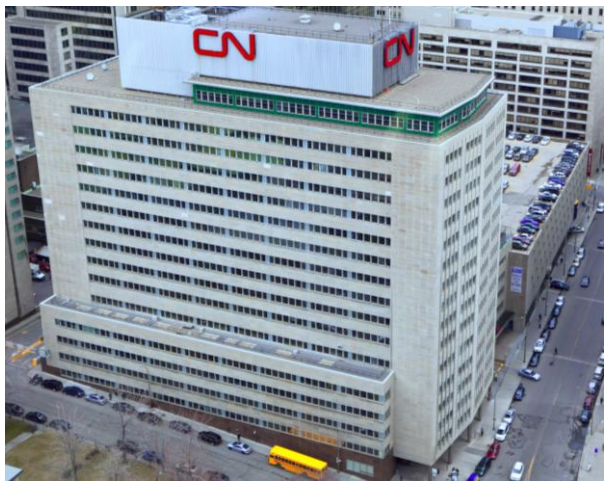


Par marché géographique

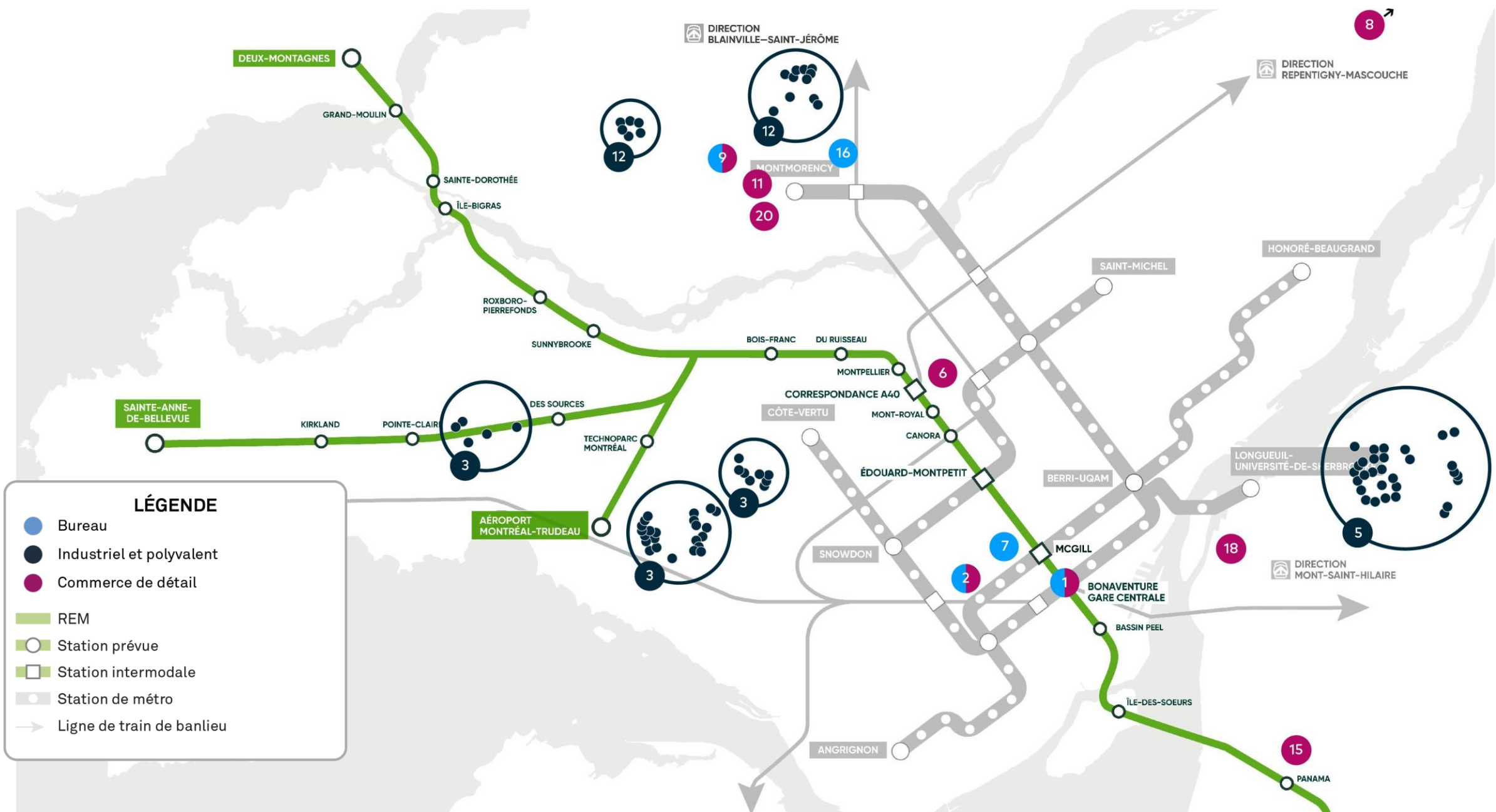


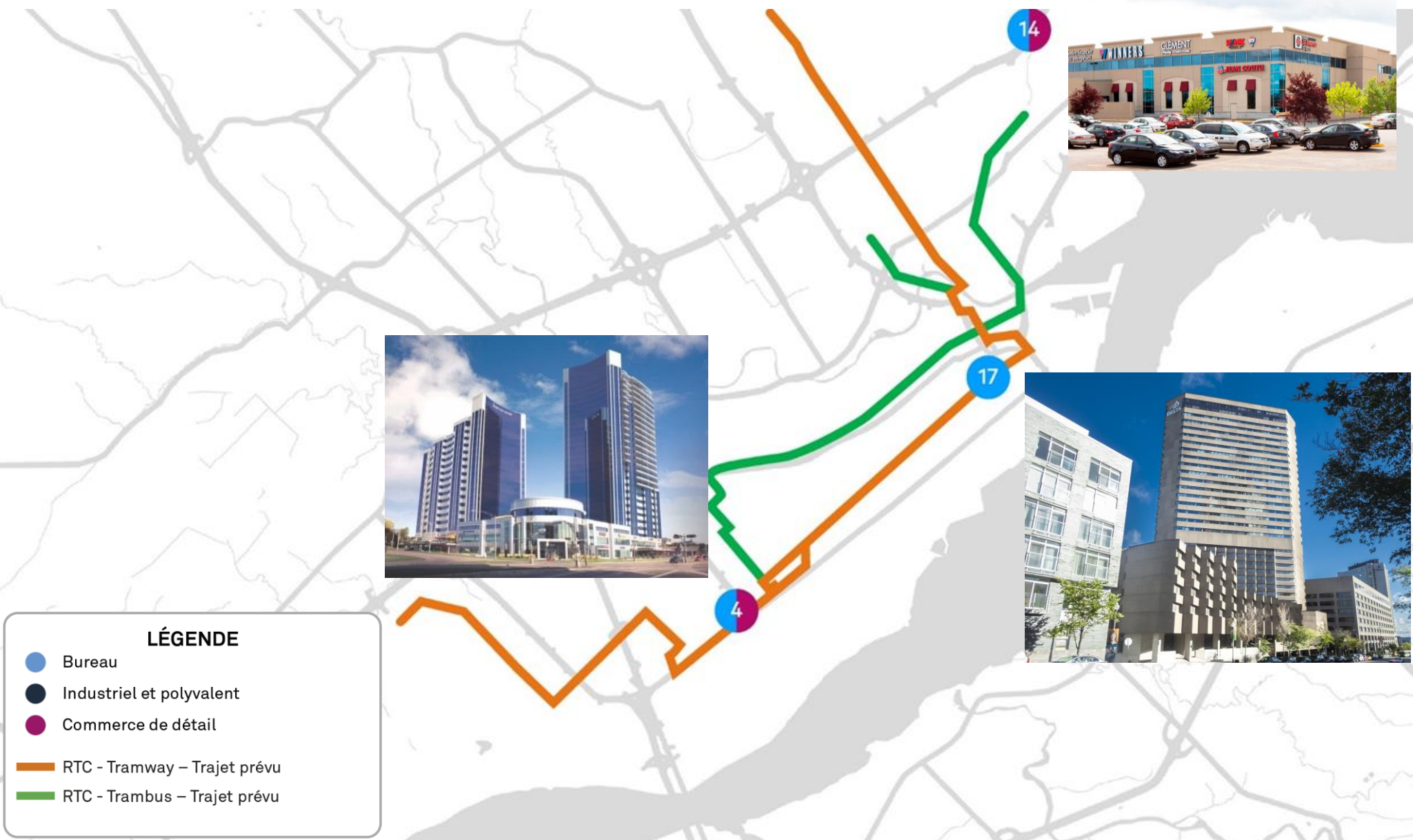
Par type d'immeuble

4 G\$ et 62 % de la valeur totale IFRS



	Immeuble	SL (K pi²)	Type	Région
1	Gare Centrale	1 726	Usage mixte	Montréal
2	Alexis Nihon	1 021	Usage mixte	Montréal
3	Portefeuille industriel de l'Ouest-de-l'Île	4 825	Industriel	Montréal
4	Place de la Cité – Québec	1 025	Usage mixte	Québec
5	Portefeuille industriel de la Rive-Sud	2 755	Industriel	Montréal
6	Rockland	646	Commerce de détail	Montréal
7	2001 McGill College	512	Bureau	Montréal
8	Galeries Rive Nord	575	Commerce de détail	Montréal
9	Centropolis	803	Commerce de détail	Montréal
10	Les Rivières	565	Commerce de détail	Secondaire
11	Centre Laval	698	Commerce de détail	Montréal
12	Portefeuille industriel de Laval	1 535	Industriel	Montréal
13	Complexe Jules-Dallaire – quote-part de 75 %	403	Bureau	Québec
14	Promenades Beauport	601	Commerce de détail	Québec
15	Mail Champlain	722	Commerce de détail	Montréal
16	Place Laval	856	Bureau	Montréal
17	Place Hauteville	270	Bureau	Québec
18	Place Longueuil	416	Commerce de détail	Montréal
19	Place de la Cité – Gatineau	321	Bureau	Ottawa
20	Quartier Laval	267	Commerce de détail	Montréal
TOTAL		20 542		

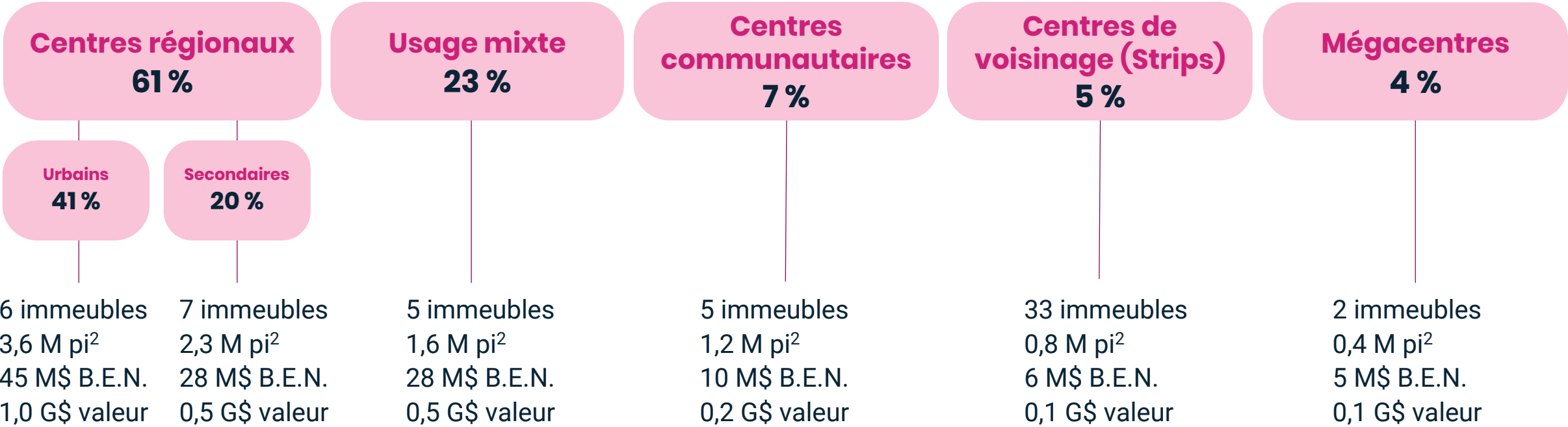






PORTEFEUILLE COMMERCE DE DÉTAIL

58 immeubles • 9,9 M pi² • Bénéfice d'exploitation net : 124 M\$ • Valeur : 2,4 G\$

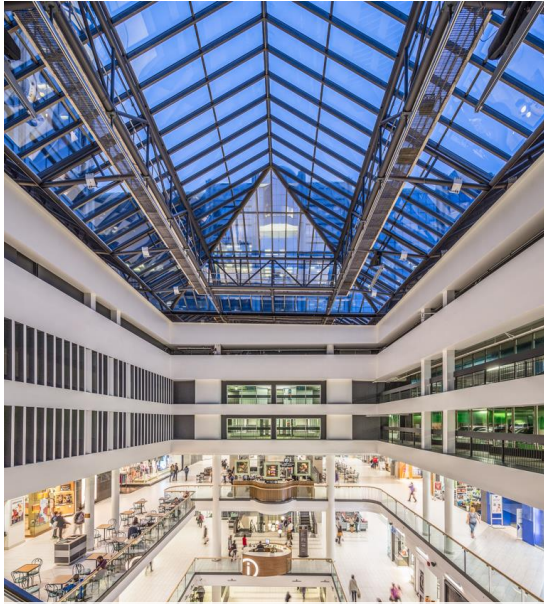




10 principaux locataires en superficie	SL (K pi²)	Cote de crédit de DBRS
Canadian Tire	301	BBB (élevée)
Les Compagnies Loblaws	285	BBB
TJX Companies	231	A2 ¹
Boutique Marie-Claire	103	-
Groupe Metro/Jean Coutu	260	BBB
Dollarama	193	BBB
Société des alcools du Québec	75	-
Famous Players Co. (Cineplex)	99	-
Sail/Sportium	132	-
MTY Group	55	-

Les 10 principaux locataires génèrent 17 % des revenus du portefeuille commerce de détail

1: Moody's



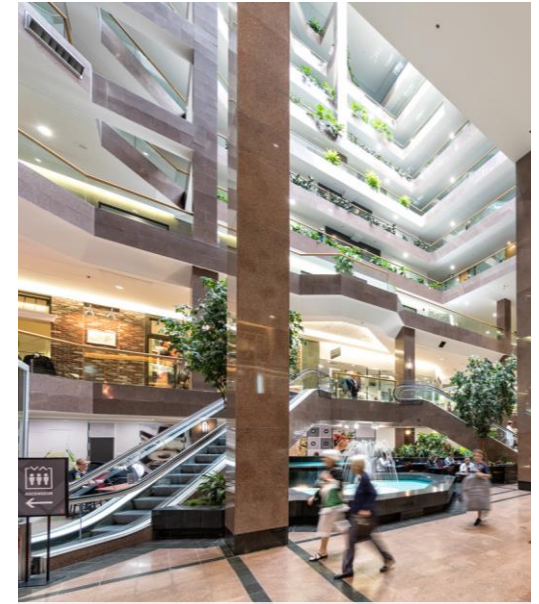
Alexis Nihon – Montréal
403 000 pi² (portion commerces)



Rockland – Montréal
646 000 pi²



Mail Champlain – Montréal
569 000 pi²



Place de la Cité – Québec
307 000 pi² (portion commerces)



Centropolis – Montréal
803 000 pi²



Centre Laval – Montréal
698 000 pi²



Galeries Rive Nord – Montréal
575 000 pi²



PORTEFEUILLE BUREAU

83 immeubles • 11,2 M pi² • Bénéfice d'exploitation net : 148 M\$ • Valeur : 2,5 G\$

Montréal 60 %

50 immeubles 86 M\$ B.E.N.
6,6 M pi² 1,5 G\$

230 \$/pi²

- 54 % Quartiers d'affaires
- 16 % Banlieue connectée au transport collectif
- 25 % Campus en banlieue
- 5% Autres

Québec 24 %

16 immeubles 39 M\$ B.E.N.
2,5 M pi² 0,6 G\$

234 \$/pi²

- 81 % Quartiers d'affaires
- 10 % Banlieue connectée au transport collectif
- 1 % Campus en banlieue
- 8 % Autres

Ottawa 16 %

17 immeubles 24 M\$ B.E.N.
2,1 M pi² 0,4 G\$

180 \$/pi²

- 33 % Quartiers d'affaires
- 26 % Banlieue connectée au transport collectif
- 24 % Campus en banlieue
- 17 % Autres



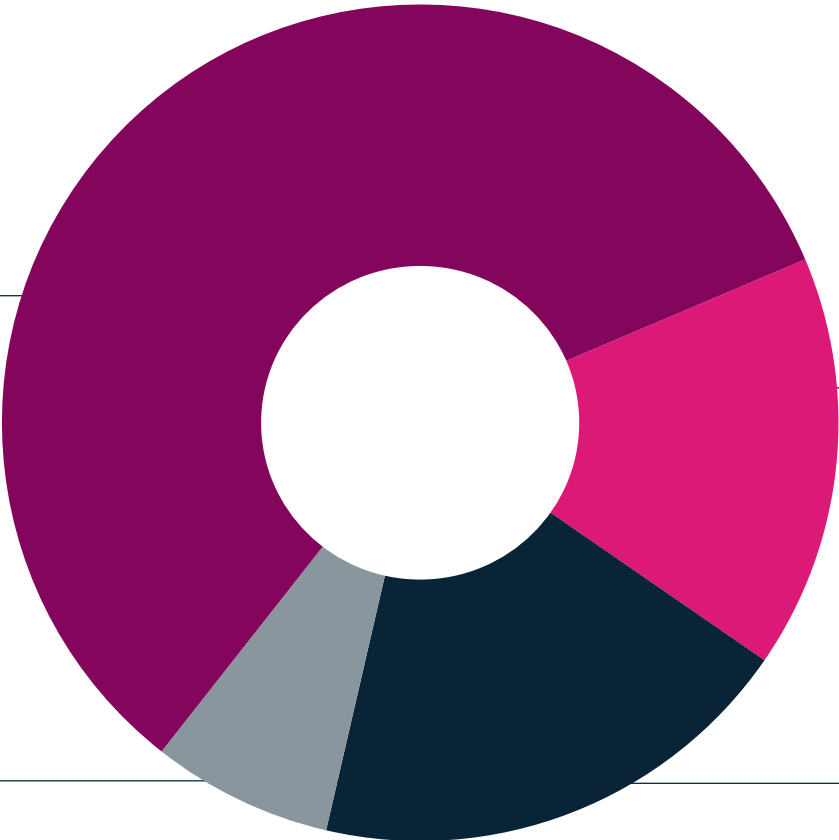
Type d'actif
(% de la valeur)

58 %
Quartiers
d'affaires

16 %
Banlieue
connectée
au transport
collectif

7 %
Autres

19 %
Campus
en banlieue





10 principaux locataires en superficie	SL (K pi²)	Cote de crédit de DBRS
Société québécoise des infrastructures	1 694	A (élevée)
Travaux publics Canada	1 300	AAA
Canadien national (CN)	600	A
Université McGill	181	AA
HSBC	80	AA-
Ville de Montréal	130	A+
Ford Motor Company	100	BBB
Desjardins	110	A
Entrust Datacard	100	–
Société de Transport de Montréal	74	A (élevée)



Gare Centrale – Montréal
649 000 pi² (portion bureau)



Alexis Nihon – Montréal
609 000 pi² (portion bureau)



2001 McGill College – Montréal
512 000 pi²



1080 Beaver Hall – Montréal
306 000 pi²



Complexe Jules-Dallaire Québec
402 000 pi² (quote-part 75 %)



Place de la Cité – Québec
718 000 pi² (portion bureau)



PORTEFEUILLE INDUSTRIEL

193 immeubles • 15,5 M pi² •
Bénéfice d'exploitation net : 92 M\$ • Valeur : 1,4 G\$

Montréal
76 %

129 immeubles 65 M\$ B.E.N.
12 M pi² 1,059 M\$

88 \$/pi²

Québec
24 %

64 immeubles 27 M\$ B.E.N.
3,5 M pi² 375 M\$

108 \$/pi²



10 principaux locataires en superficie	SL (K pi²)
InfraMTL (REM)	995
Société québécoise des infrastructures	177
Desjardins	124
LDC Logistics	527
Groupe Colabor	212
Wolseley Canada	208
Nortek Air Solutions Québec	199
GTI Storage & Handling	177
Englobe	67
Groupe Remco	144

Les 10 principaux locataires génèrent 19 % des revenus du portefeuille industriel



2000 Halpern – Montréal
527 000 pi²



9100 du Parcours – Montréal
199 000 pi²



505 du Parc-Technologique – Québec
100 000 pi²



40 chemin du Tremblay – Boucherville
143 000 pi²

Le plan stratégique



Sylvain Cossette

Président et chef de la direction

Heather C. Kirk

Vice-présidente exécutive
et chef de la direction financière

Le plan stratégique



Accroître le bénéfice d'exploitation net

- › Recentrer nos ressources sur la réduction des coûts et la croissance des revenus
- › Explorer les possibilités de générer des sources additionnelles de revenus
- › Stratégies de croissance du bénéfice d'exploitation net adaptée à chaque type de propriété

Optimiser le portefeuille

- › Passer de gestionnaire d'immeubles à gestionnaire d'actifs
- › Tirer profit de la solidité de Montréal et du portefeuille industriel
- › Protéger la valeur du portefeuille de commerce de détail
- › Établir un plan structuré pour cristalliser la valeur de certains immeubles

Renforcer le bilan

- › Améliorer les indicateurs relatifs au crédit
- › Accroître la flexibilité financière
- › Créer une culture axée sur les flux de trésorerie disponibles

Transformer notre façon de travailler

- › Créer un alignement organisationnel
- › Adopter une culture d'excellence
- › Optimiser l'utilisation de la technologie

**Nous visons à générer une croissance de
15 % de valeur de l'actif net et de 15 % des fonds
provenant de l'exploitation, notamment par :**

1.

**Hausse du bénéfice
d'exploitation net
du portefeuille
comparable**

Cible de 2 % à 3 %

2.

**Matérialisation
de la valeur
intrinsèque latente**

3.

**Refinancement
stratégique**

4.

Rachats de parts

Notre plan : recentrer nos ressources sur la réduction des coûts et la croissance des revenus pour accroître le bénéfice d'exploitation net et les fonds provenant de l'exploitation

Réduction des coûts d'exploitation + Diminution de la masse salariale + Nouvelles sources de revenus + Réduction des frais généraux et d'administration

Réductions de coûts



- › Masse salariale
- › Entretien
- › Sécurité
- › Services de ménage
- › Déneigement

Nouveaux revenus

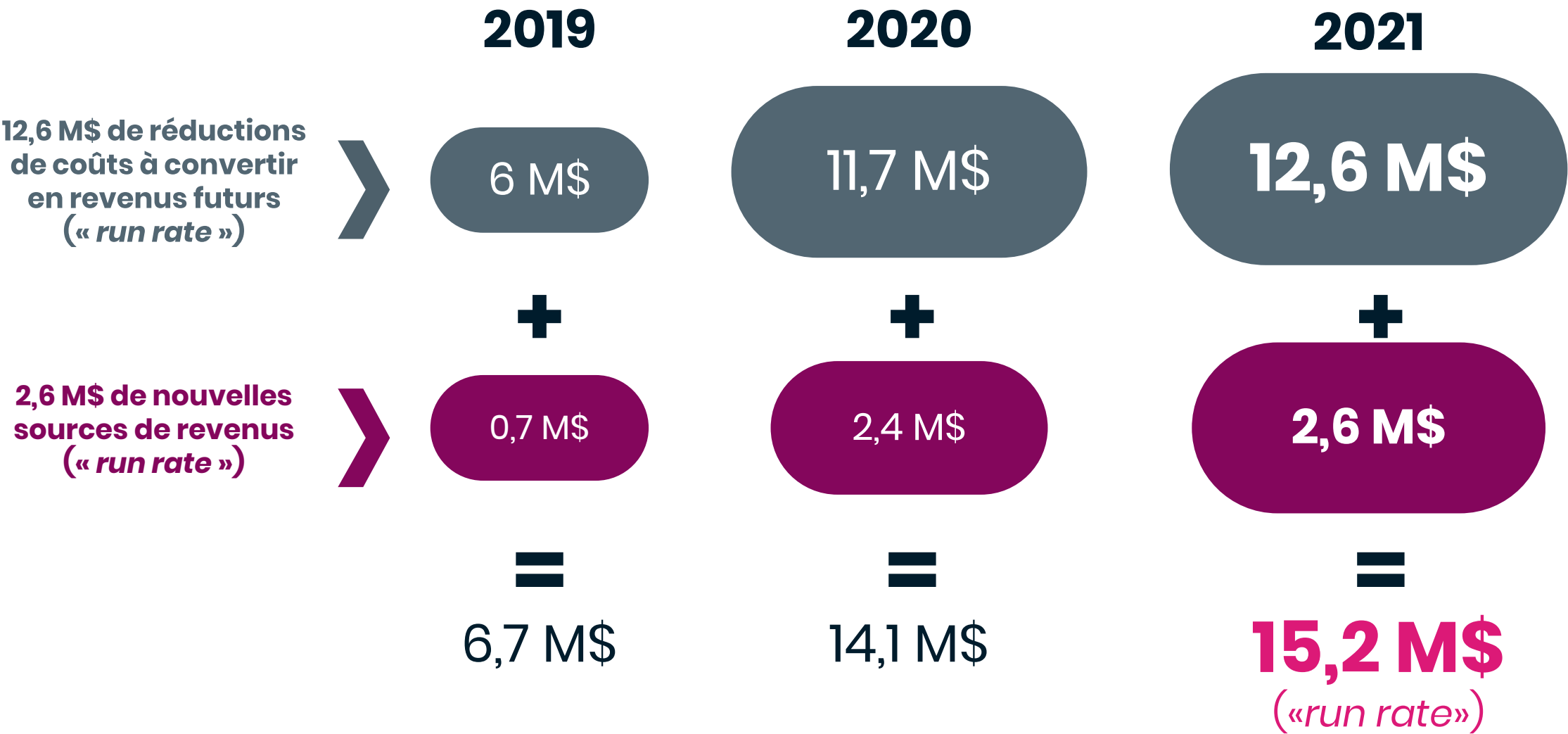


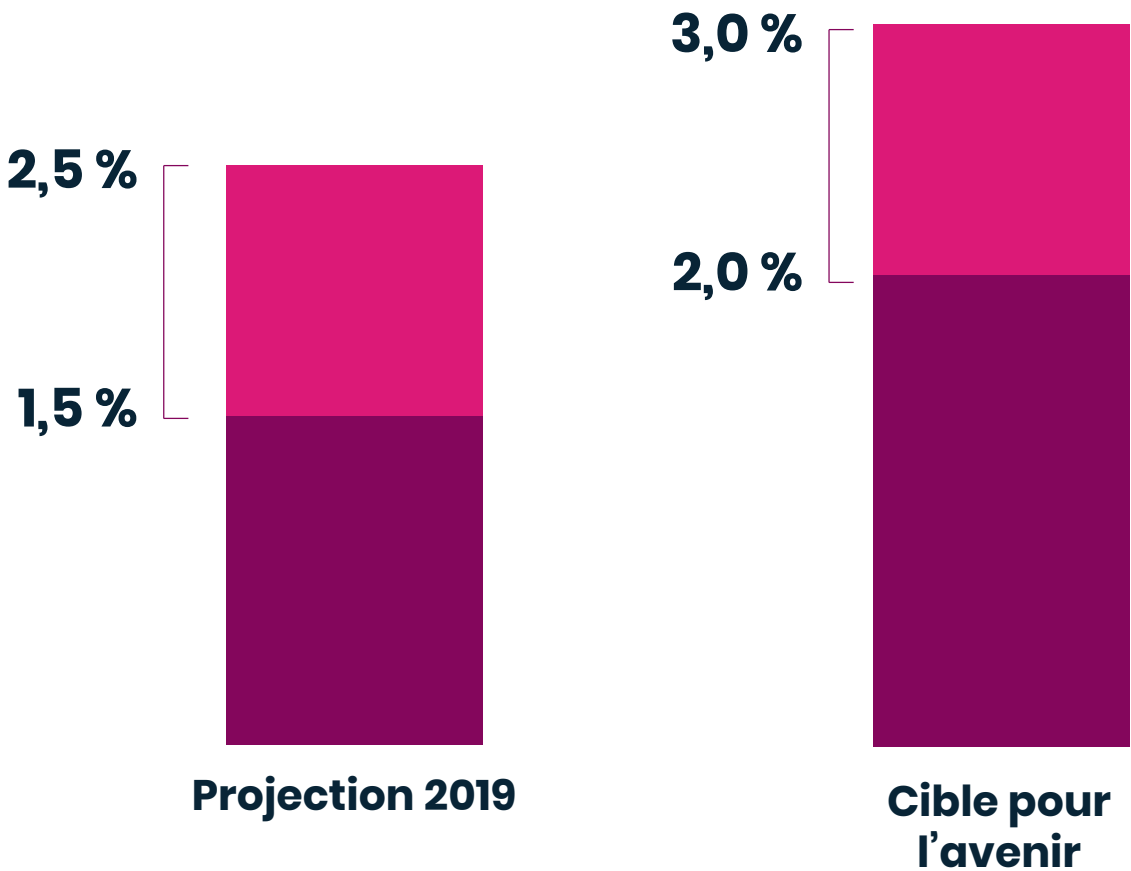
- › Facturation de frais de gestion sur la construction
- › Taux d'amortissement plus élevé pour les incitatifs de loyer
- › Hausse des revenus provenant des stationnements
- › Facturation de frais pour réviser les plans
- › Facturation des travaux légaux

**4,6 M\$ à investir
pour concrétiser
nos initiatives**

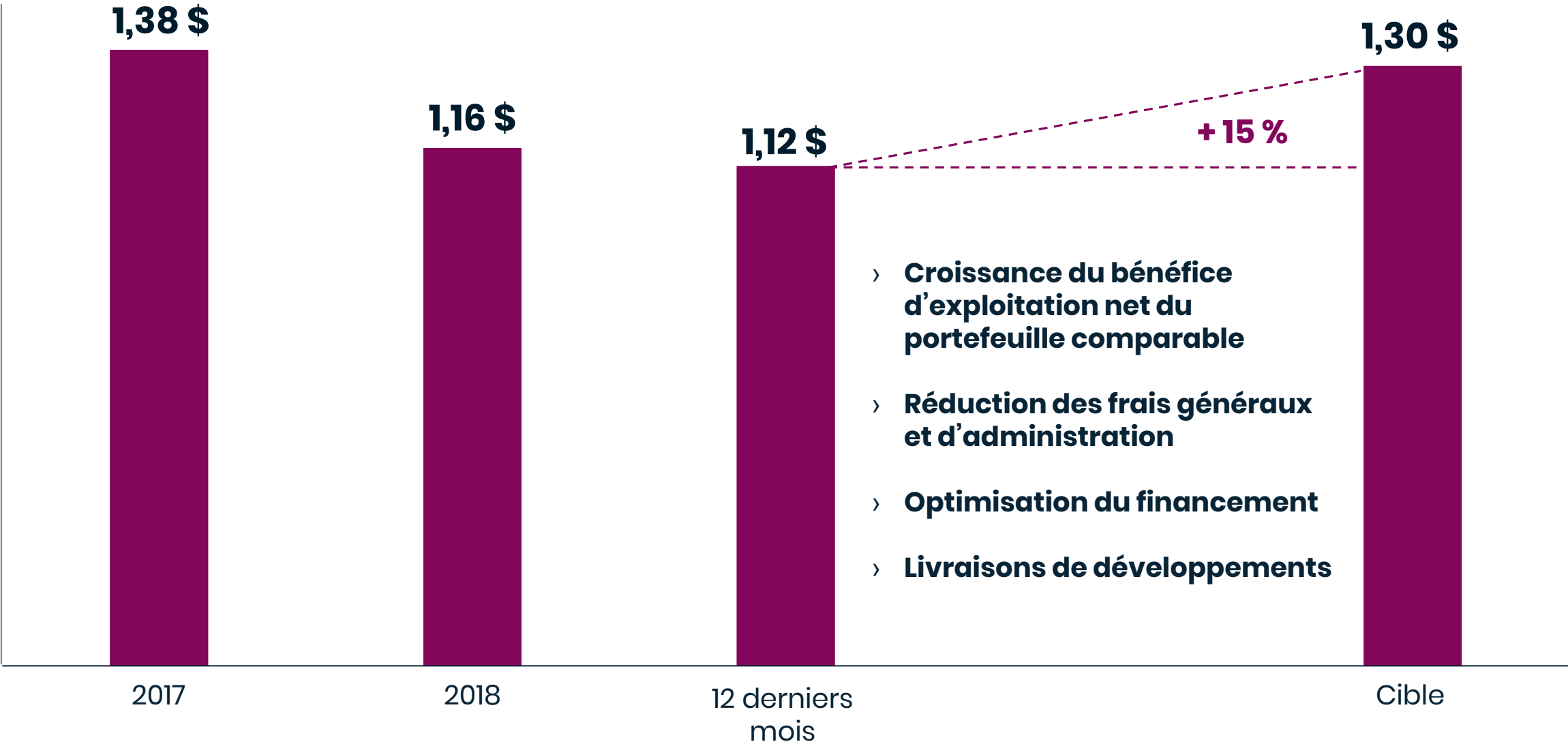


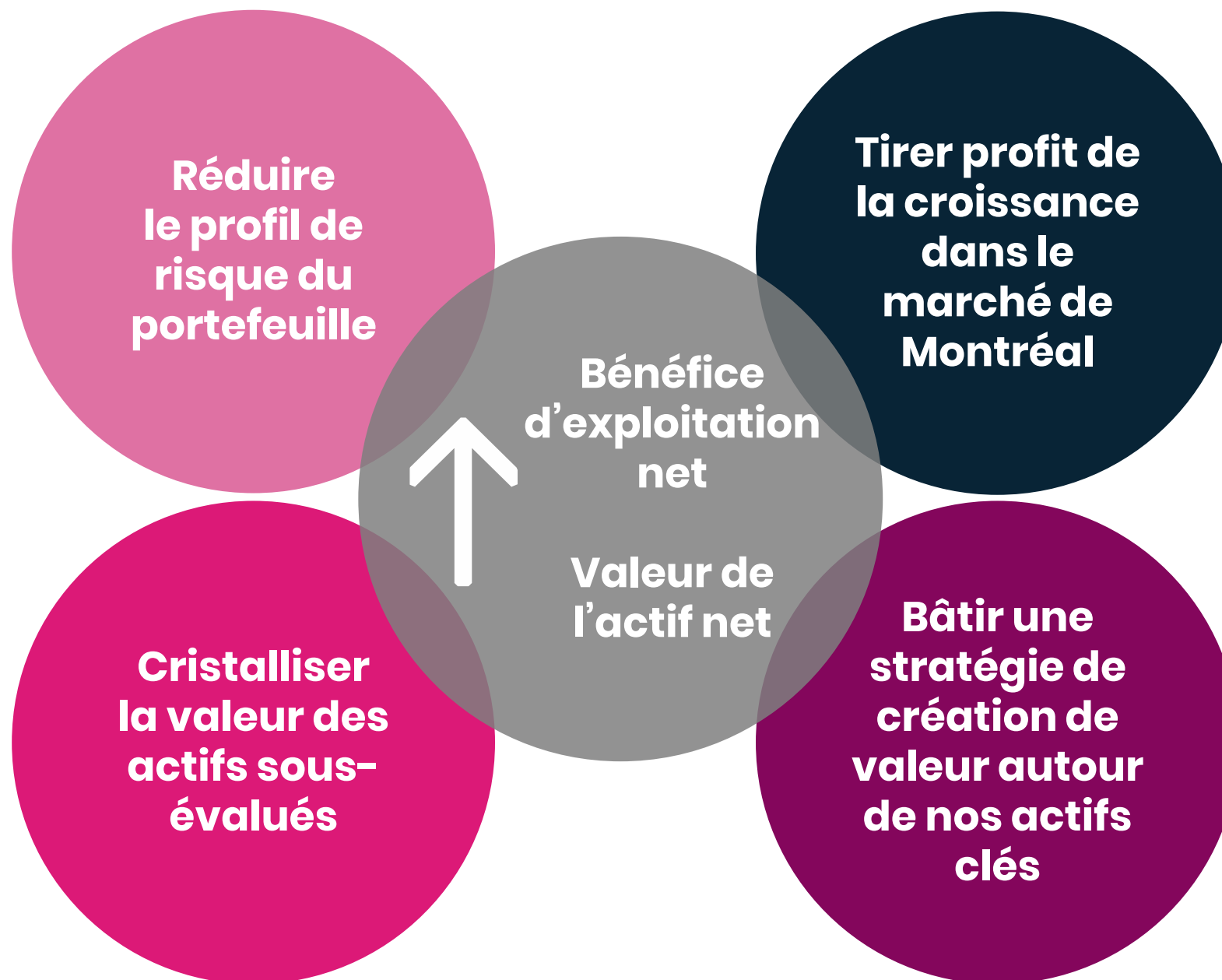
**15,2 M\$
d'économies
et de nouveaux
revenus
« *run rate* »**





Fourchette ciblée : de 2,0 % à 3,0 %





2018

Sortir des marchés hors Québec

- › Recentrer les activités au Québec grâce à des ventes d'immeubles totalisant 1,1 G\$ en Ontario, dans les Maritimes et dans l'Ouest canadien

Terminé

2019-2020

Vendre les actifs non stratégiques

- › Réduire l'exposition aux actifs de qualité inférieure
- › 210 M\$ de dispositions depuis le début de l'année, à un taux de capitalisation normalisé de 6,5 %
- › Stabiliser et disposer des immeubles non stratégiques

En cours

2020 +

Libérer des capitaux immobilisés

- › Réaliser des dispositions à des taux de capitalisation inférieurs pour optimiser les prix et libérer des capitaux immobilisés
- › Procéder à la disposition d'actifs liquides ayant atteint leur pleine valeur à des taux de capitalisation très bas
- › Explorer les possibilités de coentreprises pour capitaliser sur l'intérêt croissant pour le marché du Québec

Commencé

Structure de capital et stratégie de financement



Heather C. Kirk

Vice-présidente exécutive
et chef de la direction financière

Structure de capital et stratégie de financement



Actifs non grevés
2,5 G\$

Disponible sous la facilité de crédit
424 M\$

Couverture des intérêts
2,3x

Taux d'intérêt moyen pondéré
4,18 %

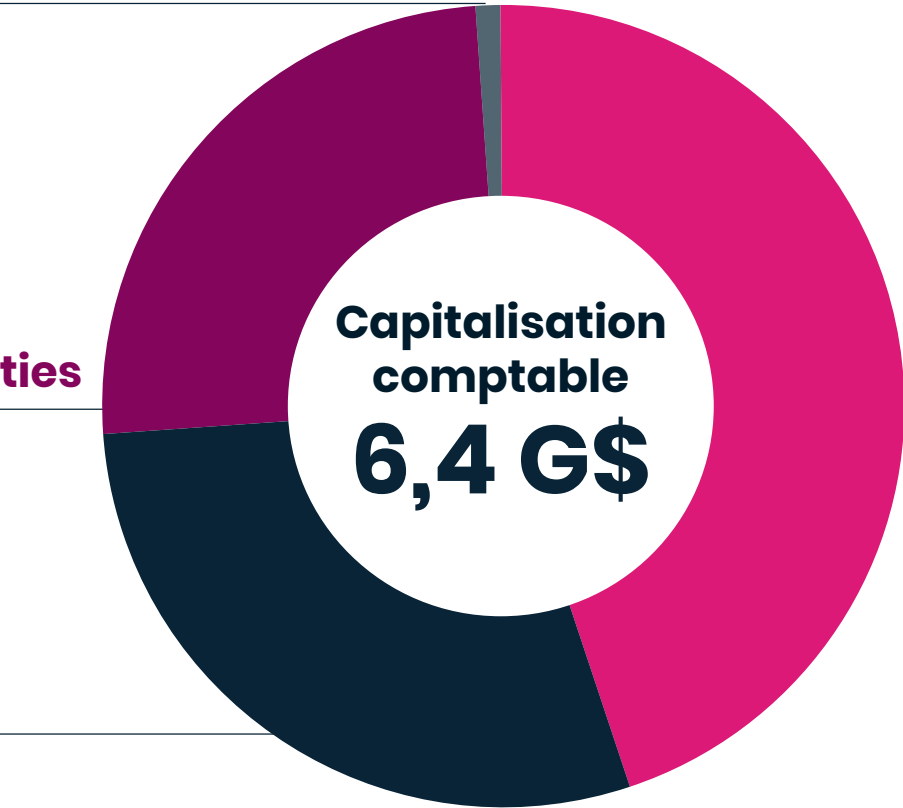
Terme résiduel moyen pondéré
3,6 ans

Cote BB (élevée) à tendance stable de DBRS

1 %
Emprunts bancaires

25 %
Débentures non garanties

29 %
Prêts hypothécaires



45 %
Avoir des porteurs de parts

Passé 2017–2018

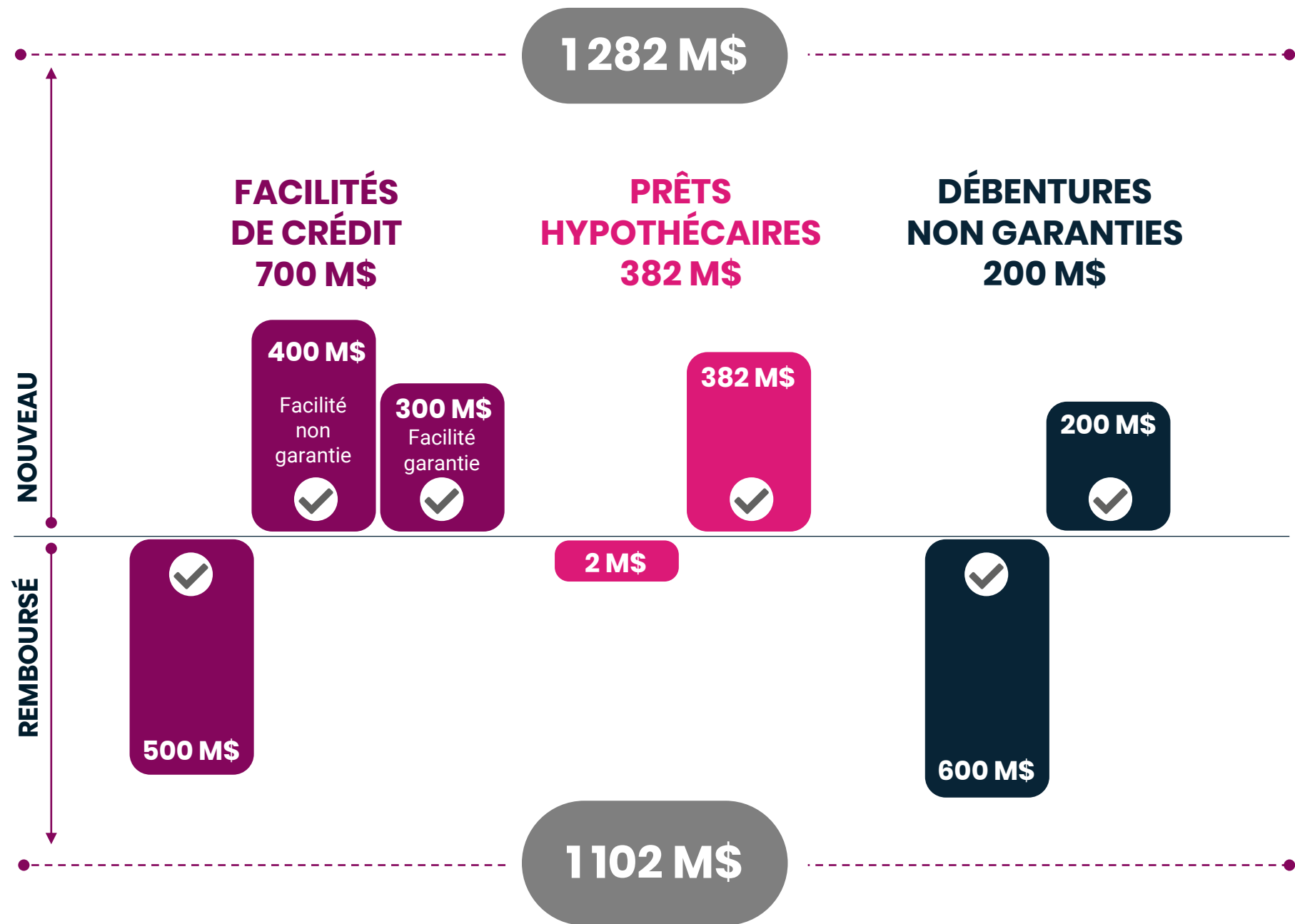
- › Approche de financement réactive
- › Pression pour vendre des actifs afin de payer les emprunts à maturité
- › Réduction de la cote de crédit à BB (élevée)

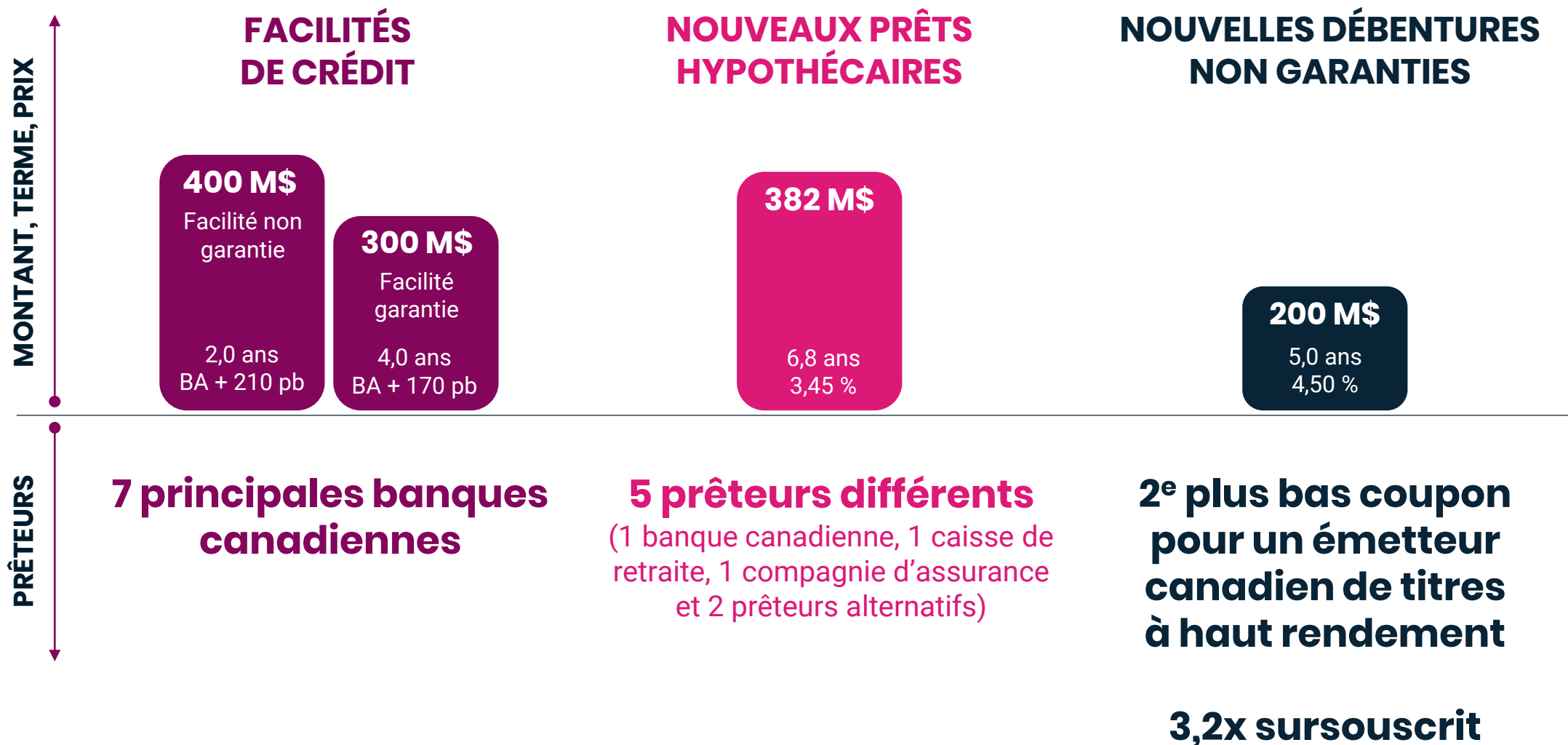
Stabilisation 2018–2019

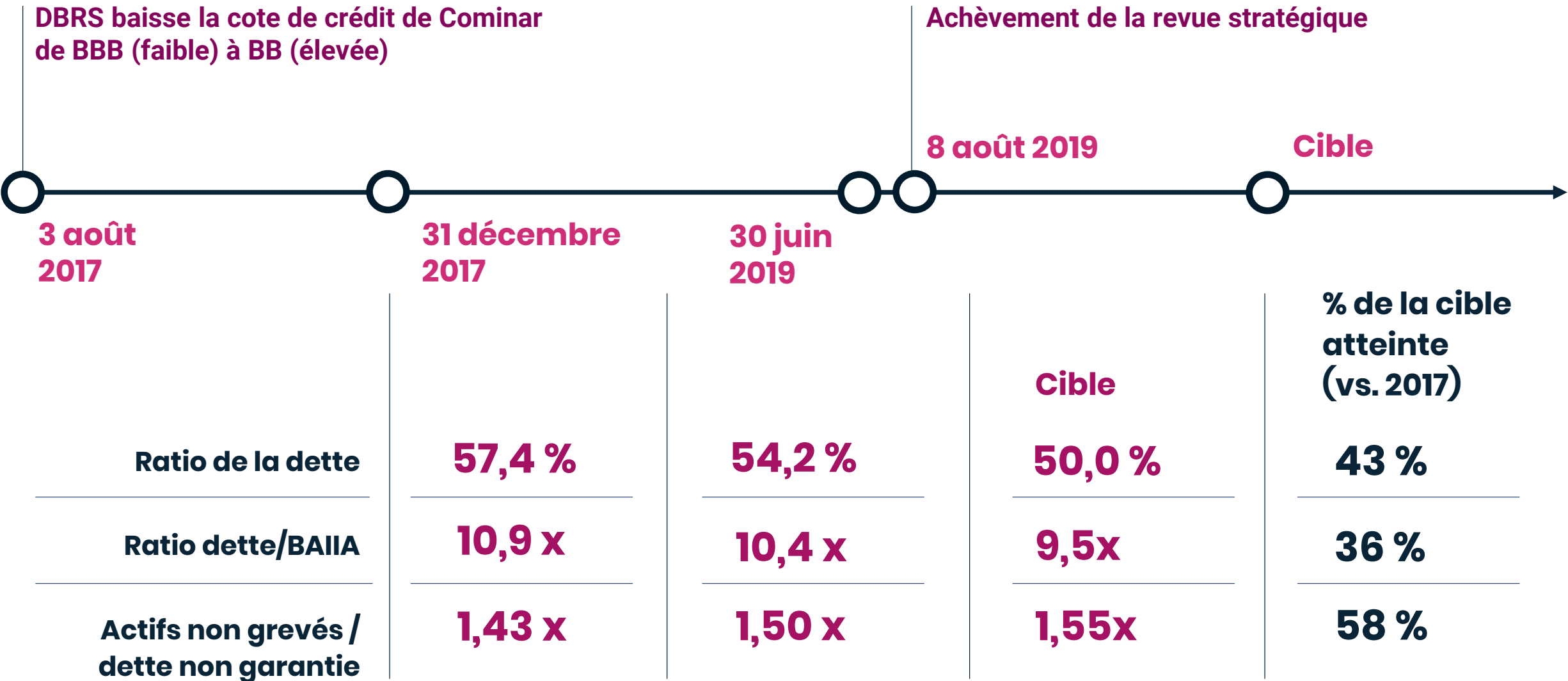
- › Initiatives de financement pour appuyer les nouveaux objectifs stratégiques
- › Stratégie de financement sur 5 ans
- › Facilité de crédit non garantie et nouvelle facilité de crédit garantie
- › Rétablissement de l'accès aux marchés de la dette publique
- › 1,3 G\$ de dette émis depuis le début 2019
- › Flexibilité financière nettement améliorée

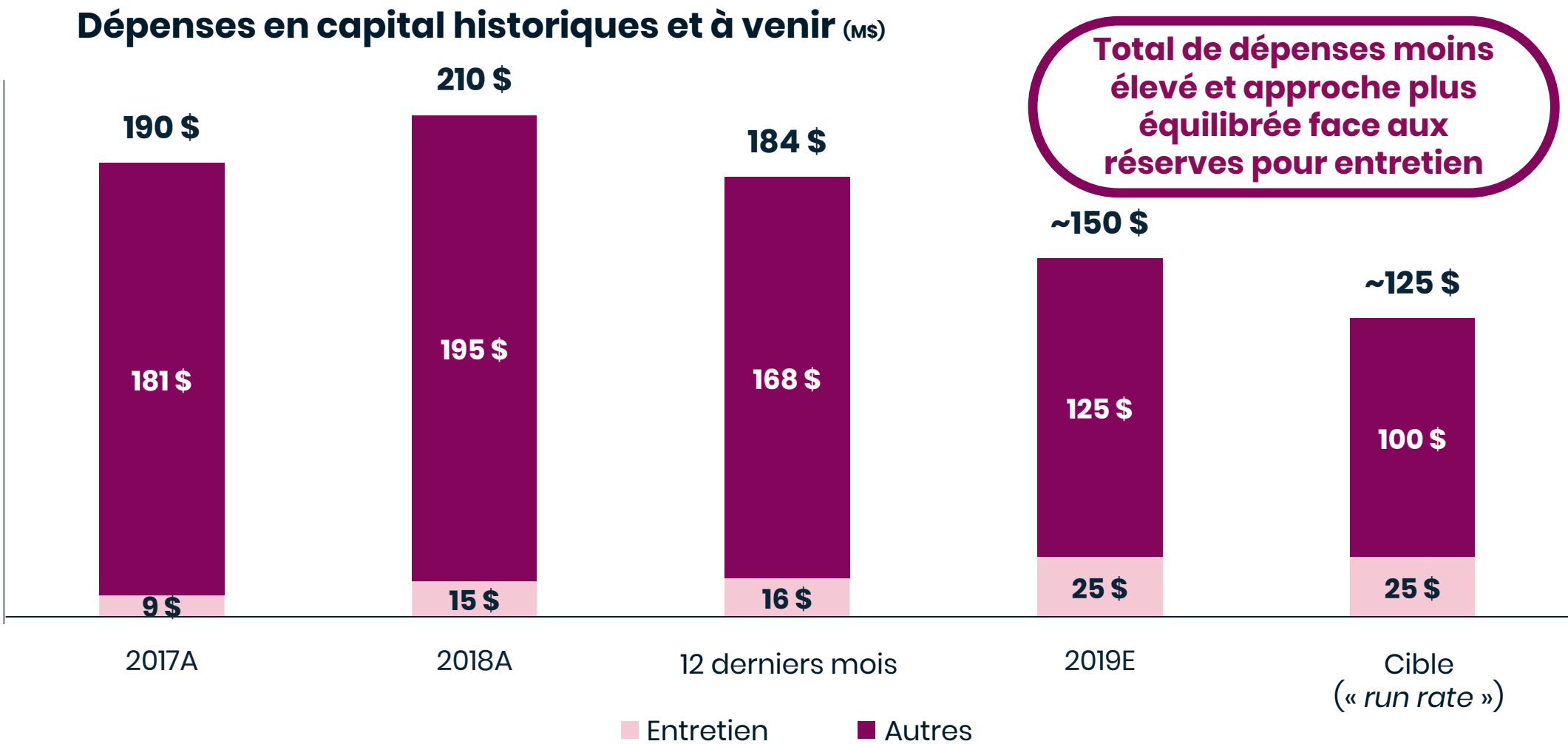
Optimisation 2020 et +

- › Refinancement stratégique et planification sur plusieurs années
- › Rembourser les prêts hypothécaires dont le ratio prêt-valeur est faible et le taux d'intérêt élevé pour améliorer les indicateurs de crédit et optimiser les fonds provenant de l'exploitation
- › Positionner le FPI pour obtenir des indicateurs de crédit de première qualité
- › Évaluation des possibilités d'opérations de couverture de taux d'intérêts









**Stratégie d'allocation de capital disciplinée
afin de réduire les dépenses et de créer de la valeur**

Importants projets de transport collectif à venir dans nos marchés



Jean Laramée

Vice-président exécutif
Développement

Importants projets de transport collectif
à venir dans nos marchés



Montréal : REM, 2021



REM (CDPQ + gouvernements)
6,3 G\$

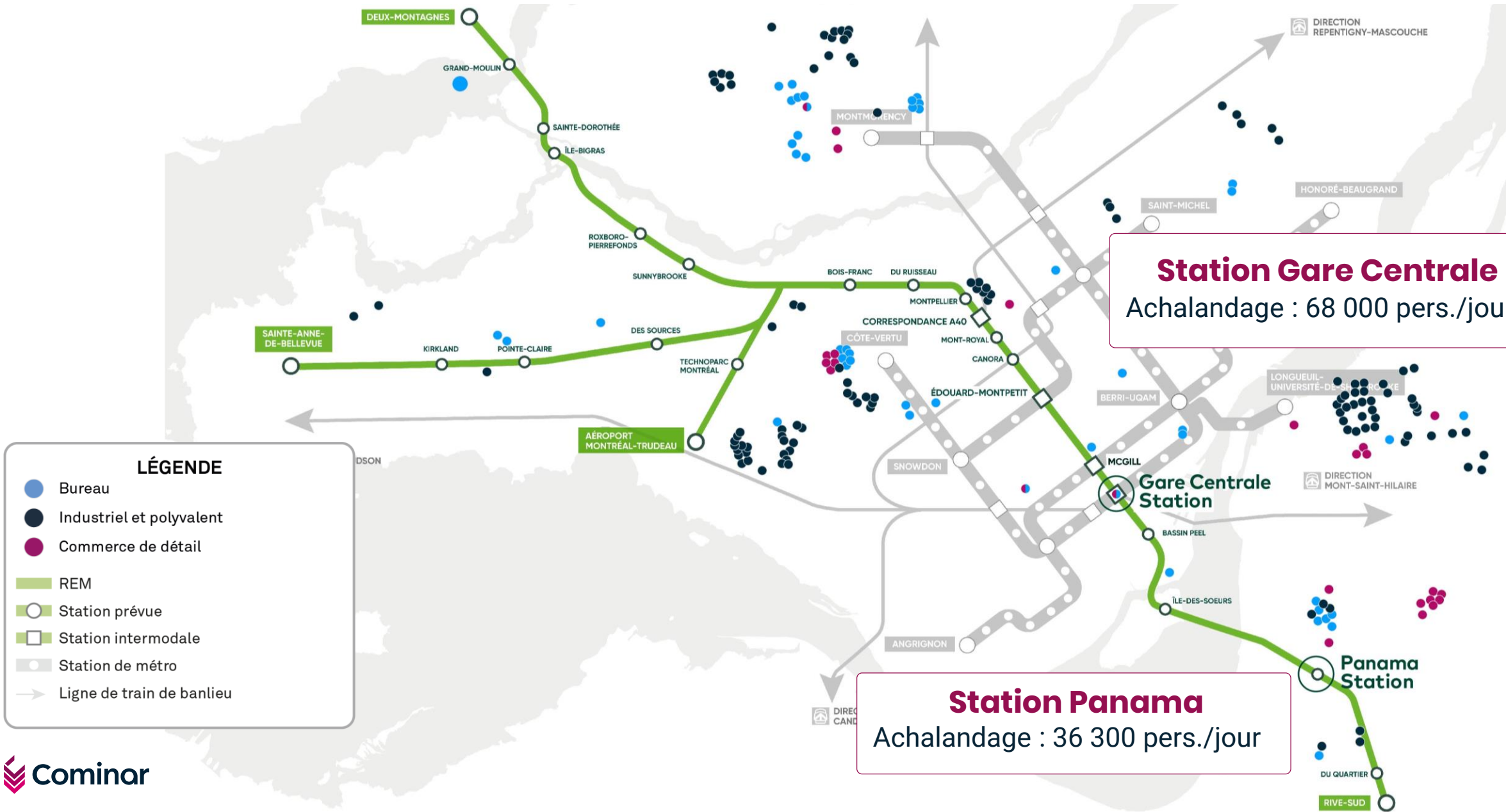
Tramway (ville + gouvernements)
3,3 G\$

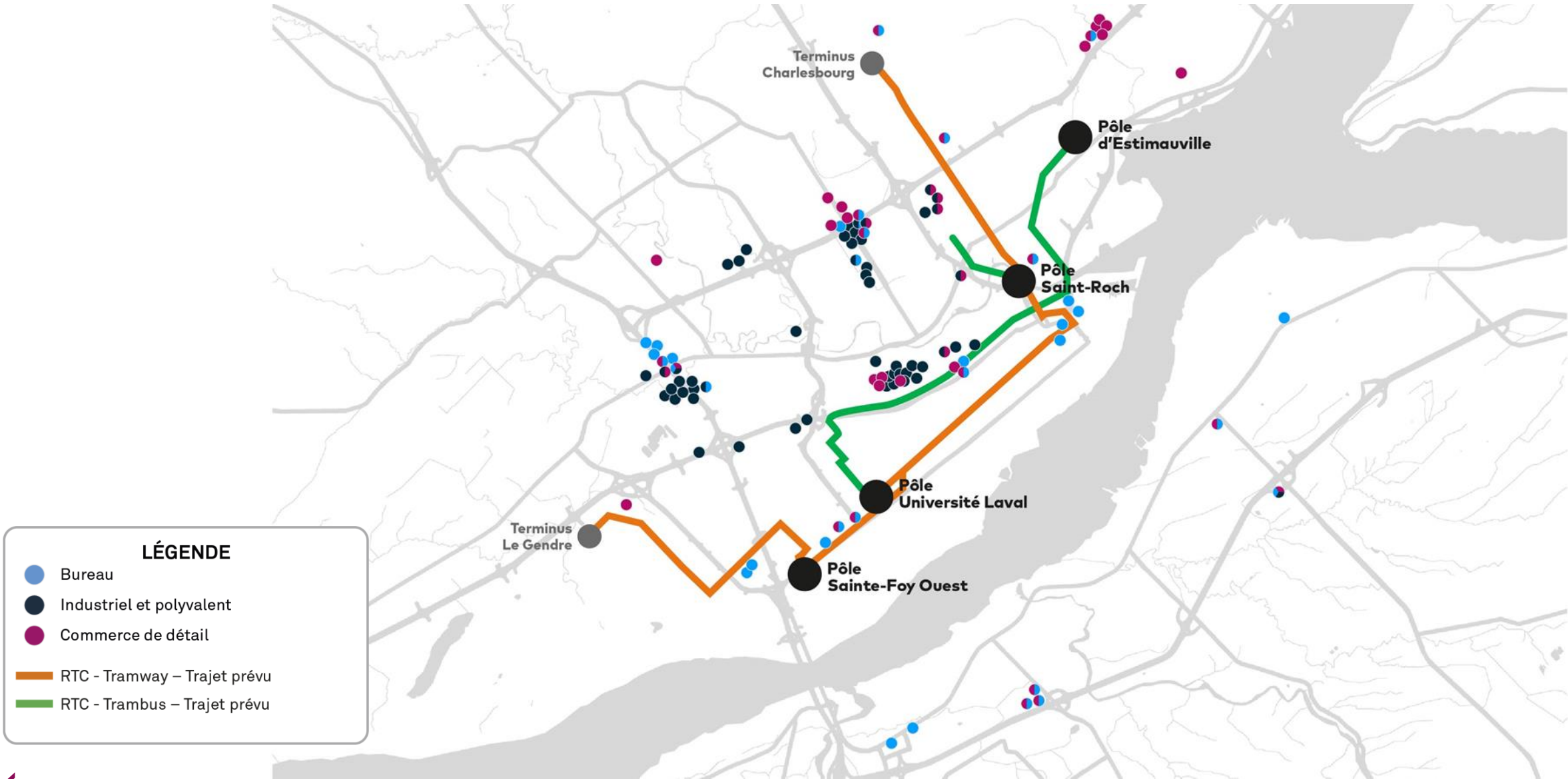
Québec : Tramway et Trambus, 2026



- › 32 % de la valeur de nos actifs (ou 2 G\$) est située près des stations de ces projets de transport
- › Plusieurs des immeubles concernés offrent des possibilités d'intensification
- › Des travaux préliminaires et des discussions avec les municipalités et des partenaires sont en cours

Immeubles à proximité de projets de transport collectif	Nombre d'immeubles	SL (M pi ²)	Bénéfice d'exploitation net	Valeur IFRS
Montréal	24	6,1	68 M\$	1 283 M\$
Québec	29	3,1	43 M\$	777 M\$
Total	53	9,3	111 M\$	2 060 M\$
% du portefeuille Cominar	16 %	25 %	30 %	33 %





Stratégie et perspectives – Commerce de détail



Marie-Andrée Boutin

Vice-présidente exécutive
Commerce de détail
et développement

Stratégie et perspectives – Commerce de détail



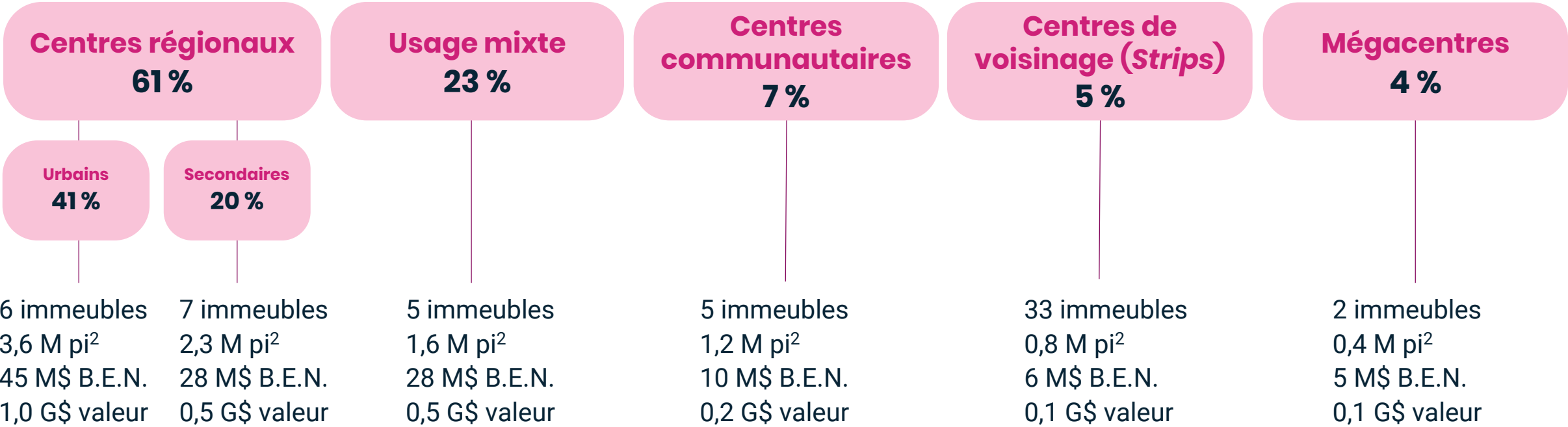
Transformation = Opportunités

1. Augmentation des achats en ligne
2. Évolution des désirs et des besoins des consommateurs
3. Accent marqué sur l'expérience et la commodité
4. Hausse notable de la demande pour des détaillants axés sur la valeur
5. Changements importants dans le modèle d'affaires de certains types de détaillants



PORTEFEUILLE COMMERCE DE DÉTAIL

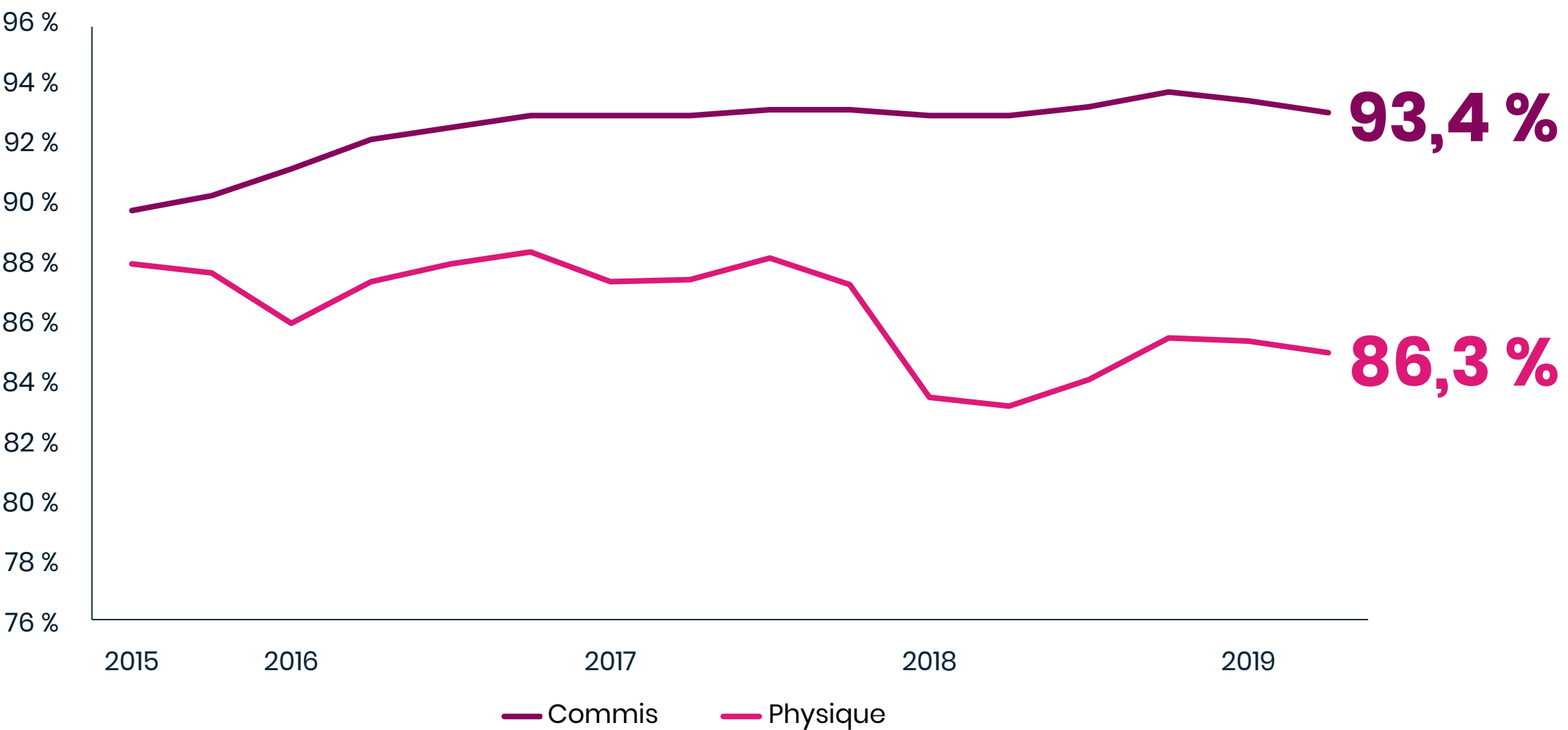
58 immeubles • 9,9 M pi² • Bénéfice d'exploitation net : 124 M\$ • Valeur : 2,4 G\$

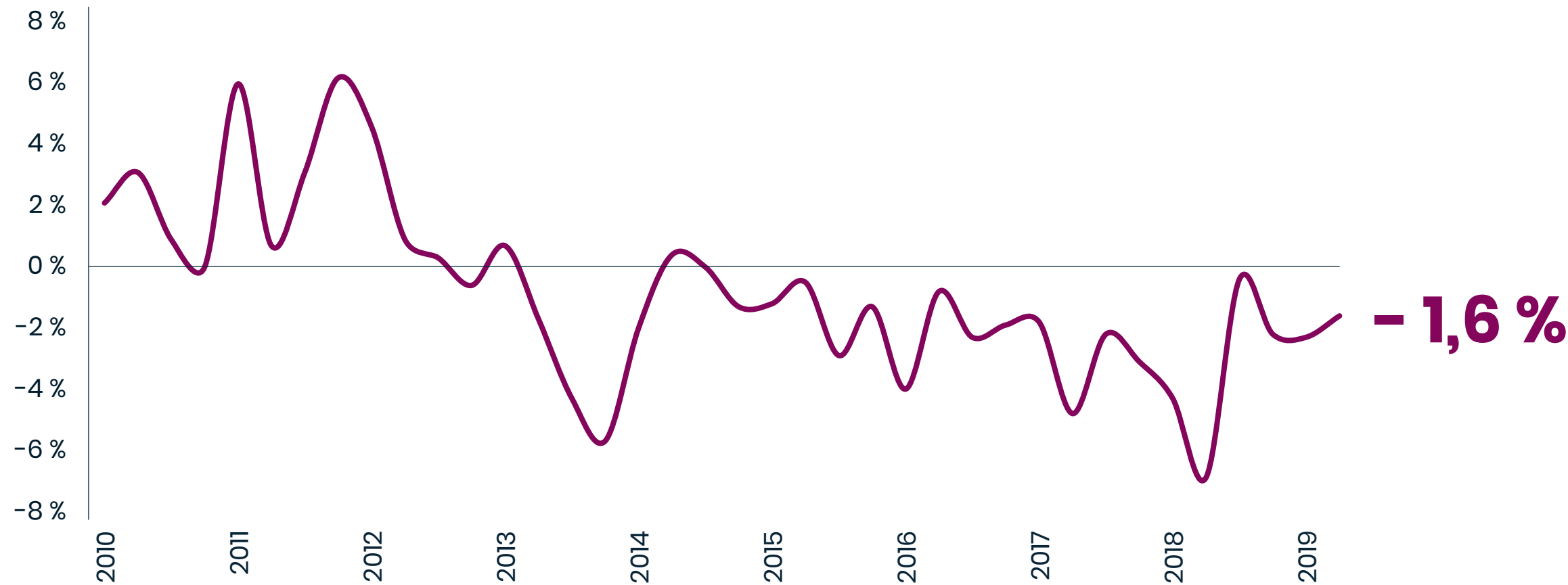


Le commerce de détail traditionnel canadien a plusieurs avantages par rapport au modèle américain

	Québec	Canada	USA	Δ
Pi² de commerce de détail per capita	11,1	16,8	23,7	-53 %
Part des ventes en ligne sur les actifs commerciaux totaux	ND	3-4 %	8-9 %	ND
Population dans un rayon de 8 km d'un centre – Médiane	265 887	262 638	160 709	+65 %
Population dans un rayon de 16 km d'un centre – Médiane	800 293	711 000	226 649	+253 %
Revenus par zone commerciale contre les revenus nationaux	ND	+23 %	-11 %	ND

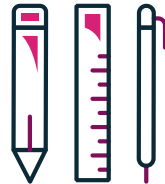
- La majorité de nos actifs de commerce de détail sont dominants dans leurs marchés respectifs
- Le redéveloppement des locaux de Sears nous offre la possibilité d'accroître le bénéfice d'exploitation net et la valeur de l'actif net, et de rehausser l'offre commerciale
- Occasion importante d'améliorer l'offre alimentaire, qui représente seulement 5,9 % de notre superficie locative totale. Dans 11 propriétés, l'alimentation représente moins de 5,9 % de la SL
- Une grande partie du portefeuille de commerce de détail offre des occasions d'intensification avec des unités résidentielles et, dans certains cas, des espaces de bureaux
- Plusieurs actifs bénéficient d'un emplacement stratégique près des futurs réseaux du REM à Montréal ou du Tramway/Trambus à Québec







1.
Location



2.
**Redéveloppement
des espaces de Sears**



3.
Exploitation



4.
Intensification



5.
**Dispositions
ciblées**



6.
**Marketing
transformation
numérique**



7.
**Responsabilité sociale
et environnement**

D'abord et avant tout : comprendre les besoins précis de nos consommateurs

1.

Attirer des détaillants qui génèrent un fort achalandage dans nos centres

2.

Améliorer et accroître notre offre alimentaire et de divertissement dans la majorité de nos centres

3.

Réduire notre exposition à certaines catégories, en particulier la mode moyen et bas de gamme

4.

Accroître l'offre de détaillants axés sur la valeur

5.

Concentrer la location spécialisée sur les boutiques éphémères, les *start-ups*, les événements lucratifs, ainsi que les revenus de promotion et de publicité

6.

Raccourcir notre cycle de location

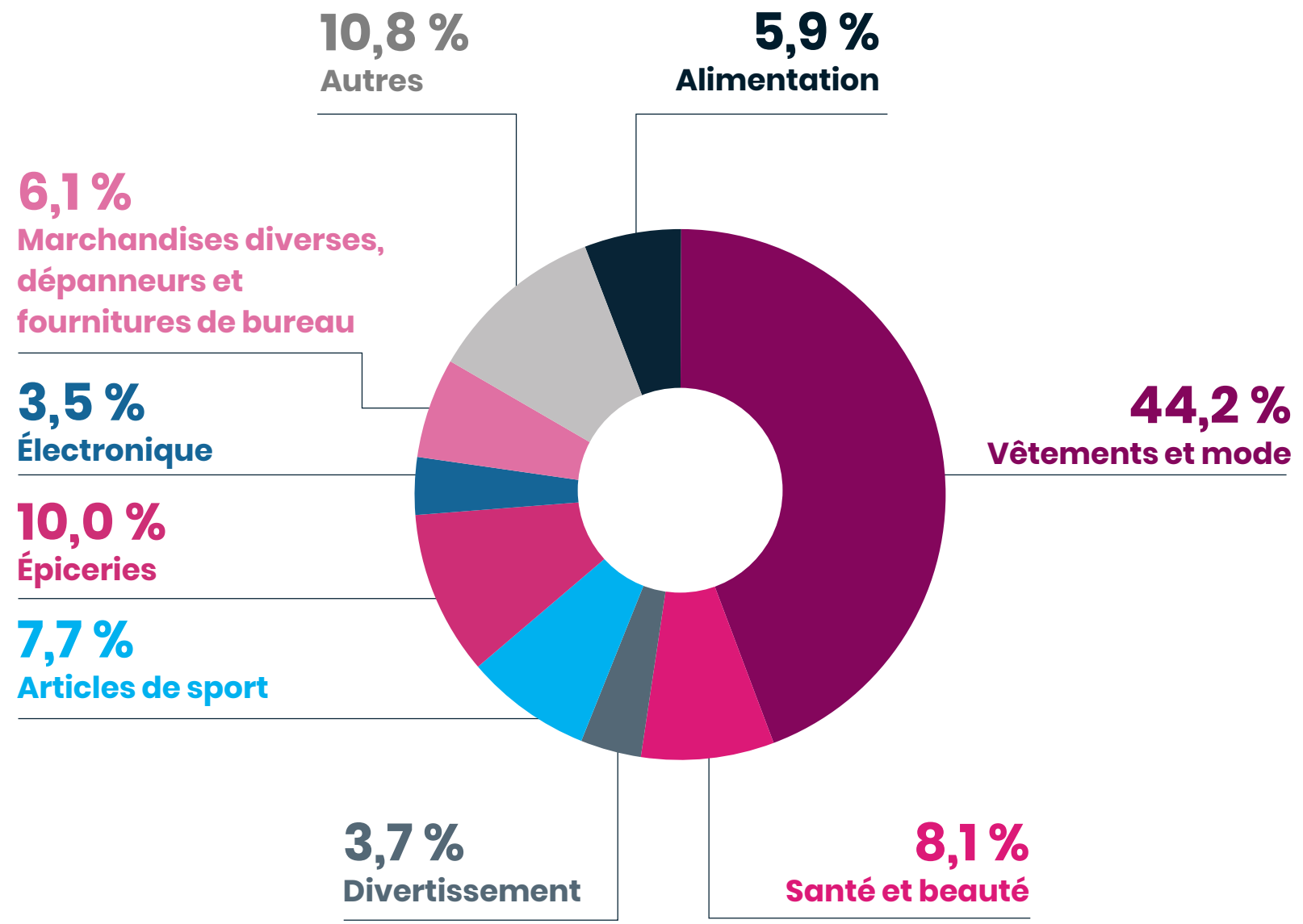
7.

Exercer une vigie de la santé de nos détaillants. Suivent-ils une tendance favorable?

8.

Lorsque nécessaire, structurer des transactions qui ont un fort potentiel de loyer à pourcentage

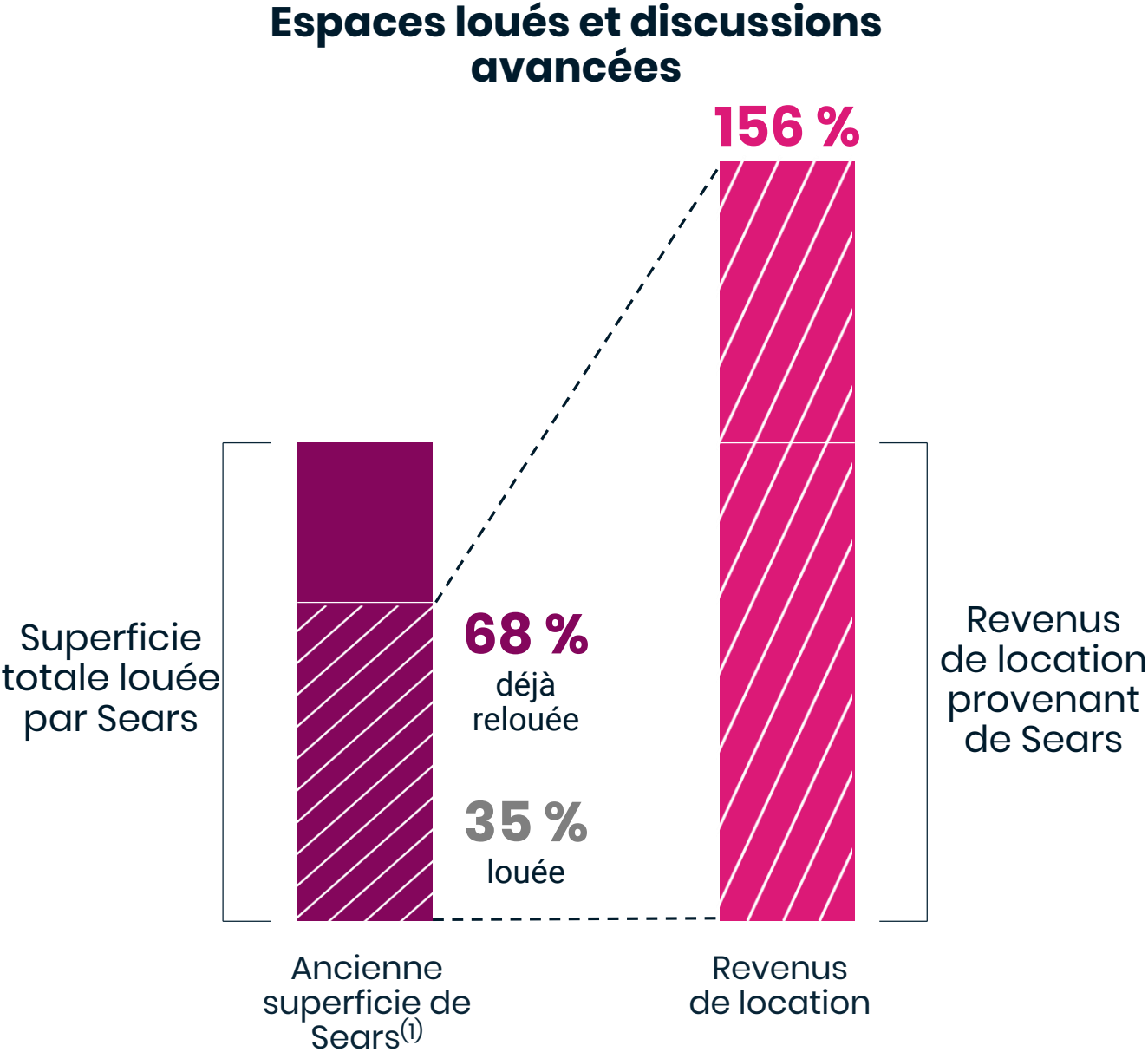
Immeuble	Alimentation (K pi²)	Alimentation / Total SL (%)
Place de la Cité	22	17,3
Alexis Nihon	21	8,5
Centre Laval	19	5,4
Les Rivières	14	4,5
Mail Champlain	11	4,0
Galeries de Hull	32	35,4
Carrefour Charlesbourg	16	15,3
Place Longueuil	16	7,6
Galeries Rive Nord	9	3,6
Promenades Beauport	15	4,7
Centre commercial Rivière-du-Loup	11	5
Rockland	10	3,2
Mail Montenach	9	4,6
Carrefour Saint-Georges	6	2,4
Carrefour Rimouski	6	3,2
La Plaza de la Mauricie	3	1,5
Carrefour Frontenac	1	1,3
TOTAL	221	5,9



Catégories	
Alimentation Électronique Divertissement Épiceries	↗
Mode	↘

La faillite de Sears engendre des opportunités et permet d’accélérer notre stratégie de location

68 % des espaces de Sears ont été loués et génèrent des revenus de location 56 % plus élevés



1.

Uniformiser la gestion de nos centres commerciaux et favoriser les économies de coûts

2.

Encourager les gestionnaires de propriétés à identifier et régler les problèmes et initiatives de façon plus proactive

3.

Audit des baux

4.

Exercer une vigie serrée des activités d'exploitation afin d'optimiser la satisfaction des consommateurs

L'intensification de nos centres commerciaux :

- Contribuera à augmenter les ventes dans nos propriétés
- Permettra de diminuer notre exposition au commerce de détail pur
- 10 de nos centres commerciaux offrent des possibilités d'intensification, pour un total de 9 550 unités résidentielles (Mail Champlain : 1 100 unités) (sous réserve du zonage)
- Les efforts d'intensification doivent être gagnants-gagnants pour les locataires actuels de nos centres, et se traduire par des hausses de ventes et des ajouts de locataires
- Les efforts d'intensification doivent être gagnants-gagnants pour les résidents, en créant un esprit communautaire, une connexion, un sentiment d'appartenance et des espaces axés sur le principe de « vivre, travailler et se divertir »

Depuis le début de l'année, 29 propriétés commerciales ont été vendues pour 114 M\$, en ligne avec nos valeurs IFRS

- 1.** Identifier les actifs non stratégiques qui pourraient être vendus, en fonction de leur taille, de leur marché et des perspectives de croissance
- 2.** L'intensification pourrait mener à la réduction de notre participation dans certains actifs commerciaux

1.

Intégrer le numérique dans l'expérience client, en particulier la cueillette en magasin

2.

Offrir de nouveaux canaux numériques (applications, canaux numériques permettant d'améliorer les services à la clientèle, etc.)

3.

Implanter de nouvelles technologies pour recueillir des données dans nos centres commerciaux (compteurs d'achalandage numérique, répertoires numériques, etc.)

4.

Créer plus d'événements qui contribuent à enrichir l'expérience dans nos centres commerciaux tout en augmentant l'achalandage



Nous soutenons la responsabilité sociale

1.

Engagement social
et communautaire

2.

Compostage et recyclage
(gestion des déchets)

3.

Consommation des
déchets et de
l'énergie

Nous visons être en harmonie avec l'environnement

- SL : 304 000 pi²
- Ventes/pi² : 814 \$, ce qui représente une hausse de +29 % depuis 2014, et +8 % en 2018
 - 2014** | IGA : expansion et rénovation
 - 2015** | Fin de la revitalisation du centre commercial, incluant la façade (2013-2015)
Ouverture de l'aire de restauration – Niveau métro
 - 2016** | Ouverture du Canadian Tire (nouveau concept urbain de 108 K pi² dans l'ancien local de Target)
 - 2018** | Ouverture de Marshalls (27 K pi²)
Rénovation et expansion de Sports Experts (+10 K pi²)
Campagne publicitaire – secteurs primaires et secondaires, incluant la Rive-Sud, Griffintown et Verdun
- Achalandage : 16,2 M / année, soit une hausse de 20 % depuis 2014
- Taux d'occupation commis : 98,1 %
- Taux d'occupation en vigueur : 94,4 %
- Projets résidentiels en construction à proximité : terminés – 1 100 unités; à venir – 2 800 unités

Le commerce de détail est en transformation et a un avenir

- Notre bénéfice d'exploitation net et notre valeur de l'actif net montrent des signes d'amélioration
- Une équipe renouvelée en place pour les activités d'exploitation et de développement

Opportunités d'intensification



Jean Laramée

Vice-président exécutif
Développement

Opportunités d'intensification



- 10 de nos propriétés offrent des occasions d'intensification, avec un potentiel de près de 10 000 unités résidentielles
 - › **Gare Centrale** (Montréal – 1 800 unités)
 - › **Mail Champlain** (Grand Montréal – 1 100 unités)*
 - › **Place du Commerce** (Grand Montréal – 1 200 unités)*
 - › Place Longueuil (Grand Montréal – 500 unités)*
 - › Mail Montenach (Grand Montréal – 500 unités)*
 - › **Centropolis** (Grand Montréal – 500 unités)
 - › Quartier Laval (Grand Montréal – 2 500 unités)
 - › Galeries de Hull (Gatineau – 300 unités)
 - › Carrefour Charlesbourg (Québec – 150 unités)*
 - › Îlot Mendel (Québec – 1 000 unités)*
- Discussions en cours avec des urbanistes, des architectes et des municipalités
- Analyse approfondie de la stratégie optimale en cours, au cas par cas, quant à la vente de droits aériens, le développement autonome ou le partenariat
- Étude de projets de développement sur 9,6 M pi² de terrains vacants
- Changement au zonage requis dans certains cas

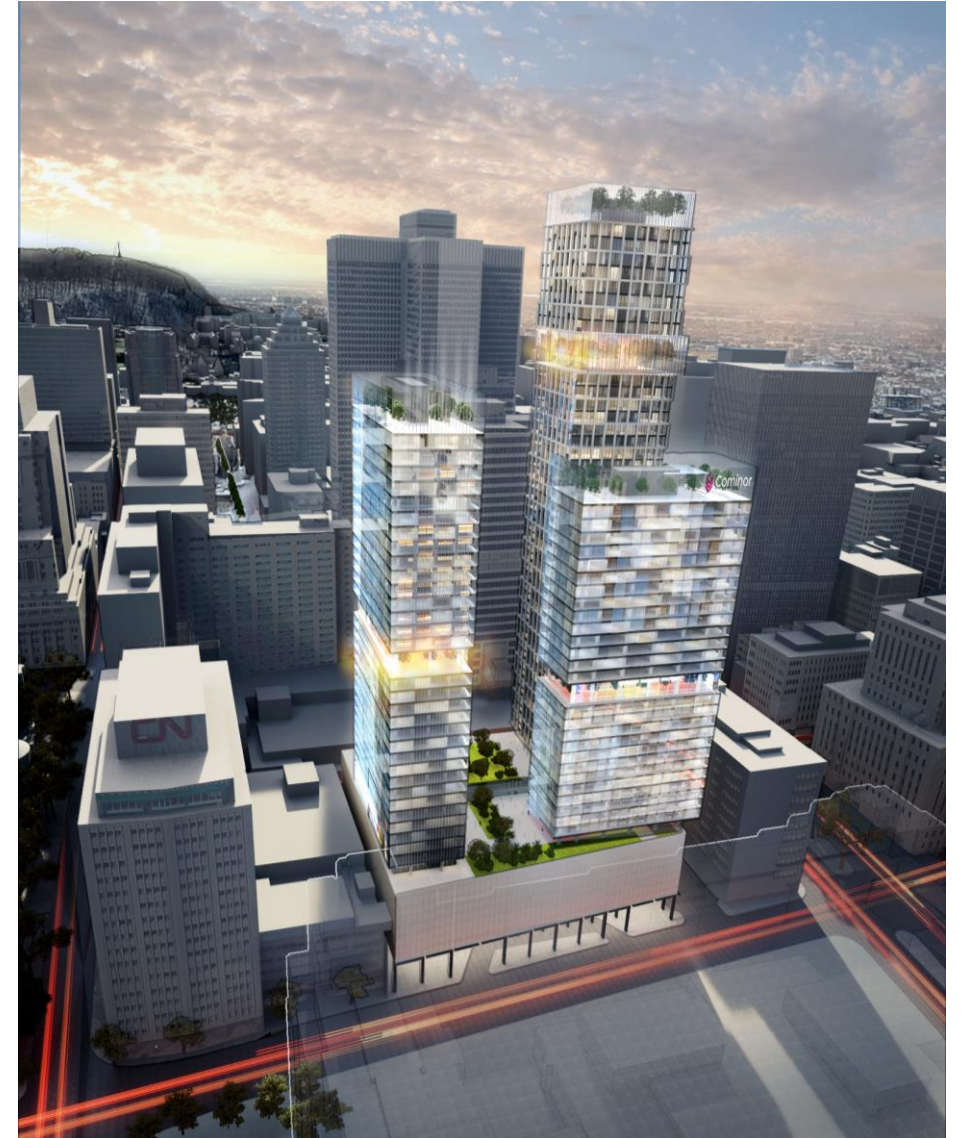
6 segments distincts, dont 4 génèrent des bénéfices d'exploitation net :

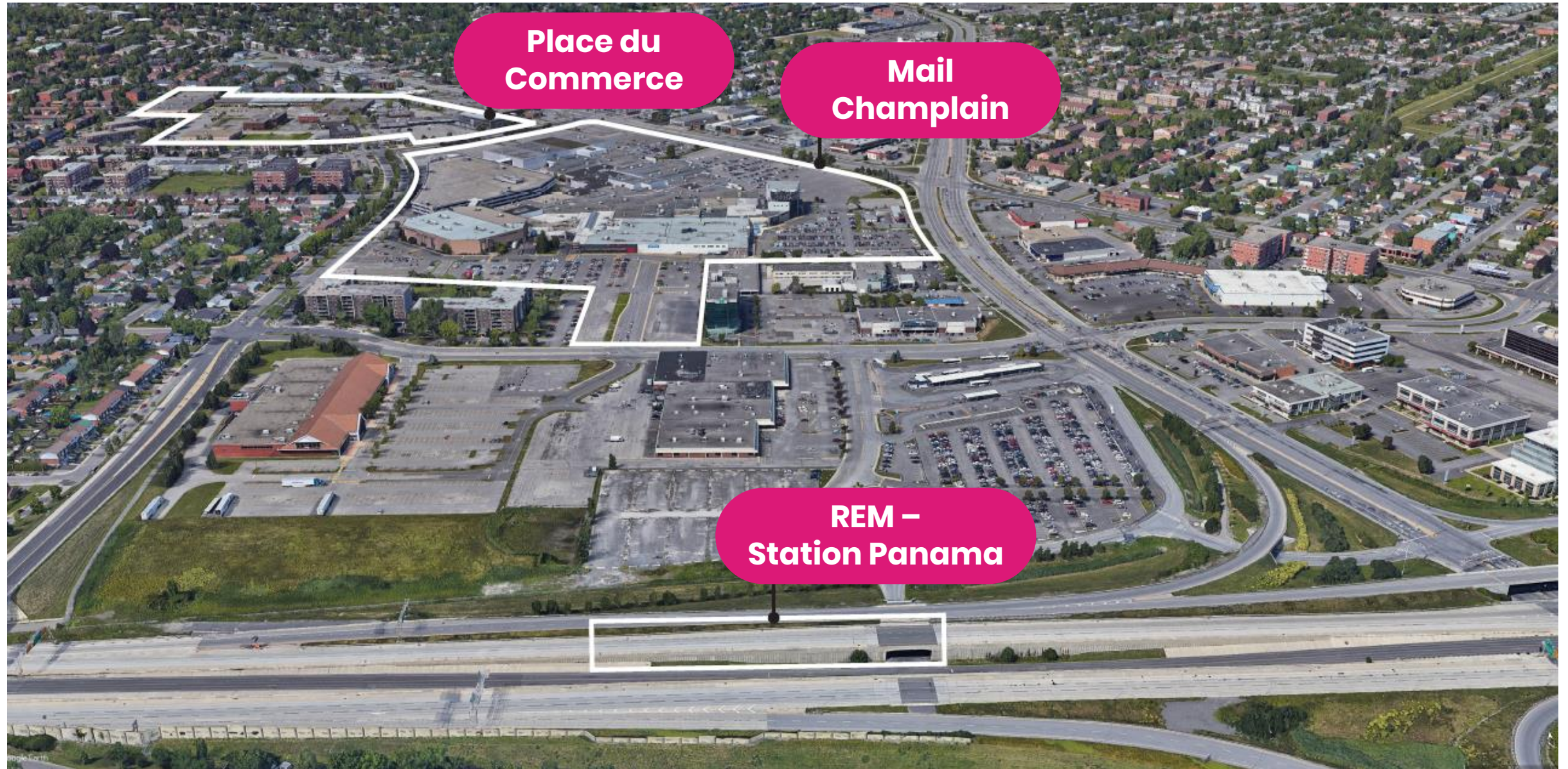
1. Tour CN (bureau)
 2. Bail voies ferrées
 3. Stationnement
 4. Galerie commerciale
 5. Droits aériens
 6. Promotion et publicité
-

La Gare Centrale en chiffres :

- › 1,7 M pi²
- › 6,1 % de bénéfices d'exploitation net
- › Achalandage annuel estimé de 50 M











Stratégie numérique – Commerce de détail



Mélanie Vallée

Vice-présidente
Données et technologies

Stratégie numérique – Commerce de détail



Applications numériques

Cominar

Stationnement

Conciergerie

Signalisation

Cueillette en magasin

Technologies de pointe

Beacons

Compteurs d'achalandage

Écrans numériques

Systèmes de stationnement

Gestion de contenu

Technologies fondamentales

CCTV – Contrôle d'accès

Système audio

Service à la clientèle

Gestion des installations

Système gestion des immeubles

Technologies de base

Réseau et infrastructure Wifi HD

Stockage de données

Plateforme de sécurité

La base

Urgence

Cellulaire

Installations d'émission radio

Salles de communication et à faible voltage



Stratégie et perspectives – Bureau



Michael Racine

Vice-président exécutif
Location – Bureau et industriel

Stratégie et perspectives – Bureau





Répartition géographique (% de la valeur)

60 %
Montréal



24 %
Québec

16 %
Ottawa



Répartition par type d'actif (% de la valeur)

58 %
Quartiers
d'affaires

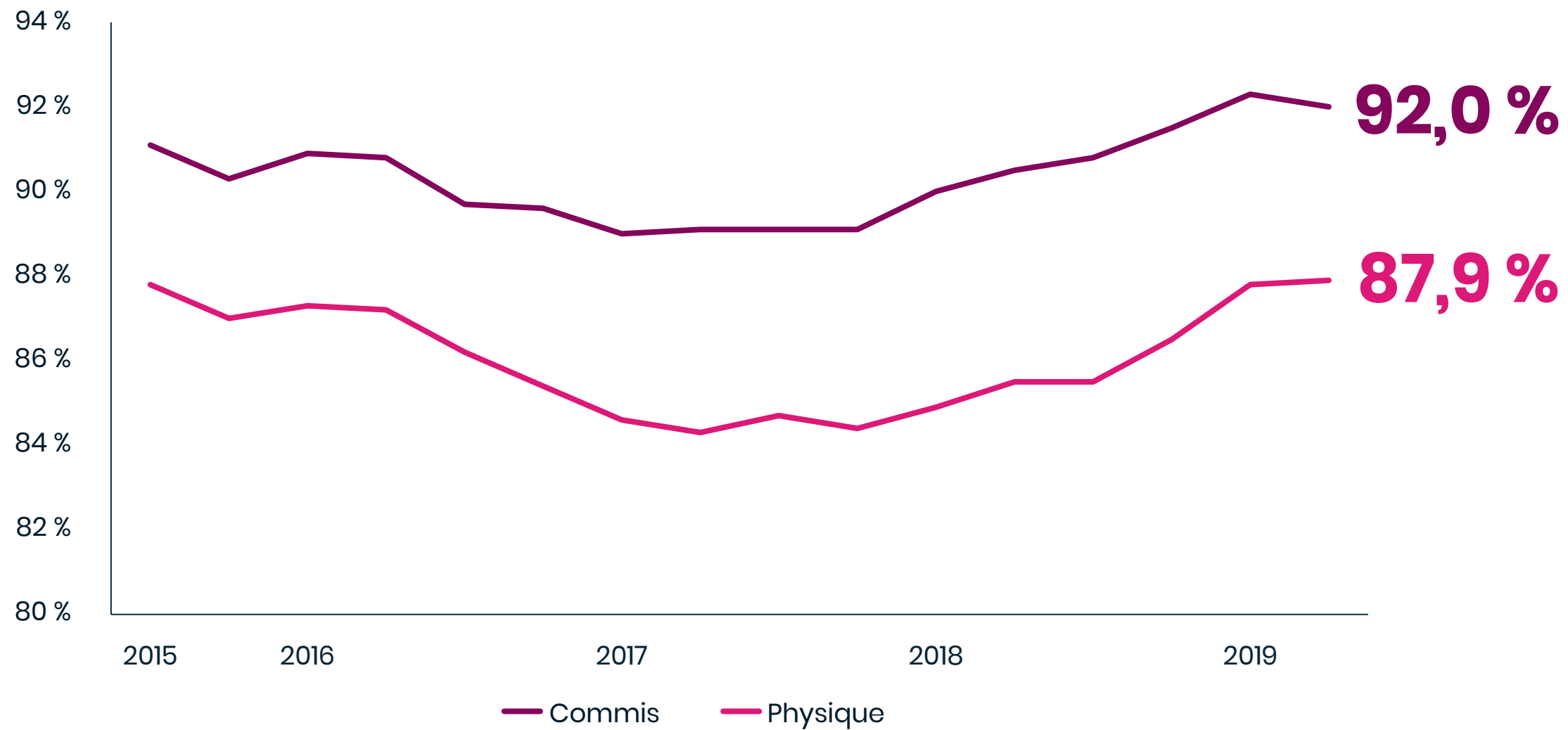
16 %
Banlieue
connectée
au transport
collectif

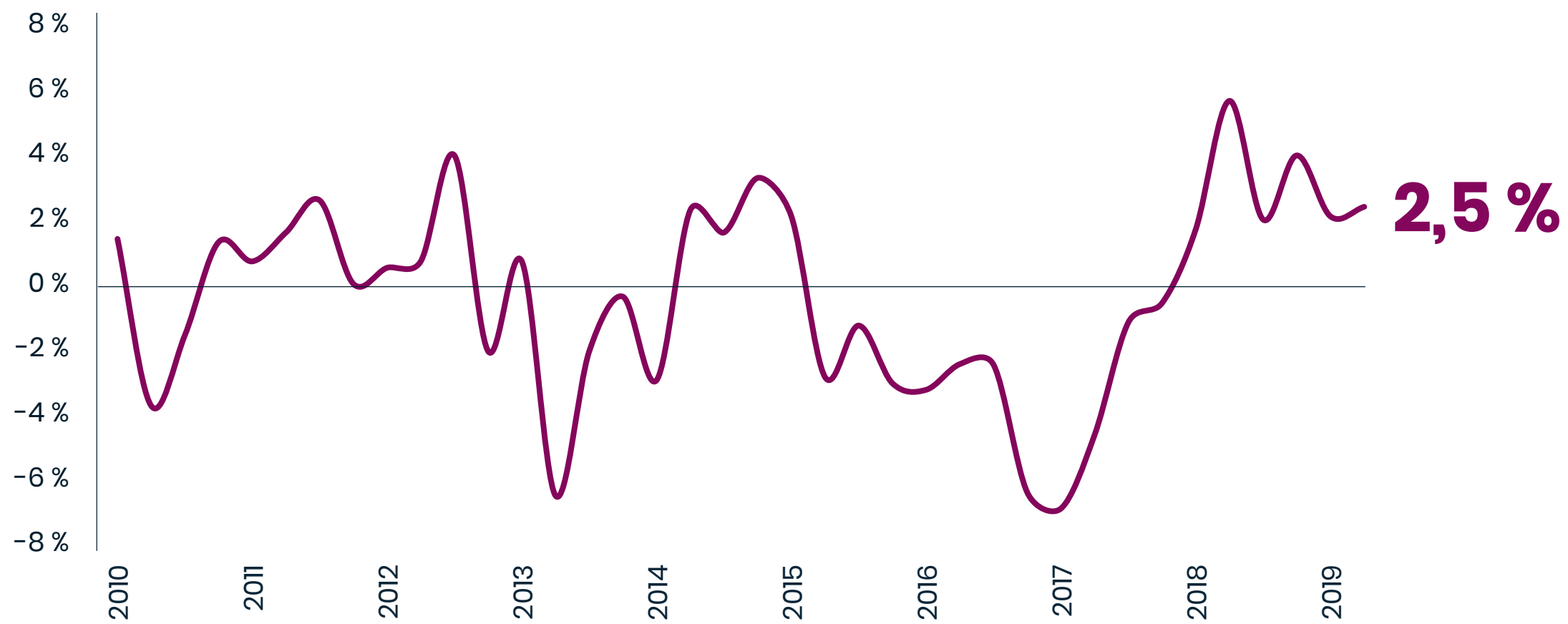
7 %
Autres

19 %
Campus
en banlieue

74 % de nos immeubles (valeur) sont situés dans un rayon de 1 km d'infrastructures de transport collectif actuelles ou futures









PORTEFEUILLE BUREAU

83 immeubles • 11,2 M pi² • Bénéfice d'exploitation net : 148 M\$ • Valeur : 2,5 G\$

Montréal 60 %

50 immeubles 86 M\$ B.E.N.
6,6 M pi² 1,5 G\$

230 \$/pi²

- 54 % Quartiers d'affaires
- 16 % Banlieue connectée au transport collectif
- 25 % Campus en banlieue
- 5 % Autres

Québec 24 %

16 immeubles 39 M\$ B.E.N.
2,5 M pi² 0,6 G\$

234 \$/pi²

- 81 % Quartiers d'affaires
- 10 % Banlieue connectée au transport collectif
- 1 % Campus en banlieue
- 8 % Autres

Ottawa 16 %

17 immeubles 24 M\$ B.E.N.
2,1 M pi² 0,4 G\$

180 \$/pi²

- 33 % Quartiers d'affaires
- 26 % Banlieue connectée au transport collectif
- 24 % Campus en banlieue
- 17 % Autres

Location et diversification des occupants



1.
Rehausser l'offre de services dans nos immeubles en banlieue



2.
Créer de la valeur dans les immeubles à proximité du transport collectif



3.
Cibler proactivement de nouveaux locataires dans les industries en émergence



4.
Maintenir une pondération stable des baux gouvernementaux

1.

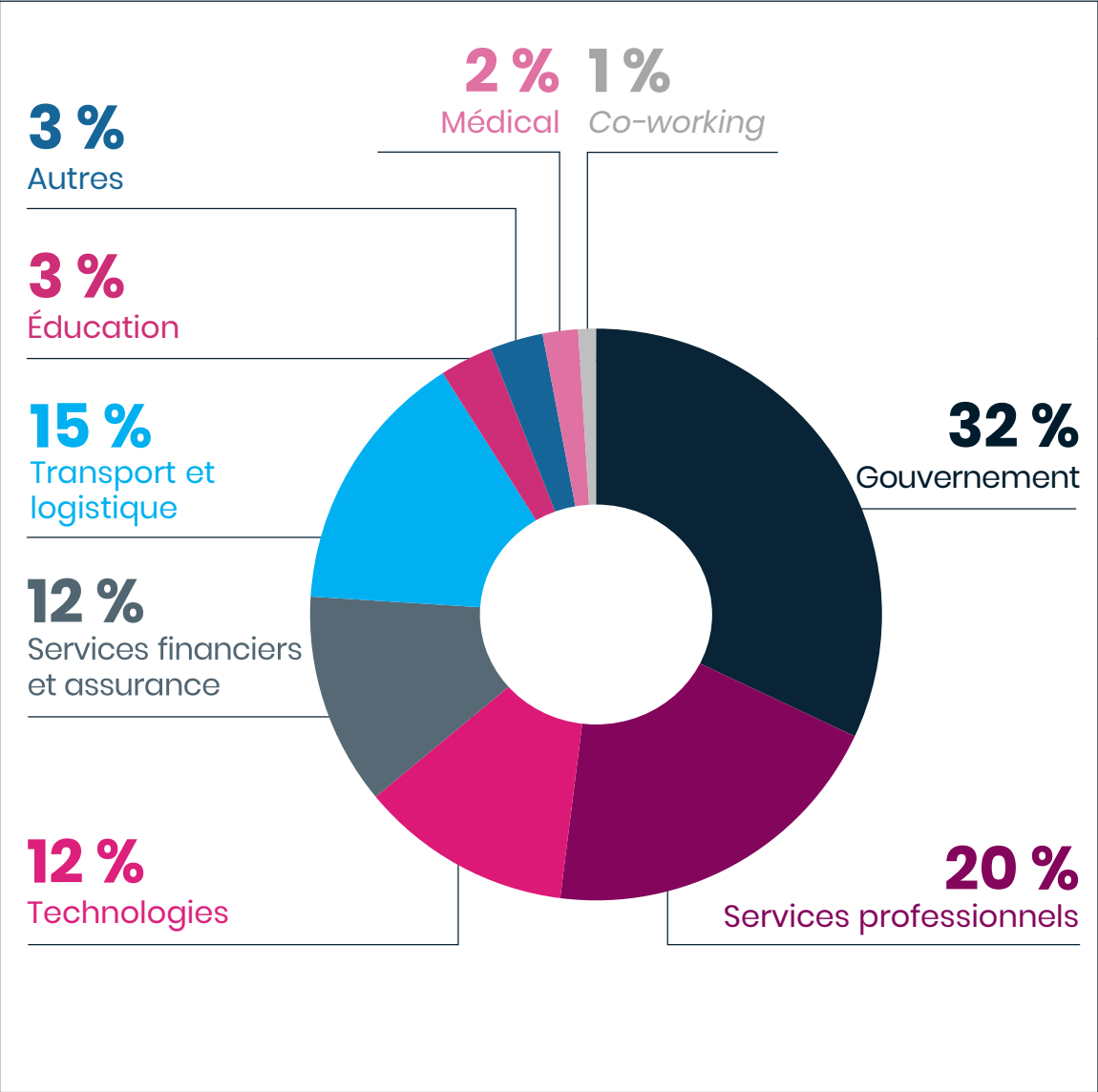
Rehausser l'offre de services dans nos immeubles en banlieue

- Innover et miser sur les aménagements de style campus
- Offrir des services à valeur ajoutée

2.

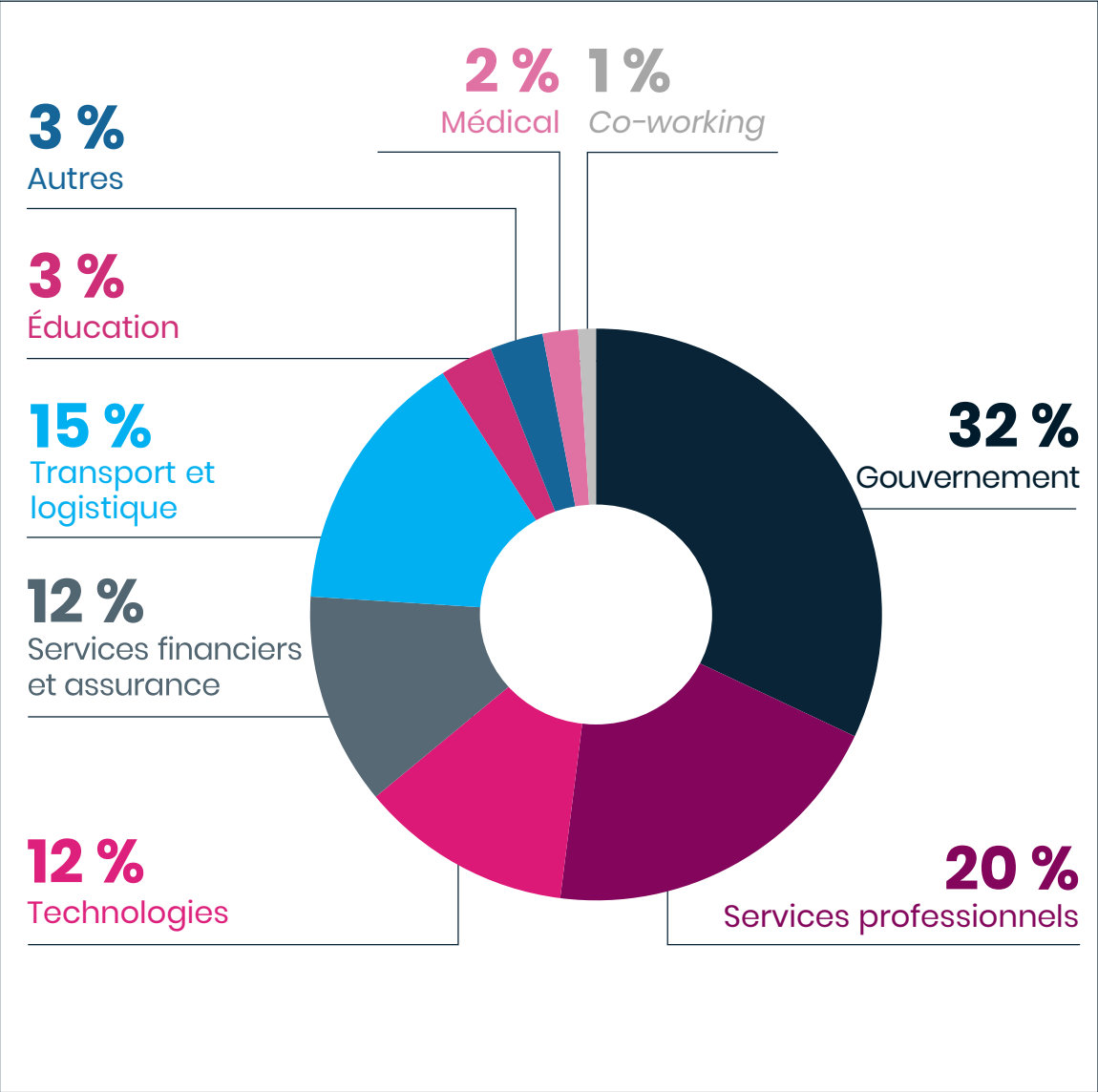
Créer de la valeur dans les immeubles à proximité du transport collectif

- Harmoniser les échéances de baux pour permettre le repositionnement de nos propriétés à proximité du transport collectif
- Saisir des opportunités attrayantes de développement et de redéveloppement



3.
Cibler proactivement de nouveaux locataires dans les industries en émergence

Cible	Exposition
En émergence ↗	Technologies, Médical, Biotech
Stable ↔	Gouvernement, Éducation
Legacy ↘	Services professionnels, Services financiers et d'assurance



4.
Maintenir une pondération stable des baux gouvernementaux

Cible	Exposition
En émergence ↗	Technologies, Médical, Biotech
Stable ↔	Gouvernement, Éducation
Legacy ↘	Services professionnels, Services financiers et d'assurance



PORTEFEUILLE BUREAU

83 immeubles • 11,2 M pi² • Bénéfice d’exploitation net : 148 M\$ • Valeur : 2,5 G\$

Montréal
60 %

50 immeubles 86 M\$ B.E.N.
6,6 M pi² 1,5 G\$

230 \$/pi²

- 54 % Quartiers d’affaires
- 16 % Banlieue connectée au transport collectif
- 25 % Campus en banlieue
- 5% Autres



PORTEFEUILLE BUREAU

83 immeubles • 11,2 M pi² • Bénéfice d'exploitation net : 148 M\$ • Valeur : 2,5 G\$

Montréal 60 %

50 immeubles 86 M\$ B.E.N.
6,6 M pi² 1,5 G\$

230 \$/pi²

- 54 % Quartiers d'affaires
- 16 % Banlieue connectée au transport collectif
- 25 % Campus en banlieue
- 5% Autres

Québec 24 %

16 immeubles 39 M\$ B.E.N.
2,5 M pi² 0,6 G\$

234 \$/pi²

- 81 % Quartiers d'affaires
- 10 % Banlieue connectée au transport collectif
- 1 % Campus en banlieue
- 8 % Autres



PORTEFEUILLE BUREAU

83 immeubles • 11,2 M pi² • Bénéfice d'exploitation net : 148 M\$ • Valeur : 2,5 G\$

Montréal 60 %

50 immeubles 86 M\$ B.E.N.
6,6 M pi² 1,5 G\$

230 \$/pi²

- 54 % Quartiers d'affaires
- 16 % Banlieue connectée au transport collectif
- 25 % Campus en banlieue
- 5% Autres

Québec 24 %

16 immeubles 39 M\$ B.E.N.
2,5 M pi² 0,6 G\$

234 \$/pi²

- 81 % Quartiers d'affaires
- 10 % Banlieue connectée au transport collectif
- 1 % Campus en banlieue
- 8 % Autres

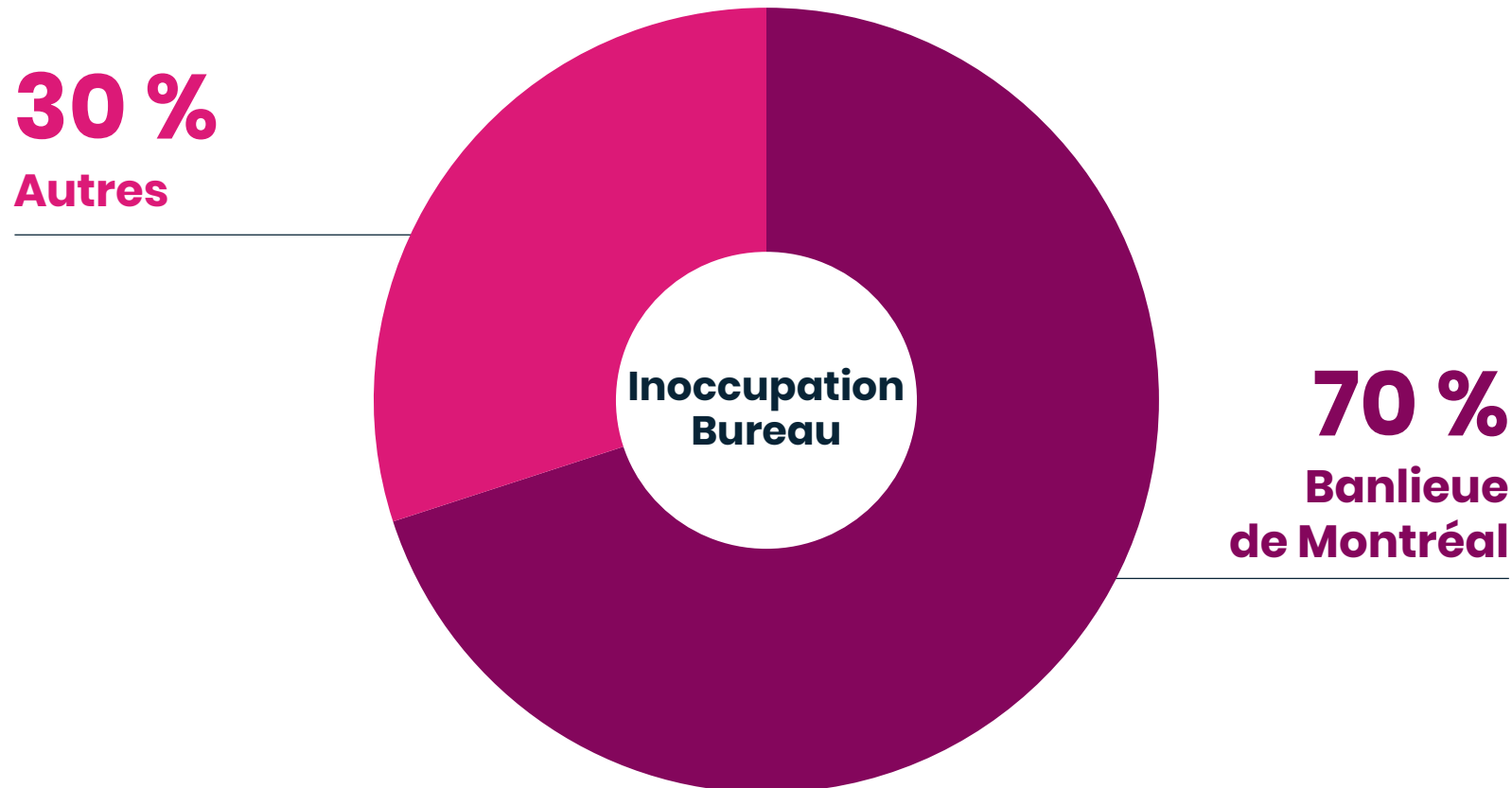
Ottawa 16 %

17 immeubles 24 M\$ B.E.N.
2,1 M pi² 0,4 G\$

180 \$/pi²

- 33 % Quartiers d'affaires
- 26 % Banlieue connectée au transport collectif
- 24 % Campus en banlieue
- 17 % Autres

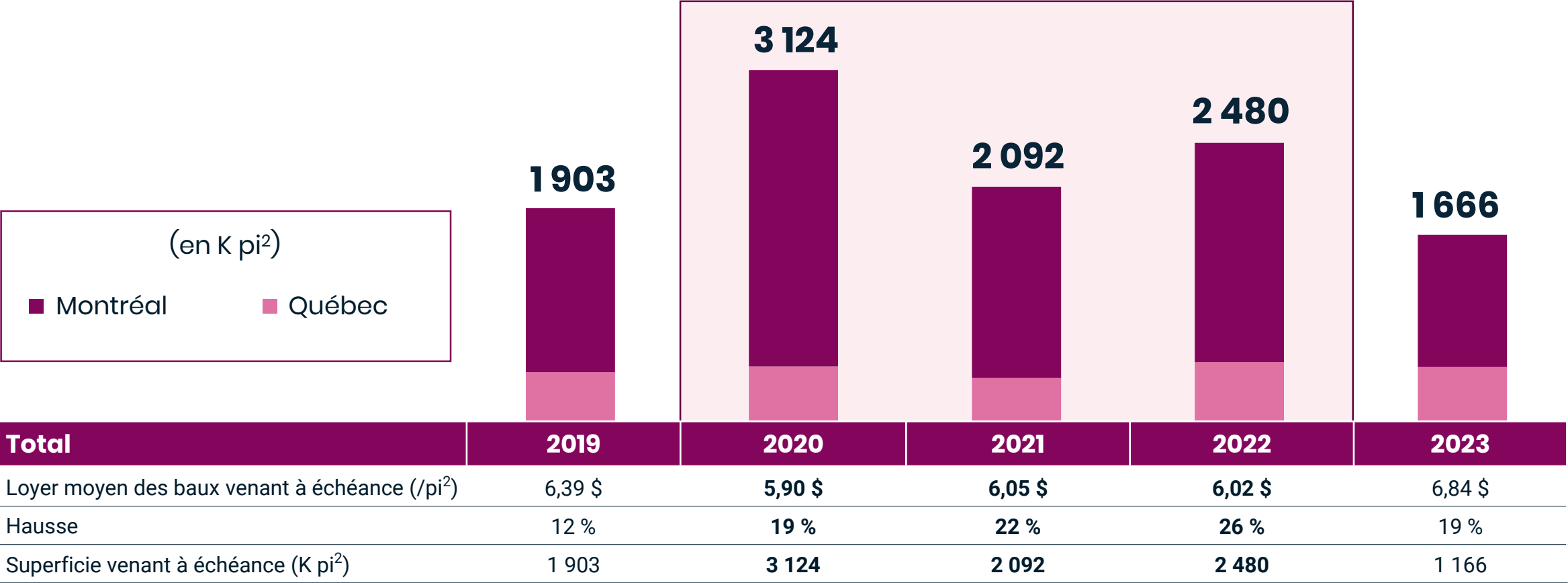
L'intégration d'aménagements de style campus combinée aux projets majeurs d'infrastructures de transport collectif sont des leviers puissants pour réduire l'inoccupation



Plan d'affaires et perspectives - Industriel



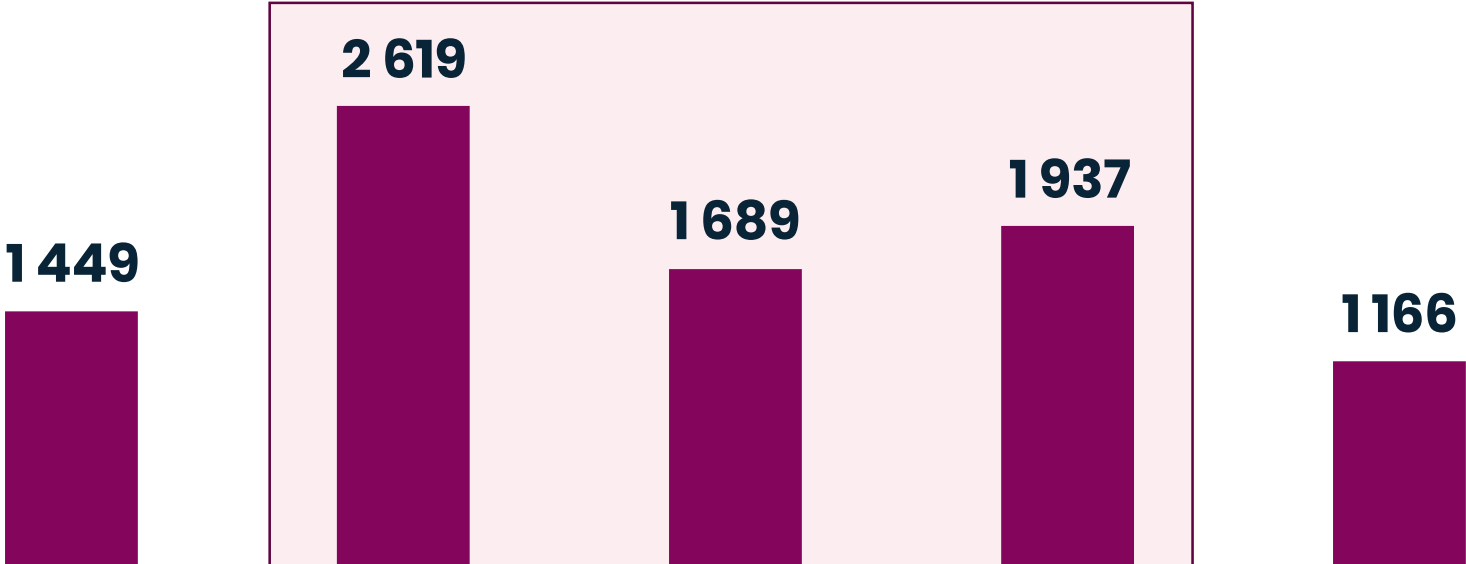
49 % des baux viennent à échéance entre 2020 et 2022



52 % des baux viennent à échéance entre 2020 et 2022

Potentiel de hausses du bénéfice d'exploitation net
11,4 M\$

(en K pi²)
■ Montréal



Montréal	2019	2020	2021	2022	2023
Loyer moyen des baux venant à échéance (/pi²)	6,09 \$	5,72 \$	5,77 \$	5,67 \$	6,11 \$
Hausse	15 %	25 %	31 %	41 %	35 %
Superficie venant à échéance (K pi²)	1 449	2 619	1 689	1 937	1 166



PORTEFEUILLE INDUSTRIEL

193 immeubles • 15,5 M pi² •
Bénéfice d'exploitation net : 92 M\$ • Valeur : 1,4 G\$

Montréal

76 %

129 immeubles 65 M\$ B.E.N.

12 M pi² 1,059 M\$

88 \$/pi²

Québec

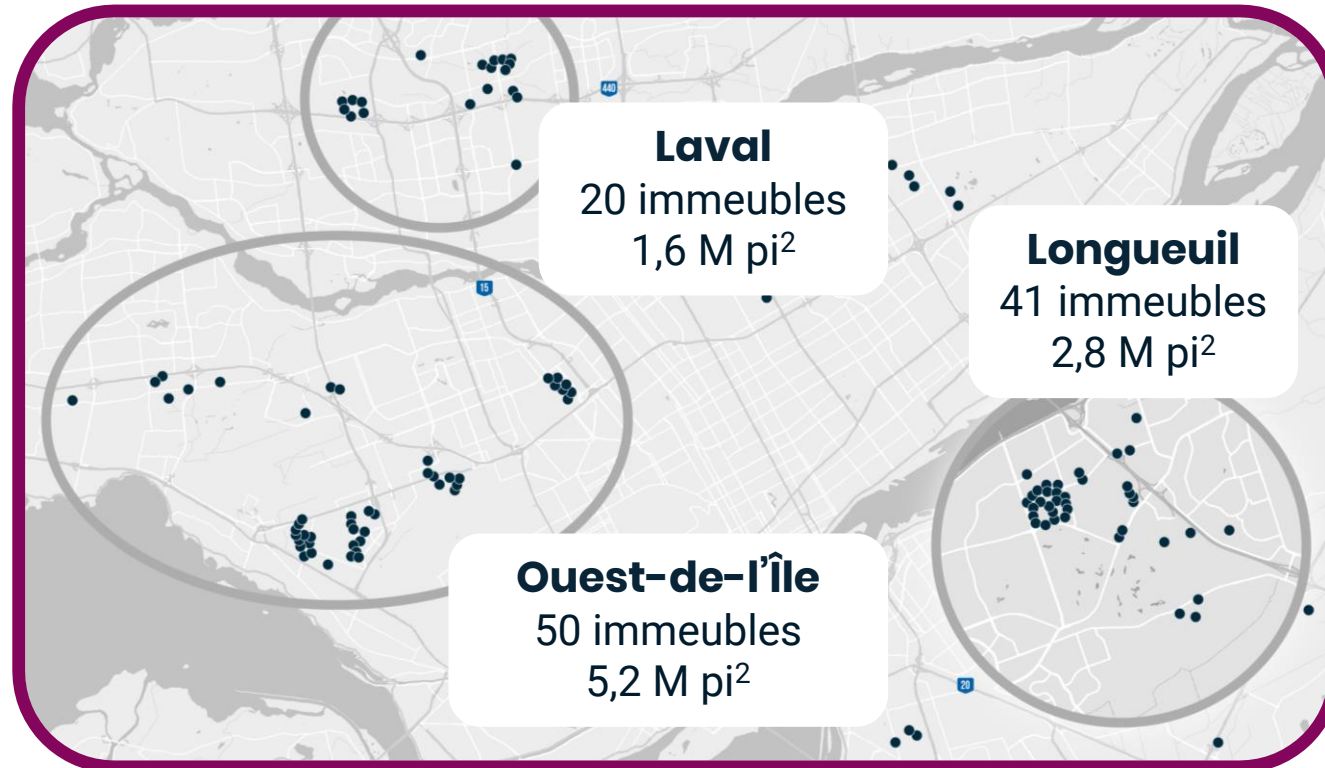
24 %

64 immeubles 27 M\$ B.E.N.

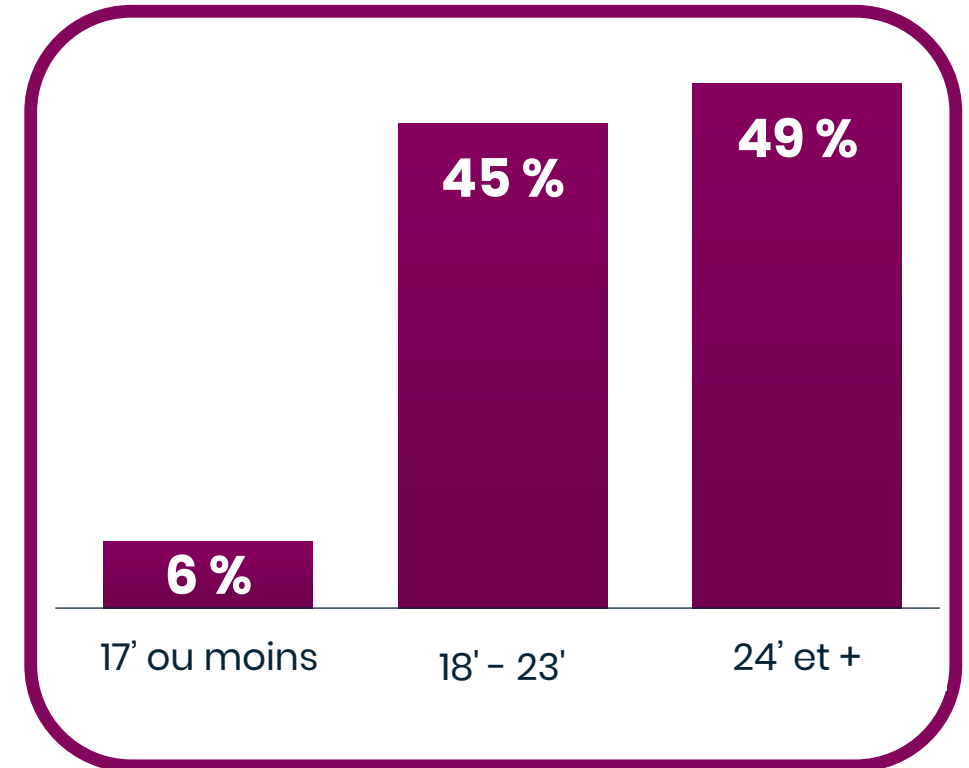
3,5 M pi² 375 M\$

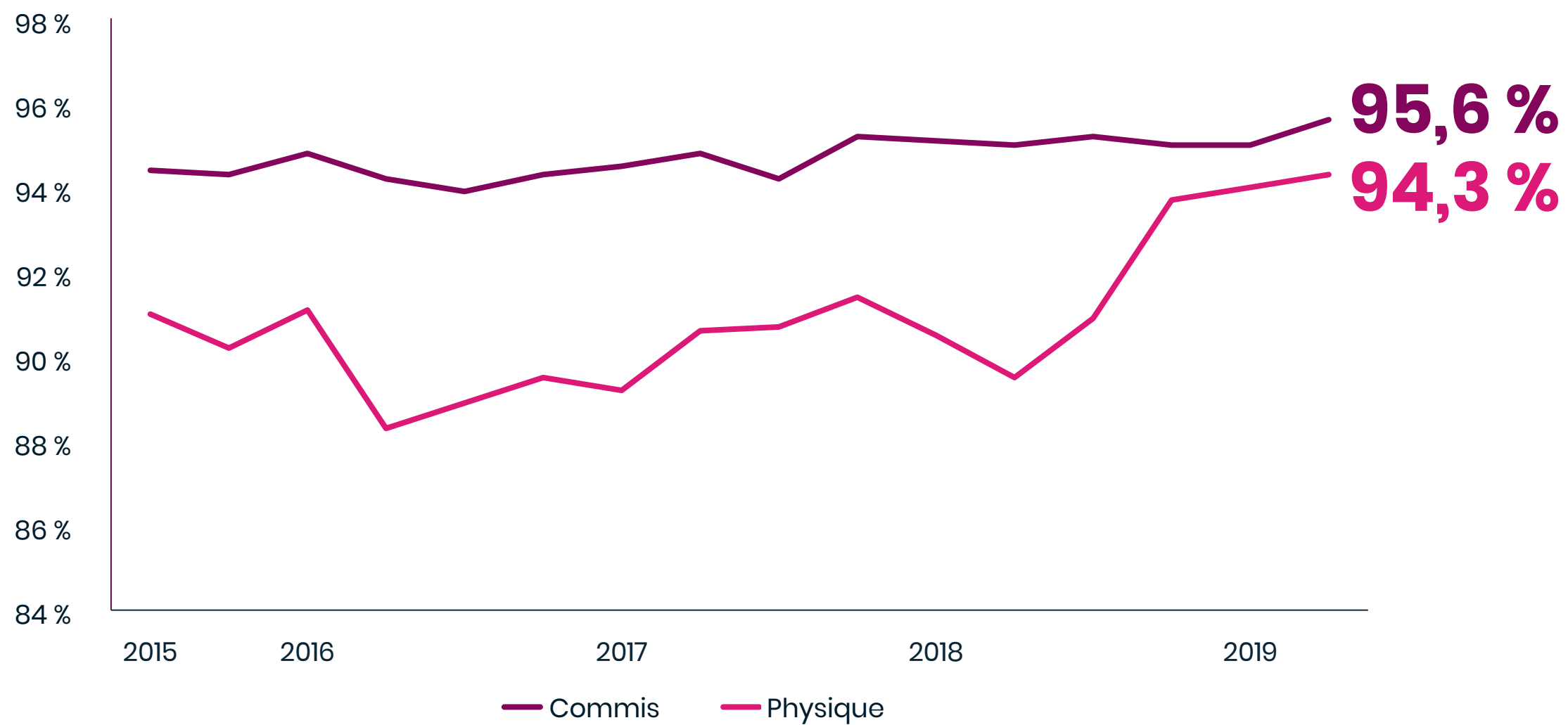
108 \$/pi²

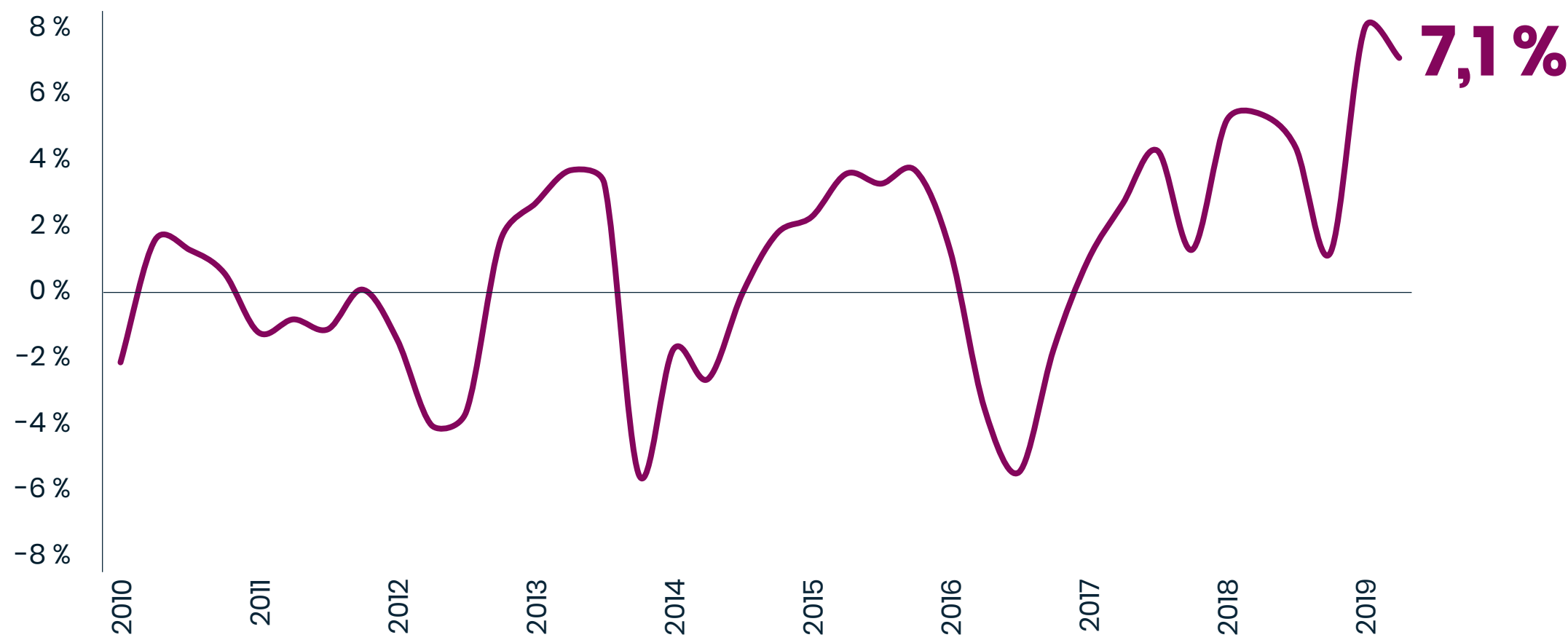
Des pôles stratégiquement situés



Hauteurs libres







Se concentrer sur la création de valeur plutôt que sur le taux d'occupation

Optimiser le bénéfice d'exploitation net

- › Augmentations agressives des loyers dans les marchés forts
- › Minimiser les incitatifs
- › Hausser en temps réel les loyers dans les marchés évolutifs
- › Être ouvert à voir des locataires partir pour optimiser les loyers

Investissements

- › Réinvestir les capitaux pour développer notre portefeuille industriel

Développements ciblés

- › Développement de terrains disponibles
- › Redéveloppement
- › Construction spéculative
- › Construction sur mesure

Une occasion unique de générer une croissance solide du bénéfice d'exploitation net

Hausse agressive des loyers

- › Notre position dominante dans le marché nous permet de fixer les prix du marché
- › 7,7 M pi² viennent à échéance d'ici 2022 (49 % de la superficie totale), ce qui nous procure d'importantes occasions de hausses

Augmentations contractuelles des loyers

- › Tirer profit de la solidité du marché pour négocier des hausses de loyers dans les termes des baux pour assurer une croissance future continue du bénéfice d'exploitation net

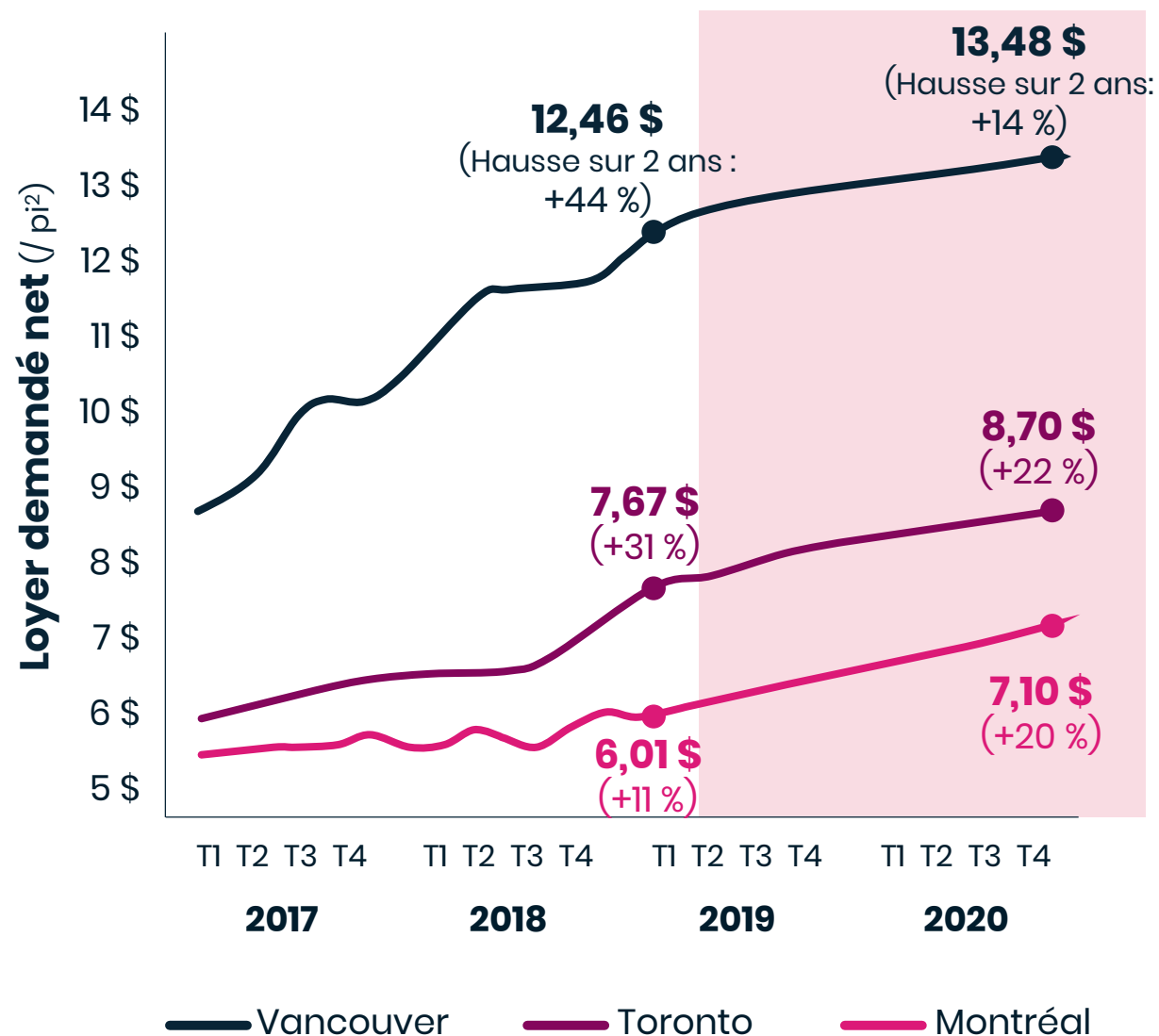
Optimisation de l'occupation

- › Maintenir un haut taux d'occupation, mais pas au détriment de la croissance des loyers
- › Privilégier une approche de gestion du rendement pour maximiser le bénéfice d'exploitation net plutôt que l'occupation
- › Fidéliser les locataires là où les loyers à renouveler sont cohérents avec le marché

Renouvellements stratégiques

- › Concentrer la stratégie de renouvellement sur l'optimisation du roulement des locataires dans les marchés où les loyers sont en hausse
- › Réduire l'accent sur les renouvellements anticipés

Notre portefeuille industriel est en excellente position pour capter les potentielles hausses de loyer



**Faible ratio
d'empreinte au sol**

**Proximité des principales
artères de circulation**

**Faible ratio
de bureau**

**Proximité du transport
collectif**

**Hauteurs libres
élevées**

**Locataires de bonne
qualité**

**Hamornisation avec la
logistique et la chaîne
d'approvisionnement**

**Proximité des réseaux électriques
et connectivité par fibre optique**

Le manque de nouveaux immeubles génère des opportunités de développement

Développement de terrains disponibles

- › Terrains bien situés totalisant 2,6 M pi² qui offrent la capacité de développer jusqu'à 1,0 M pi²
- › Planification optimale visant à tirer profit des possibilités de construction sur mesure et de conception-construction
- › Prêt à faire de la construction spéculative en raison de la forte demande et du manque de nouveaux immeubles dans le marché

Redéveloppement d'actifs / Densification

- › Possibilités de transformer des immeubles adjacents en installations logistiques à la fine pointe de la technologie
- › Le niveau des loyers actuels soutient la totalité de ces redéveloppements

Un portefeuille considérable et comparable a fait l'objet d'une transaction de 250 M\$ en septembre 2019, à un taux de capitalisation de 3,95 %

(Le portefeuille HOOPP a été acquis par PIRET, une filiale de Blackstone et Ivanhoé Cambridge)

Portefeuille	Portefeuille comparable de Cominar	HOOPP
Superficie totale (K pi²)	3 228	1 534
Taille moyenne des immeubles (K pi²)	179	139
Hauteur libre moyenne	27'	30'
Loyer net par pi²	5,68 \$	6,42 \$
Durée moyenne pondérée des baux	4,3	4,2
Baux venant à échéance 2020-2022	54 %	65 %
Valeur / pi²	91 \$ (IFRS)	163 \$ (Transaction)

Bénéfice d'exploitation net



Taux de capitalisation



Gestion de portefeuille et gestion d'actifs



Alexandra Faciu

Directrice exécutive
Gestion des actifs

Gestion de portefeuille et gestion d'actifs



Mission

Élaborer des stratégies et un cadre de travail pour renforcer la performance et la qualité du portefeuille de Cominar

« Penser en investisseur »

L'une de nos priorités fondamentales consiste à optimiser le portefeuille et à créer une fonction de gestion des actifs forte, qui se traduira par un mandat axé sur trois objectifs principaux :

- › **Bâtir une équipe et une pratique de gestion de portefeuille et d'actifs**, ce qui comprend l'élaboration de plans stratégiques pour chacun de nos actifs et la mise en place de processus clairs de création de valeur pour le portefeuille
- › **Établir des règles et des méthodes** pour la souscription des investissements de Cominar
- › **Suivre les marchés et les secteurs de l'immobilier** afin de découvrir les tendances, les opportunités et les risques

Stratégie et gouvernance d'entreprise

Investissement

Gestion de portefeuille

Stratégie d'investissement

Transactions (acquisitions, dispositions)

Gestion d'actifs

Exploitation

Gestion d'immeuble

Location

Développement

Gestion de projet et de construction

Services corporatifs

Stratégie et gouvernance d'entreprise

Investissement

Gestion de portefeuille

Stratégie d'investissement

Transactions (acquisitions, dispositions)

Gestion d'actifs

Exploitation

Gestion d'immeuble

Location

Développement

Gestion de projet et de construction

Services corporatifs

Gestion de portefeuille

**Gestion
de portefeuille**

**Stratégie
d'investissement**

Gestion d'actifs

**Gestion de la
planification des actifs
et création de valeur**

**Contrôle des actifs
et soutien**

**Gestion de la
valeur des actifs**

La création de valeur

Identification rapide de tout changement dans le marché ou dans l'actif, ou de toute tendance créant une perturbation, afin de travailler avec les unités d'affaires pour trouver des façons de tirer pleinement profit des opportunités que cela peut générer, de gérer et minimiser proactivement les risques potentiels

- › Exercer une vigie constante des tendances et des événements pouvant avoir une incidence sur le portefeuille, tant à l'échelle macro que des actifs
- › Mettre en place un processus de DÉTENTION/VENTE/RECAPITALISATION (qui inclut l'analyse des occasions de placements non traditionnels) pour réaliser la bonne action au bon moment
- › Mettre en place un processus détaillé de répartition du capital
- › Appuyer les unités d'affaires dans le développement de stratégies propres à chaque catégorie d'actif et région
- › Adopter une approche cohérente et rigoureuse
- › Miser sur notre expertise en gestion d'actifs, étude de marché, gestion des risques, construction de portefeuille et analyse financière

Tendances majeures

- › Abondance de capitaux pour l'immobilier
- › Changements démographiques
- › Technologies
- › Intensification
- › Développement durable

Risques

- › Macroéconomiques
- › De marché et de secteur
- › Spécifiques à l'immeuble
- › D'exploitation

Terrain et densité excédentaire

- › Développement
- › Redéveloppement
- › Intensification

Actifs non stabilisés

- › Diversification et qualité de locataires
- › Hausse de loyers
- › Optimisation des coûts et des dépenses

Actifs stabilisés

Avec des rendements stabilisés, 2 possibilités :

- › Détenir pour maintenir la stabilité du portefeuille et du bénéfice d'exploitation net
- › Vendre et redéployer le capital

Stabiliser les rendements totaux attendus

Opportuniste

Valeur ajoutée

**Stratégique/
Stratégique+**

Analyse du portefeuille

Générer de la valeur de l'actif net

Vendre des participations (jusqu'à 100 %) dans des immeubles ciblés à des prix au-dessus des valeurs IFRS, ainsi que les terrains excédentaires

Cristalliser la valeur de l'actif net

Disposer des actifs ayant atteint leur pleine valeur et rationaliser nos activités d'exploitation

Protéger la valeur de l'actif net

Adopter une approche de ventes disciplinées pour les actifs ayant un risque potentiel de baisse de valeur

Processus structuré et rigoureux pour optimiser le portefeuille

1. Saisir les opportunités dans le marché industriel
2. Améliorer la performance et la qualité du portefeuille existant (dans toutes les catégories d'actif)
3. Préparer le portefeuille en vue de la prochaine récession
4. S'assurer que notre exécution respecte nos priorités stratégiques (ce qui inclut les ventes disciplinées et les initiatives d'intensification)

Transformer notre façon de travailler



Sandra Lécuyer

Vice-présidente
Talent et organisation

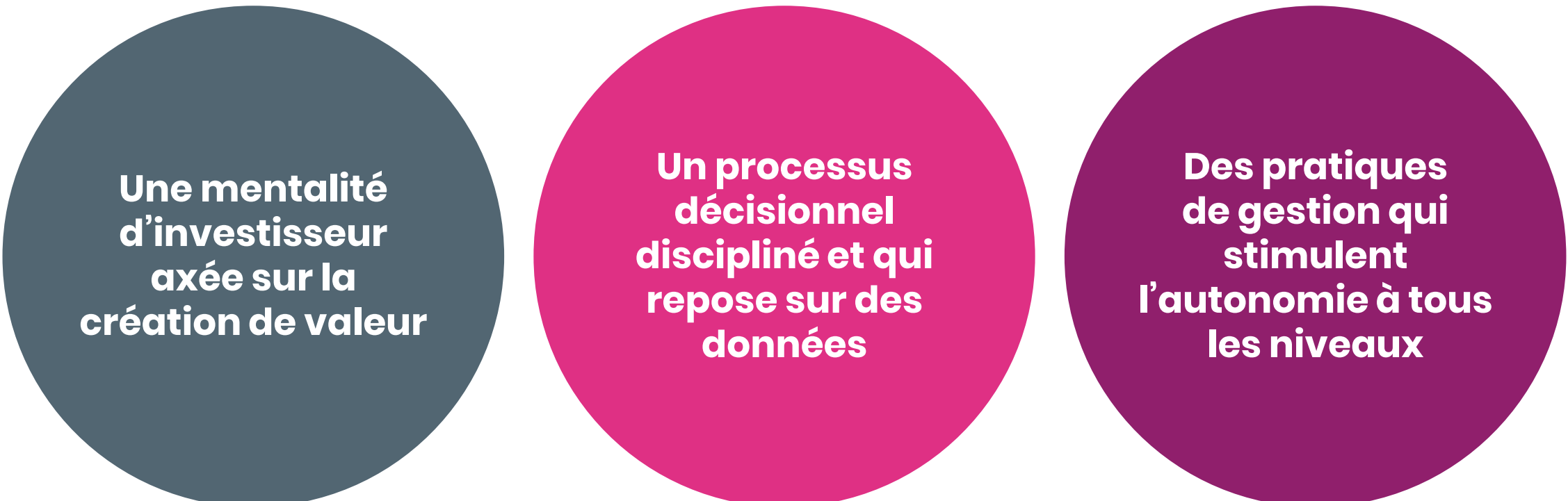
Transformer notre façon de travailler



Nos valeurs évoluent mais notre ADN demeure le même

- **Nous agissons en PROPRIÉTAIRES**
Nous sommes enclins à voir grand et sommes responsables de générer de la valeur et des rendements sur nos investissements
- **Nous COMMUNiquONS pour CRÉER DES LIENS**
Nous créons des partenariats, pas des silos; L'ÉQUIPE passe en premier
- **Nous sommes le CHANGEMENT**
Nous exerçons nos fonctions avec une curiosité incessante et nous évoluons constamment afin d'apprendre et d'innover
- **Nous façonnons l'avenir de façon PROACTIVE**
Nous nous engageons à impressionner nos clients en répondant à leurs besoins

Nous misons sur une culture d'excellence



Une mentalité
d'investisseur
axée sur la
création de valeur

Un processus
décisionnel
discipliné et qui
repose sur des
données

Des pratiques
de gestion qui
stimulent
l'autonomie à tous
les niveaux

Être les meilleurs, pas les plus gros!

Devenir une entreprise très performante nécessite une transformation

1.

**Créer une
harmonisation
organisationnelle**

2.

**Encourager le
développement
du leadership**

3.

**Optimiser
l'utilisation de
la technologie**

Gestion de changement

- Une structure qui favorise l'imputabilité et la contribution à travers l'entreprise
- Des objectifs clairs et un échéancier pour atteindre nos objectifs
- Une communication transparente et constante
- Une imputabilité claire par le biais d'un suivi du conseil

**Taux d'engagement
global**

68 %

+ 24 % Neutre

**Taux de
participation**

85 %

Conclusions et priorités

Forces



- › Enthousiasme pour le travail et la transformation
- › Les employés se sentent respectés et savent qu'on leur fait confiance
- › Bon potentiel d'amélioration avec les employés qui sont actuellement « neutres »

Opportunités



- › Communiquer régulièrement avec les employés, à travers différents canaux
- › Accroître la proximité entre l'équipe de direction et les employés

Mot de la fin



Questions- réponses

