CONSEIL
DES RELATIONS
INTERNATIONALES
DE MONTRÉAL

Renforcer notre pertinence dans un monde en mutation

Plan stratégique 2025–2028

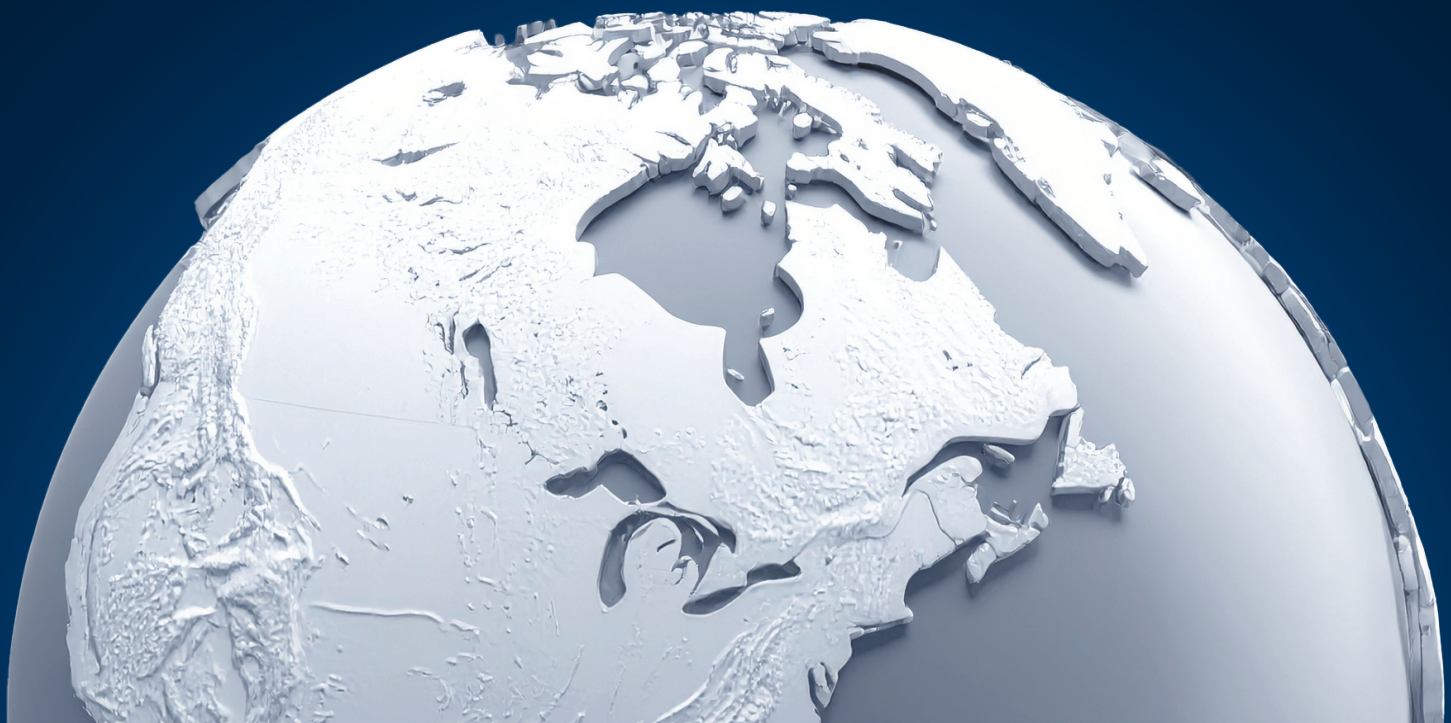


Table des matières

Sommaire Exécutif 03

Mise en contexte 05

Partie I – État des lieux 07

1. Contexte historique 08
2. Mission et position actuelle du CORIM 08
3. Activités et fonctionnement actuels 09
4. Le membership du CORIM 09
5. Les finances du CORIM 10
6. L'équipe du CORIM 11
7. L'écosystème du CORIM 12
8. Analyse SWOT 13
9. Balisage : Nos sources d'inspiration 17

Partie II – Cristallisation du positionnement stratégique du CORIM 18

10. Rôle distinctif et positionnement unique du CORIM 19
11. Public cible 20
12. Proposition de valeur et avantages concurrentiels 21
13. Raison d'être 22
14. Mission redéfinie 23
15. Mode de fonctionnement adapté 24
16. Modèle financier amélioré 25
17. Organisation du travail optimisée 26

Partie III – Plan d'action (2025–2028) 29

18. Chantier I : Modernisation interne (gouvernance, gestion et amélioration continue) 30
19. Chantier II : Mise en place d'une programmation intégrée 32
20. Chantier III : Développement marketing et notoriété 34
21. Chantier IV : Révision du modèle financier du CORIM 35
22. Conclusion 38

Sommaire exécutif

Le présent plan stratégique trace l'ambition du CORIM pour les années 2025 à 2028 : devenir un carrefour d'information et un catalyseur d'action pour les leaders montréalais, québécois et franco-canadiens face aux grands enjeux internationaux. Dans un contexte de transformations géopolitiques rapides et de complexité accrue, le CORIM entend renforcer son rôle de pont entre les dynamiques mondiales et les réalités locales, en offrant à sa communauté une lecture claire, stratégique et accessible du monde.

Trois constats guident ce plan :

1. Le positionnement unique du CORIM au croisement des affaires internationales, de la société civile et du savoir/d'expertise.
2. L'opportunité de bonifier ses modèles formats de diffusion et de revenus.
3. La nécessité de renforcer sa capacité d'influence, tant par des contenus que par sa marque.

Le plan se décline en trois grandes parties :

- **Un état des lieux approfondi** qui met en lumière les forces du CORIM (réputation, réseau, expertise événementielle), ses défis (faible présence numérique, public cible restreint, dépendance financière aux événements), et son positionnement distinct dans l'écosystème montréalais, québécois et franco-canadien. Il s'appuie sur une analyse SWOT rigoureuse et un benchmark international inspirant (CFR, Chatham House, Clingendael et l'IRPP).
- **Une cristallisation stratégique** de sa vision, mission et proposition de valeur. Le CORIM clarifie sa raison d'être (purpose) : « Nous tissons les liens » Il élargit son mandat pour devenir à la fois veille stratégique, vulgarisateur rigoureux, animateur de communautés et catalyseur d'initiatives. Sa mission se traduit par trois leviers : relier l'expertise à l'action, les contenus à leur public, et les personnes entre elles.
- **Un plan d'action structuré autour de quatre chantiers majeurs :**
  1. **Modernisation interne** : Refonte de la gouvernance, de l'organisation du travail et de l'infrastructure numérique (CRM, TI, gestion des processus), etc.
  2. **Mise en place d'un environnement de contenu intégré** : Production régulière en amont et en aval d'événements de balados, blogues, bulletins et vidéos, avec une stratégie éditoriale claire et un réseau de contributeurs externes.
  3. **Développement marketing et notoriété** : Repositionnement de la marque, déploiement numérique, ciblage de nouveaux publics, et stratégie CRM personnalisée.
  4. **Révision du modèle financier** : Refonte des offres de partenariat et d'adhésion, diversification des revenus et gestion optimisée des ressources.

Ce plan est à la fois ambitieux et réaliste. Il propose des indicateurs de succès concrets pour chaque chantier et s'appuie sur une nouvelle structure organisationnelle renforcée. Il appelle l'ensemble de l'organisation — direction, conseil d'administration, membres, partenaires — à se mobiliser autour d'une vision renouvelée : faire du CORIM un acteur d'impact au service du rayonnement international du Québec.

Mise en contexte

Dans un monde où les réalités internationales évoluent rapidement, où les tensions géopolitiques, transformations économiques redéfinissent le commerce mondial, les leaders d'affaires et de la société civile doivent plus que jamais s'adapter si elles veulent demeurer compétitives. Naviguer dans ce paysage complexe nécessite non seulement une compréhension approfondie des grandes tendances mondiales, mais également une connaissance des réseaux, des analyses stratégiques et des plateformes d'échange afin de mieux anticiper les défis et saisir les opportunités.

Dans ce contexte le CORIM joue un rôle clé. À l'intersection du monde des affaires, du milieu académique et du paysage politique, le CORIM se positionne comme un pont stratégique, un facilitateur permettant aux décideurs québécois de comprendre, d'anticiper et d'agir face aux dynamiques internationales qui affectent leur réalité commerciale. Notre mission est d'offrir du contenu factuel et pertinent, de mettre en relation les bons acteurs et d'amener les enjeux internationaux au cœur des décisions stratégiques des entreprises et institutions de Montréal , du Québec, voire même du Canada.

Le présent document expose le plan stratégique 2025–2028 du Conseil des relations internationales de Montréal (CORIM). Rédigé dans un style professionnel et fluide, il est destiné au Conseil d'administration. Le plan est structuré en trois parties : **(I)** un état des lieux détaillé de la situation actuelle du CORIM appuyé par les analyses dans les annexes 1 à 4, **(II)** la cristallisation du positionnement stratégique et des orientations futures appuyé par les analyses dans les annexes 5 à 10, et **(III)** un plan d'action concret articulé autour de quatre chantiers de travail détaillé dans l'annexe 11. Des analyses comparatives avec des organisations internationales similaires pour inspirer les meilleures pratiques, et des tableaux synthétiques résument certains modèles et recommandations clés sont en annexe. L'ensemble vise à doter le CORIM d'une feuille de route ambitieuse et réaliste pour les trois prochaines années, en capitalisant sur ses atouts et en adressant ses défis de façon innovante.

I. État des lieux

1. Contexte historique 08
2. Mission et position actuelle du CORIM 08
3. Activités et fonctionnement actuels 09
4. Le membership du CORIM 09
5. Les finances du CORIM 10
6. L’équipe du CORIM 11
7. L’écosystème du CORIM 12
8. Analyse SWOT 13
9. Balisage : Nos sources d’inspiration 17

1. Contexte historique

Fondé en 1985, le Conseil des relations internationales de Montréal (CORIM) cumule 40 ans d'existence. Organisme privé, sans but lucratif et non partisan, il a été créé par le professeur Louis Sabourin et présidé initialement par l'honorable Gérard Pelletier.

Au fil des décennies, le CORIM s'est imposé comme la tribune internationale de Montréal pour les affaires mondiales. Ses célèbres déjeuners-causeries – organisés régulièrement depuis sa fondation – constituent une plateforme incontournable pour les personnalités politiques, diplomatiques et économiques de passage à Montréal. Ces événements offrent l'occasion aux leaders d'affaires et de la société civile d'échanger sur les grands enjeux de relations internationales, de politique étrangère, de défense ou de commerce extérieur. Le concept a fait ses preuves : la qualité de l'auditoire attire des conférenciers de haut niveau, et réciproquement, la renommée des conférenciers attire un public de décideurs de premier plan – créant un cercle vertueux bénéfique au rayonnement du CORIM. Cette riche histoire confère au CORIM une notoriété solide en tant que forum privilégié de dialogue sur les affaires internationales à Montréal.

2. Ce qu'est le CORIM en 2025

Mission actuelle du CORIM

La mission actuelle du CORIM est de favoriser une meilleure compréhension des enjeux internationaux et de susciter, par ses événements et partenariats, une collaboration plus étroite entre les divers milieux intéressés aux questions internationales.

Concrètement, le CORIM remplit cette mission en offrant une tribune prestigieuse aux personnalités étrangères de passage à Montréal ainsi qu'aux politiciens et experts canadiens souhaitant partager leurs connaissances avec la communauté montréalaise. Il organise des conférences de haut niveau – principalement sous forme de déjeuners-causeries – ainsi que des séminaires, colloques et tables rondes sur des thèmes internationaux. Le CORIM facilite également les échanges et rencontres entre les représentants des milieux montréalais impliqués en affaires internationales, créant un lieu de discussion unique entre les intervenants publics et privés concernés. De plus, il permet à des visiteurs étrangers d'entrer en contact avec des acteurs locaux, favorise la réalisation d'études sur des thématiques mondiales, encourage le développement de réseaux entre Montréal et d'autres métropoles, diffuse les publications de ses partenaires et fait la promotion de Montréal comme carrefour international.

L'ensemble de ces actions fait du CORIM un rassembleur au service du rayonnement international de Montréal.

3. Activités et fonctionnement actuels

Public cible

Historiquement, le CORIM s'adresse d'abord aux dirigeants et cadres du monde des affaires, aux diplomates et représentants gouvernementaux, ainsi qu'aux milieux académiques spécialisés en relations internationales. Ces intervenants publics et privés intéressés par les affaires internationales constituent le noyau de son audience. Le format des activités – des rencontres formelles autour d'un repas, dans un contexte non partisan – vise à répondre aux besoins de ce public en quête d'information stratégique et de réseautage de haut niveau.

Événements phares

À ce jour, le CORIM est essentiellement concentré sur l'organisation de déjeuners-causeries d'envergure (généralement plus de 100 participants). Il en organise entre 25 et 35 par an, réunissant au total de 6 000 à 10 000 participants annuellement. Ces événements sont structurés en séries thématiques (Affaires, Politique, Affaires étrangères, Économie mondiale, Environnement, Science et innovation, Culture et Développement international), chacune parrainée par un partenaire corporatif majeur. Le CORIM organise également à l'occasion des événements « hors-série » sur des sujets d'actualité particuliers. La logistique événementielle est un point fort : ces conférences sont bien rodées et bénéficient d'un public fidèle. Depuis la pandémie de 2020, le CORIM a montré une capacité d'adaptation en introduisant des options virtuelles (diffusion en direct, participation par vidéoconférence), ce qui lui a permis de maintenir et même élargir son audience.

Canaux numériques

En 2023, le CORIM a lancé un blogue animé par M. Jocelyn Coulon (analyste réputé en politique internationale), épaulé par une dizaine de collaborateurs. Ce blogue offre des articles d'analyse sur l'actualité internationale. Cependant, à ce jour, il n'existe pas de véritable calendrier éditorial ni de lien systématique entre le contenu du blogue et la programmation des conférences en salle. Le blogue ne génère pas de revenus et reste relativement indépendant des autres activités, constituant ainsi une offre numérique modeste et déconnectée du reste des opérations. Par ailleurs, le CORIM possède une présence sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, etc.), mais cette présence est essentiellement informative et l'organisation n'exploite pas encore pleinement ces plateformes pour promouvoir sa marque, diffuser du contenu exclusif ou interagir avec sa communauté. Cette situation limite pour l'instant la portée du CORIM auprès des publics plus jeunes ou des professionnels connectés qui consomment l'information via le numérique.

4. Le membership du CORIM

Le CORIM rassemble une communauté de membres et partenaires issus principalement des grands milieux d'affaires et des institutions publiques. On y retrouve d'une part des grands partenaires corporatifs, c'est-à-dire des entreprises majeures soutenant le CORIM au plus haut niveau (Bell, Bombardier, CN, Desjardins, Fasken, Hydro-Québec, Groupe Mandrake, Pratt & Whitney Canada, et Rio Tinto, qui figurent parmi les Grands Partenaires officiels). D'autre part, des institutions publiques et parapubliques de

premier plan occupent une place spéciale : le gouvernement du Québec, le gouvernement du Canada et la ville de Montréal sont ainsi des membres Gouverneurs Émérites, aux côtés de certaines grandes entreprises et universités montréalaises. Leur présence illustre le partenariat public-privé au sein du CORIM.

Par ailleurs, le CORIM compte 196 membres corporatifs (entreprises de taille moyenne, cabinets conseils, OBNL, etc.) et 85 membres individuels, y compris une catégorie à tarif réduit pour les étudiants. Les adhésions annuelles varient de 50 $ (membres étudiants) à 2 750 $ (membres Gouverneurs corporatifs). Les avantages associés aux différents statuts de membre comprennent typiquement des réductions sur le prix des événements, des accès privilégiés à des activités exclusives (cocktails VIP, tables d'honneur, visites privées), ainsi que la visibilité pour les organisations (nom ou logo affiché sur les communications du CORIM).

Portrait général

Ce modèle d'adhésion, construit au fil du temps, fait que le profil du membership du CORIM est aujourd'hui surtout composé de grandes organisations : entreprises d'envergure, institutions financières, ministères et agences publiques, universités et quelques grands OBNL. Ces membres institutionnels apportent un soutien financier important et occupent souvent le devant de la scène lors des événements (table réservée, interventions, etc.). En revanche, les PME, start-ups ou jeunes professionnels sont peu représentés dans la communauté actuelle du CORIM, soit parce qu'ils ne sont pas ciblés activement, soit peut-être parce que l'offre actuelle (formats, tarifs, contenus) n'est pas suffisamment adaptée à leurs attentes. Ce constat laisse entrevoir une croissance potentielle du membership en diversifiant la proposition de valeur pour ces segments sous-représentés en collaboration avec des organisations comme les chambres de commerce de la Rive-Sud et de Laval ainsi que des associations sectorielles.

5. Les finances du CORIM

Le CORIM réalise environ 2 millions de dollars de revenus par année. Historiquement, ces revenus proviennent quasi exclusivement du secteur privé (cotisations des membres et recettes d'événements)

Les contributions financières directes des gouvernements restent modestes – on peut estimer qu'elles totalisent environ 105 000 $ par an, soit environ 5 % des revenus, via notamment l'adhésion en tant que partenaires annuels de certaines entités publiques (ex. Ville de Montréal, ministères fédéral et provincial). Le CORIM a par ailleurs accumulé un surplus opérationnel au fil des ans, constituant un fonds de réserve de presque 2 millions de dollars, garantissant une certaine stabilité financière en cas d'imprévus ainsi que d'un fonds d'investissement pour le développement de produits.

En ce qui concerne les sources de revenus, elles se répartissent de la manière suivante (détails en annexe financière) :

- **Partenariats avec des entreprises et des institutions** (grands partenaires et partenaires annuels du CORIM) : environ **41** % des revenus. Il s'agit des contributions majeures versées par les entreprises commanditaires, généralement en échange d'une visibilité importante et d'un accès à l'ensemble des événements.
- **Cotisations d'adhésion des membres** (membres corporatifs, institutionnels et individuels) : environ **8** % des revenus. Ce sont les frais d'adhésion annuels payés par les organisations et personnes qui rejoignent le CORIM.

- **Recettes événementielles** (commandites ponctuelles et vente de billets/tables pour les déjeuners-causeries) : environ **37 %** des revenus. Chaque événement génère des revenus par la billetterie (y compris la vente de tables corporatives) et par des commandites spécifiques liées à l'événement ou au conférencier.
- **Revenus de placement et autres** (intérêts, gains en capital, etc.) : environ **8 %** des revenus. Grâce à son fonds de réserve, le CORIM dégage des revenus financiers modestes qui contribuent néanmoins à diversifier les entrées d'argent.

Il est important de souligner que presque 100 % des revenus opérationnels actuels du CORIM sont liés, directement ou indirectement, à l'organisation d'événements en présentiels. En effet, hormis les revenus de placement, toutes les sources (adhésions, commandites, billets) dépendent de la tenue des conférences et rencontres physiques. Cette situation rend l'organisation vulnérable aux aléas affectant la participation ou le format de ces événements (par exemple une conjoncture économique difficile, une pandémie, etc.). Le besoin de diversifier le modèle financier ressort donc clairement de cet état des lieux financier.

Côté dépenses, le budget du CORIM est absorbé par les coûts d'organisation des événements (logistique, salles, traiteurs, voyages des conférenciers), les frais de personnel, ainsi que certaines initiatives ponctuelles. Dans les faits, le CORIM est déficitaire sur le plan opérationnel depuis trois ans et retrouve l'équilibre financier par le biais des revenus de placements.

6. L'équipe du CORIM

Le CORIM fonctionne avec une équipe permanente de 9 personnes, dirigée par un Président-directeur général (PDG). La masse salariale pour ces ressources humaines s'élève à environ 1,2 million de dollars par an, ce qui demeure compétitif pour un OBNL de cette envergure. L'équipe actuelle est expérimentée dans l'organisation et la gestion d'événements majeurs, dans la recherche de commandites et le service aux membres lors des conférences. Chaque employé assume un éventail de tâches opérationnelles variées pour assurer le succès logistique des déjeuners-causeries et activités affiliées.

Cependant, on note certaines limites dans le profil des compétences internes au regard des nouvelles orientations envisagées. Aucune ressource à l'interne n'est dédiée spécifiquement au développement de contenu (recherche, rédaction, veille éditoriale), à l'animation de communauté/réseau en continu, ni au marketing et à la mise en marché de produits ou activités numériques. Jusqu'à présent, ces fonctions n'étaient pas prioritaires, l'accent étant mis sur l'événementiel traditionnel.

En termes d'organisation, toute l'équipe est hiérarchiquement rattachée au PDG, sans structure intermédiaire (pas véritablement de postes de direction spécialisés). Les descriptions de postes sont floues ou inexistantes, les responsabilités de chacun se définissant surtout par l'historique des tâches qui lui ont été confiées. Il n'existe pas de politique formelle de gestion des talents, de développement professionnel ni de système de bonification basé sur l'atteinte d'objectifs de rendement. Malgré ces lacunes organisationnelles, les conditions de travail (salaire moyen, vacances, assurances collectives, régime de retraite) sont jugées bonnes et ont permis jusqu'ici d'attirer et retenir du personnel dans le contexte compétitif du milieu sans but lucratif montréalais.

En résumé, l'équipe du CORIM fait preuve d'un fort savoir-faire logistique et relationnel pour les événements, mais devra monter en compétences sur de nouveaux créneaux (contenu, marketing numérique, etc.) si l'organisation souhaite évoluer et élargir son offre. Une modernisation de la structure interne apparaît donc nécessaire.

7. L'écosystème du CORIM

Le CORIM opère au carrefour de plusieurs écosystèmes à Montréal, se situant à l'intersection de dynamiques complémentaires : (1) l'écosystème de la création de savoir et de contenu en relations internationales (universités, think tanks, centres de recherche et équipes d'analyse en entreprise), (2) l'écosystème de la diffusion de ce savoir et des expertises (médias, plateformes numériques, réseaux sociaux), et (3) l'écosystème de l'animation de la communauté d'affaires locale (chambres de commerce, associations professionnelles, etc.). Comprendre sa position dans ces écosystèmes permet de mieux cerner ses collaborations potentielles et ses concurrents partiels.

Interface avec la communauté d'affaires locale

Dans les faits, le CORIM agit principalement dans l'environnement des organisations qui mobilisent la communauté des affaires du Grand Montréal. À ce titre, il partage un terrain commun avec des entités telles que la Chambre de commerce du Canada, la Fédération des chambres de commerce du Québec, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), le Cercle Canadien de Montréal, le Conseil du patronat du Québec, ou encore des associations sectorielles comme Manufacturiers et Exportateurs du Canada. Toutes ces organisations sollicitent les mêmes entreprises pour du parrainage et proposent des événements de réseautage ou de conférences. Le CORIM se distingue néanmoins par son focus thématique unique sur l'international : il offre une tribune spécialisée sur les enjeux mondiaux, ce qui le conduit à inviter régulièrement des conférenciers étrangers de haut niveau et à aborder des sujets géopolitiques que les autres forums locaux traitent peu. De plus, le public de ses événements, bien que majoritairement composé de gens d'affaires, inclut fréquemment des acteurs d'autres milieux (universitaires, diplomates, membres d'ONG, etc), conférant aux rencontres du CORIM une diversité que les événements purement d'affaires ont moins. Malgré cette différenciation, on observe que le CORIM « compétitionne » directement avec la CCMM ou le Cercle Canadien pour les budgets commandites et la vente de billets auprès des entreprises montréalaises. Il lui faut donc continuer à justifier sa proposition de valeur distincte pour conserver et accroître son attractivité face à ces « concurrents de l'attention et du portefeuille ».

Lien avec le milieu du savoir, de la création de contenu et d'expertise

Le CORIM, sans être un producteur de recherche lui-même, interagit en marge de l'écosystème académique en relations internationales. Montréal bénéficie de plusieurs chaires et instituts spécialisés (ex. Chaire Raoul-Dandurand à l'UQAM, Centre d'études et de recherches internationales à l'UdeM, etc.). Jusqu'à présent, le CORIM a entretenu des liens ponctuels avec ce milieu essentiellement via deux bourses annuelles qu'il octroie depuis plusieurs années (l'une à un étudiant de doctorat, l'autre à un étudiant de maîtrise en affaires internationales). Cependant, il apparaît que peu d'universités participent activement à ces concours de bourses (l'UQAM, via l'IEIM, est la plus assidue). Le CORIM invite aussi, de façon traditionnelle, les recteurs des quatre grandes universités montréalaises à s'exprimer lors d'un événement tous les deux ans, et sollicite régulièrement des chercheurs universitaires comme modérateurs ou panélistes à ses conférences. Enfin, le blogue du CORIM accueille occasionnellement

des contributions de professeurs ou d'anciens diplomates. Malgré ces interactions, on peut estimer que le CORIM n'exploite pas pleinement le potentiel de l'écosystème du savoir. Les contenus académiques demeurent souvent trop conceptuels ou théoriques pour le public d'affaires, et ne sont pas systématiquement intégrés aux productions du CORIM. Inversement, le CORIM pourrait jouer un plus grand rôle de vulgarisateur pour rendre ces connaissances accessibles à son audience. Il y a donc là une opportunité d'accroître la collaboration avec le milieu universitaire, en orientant les partenariats non plus seulement sous l'angle philanthropique (bourses, commandites d'événements académiques), mais vers une co-création de contenu adapté aux besoins des leaders praticiens.

Par ailleurs, il convient de noter que certains membres corporatifs du CORIM ont de l'expertise génèrent eux-mêmes du contenu et sur les affaires internationales, via leurs unités d'intelligence économique ou d'analyse du risque pays (ex. Desjardins, la Caisse de dépôt et placement du Québec, Exportation et développement Canada, etc.). Le CORIM a parfois mis à profit ce réservoir de contenu en invitant des experts de ces organisations comme conférenciers ou panélistes. Toutefois, aucune démarche structurée n'existe pour diffuser plus largement sur les plateformes du CORIM les analyses produites par ces partenaires. C'est une piste intéressante, car ces contenus d'entreprise sont généralement concrets et actionnables pour un public de décideurs (adaptés au monde des affaires), et pourraient trouver une seconde vie via le CORIM.

Relation avec les diffuseurs d'information internationale

Le CORIM évolue enfin dans l'écosystème de la diffusion d'information sur les affaires mondiales, aux côtés des médias et d'autres organisations similaires au Canada. À chaque événement, le CORIM invite les médias traditionnels (journalistes) afin d'assurer une couverture dans la presse. Sur le numérique, comme mentionné, sa présence est à développer. D'autres organisations proches de certains membres du CORIM excellent en diffusion de contenu vers des publics spécifiques qui échappent encore au CORIM : par exemple, la BDC, EDC ou le Fonds de solidarité FTQ – partenaires du CORIM – communiquent régulièrement vers les PME, startups et jeunes entrepreneurs. Il y a donc une opportunité pour le CORIM de collaborer avec ces entités pour relayer mutuellement du contenu, touchant ainsi un public plus large et complémentaire. En somme, le CORIM gagnerait à tisser des alliances de diffusion avec des organisations déjà engagées dans le partage de connaissances internationales, afin d'accroître sa portée, notamment auprès des clientèles émergentes.

8. Analyse SWOT du CORIM

Afin de synthétiser les forces et faiblesses internes du CORIM, ainsi que les opportunités et menaces de son environnement, une analyse SWOT a été réalisée :

Forces (atouts internes)

- **Excellente réputation comme forum international de Montréal :** Avec près de 40 ans d'existence, le CORIM jouit d'une notoriété établie en tant que principal espace non partisan de discussion sur les relations internationales à Montréal. Il est reconnu pour être un lieu privilégié où leaders politiques, économiques et académiques peuvent échanger sur les grandes questions mondiales. Cette crédibilité est un atout majeur pour attirer à la fois des conférenciers de haut calibre et des membres désireux de dialogues éclairés, permettant de relier les événements internationaux aux réalités québécoises.
- **Réseau solide et partenariats stratégiques :** Le CORIM bénéficie du soutien de grandes entreprises (Bell, Bombardier, Desjardins, etc.) et d'institutions publiques (Ville de Montréal,

gouvernements du Québec et du Canada) qui agissent comme partenaires. Son audience comprend de nombreux dirigeants d'entreprise, décideurs publics et leaders de la société civile. Ce vaste réseau de parties prenantes est un puissant levier pour développer de nouvelles initiatives, obtenir des commandites et élargir le bassin de membres. Par ailleurs, le CORIM entretient des liens avec des praticiens et experts (notamment via son CA et ses conférenciers), ce qui renforce sa capacité à proposer des contenus pertinents.

- **Capacité unique à faire le pont entre global et local :** Les événements du CORIM excellent à contextualiser les enjeux internationaux pour la société et l'économie québécoises. Cette capacité à traduire le global en local est un élément différenciateur fort face aux sources d'information plus généralistes. Elle pourrait être exploitée encore davantage dans une stratégie de contenu qui offre en continu une perspective locale sur l'actualité mondiale, renforçant ainsi la valeur ajoutée du CORIM pour son public.
- **Expertise éprouvée en organisation d'événements :** Avec plus de 30 événements organisés annuellement (avant la pandémie), le CORIM maîtrise la logistique événementielle et a fidélisé un public régulier. La transition réussie vers des options virtuelles durant la pandémie démontre une volonté d'adaptation, qui pourrait être étendue à d'autres formats numériques (webinaires, panels hybrides, etc.) pour compléter l'offre.
- **Présence bilingue et enracinement local :** Le fait d'opérer en français et en anglais est un atout stratégique qui permet au CORIM d'atteindre un public diversifié et de refléter la réalité québécoise. Son expertise locale et sa connaissance du marché montréalais apportent une valeur ajoutée face à des organisations concurrentes de portée plus globale.

Faiblesses (limites internes)

- **Faible présence numérique de la marque :** Si le CORIM jouit d'une forte crédibilité dans son cercle traditionnel, il peine à s'imposer sur le terrain numérique. Son offre en ligne se limite pour l'instant à la rediffusion de conférences et à quelques articles de blogue, sans véritable stratégie intégrée de marketing de contenu ou d'engagement sur les réseaux sociaux. Cette lacune réduit son influence potentielle dans l'espace numérique et freine sa capacité à toucher de nouveaux publics (notamment les jeunes professionnels consommateurs d'information en ligne).
- **Sources de revenus peu diversifiées** : Le modèle d'affaires du CORIM repose très largement sur les revenus liés aux événements (commandites, billets) et les cotisations de membres. Cette concentration des recettes expose l'organisation à un risque financier en cas de baisse de fréquentation, de diminution des commandites, ou d'imprévus empêchant la tenue normale des événements physiques. L'absence de produits générateurs de revenus en dehors du cadre événementiel (par exemple contenus numériques payants, formation, etc.) limite la croissance durable. Aussi, le soutien financier du gouvernement du Canada est presqu'inexistant (20 000$ par année) ce qui est étonnant puisque les affaires mondiales sont de juridiction fédérale.
- **Public cible restreint et vieillissant :** Le membership du CORIM s'est historiquement concentré sur les grandes entreprises, les institutions publiques et les universitaires spécialisés. Les PME, startups, jeunes cadres et professionnels sont sous-représentés, alors même qu'ils pourraient être intéressés par les affaires internationales. Sans adaptation de l'offre (formats plus accessibles, tarifs différenciés, contenus en ligne), il y a un risque de plafonnement du nombre de membres et d'érosion progressive

du bassin de participants, en particulier à mesure que la nouvelle génération prend la relève dans les organisations.

- **Capacité d'adaptation organisationnelle limitée :** Comme évoqué, le profil et la structure actuels des ressources humaines ne sont pas optimaux dans un contexte de modernisation et de diversification de l'offre. L'équipe, bien que talentueuse, est dimensionnée pour « faire tourner la machine existante » plutôt que pour innover ou porter de nouveaux projets en parallèle du rythme soutenu des événements. Cette inertie interne peut freiner la mise en œuvre d'idées novatrices et la réponse agile aux tendances émergentes.
- **Flou stratégique sur le positionnement du CORIM dans le paysage médiatique :** Le CORIM devra clarifier s'il souhaite devenir un média de référence, un catalyseur ou un agrégateur. Ce choix est stratégique et déterminant pour la suite.

Opportunités (chances externes)

- **Contexte géopolitique porteur :** Les enjeux internationaux (tensions géopolitiques, reconfiguration des alliances, relocalisations, etc.) sont au cœur des préoccupations actuelles des gouvernements et des entreprises. Plus que jamais, les acteurs économiques ressentent le besoin de comprendre le monde pour s'y adapter. Ce contexte rend la mission du CORIM plus pertinente que jamais, et il est en théorie plus facile de « vendre » l'importance de participer au CORIM ou de financer ses activités. Les membres eux-mêmes expriment le souhait d'avoir accès à plus de contenu et de services autour des affaires internationales. Il y a là une fenêtre d'opportunité pour élargir l'offre (ex. infolettres spécialisées, analyses, etc.) répondant à cette soif d'information.
- **Élargissement du contenu numérique :** Le développement de nouveaux formats numériques (podcasts, vidéos analytiques, webinaires interactifs, etc.) permettrait au CORIM d'élargir son audience au-delà des salles de conférence et d'offrir une valeur ajoutée continue à ses membres entre les événements. De nombreux think tanks et conseils en RI ont emprunté cette voie avec succès, démontrant qu'un public existe pour du contenu en ligne de qualité. Pour le CORIM, investir ce créneau renforcerait son rôle d'expert et pourrait générer de nouveaux revenus (abonnements, commandites numériques).
- **Diversification et renforcement des partenariats :** Le CORIM pourrait jouer pleinement son rôle de carrefour entre écosystèmes en multipliant les types de partenariats. Des partenariats de contenu avec des universités, des think tanks ou des associations professionnelles permettraient d'élargir son réseau de contributeurs et d'enrichir sa légitimité (en rendant accessible au grand public du contenu jusqu'ici confiné dans des cercles académiques). Des partenariats de diffusion avec ses partenaires existants (ex. collaborer avec la BDC ou le Fonds FTQ pour co-diffuser certains contenus du CORIM vers les PME) aideraient à accroître la portée de ses messages. Aussi, le CORIM pourrait travailler avec les organisations et les institutions aux services des francophones ailleurs au Canada pour étendre la portée de ses contenus. Enfin, des partenariats technologiques ou marketing pourraient aider à combler plus rapidement les lacunes internes (ex. s'associer avec une plateforme média pour diffuser un balado ou avec une agence pour la stratégie numérique).
- **Amélioration de l'engagement des membres :** Il existe des leviers relativement simples pour fidéliser et dynamiser la communauté des membres. Par exemple, l'organisation de sondages interactifs pendant les événements, de séances de Q&R lors d'événements à plus petit déploiement, etc. Il serait aussi possible d'envisager la création d'un bénéfice de rencontre privé pour les grands partenaires et

les membres les plus engagés, ou un volet dédié aux jeunes professionnels/PME avec des activités en collaboration avec des organisations ayant une portée dans ces communautés, pourrait également donner un nouveau souffle et attirer de nouveaux adhérents.

- **Exploitation des données et retours d'expérience :** Le CORIM dispose d'une base de données importante (participants, inscriptions, etc.) qui pourrait être mieux exploitée. En adoptant une approche plus data-driven – analyse des tendances de participation, des sujets qui mobilisent, des profils des membres actifs/inactifs – l'organisation pourrait affiner sa programmation et ses actions marketing. Des outils de CRM modernes (Customer Relationship Management) faciliteraient cette intelligence d'affaires et aideraient à maximiser l'impact des initiatives en les calibrant sur les besoins réels de la communauté.

Menaces (facteurs externes de risque)

- **Concurrence des fournisseurs de contenu international :** Les professionnels disposent aujourd'hui d'un accès gratuit ou peu coûteux à une multitude de contenus de qualité sur les affaires internationales – via des think tanks internationaux de renom, des médias spécialisés, des conférences en ligne (ex. Chatham House, CFR, Brookings qui publient beaucoup de contenu ouvert). Le CORIM risque d'être éclipsé par ces acteurs s'il ne se différencie pas clairement. Offrir une perspective locale et exclusive (ex. implications québécoises d'un enjeu global, ou dialogues privés avec personnalités de passage) sera crucial pour maintenir la proposition de valeur du CORIM face à cette abondance d'alternatives.

- **Évolution des formats d'engagement des entreprises :** Avec la transformation numérique, les façons de réseauter et de se former évoluent rapidement. Les webinaires, les communautés en ligne, etc., prennent de plus en plus de place. Si le CORIM ne modernise pas ses formats d'engagement, il risque de voir son attractivité diminuer. On peut imaginer qu'à l'avenir, les entreprises préféreront envoyer leurs cadres à des formations virtuelles interactives plutôt qu'à des déjeuners en ville, ou privilégieront des événements hybrides permettant de toucher plus de collaborateurs. Le CORIM doit donc se transformer pour rester pertinent dans ces nouveaux modes d'interaction.

- **Monétisation difficile du contenu numérique :** Même si développer du contenu en ligne est une opportunité, convaincre de payer pour de l'information reste un défi. Dans un contexte où beaucoup de ressources sont gratuites, les entreprises ou individus pourraient hésiter à investir financièrement dans un abonnement numérique CORIM. Il faudra prouver la valeur unique des contenus proposés (expertise, exclusivité, lien avec l'action locale) pour justifier un modèle sponsorisé.

- **Conjoncture économique et financement incertain :** Les cycles économiques défavorables représentent une menace permanente pour les organismes financés par commandites. En cas de récession ou de restrictions budgétaires dans les entreprises et gouvernements, les dépenses de commandites et de formation internationale sont souvent réduites en premier. Le CORIM doit anticiper cette menace en diversifiant dès que possible ses sources de financement (constitution d'un fonds de dotation, sources philanthropiques, etc.) pour atténuer l'impact d'éventuelles coupes des partenaires historiques.

- **Obsolescence accélérée du contenu :** Dans le domaine international, l'actualité évolue d'un jour à l'autre. Le risque pour le CORIM est de ne pas réagir assez vite aux nouveaux enjeux, rendant ses analyses ou conférences obsolètes ou en décalage. Par exemple, tenir un événement sur un sujet « chaud » plusieurs mois après les faits réduit l'intérêt. L'organisation doit gagner en agilité éditoriale pour coller au plus près de l'actualité mondiale, via des formats plus rapides (notes d'analyse, panels impromptus

virtuels, etc.), sans attendre uniquement les grands événements planifiés longtemps à l'avance.

9. Balisage : Nos sources d'inspiration

Afin d'alimenter la réflexion stratégique, le CORIM a examiné les pratiques de plusieurs organisations comparables actives sur la scène des affaires internationales. Ce benchmark international met en lumière des modèles innovants et des idées dont le CORIM peut s'inspirer. Le tableau en annexe résume quelques exemples pertinents de meilleures pratiques observées chez quatre organisations de référence : le Council on Foreign Relations (CFR) aux États-Unis, Chatham House au Royaume-Uni, l'Institut Clingendael aux Pays-Bas et l'IRPP au Canada.

Le plan stratégique du CORIM s'inspire de quatre institutions reconnues pour leur rigueur intellectuelle et leur capacité à favoriser le dialogue : le Council on Foreign Relations, Chatham House, le Clingendael Institute et le Public Policy Forum. Du CFR, nous retenons particulièrement sa programmation intitulée The Explainers, qui excelle dans la vulgarisation des enjeux complexes tout en établissant un lien pertinent entre les dynamiques globales et les réalités locales. Chatham House nous inspire par ses rencontres privées et ses règles d'interaction, qui créent un cadre propice à un dialogue ouvert et constructif. Le Clingendael Institute se distingue par la portée stratégique de ses contenus et sa capacité à formaliser des relations solides avec des organisations internationales telles que l'OTAN, illustrant une approche structurée et influente dans les affaires mondiales. Enfin, PPF agit comme catalyseur de discussion sur des enjeux de politiques publics en mobilisant et vulgarisant du savoir et en le diffusant, notamment dans le monde des affaires.

En résumé, ces observations montrent l'intérêt de diversifier l'offre du CORIM en s'appuyant sur ce qui fonctionne ailleurs : davantage de formats d'événements plus interactifs et exclusifs pour les membres, une présence numérique renforcée (webinaires, contenus multimédias réguliers), la création de contenus exclusifs à forte valeur ajoutée pour encourager et soutenir la participation à nos événements. Le CORIM n'a pas vocation à dupliquer exactement ces modèles, mais bien à en tirer des idées pour réinventer son propre positionnement. Fort de sa mission et de son enracinement montréalais, il s'agit de faire évoluer l'organisation en s'inspirant des meilleures pratiques internationales, tout en gardant ce qui fait son ADN et son succès jusqu'à présent.

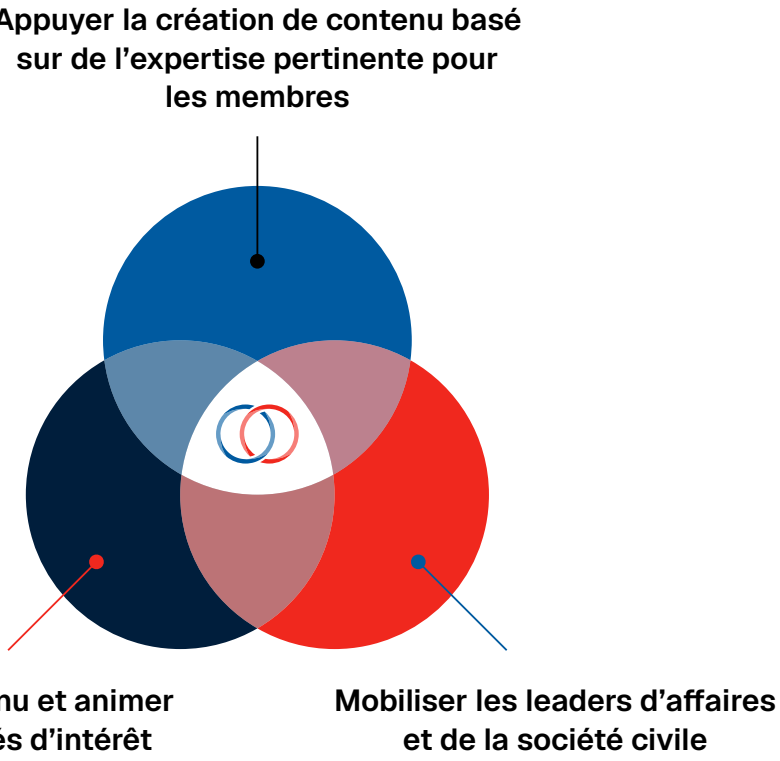
II. Cristallisation du positionnement stratégique du CORIM

10. Rôle distinctif et positionnement unique du CORIM 19
11. Public cible 20
12. Proposition de valeur et avantages concurrentiels 21
13. Raison d'être 22
14. Mission redéfinie 23
15. Mode de fonctionnement adapté 24
16. Modèle financier amélioré 25
17. Organisation du travail optimisée 26

Fort de l'analyse interne et externe qui précède, le CORIM doit maintenant préciser où et comment il souhaite agir dans les prochaines années. Cette partie II vise à cristalliser le positionnement stratégique du CORIM, c'est-à-dire définir clairement son rôle distinctif, sa proposition de valeur et les grands axes de transformation à mettre en œuvre. Il s'agit en quelque sorte de réviser les éléments fondamentaux (mission, vision, modèle d'intervention) pour répondre aux enjeux identifiés, tout en capitalisant sur les atouts de l'organisation.

10. Rôle distinctif et positionnement unique du CORIM

Tel que le démontre le graphique ci-dessous, le CORIM occupe une place unique au croisement des affaires internationales et de la communauté locale montréalaise, québécoise et franco-canadienne. Contrairement aux groupes purement académiques axés sur la recherche théorique, ou aux instances gouvernementales focalisées sur la diplomatie officielle, le CORIM se positionne comme le forum montréalais par excellence où se rencontrent les leaders d'affaires, les décideurs politiques, les diplomates, les experts et les représentants de la société civile pour discuter des grands enjeux mondiaux et de leurs impacts concrets sur notre société.



En d'autres termes, le CORIM joue le rôle de pont entre le global et le local. Par ses activités, il connecte le secteur privé, les décideurs internationaux de passage, les experts mondiaux et le grand public local. Il relie les discussions de haut niveau sur la scène internationale aux préoccupations quotidiennes des acteurs d'ici. C'est là que le CORIM peut agir avec la plus grande pertinence : en tant que plateforme inclusive et neutre, enracinée dans la culture locale, qui traduit les tendances internationales en informations exploitables pour la communauté québécoise.

Ce positionnement s'appuie sur une approche multisectorielle et bilingue, cohérente avec l'identité montréalaise. Le CORIM intervient avec assurance dans cet espace en offrant un lieu de dialogue, d'analyse et de réseautage incontournable sur les affaires internationales. C'est cet ancrage local couplé à l'ouverture mondiale qui fait du CORIM un acteur à part, capable de rendre les enjeux globaux compréhensibles et pertinents pour les décideurs d'ici – permettant à ces derniers d'être acteurs du changement plutôt que simples observateurs face aux turbulences mondiales.

11. Public cible

La réussite de nos actions de communication et de marketing repose sur une connaissance précise de nos audiences prioritaires. Plutôt que de disperser nos efforts, nous ciblons trois segments clés dont les attentes et les motivations diffèrent, mais qui, ensemble, constituent le socle de l'influence et du rayonnement du CORIM.

Leaders d'affaires et leaders de la société civile

Ce groupe est composé de cadres dirigeants d'entreprises et d'organismes à but non lucratif, d'anciens ministres et de personnalités reconnues pour leur influence et leur expertise. Habitués aux réunions de haut niveau et sensibles aux enjeux stratégiques, ces décideurs recherchent des espaces de réflexion exclusifs où le temps est optimisé et la confidentialité assurée. Pour les atteindre, nous devons privilégier des formats restreints tels que des forums exécutifs, des dîners thématiques et des briefs stratégiques sur mesure, qui leur offrent une information pointue et une opportunité de renforcer leur réseau.

- **Grandes entreprises, entreprises d'État, PME et professionnels de la consultation**

  Ces acteurs économiques intègrent les environnements internationaux dans leur prise de décision opérationnelle. Qu'il s'agisse de multinationales, de sociétés d'État, de PME ou de cabinets conseil, ils sont guidés par la recherche de solutions pratiques et mesurables. Leur calendrier est souvent chargé et exige des formats flexibles : webinaires interactifs, ateliers certifiés et newsletters thématiques, qui leur délivrent rapidement les éléments clés pour anticiper les risques, saisir les opportunités de marché et renforcer la compétitivité de leurs organisations.

- **Société civile : hauts fonctionnaires, académiques, anciens diplomates et dirigeants d'OSBL**

  Ce troisième segment réunit des fonctionnaires, des chercheurs et des experts de la diplomatie et du secteur associatif. Leur priorité est d'accéder à des plateformes pluridisciplinaires où les échanges se fondent sur la rigueur méthodologique et la qualité des données. Pour favoriser leur engagement, nous proposons des colloques collaboratifs, des publications spécialisées et un portail en ligne sécurisé, qui facilitent le partage d'idées, la diffusion de recherches et la cocréation de politiques publiques.

12. Proposition de valeur et avantages concurrentiels

Le CORIM possède plusieurs avantages concurrentiels qu'il convient de consolider et de mettre en avant pour assurer une croissance durable et une influence accrue :

- **Une crédibilité accumulée sur près de 40 ans** et un vaste réseau d'anciens membres et partenaires influents lui confèrent un pouvoir de rassemblement inégalé à Montréal et au Québec. Peu d'organisations peuvent, comme le CORIM, réunir à la même table des hauts dirigeants d'entreprise et des dignitaires internationaux. Ce capital de confiance est un atout clé à préserver.
- **Un soutien corporatif solide** provenant de nombreux grands partenaires (issus de secteurs stratégiques variés) assure au CORIM une certaine stabilité financière et un lien direct avec les préoccupations du monde des affaires. Cela lui permet d'ajuster ses thématiques en fonction des besoins réels de ses partenaires, et donc de demeurer pertinent. Cette écoute du secteur privé est un avantage par rapport à d'autres forums plus déconnectés des réalités économiques.
- **Un esprit agile et innovant sous une nouvelle direction :** L'arrivée d'un nouveau PDG tourné vers la modernisation et le changement apporte un souffle neuf. Ce dernier a fait de l'expansion des partenariats, de la diversification des thématiques et de l'évolution des formats une priorité pour attirer de nouveaux publics, démontrant ainsi la volonté du CORIM d'évoluer. Cette ouverture au changement est cruciale pour la suite.
- **Une culture de contenu rigoureux et non partisan :** Le CORIM s'est toujours attaché à proposer des analyses factuelles et éclairées plutôt que des opinions partisanes ou des commentaires éditoriaux. Cette rigueur éditoriale renforce la confiance de tous les milieux (affaires, académique, politique) envers l'organisation, qui est perçue comme une courroie de transmission neutre du savoir international. C'est un socle à maintenir dans toute nouvelle initiative, afin de ne pas diluer l'image de sérieux du CORIM.
- **Une capacité à mobiliser des leaders de différents horizons :** Par son réseau et sa réputation, le CORIM peut faire se rencontrer des personnes qui ne se côtoient pas naturellement (ex. un PDG d'entreprise avec un professeur d'université ou un dirigeant d'ONG). Il tisse des liens entre ces divers acteurs, ce qui favorise la circulation des connaissances et l'émergence de collaborations inédites. À l'avenir, cette capacité fédératrice doit être exploitée encore plus, le CORIM pouvant devenir la plateforme où convergent les expertises (affaires, savoir, société civile) pour mieux gérer les risques et opportunités géopolitiques.

En capitalisant sur ces atouts, le CORIM peut affiner sa proposition de valeur : offrir à ses membres et partenaires une combinaison unique de contenus accessibles et exploitables, de contacts stratégiques et de perspectives internationales contextualisées. Aucun autre organisme local ne coche toutes ces cases simultanément. Il s'agit donc de renforcer ce positionnement dans toutes les initiatives à venir,

en rappelant ce qui fait du CORIM un partenaire indispensable pour qui veut comprendre le monde et y agir depuis Montréal.

13. Raison d'être

Dans un monde en transformation rapide, où les enjeux internationaux influencent directement les choix locaux, le CORIM se donne pour raison d'être de connecter les décideurs du Québec ainsi que ceux qui ont des activités ailleurs au Canada aux grandes dynamiques mondiales. À travers une approche factuelle, accessible et stratégique, il vise à éclairer les décisions d'aujourd'hui et à préparer celles de demain.

Le CORIM agit comme pont entre les idées et l'action, entre les savoirs et les solutions concrètes. Il mobilise son réseau, ses contenus et ses rencontres pour offrir à ses membres — leaders d'affaires, hauts fonctionnaires, chercheurs, diplomates — un accès à une lecture claire des transformations internationales et un espace de dialogue rigoureux.

Sa raison d'être s'enracine dans une conviction forte : le Canada, le Québec et Montréal doivent être en mesure de comprendre le monde pour mieux y agir. C'est pourquoi le CORIM ne commente pas l'actualité internationale. Plutôt, le CORIM s'engage à mobiliser l'expertise pertinente pour décrypter les tendances, contextualiser les impacts et faciliter la collaboration entre celles et ceux qui, ensemble, peuvent renforcer le positionnement international de Montréal, du Québec et du Canada.

Vision axée sur l'impact (2025–2028)

Afin de guider son action dans les prochaines années, le CORIM formule la Vision suivante :

Vision 2025–2028 du CORIM : Devenir le carrefour de perspectives (insights) et le catalyseur de l'action proactive des leaders montréalais, québécois et franco-canadiens face aux défis et opportunités du monde.

Autrement dit, le CORIM aspire à être reconnu non seulement comme une tribune d'information et de discussion, mais aussi comme un acteur d'impact qui outille concrètement les décideurs d'ici pour naviguer un environnement international complexe. Il se voit comme la référence montréalaise pour anticiper les tendances mondiales, éclairer les choix stratégiques des entreprises et organisations, et encourager des initiatives qui renforcent le positionnement international de Montréal. Cette vision met l'accent sur la gestion proactive : il ne suffit pas de comprendre le monde, il faut s'y préparer et y réagir vite. Le CORIM ambitionne d'être au cœur de cette préparation, en fournissant information, réseautage et accompagnement à sa communauté de membres pour qu'ils deviennent des acteurs agiles sur la scène globale.

Impacts recherchés

Tisser des liens significatifs entre les enjeux internationaux et les réalités d'ici en agissant comme :

- **Une vigie stratégique :** Fournir un éclairage anticipatif des risques et des opportunités internationales aux décideurs locaux.
- **Un amplificateur d'expertise locale :** Promouvoir activement les expertises et solutions concrètes

développées par nos partenaires, notamment les chambres de commerce.

- **Un animateur de communautés :** Créer des espaces de dialogue et de réseautage privilégiés pour favoriser la collaboration proactive des acteurs clés des affaires internationales au Québec.

Le CORIM pourra mesurer son impact de plusieurs façons :

- La notoriété de sa marque et un net promoter score positif ;
- Sa capacité de recruter et retenir des partenaires et des membres ;
- La consommation/l'engagement de ses produits (vues, partages, temps de vue, participations, etc.).

14. Mission redéfinie

Pour réaliser sa vision, le CORIM redéfinit sa mission de façon plus précise :

Nouvelle mission du CORIM : « Nous tissons les liens. » Le CORIM crée et renforce des connexions significatives entre les acteurs clés du domaine des relations internationales, afin de vulgariser les contenus et l'expertise, de les contextualiser pour nos membres et de les diffuser largement en soutien à la prise de décision.

Plus concrètement, le CORIM se donne pour mission de **tisser des liens** à trois niveaux :

1. **Entre le savoir/l'expertise et l'action :** Faire le pont entre les organisations de recherche (universités, think tanks, experts) et la communauté pratique (entreprises, décideurs publics, société civile). Le CORIM puisera dans l'expertise disponible, la traduira en enseignements concrets et la rendra accessible à son réseau de membres sous forme de contenus compréhensibles et exploitables. Il joue le rôle de vulgarisateur des sujets complexes, pour que les connaissances ne restent pas confinées aux cercles académiques mais bénéficient directement aux praticiens qui en ont besoin.

2. **Entre les contenus et leur public :** Le CORIM amplifiera la diffusion de contenu international, en s'appuyant non seulement sur ses propres plateformes mais aussi sur celles de ses membres et partenaires. L'objectif est d'assurer une portée maximale aux idées et analyses pertinentes. Par exemple, un article ou un balado rédigé par un expert relié au CORIM pourrait être repris par les infolettres de grandes entreprises partenaires ou partagé via des réseaux associatifs, démultipliant ainsi son impact. Le CORIM se positionne comme une courroie de diffusion des connaissances internationales au sein de l'écosystème québécois et canadien.

3. **Entre les personnes et organisations :** Enfin, fidèle à son histoire, le CORIM continuera de créer des occasions de rencontres et d'échanges entre des acteurs qui ne se rencontreraient pas autrement. Que ce soit en événement présentiel ou en communauté en ligne, il facilitera les connexions entre dirigeants d'entreprise, diplomates, experts, étudiants, etc. Ces liens humains sont souvent le creuset de collaborations fructueuses par la suite. Le CORIM veut ainsi être un tisseur de liens proactifs, mettant en relation les bonnes personnes au bon moment pour catalyser des projets en lien avec les affaires internationales.

En résumé, la mission renouvelée du CORIM met l'accent sur son rôle de connecteur et de transmetteur : connecteur de réseaux (affaires, savoir, diffusion) et transmetteur de connaissances (du global vers le local). Tout en restant dans son créneau – les relations internationales – le CORIM élargit son spectre

d'intervention, au-delà des conférences, vers la production et la circulation de contenu stratégique pour ses membres.

15. Mode de fonctionnement adapté

Pour accomplir cette mission élargie, le modèle d'opération du CORIM va évoluer. Le CORIM de 2025–2028 sera :

- **La veille géopolitique des leaders d'ici :** Le CORIM se dote des moyens de suivre en continu l'actualité internationale, d'identifier les tendances émergentes et de synthétiser ces informations pour son audience. Il devient, en quelque sorte, le service "intelligence internationale" mutualisé de ses membres. Par exemple, via un bulletin régulier ou des alertes sur des enjeux mondiaux majeurs, il tiendra les membres informés de ce qu'il se passe dans le monde et de pourquoi cela compte pour eux.
- **L'animateur d'un réseau d'experts :** Le CORIM jouera un rôle actif pour animer la communauté des spécialistes en RI à Montréal (et au-delà), en les impliquant dans ses activités. Il ne sera pas qu'un organisateur d'événements ponctuels, mais un facilitateur de communauté sur le long terme. Cela pourra passer par la mise en place de comités consultatifs thématiques, l'entretien d'un cercle de contributeurs réguliers (blogueurs, analystes associés), ou par l'organisation de rencontres informelles entre experts et membres. Le CORIM deviendra un hub où convergent experts et utilisateurs de leurs connaissances.
- **Le vulgarisateur d'enjeux complexes :** Le CORIM renforcera sa fonction de traduction des enjeux internationaux vers le langage des affaires et du grand public. Chaque fois qu'un événement mondial majeur survient, le CORIM se posera la question : « Quelle est la signification de cela pour Montréal/Québec/Canada ? Comment l'expliquer simplement ? ». Il développera des contenus courts, pédagogiques, orientés action, pour aider ses membres à relier ce qui se passe ailleurs à leurs réalités quotidiennes. Cette logique guidera par exemple les choix éditoriaux du blogue ou des podcasts.
- **Le catalyseur d'action et de réseautage :** Enfin, le CORIM utilisera ses contenus et événements comme des déclencheurs d'action. Au-delà de l'information, il cherchera à générer du suivi : après une conférence, pourquoi ne pas mettre en relation un conférencier avec des entreprises intéressées par son sujet pour des projets concrets ? Après un article de blog, pourquoi ne pas lancer une discussion en ligne entre membres sur les implications locales ? Le CORIM cherchera à accélérer le passage à l'action de sa communauté, que ce soit pour saisir une nouvelle opportunité commerciale identifiée ou pour intégrer une meilleure pratique de gestion du risque géopolitique.

Pour supporter ce fonctionnement, le CORIM devra travailler en collaboration avec d'autres organisations de l'écosystème local, comme la CCMM, et les chambres de commerce de la Rive-Sud, de Laval et de l'Est de Montréal, voir même des organisations ailleurs au Canada. Il ne cherchera pas à substituer ou à faire seul, mais plutôt à s'insérer comme pièce manquante du puzzle. Par exemple, il pourra collaborer plus étroitement avec les chambres de commerce pour la mobilisation d'entreprises, avec les universités pour le contenu, et avec des médias ou plateformes pour la diffusion. Il visera ainsi une complémentarité au sein de l'écosystème montréalais : être la voix internationale au milieu des organisations économiques, et la voix pratique au milieu des organisations internationales.

Trois types de partenaires seront dorénavant clairement identifiés dans le modèle du CORIM, correspondant à ces rôles afin de permettre à l'organisation de réaliser sa mission :

- **Partenaires de contenu :** Organisations (universités, centres de recherche, think tanks, médias spécialisés, entreprises avec des capacités d'analyse géopolitique) qui apportent au CORIM du contenu expert que celui-ci pourra vulgariser et contextualiser pour ses membres. En échange, ces partenaires bénéficient de la visibilité et de l'accès au public du CORIM. Exemples : une entente avec un institut universitaire pour co-produire une étude adaptée aux entreprises; une collaboration avec un média pour partager des analyses.

- **Partenaires de diffusion :** Organisations (entreprises membres, associations, institutions) qui diffusent sur leurs propres plateformes les contenus du CORIM, permettant d'accroître la portée de ceux-ci. Par exemple, un partenaire pourrait s'engager à relayer les articles du CORIM dans son infolettre interne, ou à projeter un événement CORIM en webdiffusion à son réseau. C'est un moyen pour le CORIM de toucher indirectement des publics qui ne sont pas ses membres directs.

- **Partenaires d'affaires (ou commanditaires) :** Ce sont les entreprises ou individus qui soutiennent financièrement la mission du CORIM et accèdent en contrepartie à l'ensemble de ses contenus et activités, avec reconnaissance publique de leur appui. Il s'agit en fait de la nouvelle définition élargie des grands partenaires : ils ne « s'achètent » pas seulement une table à un événement, ils investissent dans la mission globale du CORIM. Ce partenariat premium inclut évidemment l'adhésion à part entière (donc l'accès aux contenus et événements), mais se distingue par une association de marque forte et un engagement stratégique aux côtés du CORIM.

En structurant ainsi ses alliances (contenu, diffusion, affaires), le CORIM formalise son rôle d'intermédiaire. Il se place au centre d'un réseau où chacun a à y gagner : les créateurs de savoir gagnent en audience, les diffuseurs enrichissent leur offre d'information, et les partenaires d'affaires rayonnent tout en profitant du contenu et du réseau. Ce modèle partenarial tripartite est un élément clé de la stratégie future.

16. Modèle financier amélioré

L'état des lieux a montré la dépendance du CORIM envers les revenus d'événements. Le plan stratégique vise donc à diversifier et consolider le modèle financier. Les pistes suivantes orienteront les actions (voir Chantier IV) :

- **Redéfinir le statut de « grand partenaire » et de « partenaire annuel » (voir l'annexe 8):** Dorénavant, un partenaire sera une organisation qui appuie globalement la mission du CORIM, et pas seulement un commanditaire d'événements. Sa contribution financière lui donnera accès à aux contenus et à aux événements du CORIM (accès intégral), mais ce revenu ne devra plus être automatiquement lié à la consommation de tables ou billets spécifiques. Cela signifie concrètement qu'on dissociera le forfait de partenariat du nombre de places aux déjeuners, pour que ce soit perçu davantage comme un mécénat d'expertise/mission. Le partenaire paye pour que le CORIM existe et produise du contenu, pas uniquement pour réserver X tables par an.

- **Simplifier l'offre de partenariat et d'adhésion (voir l'annexe 8) :** L'examen du membership a révélé de très nombreuses catégories (Gouverneur émérite, Gouverneur, membre corporatif, membre OBNL, membre individuel, membre étudiant, etc.), ce qui dilue la lisibilité de l'offre et complexifie la gestion. Une rationalisation est à faire. Il est envisagé de ramener à deux statuts principaux :

    — Grand partenaire privé et institutionnel

    — Partenaire présentateur de thématique

  - Commanditaire d'un événement
  - Membre (entreprise, institution ou individu)

- **Renforcer nos liens avec le gouvernement du Canada,** notamment le bureau du Premier ministre, le Bureau du conseil privé, Affaires mondiales Canada, le ministère de la Défense nationale et les services de renseignements et faire de même avec la Ville de Montréal.

- **Monétiser les nouveaux contenus et canaux :** Chaque nouveau produit ou service lancé (blogue amélioré, podcast, fiches techniques, webinaires, etc.) devra avoir un modèle économique. Il est proposé de mettre en place des règles internes pour que tous les produits lancés puissent s'autofinancer en 18 mois (via publicités, commandites, abonnements, etc.), à moins que le CA n'autorise explicitement un investissement à perte pour un objectif stratégique (rayonnement, recrutement de membres…). Nous aborderons les contenus numériques comme des produits à valeur économique qui contribue au rayonnement de la marque du CORIM et encourager la participation aux événements en salle.

- **Exploiter le statut d'organisme de bienfaisance :** Le CORIM est un OBNL pouvant émettre des reçus fiscaux de charité, mais il ne reçoit à ce jour aucun don de fondations ou de particuliers philanthropes. C'est un potentiel inexploité. La direction devra identifier des activités ou programmes à vocation éducative/démocratisation qui pourraient intéresser de grandes fondations. Par exemple, un projet pour sensibiliser les jeunes aux relations internationales, ou un programme de bourses repensé, pourraient obtenir du financement philanthropique. L'enjeu sera de présenter le CORIM comme un acteur d'intérêt public (et pas seulement un club pour chefs d'entreprises) afin d'attirer ces fonds.

- **Revoir certaines dépenses non stratégiques :** Un examen des dépenses actuelles sera mené pour réaligner les ressources sur les nouvelles priorités. Par exemple, l'utilité de maintenir les deux bourses académiques annuelles sera questionnée : compte tenu du faible nombre de candidatures, ne vaudrait-il pas mieux investir ces montants dans un partenariat de contenu avec les universités ? On pourrait imaginer de rediriger ces fonds vers une initiative conjointe avec l'IEIM ou l'Observatoire de telle université pour produire un rapport annuel, ce qui bénéficierait autant sinon plus à de jeunes chercheurs tout en fournissant du contenu au CORIM. De même, les petites commandites ponctuelles (500 $ à 7 500 $) versées par le CORIM pour soutenir des colloques universitaires pourraient être transformées en une forme de partenariat de contenu "léger" : au lieu de simplement commanditer, on formalise un accord où en échange le CORIM peut extraire des éléments (résultats de recherche, etc.) de l'événement et les diffuser sur ses plateformes. D'ailleurs, une telle approche a été amorcée récemment avec l'Institut de diplomatie économique de HEC Montréal et l'IEIM de l'UQAM : le CORIM commandite des événements chez eux, mais ce soutien lui permet d'obtenir du contenu exclusif à diffuser ensuite. Ce genre de modèle « gagnant-gagnant » devra être systématisé.

17. Organisation du travail optimisée

Les ambitions décrites ci-dessus ne pourront se concrétiser sans une adaptation profonde de l'organisation interne du CORIM. L'état actuel de l'équipe (9 personnes essentiellement tournées vers l'événementiel traditionnel) n'est pas en mesure de porter efficacement les nouveaux chantiers (contenu, marketing, diversification financière) tout en continuant à livrer la même cadence d'événements.

Trois gestes importants de restructuration sont proposés, à mettre en œuvre dès le début de la période 2025–2028 :

- **Création d'un poste de Vice-président(e), Contenu et programmation.** Cette personne sera

responsable de la conception et de la supervision de la stratégie de contenu du CORIM sur l'ensemble de ses plateformes et événements. Relevant directement du PDG, elle garantira la qualité, la pertinence et la cohérence des contenus proposés (articles, blogue, baladodiffusions, conférences, notes, etc.) avec la mission et les attentes du public cible. Elle assurera également la mise en œuvre d'un calendrier éditorial en lien avec la programmation des événements, de sorte que le CORIM offre en continu une expérience informative riche à ses membres. Compte tenu du caractère nouveau de ce rôle pour le CORIM, il est suggéré de débuter par un recrutement contractuel d'un expert sénior (consultant externe) sur la première année, afin de définir précisément les besoins et processus, avant éventuellement de pérenniser le poste en interne. Cette approche prudente permettra de limiter les risques et d'ajuster le périmètre du poste au fil de l'eau.

- **Création d'un poste de Vice-président(e), Marketing et mise en marché.** Cette personne aura pour mandat de renforcer la notoriété et l'image de marque du CORIM, d'accroître la portée de la diffusion des contenus et d'optimiser l'engagement du public (membres et non-membres). Relevant également du PDG, elle assurera la cohérence du positionnement sur l'ensemble des canaux, orchestrera les campagnes de communication (médias, réseaux sociaux, relations publiques) et veillera à enrichir l'expérience des membres (parcours adhérent fluide, valeur perçue accrue). Ce rôle clé impliquera la gestion des plateformes numériques (site web, réseaux sociaux, CRM) et l'exploitation d'analyses de marché pour adapter l'offre du CORIM aux besoins des différentes audiences. Là encore, il est suggéré d'avoir recours à une expertise externe temporaire (contrat d'un an) pour lancer la fonction, compte tenu du saut quantique par rapport aux pratiques actuelles du CORIM en marketing.

- **Restructuration des fonctions de développement des affaires et partenariats.** Il est proposé de consolider sous un(e) seul(e) Vice-président(e), Partenariats et développement stratégique, l'ensemble des tâches liées à la génération de revenus : recherche de commandites, recrutement de nouveaux membres, gestion des partenariats (contenu, diffusion, affaires), identification d'opportunités d'affaires innovantes, etc. Actuellement, ces responsabilités sont morcelées (le PDG, un directeur principal et un directeur, partenariats se partagent la charge). En les réunissant dans un poste dédié, relevant du PDG, on assure une vision stratégique cohérente de la croissance des revenus et des alliances. Ce VP partenariats sera le chef d'orchestre de l'expansion et de la pérennité financière du CORIM : il développera des stratégies pour accroître les revenus, consolidera les relations existantes, pilotera les outils de CRM pour optimiser la gestion des parties prenantes, et travaillera en étroite collaboration avec les deux autres VP (Contenu et Marketing) pour aligner les offres aux attentes du marché. Il est envisagé de confier ce rôle à M. Alexandre Perron (actuel directeur principal du CORIM en charge des revenus), compte tenu de son expérience et des relations qu'il a déjà nouées avec les partenaires financiers. Son expertise interne, combinée à un positionnement plus élevé, permettra de donner un élan immédiat à ce chantier.

- **Renforcement de la fonction administrative et opérationnelle.** Parallèlement à ces trois postes de direction orientés « mission » (contenu, marketing, partenariats), le CORIM devra garantir une infrastructure interne solide pour supporter la croissance. Il est prévu de désigner une personne (ou de recruter) dédiée à l'institutionnalisation et la professionnalisation des processus d'affaires de l'organisation. En pratique, il s'agirait d'un rôle de Chef.fe chargé de superviser l'ensemble des fonctions support : finances (incluant la planification budgétaire annuelle et les rapports trimestriels évoqués), ressources humaines (mise en place de politiques RH, formations…), affaires juridiques (contrats types, protection de la marque), technologies de l'information (relation avec les fournisseurs IT, déploiement du CRM…), et logistique interne. Cette personne agirait comme un véritable chef d'orchestre opérationnel, permettant au PDG et aux autres VP de se concentrer sur la stratégie et l'externe, tout en assurant que l'organisation interne suit des processus clairs et efficaces. Ce renfort est critique pour passer d'une

structure artisanale à une structure plus formelle apte à soutenir l'ambition du plan stratégique.

L'organigramme cible du CORIM s'articulerait ainsi autour du PDG avec quatre piliers (VP Contenu, VP Marketing, VP Partenariats, Chef.fe Exploitation), soutenus par l'équipe opérationnelle existante (coordonnateurs événements, communication, etc. qui seront rattachés aux nouvelles directions selon leurs fonctions). Une proposition détaillée d'organigramme et des descriptions de mandat pour chacun de ces postes clés figurera en annexe du plan.

Grâce à cette organisation du travail bonifiée, le CORIM disposera des capacités internes pour mener à bien les chantiers stratégiques. Chacun des axes du plan (modernisation, contenu, marketing, finances) aura un ou des porteurs clairement identifiés dans l'équipe de direction, ce qui assurera le suivi et la redevabilité nécessaires. La mise en place de cette structure est en soi une priorité du plan d'action (Chantier I) car elle conditionne la réussite des autres chantiers.

N.B. : L'augmentation des effectifs de direction représente un investissement. Toutefois, il peut être en partie compensé par le réaménagement de postes existants, et surtout justifié par le retour sur investissement attendu – nouveaux revenus, économies d'échelle, efficacité accrue. Une approche graduelle, avec utilisation de consultants sur la première année, permet de gérer l'impact budgétaire tout en amorçant le changement.

III. Plan d’action 2025–2028

18. Chantier I : Modernisation du CORIM (gouvernance, gestion et amélioration continue) 30
19. Chantier II : Mise en place d’une programmation intégrée 32
20. Chantier III : Développement des capacités de marketing et mise en marché 34
21. Chantier IV : Révision du modèle financier du CORIM 35
22. Conclusion 38

La présente partie décline un plan d'action concret reposant sur quatre chantiers stratégiques majeurs. Chaque chantier correspond à un domaine d'intervention prioritaire identifié dans le plan et comporte des objectifs spécifiques, des actions à réaliser et des indicateurs de succès. Le phasage de la mise en œuvre est pensé sur la période 2025–2028, avec une attention particulière à ce que les actions des premières années viennent appuyer celles des années suivantes. L'ordre des chantiers ne reflète pas nécessairement une chronologie stricte, mais le Chantier I (modernisation interne) est une condition facilitatrice pour les chantiers II à IV.

18. Chantier I : Modernisation du CORIM (gouvernance, gestion et amélioration continue)

Objectif

Mettre à niveau le CORIM en termes de gouvernance, de gestion administrative, de pratiques RH et d'outils technologiques afin de créer une organisation agile, efficiente et transparente, capable de soutenir la croissance et la diversification de l'offre.

Actions proposées (regroupées par domaine interne)

- **Gouvernance :** Réviser la gouvernance pour aligner l'organisation sur ses ambitions stratégiques. Cela inclut une possible mise à jour de la composition ou du rôle du Conseil d'administration (p. ex. intégrer des profils numérique/contenu), la création de groupe de travail ponctuel et l'instauration de mécanismes de suivi réguliers du plan stratégique par le CA. L'idée est de renforcer l'implication du CA dans les nouveaux chantiers, pour bénéficier de son expertise et assurer un appui clair aux changements.

- **Planification et finances :** Mettre en place un cycle de planification annuel structuré. Chaque année, établir un plan d'action opérationnel découlant de la stratégie, avec un budget annuel aligné sur les objectifs stratégiques. Assurer un suivi budgétaire serré avec des redditions de comptes trimestrielles au CA (tableaux de bord financiers et indicateurs clés). Cette discipline financière garantira la transparence et permettra d'ajuster rapidement en cas d'écart. Il s'agit d'inscrire la gestion financière du CORIM dans les meilleures pratiques de gestion par objectifs.

- **Affaires juridiques :** Sécuriser les acquis immatériels du CORIM et professionnaliser les contrats. Priorité à la protection de la marque CORIM (vérification des usages, dépôts si nécessaire) étant

donné l'élargissement de la diffusion (on veut éviter les usages non contrôlés). Réviser et bonifier tous les contrats de services et ententes (avec fournisseurs, collaborateurs, etc.) pour bien encadrer la propriété intellectuelle des contenus, les clauses de confidentialité, etc. Développer des gabarits de contrats de partenariat pour les nouvelles catégories (contenu, diffusion, commandite) afin d'avoir des bases juridiques solides et cohérentes quand on signera de nouvelles ententes.

- **Ressources humaines :** Mettre en œuvre la nouvelle structure organisationnelle proposée (voir Partie II). Redéfinir clairement les rôles et responsabilités de chaque poste, en fournissant des descriptions de fonctions actualisées à tous les employés (et recrues). Instaurer une politique de gestion de la performance et de bonification alignée sur les objectifs stratégiques : chaque membre de l'équipe doit savoir sur quels critères son travail sera évalué (ex. indicateurs de promoteur net pour le VP Marketing et mise en marche, satisfaction des membres pour le VP Contenu et programmation, nouveaux partenariats conclus pour le VP Partenariat et Développement commercial, etc.). Relancer également la formation continue en identifiant les besoins de développement de compétences et en proposant des formations (ex. marketing digital, rédaction web, usage du CRM). L'enjeu est d'avoir une équipe motivée, compétente et mobilisée autour du changement.

- **Technologies de l'information :** Moderniser l'infrastructure numérique du CORIM. En premier lieu, impartir la gestion TI à des experts : confier l'hébergement, la maintenance du site web et le support technique courant à un prestataire externe spécialisé, afin de fiabiliser le système et de dégager du temps interne. En parallèle, élaborer une feuille de route technologique pour les 3 ans, listant les projets numériques (nouveau CRM, refonte éventuelle du site web, plateforme membres, outils d'analyse de données) et leur séquencement. Priorité immédiate à l'acquisition et déploiement d'un CRM moderne intégré au site web, pour mieux gérer les relations membres/partenaires (ciblage, mailings, inscriptions, historique d'interactions). Revoir aussi le moteur du site web si nécessaire pour permettre la publication de contenus multimédias enrichis et la gestion d'une section membres sécurisée. L'objectif est d'avoir un écosystème numérique performant supportant le marketing, la diffusion de contenu et l'intelligence d'affaires.

- **Processus internes :** Entreprendre une cartographie des processus d'affaires existants (inscriptions aux événements, adhésions, recherche de sponsors, préparation d'un événement, etc.), puis identifier les goulots d'étranglement et opportunités d'optimisation. Simplifier et optimiser ces processus via, par exemple, l'automatisation de certaines tâches (mailings de confirmation automatisés, formulaires en ligne, etc.) et la clarification des responsabilités à chaque étape. Documenter officiellement ces processus (manuels ou fiches internes) pour capitaliser la connaissance, faciliter l'onboarding de nouveaux employés et assurer la continuité opérationnelle. En bref, passer d'une gestion tacite/informelle à des procédures formalisées là où c'est pertinent, sans alourdir inutilement mais pour gagner en efficacité et qualité de service.

Indicateurs de succès du Chantier I

- Mise en place effective de la nouvelle structure organisationnelle (postes de VP pourvus d'ici mi-2025), adoption d'un calendrier et budget annuels validés chaque année par le CA, production trimestrielle d'un rapport de gestion, réduction des délais de traitement des adhésions/inscriptions de X%.

19. Chantier II : Mise en place d'une programmation intégrée

Objectif

Développer une offre de contenu éditorial riche et continue autour des enjeux internationaux, de manière à positionner le CORIM comme une source d'information et d'analyse de référence au Québec, et à engager davantage les membres en dehors des événements présentiels. Il s'agit de passer d'un mode « événementiel pur » à un mode médiatique hybride, où le CORIM produit et diffuse régulièrement des contenus à forte valeur ajoutée pour sa communauté **(voir l'annexe 6)**.

Actions proposées

- **Élaborer une stratégie éditoriale claire** incluant un calendrier de publications annuel. Thématiser chaque trimestre autour de quelques grands sujets internationaux correspondant aux priorités des membres. Lier la programmation des événements et la production de contenu écrit/audio : chaque événement majeur donnera lieu à du contenu associé (entrevue du conférencier en podcast, article de synthèse, infographie récapitulative) afin de prolonger l'impact au-delà du jour J.
- **Lancer de nouveaux formats de contenu numériques** sous la bannière du CORIM **(voir l'annexe 7)** :
  - Une **série de podcasts** mensuels ou bimensuels, par exemple « Les Brèves du CORIM », où un expert invité discute d'un fait d'actualité internationale et de son impact local.
  - Des **vidéos courtes** (5 minutes) de décryptage d'un sujet complexe, publiées sur le site et YouTube pour préparer et promouvoir un événement du CORIM.
  - Un **bulletin d'information exclusif** réservé aux membres, envoyé par courriel chaque mois, résumant l'actualité internationale avec une touche québécoise (ex. « 3 choses à savoir ce mois-ci… et pourquoi ça vous concerne »).
  - Des **comptes rendus écrits** après chaque événement (une page résumant les points clés du discours et des échanges, avec éventuellement la perspective du CORIM sur la suite).
  - Ces produits devront être conçus pour attirer l'attention (ton dynamique, visuels attractifs) tout en étant substantiels.
- **Créer un comité éditorial ou un réseau de contributeurs** pour alimenter ces contenus et soutenir le travail du VP, Contenu et programmation. Par exemple, formaliser le groupe de blogueurs autour de Jocelyn Coulon en un comité de rédaction se réunissant mensuellement pour définir les sujets à couvrir et se répartir les contributions. Y intégrer de nouveaux profils (jeunes analystes, premières nations, experts sectoriels de différents horizons, journalistes retraités, etc.) afin d'assurer une diversité de points de vue et un renouvellement des idées. Offrir une rémunération symbolique ou au moins un statut reconnu aux contributeurs réguliers pour les motiver (ex. titre de « Fellow CORIM » ou « Blogueur associé »).
- **Établir des partenariats de contenu** (comme décrit en Partie II) avec des institutions locales et de partis prenantes à des enjeux comme les premières nations. Par exemple, s'entendre avec la Chaire Raoul-Dandurand pour co-produire un article après chaque grande conférence internationale, avec le

CIC (Conseil international du Canada) pour relayer mutuellement certains contenus, avec des journaux étudiants pour impliquer de jeunes rédacteurs. Objectif : mutualiser la production de contenu et bénéficier de l'expertise existante. Ces partenariats pourraient prendre la forme d'échanges (le CORIM diffuse une analyse de l'institut X, en échange l'institut X diffuse un podcast du CORIM, etc.).

- **Optimiser et intégrer le blogue** du CORIM dans cet écosystème de contenu. Le rendre plus visible (liens depuis la page d'accueil, extraits dans l'infolettre). Synchroniser ses publications avec l'actualité et la programmation. Par exemple, publier en amont d'une conférence un billet d'opinion pour introduire le sujet, puis un billet post-événement pour en prolonger le débat. Aucun événement ne devrait se dérouler sans qu'un contenu web associé ne soit proposé. Ainsi, blogue, podcasts et événements se répondent et créent un tout cohérent.
- **Favoriser l'interactivité et la contribution des membres** autour du contenu. Mettre en place une zone de commentaires ou un forum sur le site membre pour que les adhérents réagissent aux articles et podcasts. À titre d'exemple, organiser périodiquement des sessions de Q&R en ligne (par ex. un conférencier répond aux questions des membres sur le forum pendant 1 heure, quelques jours après un événement). Lancer un appel à contributions auprès des membres – par ex. demander à un membre entrepreneur de rédiger un billet sur son expérience d'expansion internationale, etc. Plus les membres seront impliqués, plus ils se sentiront partie prenante de la communauté CORIM.

Indicateurs de succès

- **Volume et régularité de production :** X articles de blog publiés par mois (cible à définir, ex. 4-6), Y podcasts par année (ex. 10), etc.
- **Audience des contenus :** Augmentation du trafic sur le site web (visiteurs uniques mensuels), nombre d'écoutes de podcasts, taux d'ouverture de l'infolettre exclusive, etc. Par exemple, viser un doublement du trafic web en un an.
- **Engagement des membres :** Nombre de commentaires ou de questions postées par les membres, taux de participation aux Q&R en ligne, etc. Viser qu'au moins 30% des membres interagissent avec un contenu en ligne chaque année.
- **Impact externe :** Reprises des contenus du CORIM par d'autres médias ou plateformes (mesurer les partages, citations). Par exemple, si un article du blog CORIM est repris dans La Presse ou partagé par 100 personnes sur LinkedIn, c'est un indicateur de rayonnement.
- **Nouveaux membres attirés par le contenu :** Suivi via le CRM des nouvelles adhésions faisant suite à l'inscription à la newsletter ou ayant mentionné le blog/podcast comme point d'entrée.

À l'horizon 2028, le CORIM devrait être reconnu non seulement pour ses événements, mais aussi pour son espace média sur les relations internationales, avec une communauté d'abonnés fidèles à ses publications. Le Chantier II aura réussi si chaque membre a l'impression de « recevoir quelque chose » du CORIM même les mois où il n'y a pas d'événement auquel il assiste physiquement.

20. Chantier III : Développement des capacités de marketing et de mise en marché

Objectif

Accroître significativement la visibilité du CORIM et l'engagement de ses publics cibles, afin de renforcer la marque CORIM, d'élargir et rajeunir l'audience, et de stimuler la croissance du membership et des partenariats. En somme, passer d'une communication institutionnelle discrète à un marketing proactif et segmenté, qui permettra de soutenir tous les autres chantiers (contenu, finances, etc.).

Actions proposées

- **Définir et déployer une stratégie de marque (branding) renouvelée (voir l'annexe 2).** Mener une réflexion sur l'identité du CORIM (ses valeurs, son slogan éventuel, son positionnement unique) et actualiser les éléments visuels si nécessaire (logo, charte graphique pour les publications web, etc.). S'assurer que cette identité reflète bien le CORIM du futur (moderne, connecté, bilingue, ancré local/international). Ensuite, diffuser largement cette identité à travers une campagne de notoriété : présence accrue dans les médias locaux (articles sur le CORIM, entrevues du PDG sur l'actualité internationale), partenariats médias pour les événements, etc. Objectif : que le sigle CORIM devienne familier à un plus large public de décideurs et de professionnels.

- **Renforcer la communication numérique.** Revoir complètement la stratégie sur les réseaux sociaux : établir un calendrier de publications régulier sur LinkedIn, X, Facebook, et possiblement Instagram pour toucher les étudiants/jeunes pros. Contenu à poster : actualités du CORIM, extraits des conférences, infographies issues des contenus du Chantier II, coulisses des événements, etc. Interagir avec la communauté en répondant aux commentaires, en lançant des sondages rapides ou quiz sur l'actualité internationale pour créer de l'engagement. Mesurer la progression en followers et interactions, avec des cibles trimestrielles. En parallèle, optimiser le référencement du site (SEO) pour que les personnes cherchant des événements ou analyses en RI tombent sur le CORIM.

- **Utiliser le CRM pour un marketing direct ciblé.** Une fois le nouvel outil CRM en place (Chantier I), segmenter la base de contacts en sous-groupes pertinents (ex. membres corporatifs Grands partenaires, membres PME, non-membres ayant assisté à plus que 3 événements, prospects qui se sont inscrits à la newsletter gratuite, etc.). Déployer des campagnes d'emailing personnalisées pour chacun : par exemple, un courriel trimestriel aux PDG des grands partenaires résumant ce que le CORIM a apporté (avec statistiques de visibilité), un courriel aux non-membres fidèles pour les inciter à adhérer avec un code promo d'adhésion, etc. Le but est de s'adresser spécifiquement aux besoins de chaque segment pour augmenter leur engagement ou les convertir en membres.

- **Optimiser l'expérience événementielle pour le marketing.** Chaque événement du CORIM doit être utilisé comme vitrine pour promouvoir l'ensemble de l'offre. Concrètement : faire afficher sur écran avant et après la conférence les prochaines activités, le lien vers le blog/podcast, un QR code pour adhérer sur place, etc. Organiser lors des événements des actions de visibilité (photobooth avec branding CORIM, distribution d'un dépliant sur les nouveaux contenus, etc.). Mettre en place un système de feedback après événement (court sondage de satisfaction avec question "comment avez-vous entendu parler du CORIM ?" pour affiner le ciblage marketing futur). Transformer ainsi les participants ponctuels en ambassadeurs ou en membres potentiels via un suivi systématique.

- **Partenariats marketing et co-branding.** Identifier des organisations ou médias avec lesquels co-organiser des activités pour toucher leur audience. Exemples : co-présenter un panel à l'école d'entrepreneuship de Beauce; s'associer avec le Conseil des arts pour une conférence sur diplomatie culturelle afin de croiser publics; participer à des podcasts d'autres organisations en tant qu'invité (pour mentionner le CORIM) et travailler avec l'IRPP pour faire valoir ce qu'il se passe ailleurs au Canada. L'idée est de sortir du cercle habituel et d'aller chercher le public là où il se trouve, via des partenaires qui ont sa confiance.

Indicateurs de succès

- **Notoriété et audience :** croissance du nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux (ex. +50% sur LinkedIn en un an), du nombre d'inscrits à la newsletter publique, du trafic direct sur le site (signe que des gens recherchent "CORIM"). Sondages de notoriété (si possible) montrant une augmentation de la reconnaissance de la marque CORIM dans les milieux cibles.
- **Taux de conversion :** nombre de nouveaux membres recrutés par le biais des campagnes marketing : ex. X PME adhérentes la première année via l'offre dédiée, Y jeunes professionnels. Suivre le ratio participants non-membres d'un événement qui adhèrent dans les 3 mois suivant (doit augmenter avec les efforts).
- **Engagement en ligne :** taux d'engagement (likes, partages, commentaires) sur les publications sociales en hausse, taux de clic sur les emailings segmentés, etc. Par exemple, atteindre un taux d'ouverture de 50% des emails envoyés aux membres (preuve qu'ils trouvent nos communications pertinentes).
- **Satisfaction et fidélisation :** indicateurs comme le taux de recommandation (net promoter), de ré-abonnement des membres annuels (doit augmenter), feedback qualitatif recueilli lors de sondages ou entretiens indiquant que les membres se sentent davantage "connectés" au CORIM.
- **Profil des participants aux activités :** mesure de la diversification du public aux événements (via inscriptions : combien de nouveaux visages, combien de participants de moins de 35 ans, etc.). Succès si on voit la proportion de ces catégories progresser chaque année.

En réussissant le Chantier III, le CORIM sera passé d'une communication artisanale à un véritable marketing institutionnel performant. La communauté s'élargira, le renouvellement générationnel s'opérera et l'impact des efforts du Chantier II (contenu) et IV (finances) en sera démultiplié. Le CORIM, d'ici 2028, devra être fort d'une marque connue et respectée, synonyme d'excellence et d'utilité dans son domaine.

21. Chantier IV : Révision du modèle financier du CORIM

Objectif

Assurer la soutenabilité financière du CORIM à long terme en réduisant les risques liés à la concentration des revenus. Concrètement, il s'agit de mettre en œuvre les idées du nouveau modèle financier (voir Partie II) : diversification des sources de financement, refonte des catégories de contributions et optimisation des dépenses, avec un phasage réaliste.

Actions proposées

- **Revoir l'offre d'adhésion et de partenariat pendant l'année 2025-26.** Simplifier la grille actuelle. Fixer de nouveaux tarifs et avantages pour 2026 en conséquence (par ex. un membre corporatif standard à X $, qui inclut un certain nombre d'entrées gratuites ou l'accès numérique complet, etc. – à définir dans un plan tarifaire détaillé). Dès l'exercice 2025–26, commencer à migrer les adhésions existantes vers ce schéma (à l'échéance de leur adhésion). Communiquer de façon transparente sur le pourquoi du changement (simplification, équité, clarté). Cette action permettra d'avoir une base saine pour recruter de nouveaux membres sur une offre lisible.

- **Transformer les grands partenaires existants en partenaires "mission".** Négocier avec chaque Grand Partenaire actuel le renouvellement de son appui sous la nouvelle formule : plutôt que sponsoriser X événements, il devient Partenaire stratégique CORIM pour un montant équivalent, ce qui lui confère l'accès VIP à tout, plus éventuellement l'association à une thématique ou un programme de son choix. Par exemple, Desjardins pourrait devenir Partenaire présentateur d'un thématique et être associée à toutes les activités et contenus (même en ligne) liés à la thématique sur l'année. L'important est de décorréler ce financement du nombre de tables ou billets, pour qu'il soit perçu comme un soutien global. Ce travail se fera au cas par cas courant 2025. L'idéal serait de d'augmenter quelque peu le niveau de contribution, tout en offrant plus de souplesse d'utilisation aux partenaires (ils pourront toujours venir aux événements, mais leur appui ne sera plus conditionné à cela uniquement).

- **Lancer une démarche de financement philanthropique.** Élaborer dès 2026 un dossier de présentation d'un projet d'intérêt public porté par le CORIM. Identifier 8 à 10 fondations canadiennes et québécoises susceptibles d'être alignées sur ce créneau (ex. fondations en éducation, en développement international, etc.). Mener des approches concertées, avec l'appui du CA si possible, pour solliciter des dons ou subventions. Objectif : obtenir au moins une nouvelle source philanthropique en 2026–27, et continuer d'élargir. Même de modestes contributions de 25 000 $ ou 50 000 $ chacune améliorerait notablement la diversification. Par ailleurs, promouvoir auprès des individus fortunés du réseau l'idée de faire un don déductible au CORIM (en fin d'année, ou via des campagnes type Mardi Je Donne pour le grand public). Ce n'est pas traditionnel pour le CORIM, mais instaurer la culture du don graduellement pourrait réserver de bonnes surprises à terme.

- **Développer le sponsoring et la publicité sur les contenus numériques.** Une fois que le Chantier II aura produit quelques contenus "phares" (podcast, newsletter, etc.), commencer en 2025–26 à démarcher des annonceurs ou commanditaires spécifiques pour ces médias. Par exemple : trouver un sponsor titre pour le podcast (qui serait mentionné en introduction de chaque épisode), vendre des encarts publicitaires dans la newsletter exclusive, proposer à une entreprise de sponsoriser la réalisation d'une étude spéciale publiée par le CORIM, etc. Ces opportunités seront vendues soit aux partenaires existants (ex. un Grand Partenaire peut payer un extra pour sponsoriser un contenu précis) soit à de nouvelles entreprises voulant toucher l'audience du CORIM sans forcément adhérer. Il faudra établir un tarif et des règles pour ces offres (fréquence, format des messages, etc.). En veillant à la cohérence éditoriale bien sûr (on privilégiera des sponsors alignés sur la mission). L'objectif est que chaque nouveau produit lancé trouve son modèle d'autofinancement.

- **Contrôler et réallouer les dépenses selon les priorités.** Dès 2025, rediriger certaines dépenses existantes vers les nouveaux chantiers : par ex., réduire progressivement le budget des bourses académiques et réinvestir ces fonds dans la production de contenu co-brandé avec les universités (comme argumenté plus haut). De même, revoir les dépenses de représentation, frais de voyage, etc., pour les limiter au nécessaire et dégager des marges pour le marketing numérique ou la technique.

Chercher des commandites en nature pour certains postes de dépense : ex. un imprimeur pourrait devenir “fournisseur officiel” et offrir une remise, etc. Tout gain d’efficacité financière sera précieux pour financer les nouveautés du plan sans exploser le budget.

- **Phasage :** Ce chantier IV sera mené graduellement. Phase 1 (2025-2026) : refonte de l’offre de membres/partenaires, négociation avec partenaires actuels, lancement d’initiatives de dons (préparation des dossiers), tests de monétisation sur contenus. Phase 2 (2027-2028) : montée en puissance de la philanthropie (idéalement un événement signature annuel de levée de fonds d’ici 2028), consolidation des nouvelles sources (on vise qu’à la fin de 2028, les % cibles du tableau précédent soient quasiment atteints), ajustements si certaines pistes n’ont pas fonctionné (par ex. si la pub sur le podcast marche mal, peut-être essayer un format d’abonnement premium à la place). Il faudra aussi évaluer l’efficacité de chaque source en termes de ratio effort/rendement et pérennité, pour décider où continuer d’investir.

Indicateurs de succès

- **Évolution du mix de revenus :** Diminution de la part “billetterie + commandites événementielles” à, disons, 60% maximum du total en 2026 (contre ~80% aujourd’hui), et à 50% maximum en 2028. Augmentation corrélative de la part “adhésions + contenus + dons” de 20% aujourd’hui vers ~50% en 2028.
- **Nombre de nouvelles sources actives :** Suivi du nombre de nouveaux partenaires obtenus (ex. 1 fondation, 3 partenaires présentateurs de thématique) et de leur contribution financière absolue.
- **Stabilité financière :** Capacité à atteindre l’équilibre budgétaire chaque année sans puiser dans les réserves, afin d’utiliser les revenus de placement pour faire des investissements. Sur quatre ans, au moins 3 années à l’équilibre ou en surplus.
- **Capacité d’autofinancement des projets :** Par exemple, mesurer que le podcast lancé en 2025 est entièrement financé par des présentateurs d’ici 2027, etc. Succès si chaque initiative majeure a un présentateur ou un revenu dédié couvrant au moins 50% de ses coûts au bout de 18 mois.
- **Satisfaction des partenaires :** Via des retours qualitatifs ou le taux de renouvellement des partenariats. Si 100% des grands partenaires renouvellent sous la nouvelle formule, c’est un indicateur fort. De même, si les membres acceptent bien la nouvelle structure tarifaire sans churn excessif.

Au terme de ce chantier, le CORIM devrait avoir un modèle d’affaires plus résilient, équilibré entre contributions de diverses natures, lui permettant de traverser les périodes difficiles et de financer son développement futur. L’organisation aura gagné en autonomie financière et en marge de manœuvre pour innover, tout en offrant une valeur claire à chacun de ses soutiens.

22. Conclusion

Le présent plan stratégique 2025–2028 trace une voie ambitieuse pour le CORIM, combinant modernisation interne, innovation dans l'offre de contenu, ouverture marketing et ingéniosité financière. Sa mise en œuvre requiert un engagement de toute l'organisation (direction, équipe, conseil d'administration, membres et partenaires). Les bénéfices attendus sont considérables : un CORIM renforcé dans son rôle de leader du dialogue international à Montréal, une communauté de membres élargie et dynamisée, une influence accrue dans l'écosystème et une viabilité assurée pour la prochaine décennie.

En avançant résolument sur ces chantiers, le CORIM demeurera fidèle à sa mission fondamentale tout en se réinventant pour répondre aux enjeux de son temps. Montréal et le Québec continueront ainsi de bénéficier, via le CORIM, d'une fenêtre privilégiée sur le monde et d'un espace de convergence où se construisent les ponts entre local et global. Le Conseil d'administration sera tenu informé régulièrement de l'avancement du plan, et appelé à jouer un rôle actif de gouvernance et de soutien dans cette nouvelle étape de la vie du CORIM. Les annexes fournissent enfin des analyses complémentaires (profil détaillé du membership, analyse financière approfondie, benchmark international complet, propositions d'organigrammes , etc.) pour éclairer certaines recommandations et faciliter le suivi de leur exécution.

Le CORIM aborde cette phase avec optimisme et détermination, conscient des défis mais porté par une vision renouvelée : être plus que jamais la tribune où Montréal rencontre le monde, et où le monde éclaire Montréal. Puissent ces orientations guider l'organisation vers de nouveaux sommets de pertinence et d'impact d'ici 2028.

CONSEIL
DES RELATIONS
INTERNATIONALES
DE MONTRÉAL

380, RUE SAINT-ANTOINE OUEST
BUREAU 6000
MONTRÉAL (QUÉBEC)
H2Y 3X7

TÉL. 514-340-9622

corim.qc.ca