metro toronto convention centre

An Agency of the Government of Ontario

# Plan opérationnel et stratégique révisé 2021-2024

(30 décembre 2020)

# Plan d’activités et stratégique

Mandat

Aperçu des activités et des antécédents commerciaux

Vision et valeurs

Orientation stratégique

Organigramme et sommaire des effectifs

Survol des programmes et activités actuels et futurs

Segments de marché

Relations et initiatives avec des tiers

Dépenses en immobilisations

Analyse FFPM

Analyse de l’environnement et stratégies d’identification, d’évaluation et d’atténuation des risques

Objectifs et stratégies d’entreprise

Projections financières

Marketing et communications

# Mandat

La société est régie par la *Loi sur la Société du Palais des congrès* de la communauté urbaine de Toronto et elle est détenue à 100 % par la Province de l'Ontario. Le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) est une agence provinciale et une entreprise opérationnelle dont le mandat, comme prévu dans la Loi, est d'exploiter, d'entretenir et de gérer un centre de centre de congrès de classe internationale dans la ville de Toronto, de manière à promouvoir et à développer l'industrie du tourisme en Ontario.

En 1984, lorsque le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) a ouvert ses portes, le conseil d'administration de la société a établi des buts compatibles avec les objectifs politiques du Gouvernement de l'Ontario, qui font également partie de la *Loi sur le PCTM* :

- établir le Palais des congrès du Toronto métropolitain en tant que centre de congrès de classe internationale;
- attirer davantage de visiteurs au Canada, en Ontario et à Toronto;
- offrir un site de présentation pour les congrès, les salons professionnels, les spectacles publics, les réunions et les services de restauration nécessaires;
- de fonctionner sur une base commerciale de récupération des frais (profitable) à long terme.

Les objectifs sont conformes au but du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de générer des retombées économiques positives par une augmentation des visiteurs en Ontario.

Les objectifs ont pour but de guider la direction du PCTM dans la planification stratégique et opérationnelle; ils sont à la base de ce plan et ils se reflètent dans le protocole d'entente intervenu entre le PCTM et la province.

# Aperçu des activités et des antécédents commerciaux

Le PCTM est exploité dans le respect du cadre de responsabilisation de la province de l'Ontario, comme énoncé dans la Directive concernant les organismes et les nominations.

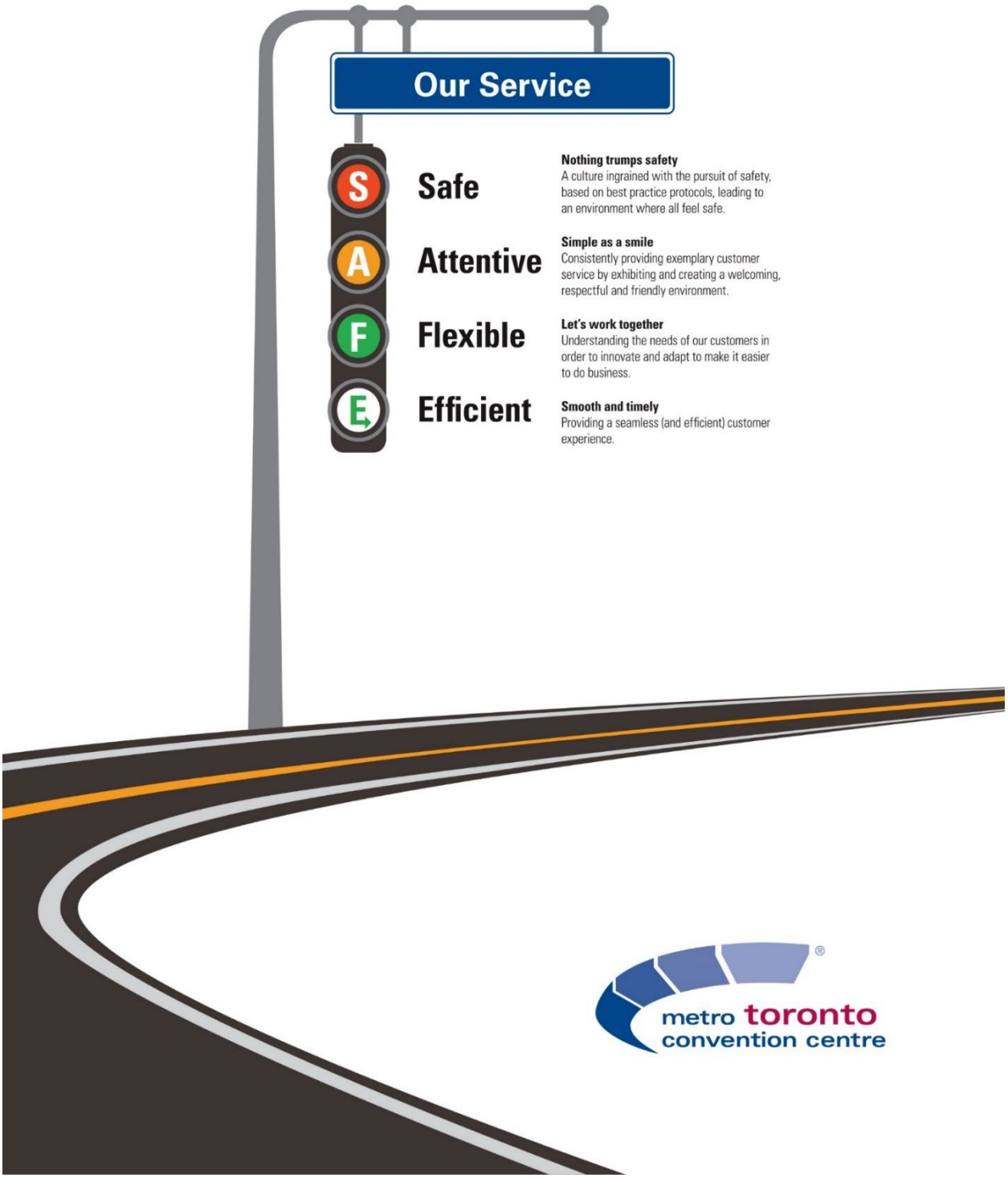
Les objectifs de l'organisme consistent à exploiter et à gérer un centre de congrès de classe internationale en tant qu'organisation autofinancée dans la ville de Toronto afin de promouvoir et de développer le tourisme et son industrie dans la province d'Ontario. Notre priorité absolue est toujours d'être le lieu de rassemblement par excellence pour les congrès, les salons professionnels et publics, et les réunions d'entreprise. En plus de maintenir nos activités actuelles, nous visons à développer de nouvelles activités afin d'accroître nos revenus et nos marges bénéficiaires, et à générer des retombées économiques supplémentaires pour la province et pour la ville.

Nous avons réussi à attirer des centaines de milliers de délégués à Toronto au cours des trois dernières décennies. Alors que le PCTM termine sa 35$^{e}$ année d'exploitation, l'expérience qu'il a accumulée au fil des ans et la réputation qu'il a acquise continuent de croître en tant que l'un des principaux centres des congrès du Canada. Grâce à son expérience, à sa réputation et à ses collaborateurs, le PCTM s'efforce sans cesse d'assurer le succès des événements qu'il organise pour sa clientèle.

# Vision et valeurs

Le PCTM a établi une vision et un ensemble de valeurs pour nous guider et notre planification et l'exploitation au jour le jour. Ils mettent en évidence le fait qu'avant tout nous sommes une organisation orientée vers le service à la clientèle.

Le PCTM a élaboré l'énoncé de vision du PCTM qui suit. Il représente l'équation de la réussite du PCTM, qui reflète notre culture, nos valeurs et notre philosophie.


Our Service
S
Safe
Nothing trumps safety
A culture ingrained with the pursuit of safety, based on best practice protocols, leading to an environment where all feel safe.
A
Attentive
Simple as a smile
Consistently providing exemplary customer service by exhibiting and creating a welcoming, respectful and friendly environment.
F
Flexible
Let's work together
Understanding the needs of our customers in order to innovate and adapt to make it easier to do business.
E
Efficient
Smooth and timely
Providing a seamless (and efficient) customer experience.
metro toronto convention centre

# Orientation stratégique

Au cours des dernières années, le PCTM a connu le meilleur rendement depuis sa création, il y a 36 ans. Tous les ans, le centre attire et accueille plus de congrès et des réunions d'envergure, et le taux d'occupation atteint des niveaux sans précédent, ce qui entraîne des retombées économiques et une rentabilité records, produit des millions de dollars en dividendes pour l'actionnaire et des milliards de dollars de retombées pour la ville, pour la province et pour le Canada.

Avec l'éclosion de la pandémie de COVID-19 en mars 2020 et l'imposition des restrictions gouvernementales qu'elle a entraînées, le PCTM est devenu incapable de générer des revenus et des retombées économiques. Bien que le PCTM demeure fonctionnel, il est prévu qu'il enregistre des pertes financières pendant plusieurs années.

Même si la COVID-19 a provoqué d'importantes interruptions des activités, elle n'a pas dissuadé le PCTM d'évaluer sa position à long terme sur le marché. La viabilité à long terme de l'industrie de l'accueil et des congrès demeure un élément solide et essentiel du secteur du tourisme d'accueil de Toronto et de l'Ontario. On prévoit un rétablissement rapide de l'industrie, mais la rentabilité et le rendement économique accuseront un certain retard.

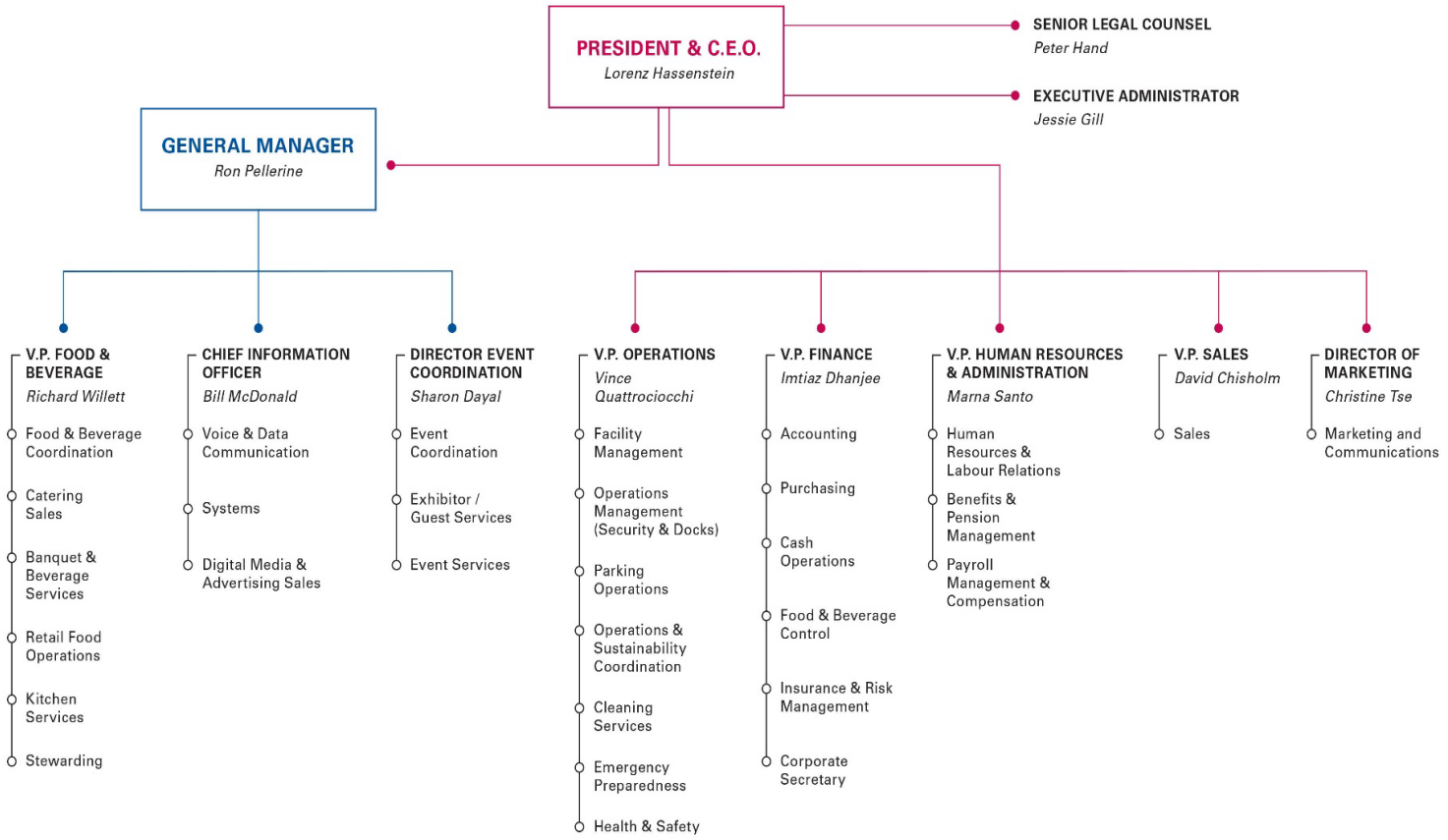
Jusqu'à mars 2019, le PCTM accueillait 15 congrès d'envergure ou plus chaque année. Toutefois, nous continuons de refuser à regret plus de 50 événements importants chaque année en raison d'un manque d'espace de réunion au PCTM ou dans les hôtels de la ville qui offrent ce type de service. À court terme, le volume des refus devrait diminuer, mais une fois que l'industrie se sera rétablie, les pénuries de stocks reprendront.

Récemment, l'un des principaux objectifs stratégiques de la direction et du conseil d'administration était de mener une étude de faisabilité, ce qui comprenait des projections des retombées économiques en vue de l'expansion du PCTM. Ces travaux comprenaient une discussion sur le potentiel d'amélioration de la gestion du rendement des installations comme elles sont configurées, l'examen de solutions de rechange pour l'accueil d'événements et d'options de réaménagement plus efficaces du site existant, de même que l'ajout de chambres d'hôtel. Une présentation conjointe d'Oxford Properties et du PCTM représente la voie la plus viable pour l'évolution du PCTM et de l'industrie des congrès à Toronto. De nombreux territoires de compétence en Amérique du Nord profitent actuellement des restrictions de déplacement pour effectuer d'importants investissements en capital, notamment dans le cadre de projets d'agrandissement et de réaménagement.

Une deuxième orientation stratégique concerne la nature changeante provisoire de l'industrie des congrès et les opérations requises pour rouvrir le PCTM. Cette orientation s'articule autour de l'évolution des besoins de notre clientèle, qui comprend de nouvelles attentes par rapport aux services alimentaires, en ligne et hybrides, et des exigences de plus en plus complexes en matière de services technologiques, sans parler des dynamiques de santé et de distanciation sociale nécessaires pour veiller à la sécurité de tout un chacun face à la COVID-19.

Enfin, nos employés continueront d'être notre plus importante priorité stratégique. Nous nous attendons à une transition majeure dans la composition de notre base d'employés au cours des prochaines années, car nous nous attendons également à ce que les départs à la retraite s'accélèrent en raison de la pandémie. Cette situation présente à la fois des défis et des possibilités. D'une part, les défis liés à la perte de personnel dans d'autres secteurs d'activité en raison de la COVID-19. D'autre part, des possibilités grâce à nos programmes de perfectionnement. Le PCTM continue de développer de nouvelles compétences pour les employés en fonction des attentes changeantes de sa clientèle et de son secteur.

# Organigramme du Palais des congrès du Toronto métropolitain



# Organigramme et sommaire des effectifs

## Sommaire des effectifs

Le PCTM compte actuellement 786 employés :

- 379 employés à temps plein (y compris du personnel salarié sous contrat).
- 32 employés à temps partiel et 375 occasionnels; 629 employés à salaire horaire, 34 non syndiqués et 595 syndiqués.

Pour les employés de l'unité de négociation, 573 employés sont membres de la section locale 506 de l'Union internationale des journaliers d'Amérique du Nord et 22 employés sont membres de la section locale 3000.

- La durée moyenne d'emploi de nos employés à temps plein et à temps partiel est de 16,5 ans.
- Les répercussions de la pandémie de COVID-19 ont forcé le PCTM à mettre temporairement à pied 699 employés, dont 93 salariés, 199 employés à salaire horaire à temps plein ainsi que 407 employés à salaire horaire à temps partiel et employés occasionnels.

Le PCTM est fier du faible taux de roulement de ses employés, qui est d'environ 10 %, alors que celui du secteur de l'accueil et du tourisme peut atteindre de 25 à 30 %. Au cours de l'exercice 2019-2020, le PCTM a eu un taux de roulement global de 6 %.

# Survol des programmes et activités actuels et futurs

## Location des installations

Le calendrier des événements de 2021-2022 du PCTM est toujours aussi solide. En effet, de nombreux congrès d'envergure des États-Unis et de partout au monde sont prévus, dont la majorité devrait avoir lieu entre les mois d'avril et de novembre. Compte tenu de la fermeture des frontières et d'autres restrictions gouvernementales, ces clients n'ont pas été en mesure de se rendre à Toronto pour effectuer des visites et des réunions préalables à la planification du site. Puisque le cycle de planification est généralement de six mois ou plus, pour chaque jour qui passe, il y a un risque plus grand d'annulation ou de report d'événements d'envergure au cours de l'exercice 2021-2022. De plus, nos clients nationaux, qui dépendent moins de la réouverture des frontières, sont toujours touchés par les recommandations du gouvernement de ne pas voyager entre les provinces, ainsi que par les restrictions relatives au nombre de participants aux rassemblements. Nombreux sont ceux qui sont sceptiques quant au fait que ce nombre passera de dix personnes à l'heure actuelle à quelques milliers de personnes d'ici six à huit mois.

Nous espérons que la vaccination se fera au cours des quatre à huit premiers mois de 2021. Par conséquent, il est possible de commencer à planifier des événements avec la réouverture, laquelle est prévue cet été. Lors de la réouverture, les grands événements qui génèrent des revenus grâce à la participation d'exposants et de commanditaires, ainsi qu'aux droits d'inscription des délégués, devraient enregistrer un déficit. Ainsi, pour utiliser nos installations, nous nous attendons à ce que les clients demandent un soutien financier et une valeur ajoutée. Les événements plus petits qui ont un budget réduit produiront moins de revenus et de retombées économiques pour l'actionnaire. Notre stratégie sera d'appuyer notre clientèle dans la relance tout au long de l'exercice 2021-2022.

Le PCTM continuera de centrer sa stratégie de vente sur la réservation de grands congrès américains et internationaux en collaboration avec Destination Toronto. Les investissements dans une approche ciblée de recherche de nouvelles possibilités d'affaires seront essentiels pour assurer notre réussite et sont en harmonie avec le bon travail qu'accomplit notre programme Leaders Circle.

Bien qu'il soit primordial de mettre l'accent sur la réussite à long terme de nos installations, nous devrons aussi nous concentrer sur le court terme lorsque des événements de toutes tailles pourront à nouveau y avoir lieu. Les entreprises, associations et exposants locaux seront probablement les premiers à tester la confiance du public et à mettre à l'essai les mesures de sécurité requises pour accueillir un événement. Il faudra une communication précise entre les services des ventes, la coordination des événements et les services de restauration. Compte tenu de la concurrence éventuelle du marché, nous honorerons notre promesse d'organiser des événements couronnés de succès pour nos clients, tout en offrant le meilleur rapport qualité-prix.

## Services de restauration

Compte tenu de sa solide réputation lorsqu'il est question de fournir des aliments de qualité contemporaine soutenus par un excellent service, le programme de restauration du PCTM est considéré comme le meilleur de l'industrie en raison de l'innovation et de la créativité dont peut profiter la clientèle. Cette année, l'équipe sera confrontée à des défis à mesure que de nouvelles solutions seront conçues pour proposer des protocoles de sécurité novateurs et améliorés, avec des réductions prévues aux budgets. Dans cet environnement de service unique, des solutions progressistes à faible risque sont en cours de conception, et de nouvelles options de menu ont été élaborées, tout comme des modèles de plan d'étage uniques pour différents types de repas et nombres de participants. Nous sommes convaincus que ce niveau de diligence raisonnable maintiendra notre position de chef de file sur le marché.

Les activités de vente au détail de produits alimentaires feront l'objet d'un examen approfondi afin de déterminer à quoi ressemblera ce volet des affaires lors de l'expiration du partenariat contractuel de 2021. Le paysage de l'alimentation

de détail en Amérique du Nord progresse et nous croyons qu'il s'agit de l'occasion idéale pour envisager de nouvelles solutions.

## Stationnement

À partir de la mi-mars, les garages étaient ouverts et libres d'utilisation pour le grand public. En juillet, lorsque le gouvernement a annoncé la phase 2 de la réouverture, le stationnement a repris ses activités avec un personnel minimal et un service limité. Au fur et à mesure que d'autres restrictions seront levées, la direction élargira l'exploitation du stationnement afin de répondre à la demande et explorera également de nouvelles possibilités de revenus pour le parc de stationnement. Des programmes d'encouragement sont en cours d'exploration avec des attractions locales afin de renforcer les recettes de stationnement.

## Main-d'œuvre

Nous sommes fiers de notre slogan, « *Our People are the Centre* ». Notre personnel constitue l'élément essentiel de notre modèle de service à la clientèle. Nous devons nous assurer d'attirer et de conserver les meilleurs talents qui soient. Le PCTM, à l'instar de nombreuses autres organisations, a été touché par des mises à pied en 2020-2021. Dans un marché du travail déjà limité, il est essentiel que le PCTM soit en mesure de retenir et de rapatrier avec succès ses employés lors de la reprise de ses activités commerciales. En 2020, deux importantes conventions collectives ont été renouvelées, l'une avec la section locale 506 de l'UIJAN et l'autre avec la section locale 3000 de l'UIJAN. Nous avons récemment négocié une convention collective de deux ans avec la section locale 506 de l'UIJAN, qui vient à échéance le 31 décembre 2021. Les négociations pour la deuxième convention collective ont commencé à la fin de 2020.

## Fonds pour le développement de l'organisation de congrès

Le PCTM a toujours soutenu le Fonds pour le développement de l'organisation de congrès. Le capital utilisé pour appuyer des événements qui ont été annulés ou reportés en 2020 est remboursé au fonds. Ces fonds seront utilisés pour prendre en charge de futurs congrès. Les contributions déséquilibrées versées au fonds par les trois participants (le PCTM, Destination Toronto et la Greater Toronto Hotel Association), tout comme les niveaux de contribution annuels à court terme nécessaires au maintien de la viabilité du programme, constitueront un sujet de préoccupation à l'avenir. En raison d'annulations et de reports d'événements réservés, le fonds a actuellement un solde de trésorerie positif. Au cours des deux prochaines années, le fonds devra faire l'objet d'une évaluation.

## Réaménagement

La question du réaménagement du PCTM continue d'être soulevée. Le PCTM a formé un comité consultatif composé de 13 clients et clients éventuels afin d'évaluer les villes qui s'y prennent bien et les mesures que nous devrions envisager pour Toronto à l'avenir. Au cours des dernières années, nous avons travaillé assidûment avec Oxford Properties, notre partenaire et le propriétaire du bâtiment nord, afin d'établir le plan de réaménagement optimal pour le PCTM. Une étude de faisabilité réalisée pour le PCTM a permis de déterminer que l'Ontario risque de perdre des parts de marché au Canada et en Amérique du Nord si le centre n'est pas réaménagé et si le nombre total de chambres d'hôtel livrables n'augmente pas. D'autres travaux et évaluations ont été entrepris pour déterminer les effets à court terme de la pandémie sur l'industrie.

## Matériel vieillissant

Escaliers roulants et ascenseurs

- La direction continue de s'occuper des réparations et des remplacements importants de ses escaliers roulants et ascenseurs essentiels. Tous les escaliers roulants du bâtiment nord ont été remplacés après environ 22 ans

de service et les ascenseurs ont été mis à niveau au besoin. La prochaine phase de cette activité devrait avoir lieu au cours des trois prochaines années et intégrerait les éléments suivants : 17 escaliers roulants dans le bâtiment sud (qui datent d'environ 1997). Remplacement des escaliers les plus utilisés (entre le pont et la rue) et remise à neuf des escaliers restants.

- Réparations et mises à niveau des monte-charges pour des opérations sécuritaires et stables.
- Améliorations des ascenseurs en fonction des besoins afin d'assurer la sécurité et la fiabilité de leur fonctionnement, et amélioration des éléments liés à l'ajustement et à la finition

Le coût prévu de ce projet se situe entre 7,5 et 8,5 millions de dollars et devrait commencer au cours de l'exercice 2021-2022. Toutefois, en raison de la situation actuelle, ces projets ont été reportés de quelques années et seront inclus dans les futurs plans d'immobilisations.

Matériel du garage

Le matériel du garage date d'il y a huit ans et devra éventuellement être mis à niveau. Historiquement, nous remplaçons ce matériel à cet âge et à ce stade au coût d'environ un million de dollars. Cependant, compte tenu de la fiabilité de notre matériel actuel, la direction a décidé qu'il serait plus prudent de procéder la mise à niveau de certains éléments clés :

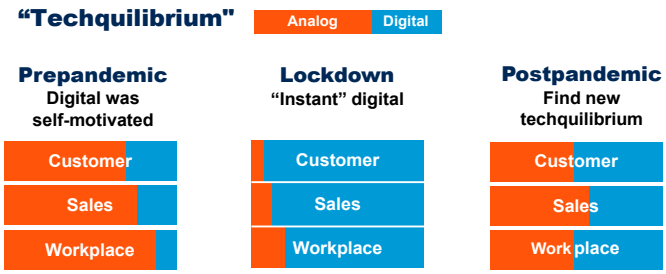
- Renforcement du réseau afin de le protéger contre les intrus en configurant les fonctions de sécurité des serveurs et des routeurs.
- Mise à niveau du logiciel du stationnement, qui fournira des améliorations permettant au PCTM d'exploiter des technologies améliorant les opérations et fonctionnalités liées aux clients. Par exemple, un tableau de bord sur le Web, des statistiques élargies, le paiement à l'entrée (p. ex., lors d'événements), le paiement mobile (à l'aide d'un téléphone portable) et l'intégration d'accès par carte de tiers (p. ex., lecteurs de proximité HID).
- La station pour les caissiers ainsi que des mises à niveau des terminaux d'entrée et de sortie permettront au PCTM d'offrir des options de paiement par carte de crédit et de débit (paiement sans contact par carte à puce et par NIP, de même que par porte-monnaie mobile à la sortie). L'installation de cette mise à niveau permettra aussi l'élimination progressive du lecteur de carte de crédit sans contact actuel. Notre système de paiement actuel ne sera pas pris en charge d'ici 18 à 24 mois.

Le coût estimatif de ce projet se situe entre 500 000 et 600 000 dollars.

## Services de technologies

Plusieurs technologies sont au cœur de nos affaires depuis la période de confinement de la pandémie. Même si toutes ces technologies existaient avant la pandémie, les conditions en place lors du confinement en ont forcé l'adoption rapide et généralisée. À mesure que le PCTM et le secteur événementiel effectuent la transition vers la réouverture et que les activités reviennent au moins à un niveau viable, nous prévoyons que ces technologies seront présentes bien au-delà de la période de rétablissement et qu'elles s'inscriront dans le cours normal de nos activités. Plusieurs raisons favorisent leur maintien, notamment l'efficacité opérationnelle, l'augmentation des capacités et la maîtrise des coûts.

Le Gartner Research Group a inventé l'expression « technéquilibre » pour décrire la transition d'une numérisation commerciale particulière à la numérisation globale qu'a rendue nécessaire le confinement, puis à un équilibre entre les opérations commerciales numériques et non numériques. L'effet net est que le PCTM, tout comme l'industrie, deviendra de plus en plus une organisation numérique.




Bien que la liste ci-dessous ne soit pas exhaustive, voici quelques exemples de la numérisation grandissante dans notre secteur :

- Événements hybrides et en ligne – Pendant le confinement et la réouverture progressive, les événements doivent relever le défi de retarder d'au moins un an leur tenue ou de créer une expérience virtuelle qui permet la participation à distance. Bien que la participation en ligne ait l'avantage d'assurer la vitalité d'événements, ils présentent un certain nombre de défis en matière de conception, en particulier pour ceux qui ont une expérience limitée. En outre, tous les événements ne se prêtent pas à l'expérience virtuelle aussi bien que d'autres.
- La croyance commune de l'industrie est qu'il y aura un fort retour aux événements en personne. Lorsque cela se produira, de nombreux organisateurs opteront pour la tenue d'un volet en ligne (hybride), car cela offrira de nouvelles possibilités en matière de présentation et de participation. Le confort accru qui va de pair avec cette technologie ajoutera à la motivation d'y avoir recours.
- Planification d'événements virtuels – Pendant le confinement, nous avons organisé des visites de nos installations en utilisant la communication vidéo et vocale en temps réel. Après la reprise, cet aspect ne sera pas remplacé par les visites en personne. Toutefois, il offre la possibilité d'augmenter le nombre de visites tout en réduisant le nombre de représentants travaillant sur place avec la clientèle (économies), d'organiser plus de visites virtuelles des installations pour répondre aux besoins précis des clients et d'offrir des possibilités de visite sur place à un plus grand nombre de planificateurs d'événements.
- Travail de la maison – Pendant le confinement, tout le personnel a commencé à travailler à distance à temps plein. Bien que notre conception technologique ait été propice au travail à distance, la plupart des employés ont dû apprendre comment s'y prendre. Aspect plus important encore, les services ont dû adapter leurs opérations commerciales et leur processus de gestion. Puisque plusieurs de ces obstacles ont été résolus, plusieurs employés travailleront de la maison plus souvent qu'avant la pandémie.
- Collaboration à distance : À mesure que le personnel travaillant à distance communique à l'interne et à l'externe, il faudra adopter des technologies supplémentaires qui facilitent la collaboration, comme le partage de tableaux blancs et d'outils de gestion de projet ou de travail. La collaboration en ligne continuera d'être importante une fois la pandémie terminée.

## Survol du segment du marché

En raison de décrets provinciaux en réponse à la crise de la COVID-19, les installations ont fermé leurs portes le 12 mars 2020. En plus des 35 événements prévus en mars que nous avons annulés, 252 événements de plus qui devaient se tenir entre le 1er avril 2020 et le 31 mars 2021 ont également été annulés ou reportés. Le ministère du Procureur général a déménagé dans le bâtiment sud au début de l'automne pour effectuer la sélection des jurés, ce qui a apporté un certain soutien financier au PCTM. En date du 1er décembre 2020, le ministère du Procureur général a annulé tous les événements futurs. Les premiers signes de reprise dans l'industrie sont attendus d'ici le quatrième trimestre de 2021. Nous nous attendons à ce que la reprise soit plus lente pour les voyages longue distance internationaux, commerciaux et événementiels.

La confiance des consommateurs dans la sécurité des déplacements et des rassemblements sera un élément clé de la réouverture de notre organisation. À court terme, notre objectif est de favoriser la reprise par le biais de voyages locaux et régionaux se basant sur les « bulles ». La dépendance aux réunions, aux expositions et aux salons commerciaux nationaux et régionaux sera plus répandue que jamais. Nous continuons de tirer profit de notre collaboration avec Destination Toronto et avec nos partenaires hôteliers. Toutefois, la concurrence sera féroce dans ce segment du marché. La crainte que la moitié inférieure du marché de la production événementielle ne survive pas constitue l'aspect le plus éprouvant, car la plupart des producteurs locaux sont de petites entreprises et disposeront de fonds limités pour connaître du succès lors de la reprise des activités.

## Économie de marché social

Au cours des deux premiers trimestres de l'exercice 2021-2022, les clients de l'économie de marché social seront confrontés au défi de mener à bien leurs programmes annuels, qui comprennent des collectes de fonds, des galas, des déjeuners d'affaires et des dîners. Cela est dû à la réduction des budgets ainsi qu'à la baisse de la confiance des entreprises et du public envers les événements en personne. Cependant, les clients de l'économie de marché social partagent la croyance que le retour à des événements en personne à partir de septembre 2021 est une attente réaliste. La grande majorité des événements annuels de l'économie de marché social chercheront à faire de nouvelles réservations au PCTM au cours des troisième et quatrième trimestres. Les événements reviendront probablement avec une empreinte réduite et moins de participants jusqu'à ce que la confiance revienne.

# Relations et initiatives avec des tiers

La direction a établi des relations stratégiques avec plusieurs organisations pour obtenir et pour fournir un large éventail de services contractuels visant à garantir le succès des événements de sa clientèle.

Les revenus en commissions sont reçus de nos fournisseurs officiels exclusifs pour les services fournis aux clients du PCTM. Les principaux fournisseurs offrent des services audiovisuels, de location d'ordinateurs, d'électricité, de production et de décoration. Nous croyons qu'à la réouverture, la pression à la baisse des clients sur les prix réduira considérablement les marges des fournisseurs, mettant ainsi en péril les commissions que touche le PCTM. S'il y a lieu, le PCTM évaluera la possibilité de s'occuper de services contractuels à l'interne afin de compenser la perte de revenus.

Tous les fournisseurs sont tenus de respecter les normes du PCTM en matière de qualité des produits et d'excellence des services. Showtech Power & Lighting, Check Mates et Access Cash General Partnership sont les seules organisations considérées comme des fournisseurs exclusifs. GES, Encore, Corporate Nursing Services et Executek Security Services sont désignés comme des fournisseurs officiels.

Les fournisseurs sont responsables de tous les aspects des services ci-dessus, y compris de la dotation en personnel et de la fourniture d'équipement.

Showtech Power & Lighting est désigné comme fournisseur exclusif en raison de la nature spécialisée de ses services. Leurs représentants ont besoin d'un accès courant à notre infrastructure électrique et sont donc tenus de respecter les politiques d'exploitation et de sécurité de nos installations. En outre, ils fournissent des services de montage et de production pour les événements nécessitant un éclairage spécialisé. Ils ont des bureaux et du matériel au PCTM afin de faciliter l'accès des clients à ces services. Le contrat actuel avec Showtech Power & Lighting vient à échéance le 14 juin 2021.

GES (Global Experience Specialists) est un fournisseur officiel qui offre des services de décoration de salon et de sous-traitance générale, y compris de transport, de courtier en douane, d'ameublement, de tapis, de location de kiosques modulaires et d'accessoires de kiosques, ainsi que de graphisme de pointe et d'enseignes. Ils ont un bureau sur place et des représentants consacrés aux services aux exposants afin de fournir une gamme complète de services. Le contrat actuel avec GES vient à échéance le 31 mars 2024.

Encore offre des services complets de matériel audiovisuel, de location d'ordinateurs et de périphériques, et de traduction. Ils ont des bureaux de vente et des entrepôts sur place afin de garantir à nos clients un accès immédiat à ces produits et services importants. Le contrat actuel avec Encore venait à échéance le 30 avril 2020. Une demande de proposition a été émise sur le marché, mais, en raison de la COVID-19, le processus est en suspens. Une prolongation mensuelle s'applique actuellement à notre contrat existant jusqu'à nouvel ordre.

Destination Toronto et la communauté hôtelière locale jouent également un rôle important dans la commercialisation et l'obtention de congrès d'envergure, ce qui, par ricochet, génère des retombées économiques importantes pour la ville et pour la province. Cette relation stratégique implique une série d'initiatives, dont la création d'un fonds pour rivaliser avec d'autres destinations en attirant de nouvelles affaires et en ciblant de grandes organisations de congrès du monde entier.

La COVID-19 a eu d'importantes répercussions financières sur toutes les organisations, en particulier sur les petites entreprises.

Il est possible qu'une fois que la pandémie sera de l'histoire ancienne, certaines petites entreprises, y compris nos petits entrepreneurs et partenaires internes, deviennent insolvables et ne puissent poursuivre leurs activités commerciales (p. ex., vestiaire, soins infirmiers et services de sécurité en vertu d'une entente).

# Dépenses en immobilisations

Le PCTM a considérablement réduit son budget de dépenses en immobilisations pour l'exercice 2021-2022. Des projets qui sont une haute priorité, comme la santé et la sécurité, l'entretien des bâtiments, les services technologiques et les travaux d'urgence, seront entrepris au cours de la prochaine année.

Le propriétaire du bâtiment nord a budgétisé certains projets qui étaient initialement prévus pour l'exercice 2020-2021, mais qui ont été reportés en raison de la pandémie. Ces projets sont nécessaires pour maintenir l'intégrité des systèmes des installations et de la structure extérieure. Notre bail avec Oxford Properties lui permet de procéder à ces améliorations primordiales. Le PCTM doit payer sa quote-part proportionnelle, comme défini dans le bail. Notre quote-part varie de 47,6 % à 57 % du total des dépenses en immobilisations. En 2021, le PCTM s'attend à verser à Oxford Properties 685 000 dollars en travaux d'immobilisation.

Le budget d'immobilisations pour l'année à venir est de 1,5 million de dollars, ce qui ne comprend pas le remplacement des escaliers roulants du bâtiment sud, dont le coût estimé entre 7,5 et 8,5 millions de dollars, et l'achat de terrains pour la gare de triage, évalué à quelque 12 millions de dollars.

| ***BUDGET D'IMMOBILISATION DE 2021-2022*** | |
|---|---|
| | |
| Services de technologies | 85 000 $ |
| Services événementiels | 5 000 $ |
| Ingénierie | 241 500 $ |
| Ventes et marketing | 13 000 $ |
| Projets d'Oxford Properties | 685 500 $ |
| Fonds de prévoyance | 500 000 $ |
| | |
| **Budget d'immobilisations de 2021-2022** | **1 530 000 $** |


Accès restreint

# Analyse FFPM

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| • Destination très souhaitable – Les organisateurs d'événements classent Toronto au 10e rang en Amérique du Nord pour les grands congrès (rapport Watkins de 2020).<br>• Le PCTM maintient des taux de satisfaction élevés auprès de ses clients : 92 % pour les services de restauration, 98 % pour le taux de satisfaction global.<br>• Principal centre de congrès du Canada – Selon le calcul des retombées économiques, des revenus bruts et de la rentabilité de 22 centres de congrès de partout au Canada (résultats de l'évaluation de 2019 de Centres de congrès Canada).<br>• Grande notoriété de la marque en Amérique du Nord et dans le monde entier en tant que ville de premier rang pour accueillir des événements.<br>• Excellent partenariat avec Destination Toronto.<br>• Emplacement au centre-ville – Emplacement central dans le quartier des congrès avec un lien direct au transport en commun et aux aéroports.<br>• Main-d'œuvre diversifiée.<br>• Équipe de direction très respectée au sein de l'industrie.<br>• Solides connaissances en exploitation et en construction.<br>• Excellent dossier en matière de développement durable et d'initiatives écologiques – Taux de divergence de 90 %.<br>• Impact social cohérent et significatif sur la collectivité.<br>• Solides relations de travail avec les syndicats et les employés à salaire horaire.<br>• Relations de travail et partenariats culturellement cohérents avec des fournisseurs et des entrepreneurs.<br>• Technologies et infrastructure robustes et fiables.<br>• Faible roulement du personnel (~6 % par année).<br>• Équipe et offres de premier plan, chefs de file de l'industrie dans le domaine des services de restauration.<br>• Personnel hautement qualifié et spécialisé.<br>• Importantes retombées économiques – 540 millions de dollars par année (pour les 80 événements annuels les plus importants).<br>• Versements de dividendes les plus élevés de toutes les provinces – Contributions totales de 102 millions de dollars au 31 mars 2020.<br>• Environnement de travail et collaboration à distance flexibles.<br>• Cachet des voyages sécuritaires. | • Les planificateurs d'événements classent le PCTM au 18e rang sur 40 dans la catégorie de l'attrait des installations pour les congrès d'envergure en Amérique du Nord (rapport Watkins de 2020).<br>• Capacité des installations – Le PCTM est limité à 73 % du potentiel du marché en matière de prestation de services.<br>• Engagement hôtelier – L'ensemble des blocs de chambres pour les grands congrès a diminué de 51 % à 36 % depuis 2017 et devrait encore diminuer en raison de futurs projets de transformation en condominiums.<br>• Taux d'occupation maximal de la salle d'exposition – Actuellement de 69 %, ce qui réduit la capacité d'accueil de congrès et d'événements commerciaux de plus grande envergure.<br>• Disponibilité par rapport à la demande – L'augmentation du taux d'occupation des bâtiments a entraîné le refus de nouveaux congrès. Depuis 2017-2019, le PCTM a refusé à regret 82 événements de 1 500 personnes ou plus, ce qui correspond à des pertes de retombées économiques d'environ 776 millions de dollars pour la province et pour la ville.<br>• Incapacité du PCTM de poursuivre le financement du Fonds pour le développement de l'organisation de congrès.<br>• Seuil de rentabilité financier annuel de 42 millions de dollars.<br>• Maintien des niveaux de capital humain pour affaires correspondant à la période précédant la pandémie de COVID-19.<br>• Formation des partenaires de l'industrie aux programmes d'aide du gouvernement.<br>• Gare de triage – Le PCTM n'a actuellement pas de gare de triage. |

| Possibilités | Menaces |
|---|---|
| • Les secteurs économiques solides de Toronto, comme les sciences de la vie, les technologies de l'information et les finances, se tournent les marchés américains et internationaux.<br>• Le Canada est considéré comme une destination nord-américaine plus sûre pendant la pandémie.<br>• Le transport aérien partout au pays vers Toronto crée des débouchés commerciaux intérieurs attrayants et accessibles.<br>• Exploration de nouvelles sources de revenus et de possibilités d'affaires après la COVID-19.<br>• La taille et la flexibilité des installations permettent la distanciation sociale requise lors d'événements en personne.<br>• Promotion de la capacité du PCTM à accueillir des événements hybrides en complément au volet en personne.<br>• Autres utilisations des installations (stockage, salles de prière, salles de sélection de jurés); élargissement de l'engagement communautaire vers de nouveaux segments de marché.<br>• Collaboration au sein de l'industrie.<br>• Taux de change favorable et attrayant. Possibilités d'affaires aux États-Unis et dans le monde.<br>• Forte dynamique pour le réaménagement en raison du moment de la reprise et des plans de relance.<br>• Capacité à développer des réseaux de fournisseurs locaux plus solides.<br>• Programme de sécurité publique robuste et meilleure coordination avec les clients. | • Les centres de congrès concurrents au Canada et aux États-Unis sont en expansion.<br>• Fonds pour le développement de l'organisation de congrès concurrentiel : la demande dépasse l'offre pour les événements générant de grandes retombées économiques, ce qui rend le PCTM extrêmement concurrentiel, alors que d'autres centres utilisent le fonds pour le développement de l'organisation de congrès afin d'attirer de nouveaux événements.<br>• Disponibilité d'hôtels – La conversion des hôtels en condominiums menacera notre capacité à conclure des affaires commerciales dans l'ensemble de la ville et d'atteindre notre objectif.<br>• Changement des restrictions gouvernementales en ce qui a trait aux limites des rassemblements et à la fermeture des frontières.<br>• Confiance des consommateurs – Volonté de voyager et d'assister à des événements.<br>• Perte d'employés de talent au profit d'autres secteurs.<br>• Personnes retraitées et travailleurs vulnérables qui ne souhaitent pas travailler.<br>• Restrictions budgétaires des clients, survie d'événements, réduction de la clientèle.<br>• Perte de culture en raison du nombre moins élevé d'employés dans le bâtiment en tout temps.<br>• Chaîne d'approvisionnement (manque de ressources, prix élevés).<br>• Crise médiatique à la suite de toute infection dans les installations.<br>• Dynamique concurrentielle des appels d'offres auprès des entreprises locales.<br>• Législation sur la rémunération et restrictions gouvernementales – soutien financier limité des sociétés d'État.<br>• Récession mondiale et canadienne en raison de la pandémie.<br>• Changement dans l'exploitation dû à la COVID-19; augmentation des coûts de la main-d'œuvre et des produits d'ingénierie.<br>• Moins de capacité de financement pour des projets d'immobilisations en raison de la COVID-19.<br>• Insolvabilité de petites entreprises, d'organisateurs de l'industrie et de producteurs de spectacles.<br>• Au cours de l'exercice 2021-2022, le PCTM devait accueillir 18 événements à l'échelle de la ville. Toutefois, en raison de la pandémie, tous ces événements sont en danger. |

# Analyse de l'environnement et stratégies d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques

L'analyse environnementale cerne les défis existants et décrit les principaux facteurs de risque qui pourraient exercer une incidence sur les activités du PCTM. Ces facteurs de risque font l'objet d'un suivi et des stratégies appropriées sont mises en œuvre pour atténuer les risques qui y sont associés.

## Catégorie de risque : opérationnel

**Facteur de risque no 1 : L'économie**

La chute vertigineuse de l'activité économique et l'interruption de la croissance mondiale due à la COVID-19 ont été sans précédent. La plus forte baisse s'est produite entre la mi-mars et la fin avril de l'année 2020. Il y a eu une forte reprise entre les mois de mai et d'août, car les programmes d'aide du gouvernement et les mesures de relance de la banque centrale ont apporté un allègement financier essentiel. De plus, les conditions du marché du travail ont commencé à s'améliorer en mai.

À l'avenir, les économies canadienne et mondiale devraient croître, quoiqu'à un rythme modéré. Au début de 2021, aucune économie ne devrait revenir au niveau de production qui prévalait avec la pandémie de COVID-19. Seulement de 4 à 6 % de croissance sont prévus au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni, alors que plus de 10 % sont prévus dans la zone euro. La capacité de l'économie à se rétablir d'ici 2021 dépend de la mise au point d'un vaccin et de l'amélioration des conditions du marché du travail.

Les secteurs de l'accueil et du divertissement ont connu les baisses les plus marquées en raison de mesures de distanciation sociale, des restrictions de voyage et de la fermeture des frontières. La croissance limitée du secteur des services pèsera sur l'économie et retardera le retour au plein rendement. Aussi, la reprise des affaires aux États-Unis et partout au monde dépendra de la réglementation du gouvernement provincial et de la décision du gouvernement fédéral en ce qui a trait à l'ouverture des frontières.

La réouverture des installations dépendra de quatre facteurs : restrictions provinciales, confiance du public, solvabilité de l'industrie et capacité financière et opérationnelle du PCTM. Il est attendu des restrictions qu'elles soient levées graduellement, mais pas suffisamment pour que le PCTM reprenne totalement ses activités. En outre, compte tenu de la nature du virus et de l'incapacité de quiconque à faire des prévisions exactes, les clients ont adopté une approche prudente dans la planification de leurs événements, et le calendrier des événements de 2021 rétrécit.

Historiquement, le PCTM génère des retombées économiques de 500 à 600 millions de dollars par année pour la ville de Toronto et pour la province d'Ontario. Toutefois, en raison de la pandémie, le PCTM ne pourra pas générer ce niveau de retombées économiques lors de l'exercice 2021-2022.

Le PCTM ne s'attend pas à un retour à un niveau d'activité normal avant le début de l'exercice 2022-2023, ce qui aura une incidence importante sur ses revenus au cours de l'exercice 2021-2022 et éliminera sa capacité à effectuer le paiement des distributions minimal de 2,5 millions de dollars à l'actionnaire.

**Priorité stratégique connexe**

Effectuer des réservations à court terme pour des réunions d'affaires locales et régionales.

| **Répercussions et portée** | **Haute** |
|---|---|

Il est essentiel d'organiser des congrès d'envergure pour accroître notre rentabilité et nos retombées économiques pour la ville et pour la province. Cependant, nous ne nous attendons pas à ce que de grands événements américains et internationaux soient de retour au cours de l'exercice 2021-2022. Nous comptons donc sur les entreprises locales et régionales pendant cette période.

**Atténuation**

Si les recettes ne sont pas suffisantes pour couvrir les dépenses, le PCTM travaillera avec la province pour cerner et utiliser des solutions de financement.

## Catégorie de risque : opérationnel

**Facteur de risque no 2 : Réouverture**

Le PCTM prévoit d'accueillir de plus petits événements à partir du dernier trimestre de 2021-2022. Le PCTM se concentrera sur les domaines clés suivants :

1. la santé et la sécurité de tous les visiteurs, clients et employés;
2. la rétention du capital humain;
3. la solvabilité commerciale.

**Priorité stratégique connexe**

1. **La santé et la sécurité de tous les visiteurs, clients et employés.** Puisqu'il s'agit de notre priorité absolue, notre guide des événements sécuritaires (ONWARD) fournit des directives supplémentaires qui donnent la priorité à la distanciation sociale, à l'équipement de protection individuelle, à la gestion de la circulation et plus encore. Le guide a été élaboré en consultation avec les bureaux de santé publique de Toronto et est en harmonie avec les lignes directrices fournies par la province de l'Ontario et notre industrie. De plus, notre établissement a reçu le cachet des voyages sécuritaires du Conseil mondial du voyage et du tourisme. Le cachet des voyages sécuritaires est un symbole international conçu pour permettre aux voyageurs de reconnaître les gouvernements et les entreprises du monde entier qui ont adopté des protocoles normalisés appropriés en matière de santé et d'hygiène afin que les gens puissent faire des « voyages sécuritaires ». Vous pouvez consulter ces renseignements sur notre site Web : www.mtccc.com/onward/.
2. **Rétention du capital humain** – Nos employés jouent un rôle essentiel dans le maintien de la continuité des affaires. Le succès à long terme du centre sera affecté par sa capacité à conserver les talents actuels. La dynamique entourant les mises à pied et les rappels affectera la solvabilité et la capacité à fonctionner avec succès.
3. **Solvabilité de l'entreprise** – En raison de l'incertitude continue qu'entraîne la fermeture des frontières et les limites des rassemblements, le centre est toujours en danger durant l'exercice 2021-2022.

| **Répercussions et portée** | **Haute** |
|---|---|

Compte tenu du manque de revenus qu'a entraîné la pandémie, le PCTM a mis à pied la majorité de ses effectifs. L'absence de revenus en lien avec la pandémie nécessitera le soutien financier de la province.

**Atténuation**

Le PCTM continuera de rechercher des possibilités de générer des revenus dans le but de réduire et de compenser ses dépenses fixes mensuelles. Le PCTM négocie avec le ministère afin de trouver du soutien financier et des solutions de financement.

Mesures d'atténuation en matière de santé et de sécurité – Nous poursuivrons l'examen de nos politiques et de nos procédures, et nous les mettrons à jour conformément aux directives gouvernementales, ainsi qu'aux commentaires des clients et des employés. Le cachet des voyages sécuritaires sera mis à profit pour renforcer la confiance des clients. Reconnaissant que de nombreux employés seront sans travail pendant plus d'un an, notre formation sur la santé et la sécurité jouera un rôle clé dans l'orientation du retour au travail.

Rétention du capital humain – Le personnel est maintenu au strict minimum et les banques de remplacement ont été épuisées. La rétention est liée à la réouverture et à l'appui financier de la province.

Solvabilité – Le PCTM continuera de rechercher des possibilités de générer des revenus dans le but de réduire et de compenser ses dépenses fixes mensuelles. La direction s'efforce de définir des options de financement pour remplir ses obligations financières tout en travaillant sur sa relance.

**Facteur de risque no 3 : Renouvellement et viabilité du Fonds pour le développement de l'organisation de congrès**

Le Fonds pour le développement de l'organisation de congrès prend en charge tous les congrès à l'échelle de la ville de clients internationaux tenus au PCTM. Un congrès tenu à l'échelle de la ville est un événement qui aurait recours au PCTM et à deux hôtels ou plus, et qui réserverait au moins 1000 chambres d'hôtel pendant la période de pointe. Cet outil très efficace est utilisé pour aider les clients à compenser les frais de location des installations du PCTM et d'autres dépenses liées aux réunions. Destination Toronto, le PCTM et plus de vingt hôtels participent à ce mécanisme de financement. Les contributions des hôtels sont générées en fonction des nuitées pour chaque événement ayant recours au Fonds pour le développement de l'organisation de congrès. Toute personne qui participe à un congrès, mais qui fait une réservation en dehors du bloc d'hôtels mentionné dans le contrat, ou qui utilise un service comme AirBnb, ne contribue pas au fonds. Aussi, de plus en plus de clients s'efforcent de réduire les risques liés à leurs engagements à 1100 réservations de chambres d'hôtel en période de pointe en échange d'un modèle qui récompenserait leur réussite selon le nombre de participants à un événement. Cela permettrait de réduire davantage le montant de la contribution de la communauté hôtelière. Par conséquent, le Fonds pour le développement de l'organisation de congrès fait défaut. Cependant, il a fourni suffisamment de ressources pour attirer des congrès d'envergure qui apportent une valeur économique considérable à ce marché. À court terme, le Fonds restera actif. Cependant, en raison de l'insolvabilité de ses acteurs, le fonds est en péril et devra recevoir un financement important en 2022 et au-delà.

L'accord du Fonds pour le développement de l'organisation de congrès est automatiquement renouvelé chaque année, sauf si un hôtel particulier choisit de sortir du programme.

**Priorité stratégique connexe**

Veiller à ce que du financement reste disponible à long terme.

| **Répercussions et portée** | **Haute** |
|---|---|

Le marché des congrès d'envergure est très concurrentiel. Nos principaux concurrents canadiens, Montréal et Vancouver, ont considérablement augmenté leurs incitatifs. Aux États-Unis, nous sommes en concurrence avec plus de 40 villes dans les appels d'offres de ces occasions d'affaires.

Sans un financement suffisant, Toronto, en tant que destination, ne sera pas concurrentielle et le PCTM risque de perdre des revenus et de générer moins de retombées économiques.

**Atténuation**

Les incitatifs financiers de chaque congrès sont de plus en plus importants. Avec les niveaux de financement actuels, le programme deviendra insoutenable. Par conséquent, un financement plus élevé par tous les participants du Fonds pour le développement de l'organisation de congrès pourrait être requis.

**Facteur de risque no 4 : Productivité et rentabilité des services de restauration**

Les répercussions économiques de la COVID-19 influenceront les dépenses en nourriture et en boissons, car les budgets seront réduits dans la plupart des entreprises. En plus de l'annulation ou du report de l'ensemble des événements et de l'érosion des participants, les principaux postes de recettes devraient diminuer considérablement. Les coûts augmenteront en raison de l'amélioration des protocoles d'assainissement, de l'augmentation des prix des produits alimentaires et de la baisse de la productivité de la main-d'œuvre associée à de nouvelles exigences de distanciation sociale sécuritaire. La rétention des employés salariés et des employés à salaire horaire est menacée en raison de la période de mise à pied prolongée et du retour très progressif des affaires.

**Priorité stratégique connexe**

La restructuration des modèles financier et opérationnel du service de restauration est nécessaire pour compenser la diminution prévue des recettes et des profits au cours de l'exercice. La restructuration des choix de menu offerts, des options de tarification progressive et des mesures d'acquisition agressives, si elle se fait de façon fluide, sera un facteur clé de la stabilisation d'une forte baisse des volumes d'affaires et permettra de regagner peu à peu la confiance des clients, tout en rétablissant les dépenses et la rentabilité. Le maintien en poste et le perfectionnement des principaux employés chevronnés des services de restauration sont essentiels pour assurer la qualité des produits et des services pouvant être offerts au fur et à mesure de la reprise des événements au PCTM.

| **Répercussions et portée** | **Haute** |
|---|---|

Les services de restauration sont les principaux coûts accessoires que les entreprises peuvent utiliser pour réduire ou pour éliminer des dépenses. En tant que chef de file à l'échelle locale, nationale et mondiale en matière de tarification, la proposition de valeur de nos menus est en péril. Les dépenses accessoires de la clientèle dans les services de restauration offrant diverses options de menus et plusieurs niveaux de tarification fourniront des incitatifs stratégiques axés sur le client pendant la durée des conditions économiques réduites. La hausse des coûts des matières premières érodera la rentabilité si des stratégies d'atténuation ne sont pas mises en place. La perte d'employés remettra en question les efforts de relance.

**Atténuation**

- Rechercher activement des possibilités créatives et novatrices dans le segment de marché de l'hôtellerie et des événements spéciaux.
- Repenser et concevoir des programmes axés sur les services culinaires et d'accueil qui peuvent être organisés plus efficacement et de façon plus sécuritaire dans des installations où il y a beaucoup d'espace permettant la distanciation sociale.
- Envisager d'utiliser différemment l'espace, les technologies et les ressources humaines afin de générer des revenus et des profits tout en retenant les employés.
- Effectuer une analyse complète des menus et des comparaisons exhaustives des installations par rapport à la concurrence à l'échelle locale, nationale et internationale afin de déterminer les postes où des ajustements de prix peuvent être appliqués.
- Procéder à un examen des fournisseurs afin de conclure des contrats d'acquisition et de tarification plus efficaces à long terme sur certains biens et produits marchands.
- Concevoir des menus réduisant l'utilisation de produits alimentaires coûteux et les remplacer par d'autres produits adaptés à la situation actuelle de la clientèle.

**Facteur de risque no 5 : Triage**

Le PCTM n'a pas de gare de triage pour le moment. La direction a trouvé beaucoup de terrains excédentaires provinciaux. Cependant, en raison de la situation financière plus fragile du PCTM, des difficultés pourraient se présenter au moment d'obtenir des terrains.

**Priorité stratégique connexe**

Acheter une parcelle de terrain pour exploiter notre gare de triage.

| **Répercussions et portée** | **Haute** |
|---|---|

Sans une gare de triage permanente ou à long terme à proximité du PCTM, la capacité de la clientèle à monter et à démonter efficacement des événements sera grandement affectée.

**Atténuation**

Le PCTM a travaillé avec Infrastructure Ontario (IO) pour acheter des terrains excédentaires afin de s'assurer combler ses besoins en matière de gare de triage à l'avenir.

La direction a adopté une nouvelle technologie qui peut faciliter le déplacement efficace et en temps opportun de petits événements à l'intérieur et à l'extérieur des installations. Le système ressemble à une application de type « Uber », qui permet de planifier d'avance l'entrée de travailleurs, de visiteurs et de véhicules privés, et d'en assurer le suivi selon le calendrier, ce qui facilite la création d'une gare de triage « virtuelle » limitée pour les événements de petite envergure et plus simples. Ce type de technologie est actuellement utilisé dans les centres urbains très fréquentés du monde entier.

Au cours de la dernière année, le PCTM a travaillé avec plus de 40 clients en ayant recours à cette technologie et la réponse a été exceptionnellement positive. Étant donné que notre gare de triage est en danger, la direction sera forcée d'augmenter l'utilisation de cette application, qui a cependant des limites.

## Catégorie de risque : Technologies de l'information et infrastructure

**Facteur de risque no 1 : Attaques malveillantes à notre infrastructure informatique (« cybersécurité »)**

Les attaques malveillantes à l'infrastructure informatique du PCTM (p. ex., au réseau et aux périphériques, aux applications commerciales, aux renseignements sur les entreprises) ne sont pas un phénomène nouveau. Toutefois, il s'agit d'un domaine qui attire de plus en plus d'attention. Les principales raisons à cela sont les suivantes :

- Les menaces de longue date, comme les virus et toute autre forme de logiciel malveillant (maliciel), sont toujours nombreuses et continuent de croître en nombre et en degré de sophistication.
- Bien que ce ne soit pas une nouveauté, les tentatives d'hameçonnage (p. ex., l'utilisation de courriels pour obtenir des renseignements personnels ou commerciaux sous le prétexte d'être une source crédible) sont en hausse.
- L'environnement de travail à distance (ordinateur à la maison, téléphones intelligents, tablettes, ordinateurs portables) fournit de nombreux points d'entrée dans les réseaux d'entreprise. Ces appareils n'ont pas nécessairement les mêmes mesures de prévention contre les intrusions que les infrastructures technologiques qu'hébergent les entreprises.

**Priorité stratégique connexe**

Protéger le PCTM contre les cyberattaques.

| **Répercussions et portée** | **Faible – élevé** |
|---|---|

Puisqu'il existe une grande variété de menaces, les attaques réelles ou l'ampleur de leur succès peuvent varier considérablement. Des mesures précises d'identification et d'atténuation des risques seront axées en conséquence.

**Atténuation**

Au cours des dernières années, nous avons continuellement amélioré nos mesures de prévention et de détection en matière de cybersécurité. En 2021-2022, les principales initiatives seront les suivantes :

- Mise en œuvre du logiciel Mobile Device Management pour assurer le suivi des périphériques, pour installer des mises à niveau et des correctifs, et pour améliorer la prise en charge d'utilisateurs à distance.
- Offrir à tous les employés du PCTM une formation de sensibilisation sur les courriels frauduleux.
- Continuer de faire évoluer le document sur les normes de sécurité du PCTM créé en 2020-2021.

Le Comité des finances et de la vérification du PCTM examine régulièrement les menaces, contrôles, répercussions et plans d'intervention en matière de cybersécurité.

## Catégorie de risque : Ressources humaines

### Facteur de risque no 1 : Capital humain et contraintes en matière de rémunération

Avant mars 2020, la nature concurrentielle des groupes démographiques du marché du travail exigeait des stratégies de ressources humaines qui visaient à la fois à attirer et à retenir des personnes hautement performantes, et à positionner le PCTM comme un employeur de choix. Bien que notre stratégie fasse toujours de nous un employeur de premier plan, l'accent a été mis sur le maintien et le rappel d'employés dont les postes ont été négativement touchés par la perturbation de nos opérations. Si nous ne réussissons pas à retenir ces personnes, nous risquons de ne pas avoir les bons employés en place lors de la reprise des activités pour assurer la croissance de nos affaires. Dans un climat où la réussite a toujours été principalement liée aux progrès technologiques, le succès de la prochaine décennie sera davantage axé sur le capital humain.

De plus, pour réussir la mise en œuvre de notre vision, nous devons démontrer à nos employés qu'ils sont au cœur de notre établissement. Cela exige des régimes de rémunération concurrentiels, une culture de participation ainsi qu'une relation positive et productive entre la direction, les employés et nos deux syndicats.

Nous avons récemment négocié une convention collective de deux ans avec la section locale 506 de l'UIJAN, qui vient à échéance le 31 décembre 2021. Conformément au projet de loi 124, *Loi de 2019 visant à préserver la viabilité du secteur public pour les générations futures*, la convention collective prévoit une augmentation de salaire annuelle globale de 1 % sans augmentation du droit aux prestations. Nous avons entamé des négociations avec notre deuxième syndicat, la section locale 3000 de l'UIJAN, et nous proposons que tout changement aux salaires et aux avantages sociaux soit conforme au projet de loi 124 et à la convention collective négociée avec la section locale 506 de l'UIJAN.

En ce qui concerne la rémunération des cadres supérieurs, en vertu d'une directive transmise aux organismes du secteur public en août 2018, l'Ontario a gelé les salaires de base des cadres supérieurs dans l'ensemble du secteur public. Par conséquent, le programme adopté en 2017, en vertu de la *Loi sur la rémunération des cadres du secteur parapublic*, est toujours en suspens. Les salaires et paiements relatifs au rendement des cadres désignés ne peuvent surpasser les paiements de rémunération de l'année précédente. De plus, il est bien connu que la plupart des organismes du secteur public ont un régime de retraite (à prestations déterminées) nettement supérieur au régime du PCTM. Le régime de pensions actuel du PCTM comporte deux volets. Le volet à prestations déterminées procure des avantages aux membres qui se sont joints à la société au plus tard le 31 décembre 2004, et le volet à cotisations déterminées s'applique aux membres qui se sont joints à la société à partir du 1er janvier 2005. Le régime de retraite du PCTM n'est pas aussi gratifiant que le régime de retraite de la fonction publique de l'Ontario (RRFP). En raison des restrictions actuelles en matière de rémunération et des difficultés de recrutement, le PCTM examinera les répercussions du transfert au régime à prestations déterminées que gère la Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario. La fusion avec le régime de pensions du secteur public de l'Ontario exigerait le financement d'un déficit, dont le montant doit toujours être établi.

Étant donné que le PCTM continue de couvrir les prestations de ses employés syndiqués en mise à pied temporaire, la responsabilité de congédiement constructif s'appliquerait 35 semaines à compter de la date de mise à pied, qui est pour la plupart le 15 novembre 2020. Après cette date, les employés peuvent choisir de démissionner et ont droit à une indemnité de départ en vertu de la *Loi sur les normes d'emploi*, qui remplace toute disposition de notre convention collective. Rien ne peut être fait pour empêcher un employé de renoncer à son droit de rappel (c'est-à-dire de démissionner) et de déposer une réclamation. Le coût total de la responsabilité civile pour tous les employés syndiqués serait d'environ huit millions de dollars.

Nos employés salariés non syndiqués qui ne travaillent pas activement sont couverts par le congé spécial en raison d'une maladie infectieuse, dont l'échéance est actuellement prévue le 3 juillet 2021. Comme le PCTM a continué de bénéficier de la protection, la responsabilité de congédiement constructif de notre personnel salarié non syndiqué s'appliquerait 35 semaines à compter de cette date, soit le mois de mars 2022. Une des complications possibles réside dans le fait que Sun Life n'a accepté de prolonger les prestations que pendant trois mois après le congé spécial en raison d'une maladie infectieuse, ce qui signifie que la période de 35 semaines serait compromise. Le coût total de la responsabilité civile pour tous les employés salariés serait d'environ sept à neuf millions de dollars.

**Priorité stratégique connexe**

Demeurer un chef de file reconnu dans notre industrie grâce à l'harmonisation des pratiques de nos employés avec notre slogan en tant qu'employeur : « *Our People are the Centre* ».

| **Répercussions et portée** | **Haute** |
|---|---|

Le calibre des employés a une incidence financière et opérationnelle sur le PCTM. À ce titre, il est nécessaire d'investir dans notre personnel interne pour veiller à ce qu'ils restent au PCTM et qu'ils aient les compétences requises pour soutenir nos clients dans la nouvelle réalité du secteur des événements. Avec l'incertitude croissante qu'entraîne la pandémie, les efforts seront axés sur le soutien aux employés pendant cette période éprouvante en mettant l'accent sur la santé mentale et sur le bien-être. Ces efforts nous permettront de maintenir notre position de chef de file de l'industrie, en plus d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

La pandémie a contribué aux préoccupations croissantes d'une main-d'œuvre vieillissante. Lorsque les opérations reprendront, nos employés à temps plein comptant le plus d'ancienneté seront les premiers à être rappelés. Il existe le risque que, le moment venu, certains d'entre eux ne reviennent pas et quittent l'industrie. Cela pourrait rimer avec la perte d'un grand nombre d'employés qui possèdent de vastes connaissances et beaucoup d'expérience au sein de notre entreprise.

En ce qui a trait aux régimes de rémunération concurrentiels, l'un des aspects sur lesquels nous nous concentrons est d'attirer et de promouvoir les talents existants au niveau de la direction et de la haute direction, en particulier du point de vue de la diversité des genres. Avec ces restrictions de rémunération en place, nous sommes confrontés à des défis, car nous sommes en concurrence pour recruter des talents du secteur privé et pour profiter des possibilités offertes du point de vue de la rémunération globale.

Traditionnellement, l'équipe de la haute direction du PCTM provient principalement du secteur privé. La direction croit que les organisations du secteur privé sont le lieu par excellence pour trouver les cadres possédant les compétences et l'expérience requises pour travailler efficacement dans un centre de congrès. Puisque le secteur a toujours besoin d'attirer et de retenir des personnes qualifiées, nous devons avoir un programme de rémunération qui est compétitif par rapport au milieu commercial dans lequel nous évoluons, plutôt que d'être limité par les exigences du cadre. Notre modèle de rémunération conçu uniquement pour le secteur public peut nuire à notre capacité d'attirer et de conserver les employés compétents dont nous avons pour connaître du succès.

En ce qui concerne notre main-d'œuvre syndiquée, si nous sommes en mesure de maintenir une relation mutuellement respectueuse, nous pouvons travailler en collaboration et défendre conjointement les avantages d'une relation de travail hautement productive entre la direction et les effectifs.

**Atténuation**

Communications régulières avec notre base d'employés, y compris des mises à jour et des ressources, afin de les aider à traverser des périodes incertaines tout en mettant l'accent sur la santé mentale.

- Assurer une rétroaction cohérente des employés par le biais de sondages, de réunions et de communications individuelles.
- Continuer à offrir des avantages aux employés actifs et inactifs du PCTM.
- Offrir du perfectionnement, des communications et des formations à tous les employés sur les protocoles de santé et de sécurité actualisés afin de démontrer sans équivoque que la santé et la sécurité demeurent notre priorité.
- Mettre l'accent sur des possibilités de formation et de perfectionnement à faible coût et à valeur élevée, ainsi que sur des communications de sensibilisation accrues.
- Fournir des ressources aux responsables pour garantir la réussite dans un environnement de travail à distance, en mettant l'accent sur la flexibilité accrue des employés et la compréhension de la nouvelle réalité du travail à distance.
- Créer des possibilités pour des activités de reconnaissance à faible coût à l'égard d'employés actifs et inactifs, en gardant à l'esprit un environnement de travail à distance.
- Faire progresser notre image de marque des RH pour communiquer les possibilités et les avantages de travailler au PCTM afin d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

- Promouvoir le PCTM comme un employeur de choix par le biais de LinkedIn, de notre site Web, de médias sociaux, de la communauté autochtone, des nouveaux Canadiens et de la jeunesse de l'Ontario.
- Collaborer avec le service de l'exploitation et le comité mixte de santé et de sécurité pour passer en revue diverses tâches à forte intensité qui pourraient être automatisées, rationalisées ou améliorées du point de vue de l'ergonomie.
- Continuer de mener des recherches sur les salaires et les avantages sociaux dans le secteur public et, le cas échéant, dans le secteur privé, en particulier dans l'industrie du tourisme d'accueil et des congrès, afin de mesurer la capacité concurrentielle externe.
- Envisager de passer au régime à prestations déterminées que gère la Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario.
- Veiller à ce que les politiques et procédures du PCTM demeurent progressistes et conformes à celles de la concurrence dans le secteur de l'accueil et dans les industries dans lesquelles nous recrutons et attirons des talents.
- Travailler avec les syndicats pour trouver des occasions d'offrir de la valeur ajoutée et de la souplesse aux employés afin de positionner le PCTM comme un employeur de choix.

**Facteur de risque no 2 : Risque pour la réputation (A)**

Au PCTM, nous sommes fiers de notre capacité à offrir un service à la clientèle exceptionnel.

Dans un effort de gestion du coût de notre main-d'œuvre pendant la pandémie, nous avons dû mettre à pied des employés chevronnés et formés, ce qui pourrait avoir des répercussions négatives sur la satisfaction de nos clients lors de la réouverture du PCTM. Cette baisse de talent pourrait entraîner un déséquilibre de la charge de travail ou une incapacité à fournir des résultats de qualité à court terme. En outre, le fait de ne pas retenir des fournisseurs tiers ou leurs employés d'expérience pourrait aussi exercer une incidence négative sur la satisfaction de nos clients. La pandémie a également mis de la pression sur la situation financière du PCTM, ce qui pourrait nuire à la confiance de la clientèle en ce qui concerne la stabilité financière de l'organisation.

**Priorité stratégique connexe**

Pour réussir à attirer des événements d'envergure, l'offre d'une valeur ajoutée et l'élimination des risques constituent des facteurs importants. Une rupture majeure du service augmenterait le risque pour les planificateurs, aurait de sérieuses conséquences sur la confiance des clients et, par la même occasion, compromettrait les ventes.

| **Répercussions et portée** | **Haute** |
|---|---|

Le fait de ne pas répondre de façon significative aux attentes des clients nuirait à la réputation du PCTM et, par ricochet, à Toronto comme destination de choix pour de grands événements commerciaux.

**Atténuation**

Diverses stratégies devraient être mises en œuvre pour atténuer les risques susceptibles d'entacher notre réputation. Premièrement, surveiller constamment les commentaires des clients et améliorer sans cesse l'expérience des clients lors d'événements. Deuxièmement, s'assurer d'avoir les bonnes personnes, de les former et de continuellement les aider à respecter les normes qui ont été établies pour leur poste, pour chaque service et pour l'organisation. Troisièmement, gérer les ressources en main-d'œuvre en fonction du niveau d'activité prévu. Enfin, travailler avec la province pour déterminer les options de financement qui nous aideront à respecter nos obligations financières tout en travaillant sur la relance.

**Facteur de risque no 2 : Risque pour la réputation (B)**

En tant qu'organisme de la catégorie des entreprises opérationnelles de la province de l'Ontario, nous sommes constamment sous le feu des projecteurs, et nous devons faire preuve de diligence et demeurer conformes en tout temps pour nous assurer d'avoir une réputation exemplaire.

**Priorité stratégique connexe**

Surveiller nos pratiques exemplaires en lien avec toutes les lois et tous règlements pertinents d'un milieu de travail légiféré, y compris la *Loi sur la santé et la sécurité au travail de l'Ontario*, la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*, le Code des droits de la personne – violence et harcèlement en milieu de travail, les directives de la Commission de l'alcool et des jeux de l'Ontario, et d'autres politiques de la *Loi sur la fonction publique de l'Ontario*, comme les politiques sur les conflits d'intérêts, la divulgation des actes répréhensibles et des dénonciateurs.

| **Répercussions et portée** | **Faible – Moyen** |
|---|---|

Selon la nature du manquement. La perte potentielle de la réputation de l'entreprise peut être due à toute raison mentionnée ci-dessus. Notre vision consiste à « aider nos clients à créer des événements couronnés de succès ».

**Atténuation**

Nous réviserons chaque année toutes les politiques, procédures et normes pertinentes pour nous assurer que nous sommes à jour et conformes. En ce qui concerne la politique sur les conflits d'intérêts, le vice-président des finances agit en qualité d'agent des conflits d'intérêts. Pour ce qui est de la politique sur la divulgation des actes répréhensibles et des dénonciateurs, les questions sont signalées au vice-président de ressources humaines. Le président et chef de la direction est l'agent d'éthique du PCTM pour les deux politiques.

# Objectifs et stratégies d'entreprise

Nous nous concentrerons sur les cinq objectifs stratégiques énoncés dans la présente section. La direction a défini des stratégies précises pour atteindre ces objectifs et a décrit les procédures de suivi pour effectuer la mesure du rendement. Les cadres supérieurs et les gestionnaires des services examinent les objectifs financiers chaque mois, tandis que tous les autres objectifs du PCTM font l'objet d'un examen tous les trimestres. Chaque cadre est responsable de l'atteinte des objectifs et les résultats sont reflétés dans son évaluation individuelle du rendement au travail, effectué annuellement avec le président et chef de la direction.

| Objectif no 1 : Service à la clientèle | |
|---|---|
| **Objectif/Rendement** | En tant que chef de file de l'industrie, nous sommes impatients d'accueillir à nouveau nos clients, délégués et exposants. La priorité du PCTM est de mettre l'accent sur l'amélioration de l'expérience et de la marque du PCTM.<br><br>Tout en maintenant notre position comme centre de premier plan, nous continuerons de nous concentrer sur les besoins et les attentes en constante évolution de nos clients. Le PCTM continuera d'offrir un environnement sûr, sécuritaire et flexible à ses clients. Nous avons mis en place un guide des événements sécuritaires amélioré (ONWARD), qui fournit la structure que nos clients attendent du PCTM. |
| **Stratégies** | L'approche du PCTM consiste à améliorer ses normes de service à la clientèle, son marketing et ses processus de communication.<br><br>**Normes d'accessibilité pour les services à la clientèle**<br>• Formation des employés sur les nouveaux protocoles de santé et de sécurité.<br>• Guide des événements sécuritaires (ONWARD) à modifier à mesure que des ajustements sont apportés aux protocoles de santé publique.<br>• Maintenir la flexibilité de la tarification des lignes directrices opérationnelles.<br>• Surveiller les communications internes pour obtenir des commentaires afin d'y apporter des modifications au besoin.<br><br>**Marketing et communications**<br>• Diffusion du guide des événements sécuritaires (ONWARD) par le service de marketing.<br>• Utilisation de réseaux sociaux pour communiquer avec nos clients et participants.<br>• Recours aux commentaires positifs des clients pour promouvoir la marque du PCTM. |
| **Mesures du rendement/Résultats** | • À mesure que des événements seront de retour au PCTM, des sondages seront utilisées pour mesurer notre succès auprès des clients et exposants. Notre objectif est d'obtenir un taux de satisfaction global de 98 % de la part de nos clients et de 93 % de la part de nos exposants.<br>• La totalité des employés rappelés et des nouveaux employés recevront une formation sur les nouveaux protocoles de santé et de sécurité.<br>• Nous obtiendrons un taux de satisfaction de 90 % dans le cadre du sondage d'opinion auprès des employés du PCTM sur nos protocoles de santé et de sécurité. |

## Objectif no 2 : Finances

**Objectif/Rendement**

Notre objectif est de gérer les opérations commerciales efficacement et de minimiser nos pertes pendant la période précédant la réouverture. Nous maintiendrons les mesures de sécurité de nos installations au maximum pour protéger nos clients et nos employés.

Notre objectif est d'atteindre un seuil de rentabilité dans notre revenu net d'exploitation à mesure que les volumes d'affaires augmentent au cours des trois prochaines années.

L'objectif ultime est de devenir rentable et de reconstituer notre solde de trésorerie au niveau qui prévalait avant la pandémie, et de devenir autosuffisant au cours des cinq prochaines années.

Nous obtiendrons les résultats financiers suivants, comme le précise notre budget pour l'exercice 2021-2022 :

- Revenu brut : 21,4 M$
- Charges d'exploitation : 32,2 M$
- Revenu net d'exploitation (perte) : (10,8 M$)
- Budget d'immobilisations : 1 500 000 $
- Paiement des distributions : 0 M$

Nous surveillerons les principaux indicateurs de rendement clés pour nous assurer que les résultats financiers sont conformes au budget.

**Stratégies**

Gestion en conformité avec les objectifs financiers (revenus et dépenses).

Respect des exigences pour les mesures de responsabilisation établies par la Directive concernant les organismes et les nominations.

**Mesures du rendement/Résultats**

Surveiller les progrès à l'aide des états financiers mensuels et respecter en temps opportun les principales exigences de la directive, notamment ceux liés aux éléments suivants :

- rapport annuel
- plan opérationnel et stratégique
- vérification externe
- rapport financier
- rapport trimestriel au ministère
- rapport de conformité au conseil d'administration

| Description | Réel 2017-2018 | Réel 2018-2019 | Réel 2019-2020 | Budget révisé 2020-2021 |
|---|---|---|---|---|
| Retombées économiques (en millions de $) | 557 | 482 | Inconnu | Inconnu |
| Revenu brut (en millions de $) | 75,5 | 75,2 | 13,3 | 21,4 |
| Revenu net d'exploitation (perte) (en millions de $) | 25,7 | 24,0 | (12,4) | (10,8) |
| Revenu net d'exploitation (perte) % | 34,0 | 31,9 | -93,2 | -50,5 |
| Dépenses en immobilisations (en millions de $) | 9,2 | 3,8 | 1,5 | 1,5 |
| Paiement des distributions (en millions de $) | 11,5 | 9,0 | 2,5 | 0,0 |

| Objectif no 3 : Ressources humaines | |
|---|---|
| **Objectif/Rendement** | Le positionnement du PCTM en tant qu'employeur de choix est essentiel pour conserver les meilleurs employés tout en veillant à ce que les bonnes personnes soient en place. |
| **Stratégies** | • Élargir les initiatives de diversité et d'inclusion grâce à des partenariats, à la formation de gestionnaires et à la mise en œuvre d'un comité sur l'inclusion des employés afin de veiller à ce que tous les employés aient une voix et se sentent inclus dans le lieu de travail.<br>• Augmenter la sensibilisation à l'image de marque des RH en communiquant les possibilités et les avantages de travailler au PCTM afin d'attirer et de retenir les meilleurs talents.<br>• Promouvoir le PCTM comme employeur de choix par le biais de LinkedIn, de notre site Web, de médias sociaux, de la communauté autochtone, des nouveaux Canadiens et de la jeunesse de l'Ontario.<br>• Programmer les communications avec notre base d'employés, avec des mises à jour ou des ressources, pendant cette période éprouvante en mettant l'accent sur la santé mentale.<br>• Assurer une rétroaction cohérente des employés par le biais de sondages, de réunions et de communications individuelles qui favorisent la participation.<br>• Fournir des ressources aux gestionnaires pour assurer leur succès dans un environnement de travail à distance.<br>• Continuer d'offrir des avantages sociaux du PCTM aux employés actifs et inactifs, y compris des services de santé, des soins dentaires, et un accès à notre programme d'aide aux employés et aux familles.<br>• Mettre l'accent sur les possibilités de formation et de perfectionnement à faible coût et à valeur élevée, ainsi que sur des communications de sensibilisation accrues.<br>• Créer des activités de reconnaissance à faible coût pour les employés actifs et inactifs. |
| **Mesures du rendement/Résultats** | • Assurer le suivi des niveaux d'engagement obtenus dans les réseaux sociaux.<br>• Surveiller le rendement afin d'assurer l'uniformité et la responsabilisation à l'échelle du conseil grâce à un processus d'évaluation annuelle du rendement, au programme de rémunération incitative et à une procédure disciplinaire progressive.<br>• Analyser les résultats des sondages auprès des employés afin d'assurer un niveau élevé d'engagement et de déterminer où concentrer les efforts.<br>• Continuer de faire le suivi des incidents de santé et de sécurité dans le but d'éliminer les accidents entraînant une perte de temps et de surveiller étroitement le programme de retour au travail pour veiller à ce que les offres de travail modifié soient exécutées en temps opportun.<br>• Cerner de possibles lacunes ou secteurs à haut risque afin de développer des plans de rétention proactifs dans le but de maintenir une main-d'œuvre diversifiée et un taux de roulement de 10 %. |

## Objectif no 4 : Responsabilité sociale d'entreprise (RSE)

| | |
|---|---|
| **Objectif/Rendement** | Le soutien au bien-être de la communauté PCTM continuera d'être l'une des priorités. Notre objectif est de poursuivre notre RSE.<br><br>Le retour des événements nous permettra de poursuivre nos pratiques en matière de durabilité, ainsi que les dons d'aliments et d'articles qui font partie de ce programme. |
| **Stratégies** | • Approvisionnement local – Dans la mesure du possible, faire des dons à des fournisseurs locaux pour soutenir des entreprises locales et contribuer à la relance de notre économie.<br>• Dons à la collectivité – Dons d'aliments et d'articles, dans la mesure du possible.<br>• Bénévolat – L'équipe de direction continuera de participer à des groupes consultatifs de cadres de l'industrie afin d'aborder et de partager des pratiques exemplaires, et de créer des stratégies pour orienter la réouverture et la reprise (Association canadienne de gestion d'expositions, Alliance canadienne du tourisme et Great Taste of Ontario). |
| **Mesures du rendement/Résultats** | • Partager des histoires montrant comment nous redonnons à notre collectivité et à notre industrie. Tirer parti de nos plateformes de médias sociaux et publier des témoignages de responsabilité sociale d'entreprise.<br>• Être reconnus comme des chefs de file de développement durable en participant à des remises de prix qui célèbrent nos réalisations en matière d'innovation et qui nous font connaître. |

## Objectif no 5 : Leadership et innovation au sein de l'industrie

| | |
|---|---|
| **Objectif/Rendement** | Nous maintiendrons notre position de chef de file au sein de l'industrie grâce à l'utilisation novatrice de technologies de l'information. |
| **Stratégies** | En 2021-2022, nous continuerons d'évaluer les technologies et les processus qui (1) améliorent l'expérience des planificateurs d'événements, des exposants et des participants et (2) fournissent des gains d'efficacité opérationnelle au personnel du PCTM. Les fonds pour les dépenses de capital se limiteront aux initiatives justifiables dans un délai immédiat (le cas échéant). |
| **Mesures du rendement/Résultats** | En 2021-2022, nous ferons ce qui suit :<br>• Adopter des technologies pour améliorer l'environnement de travail à distance, y compris des outils de collaboration de groupe de travail.<br>• Évaluer l'application de commande en ligne avancée des exposants d'Ungerboeck Systems. La mise en œuvre pourrait être reportée à l'exercice 2022-2023, en attente de la reprise des activités.<br>• Parachever les plans de mise à niveau de Wi-Fi 6 de l'infrastructure réseau. Investissement en capital provisoirement prévu pour l'exercice 2023-2024.<br>• Développer les principes de base requis pour fournir aux clients un studio de diffusion et l'infrastructure réseau nécessaire pour produire des événements hybrides de façon rentable. |

# Projections financières

## Tendance financière

| | Actual | Actual | Actual | Actual | Actual | Forecast * | Budget ** | Forecast | Forecast |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | March 31,2016 | March 31,2017 | March 31,2018 | March 31,2019 | March 31,2020 | March 31,2021 | March 31,2022 | March 31,2023 | March 31,2024 |
| **GROSS REVENUE** | **$ 63,198,699** | **$ 65,034,194** | **$ 80,776,180** | **$ 75,462,443** | **$ 75,230,417** | **$ 13,264,300** | **$ 21,422,900** | **$ 40,000,000** | **$ 55,000,000** |
| **OPERATING EXPENSES** | **$ 46,294,938** | **$ 48,688,225** | **$ 54,997,342** | **$ 49,806,469** | **$ 51,217,284** | **$ 25,625,700** | **$ 32,199,500** | **$ 44,500,000** | **$ 45,500,000** |
| Operating Expenses % | 73.3% | 74.9% | 68.1% | 66.0% | 68.1% | 193.2% | 150.3% | 111.3% | 82.7% |
| **NET OPERATING INCOME (LOSS)** | **$ 16,903,761** | **$ 16,345,969** | **$ 25,778,838** | **$ 25,655,974** | **$ 24,013,133** | **$ (12,361,400)** | **$ (10,776,600)** | **$ (4,500,000)** | **$ 9,500,000** |
| Net Operating Income (Loss) % | 26.7% | 25.1% | 31.9% | 34.0% | 31.9% | -93.2% | -50.3% | -11.3% | 17.3% |
| Depreciation | 8,676,981 | 8,737,904 | 9,718,154 | 10,135,723 | 10,577,837 | 10,630,000 | 10,700,000 | 10,800,000 | 11,000,000 |
| **NET INCOME (LOSS)** | **$ 8,226,780** | **$ 7,608,065** | **$ 16,060,684** | **$ 15,520,251** | **$ 13,435,296** | **$ (22,991,400)** | **$ (21,476,600)** | **$ (15,300,000)** | **$ (1,500,000)** |
| Net Income (Loss) % | 13.0% | 11.7% | 19.9% | 20.6% | 17.9% | -173.3% | -100.3% | -38.3% | -2.7% |
| **DISTRIBUTION PAYMENT** | **$ 6,500,000** | **$ 7,000,000** | **$ 9,000,000** | **$ 11,500,000** | **$ 9,000,000** | **$ 2,500,000** | **$ -** | **$ -** | **$ -** |

*** Forecast 2020/21 includes recognized revenue of $6,808,364 and expenses of $4,308,364 as per the Emergency Stabilization Fund Agreement.**

**** Budget includes recognized revenue of $3,985,000 as per the Emergency Stabilization Fund Agreement.**

## Bilan

| | Actual | Actual | Actual | Actual | Actual | Forecast | Budget | Forecast | Forecast |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ASSETS** | As at | As at | As at | As at | As at | As at | As at | As at | As at |
| | March 31,2016 | March 31,2017 | March 31,2018 | March 31,2019 | March 31,2020 | March 31,2021 | March 31,2022 | March 31,2023 | March 31,2024 |
| CURRENT | | | | | | | | | |
| Cash | 9,821,000 | 10,727,600 | 8,240,782 | 10,180,898 | 16,679,064 | (583,500) | (15,032,700) | (29,440,800) | (30,198,900) |
| Cash Reserve for Insurance Deductible | | | | | 2,500,000 | 2,500,000 | 3,000,000 | 4,000,000 | 5,000,000 |
| Customer Deposits | 13,846,700 | 14,290,700 | 23,337,265 | 21,644,778 | 19,432,316 | 15,577,900 | 16,000,000 | 19,000,000 | 19,500,000 |
| Accounts Receivable | 3,379,800 | 3,981,100 | 5,412,238 | 5,520,130 | 2,950,053 | 260,000 | 500,000 | 1,200,000 | 2,000,000 |
| Inventories | 440,700 | 469,400 | 738,069 | 790,647 | 819,332 | 150,000 | 500,000 | 650,000 | 700,000 |
| Prepaid Expenses & Other Assets | 666,100 | 663,100 | 730,024 | 899,365 | 965,107 | 250,000 | 450,000 | 700,000 | 800,000 |
| **TOTAL CURRENT ASSETS** | **28,154,300** | **30,131,900** | **38,458,378** | **39,035,818** | **43,345,872** | **18,154,400** | **5,417,300** | **(3,890,800)** | **(2,198,900)** |
| OTHER ASSETS | | | | | | | | | |
| Capital Assets | 337,231,300 | 347,679,700 | 368,145,860 | 377,354,733 | 381,139,913 | 382,639,900 | 384,169,900 | 391,169,900 | 398,669,900 |
| Accumulated Depreciation | (152,452,300) | (161,326,200) | (171,193,676) | (180,616,122) | (191,183,104) | (201,999,200) | (212,885,200) | (223,870,200) | (235,055,200) |
| Employee Future Benefits | (2,151,000) | (2,455,400) | (2,391,700) | (2,337,500) | (1,844,800) | (1,245,500) | (1,100,000) | (1,000,000) | (900,000) |
| **TOTAL ASSETS** | **210,782,300** | **214,030,000** | **233,018,862** | **233,436,929** | **231,457,881** | **197,549,600** | **175,602,000** | **162,408,900** | **160,515,800** |
| **LIABILITIES** | | | | | | | | | |
| CURRENT | | | | | | | | | |
| Accounts Payable & Accrued Liabilities | 5,131,200 | 8,319,900 | 12,194,669 | 11,278,083 | 8,069,311 | 4,500,000 | 4,600,000 | 4,700,000 | 4,800,000 |
| Capital Contribution | 44,690,000 | 43,696,900 | 42,703,775 | 41,710,664 | 40,717,553 | 39,724,400 | 38,731,300 | 37,738,200 | 36,745,100 |
| Deferred revenue | 13,846,700 | 14,290,700 | 23,337,265 | 21,644,778 | 19,432,316 | 15,577,900 | 16,000,000 | 19,000,000 | 19,500,000 |
| **TOTAL CURRENT LIABILITIES** | **63,667,900** | **66,307,500** | **78,235,709** | **74,633,525** | **68,219,180** | **59,802,300** | **59,331,300** | **61,438,200** | **61,045,100** |
| **EQUITIES** | | | | | | | | | |
| Surplus | 61,536,900 | 69,763,700 | 77,371,765 | 93,432,449 | 108,952,701 | 122,388,000 | 99,396,600 | 77,920,000 | 62,620,000 |
| Distribution | (65,500,000) | (72,500,000) | (81,500,000) | (93,000,000) | (102,000,000) | (104,500,000) | (104,500,000) | (104,500,000) | (104,500,000) |
| Contributed Surplus | 142,850,700 | 142,850,700 | 142,850,704 | 142,850,704 | 142,850,704 | 142,850,700 | 142,850,700 | 142,850,700 | 142,850,700 |
| Current operating gain (loss) | 8,226,800 | 7,608,100 | 16,060,684 | 15,520,251 | 13,435,296 | (22,991,400) | (21,476,600) | (15,300,000) | (1,500,000) |
| **TOTAL EQUITIES** | **147,114,400** | **147,722,500** | **154,783,153** | **158,803,404** | **163,238,701** | **137,747,300** | **116,270,700** | **100,970,700** | **99,470,700** |
| **TOTAL EQUITIES AND LIABILITIES** | **210,782,300** | **214,030,000** | **233,018,862** | **233,436,929** | **231,457,881** | **197,549,600** | **175,602,000** | **162,408,900** | **160,515,800** |

# Relevé des changements de la situation financière

| | Actual | Actual | Actual | Actual | Actual | Forecast | Budget | Forecast | Forecast |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | March 31,2016 | March 31,2017 | March 31,2018 | March 31,2019 | March 31,2020 | March 31,2021 | March 31,2022 | March 31,2023 | March 31,2024 |
| **NET INFLOW (OUTLFOW) OF CASH RELATED** | | | | | | | | | |
| **TO THE FOLLOWING ACTIVITIES** | | | | | | | | | |
| **OPERATING** | | | | | | | | | |
| Surplus of revenue over expenses | $8,226,800 | $7,608,100 | $16,060,684 | $15,520,251 | $13,435,296 | ($22,991,400) | ($21,476,600) | ($15,300,000) | ($1,500,000) |
| Interest accrued | | | | | | | | | |
| Depreciation (including depreciation charged to Parking) | 8,848,400 | 8,873,900 | 9,867,474 | 9,422,446 | 10,566,983 | 10,816,000 | 10,886,000 | 10,985,000 | 11,185,000 |
| | $17,075,200 | $16,482,000 | $25,928,158 | $24,942,697 | $24,002,279 | ($12,175,400) | ($10,590,600) | ($4,315,000) | $9,685,000 |
| **Changes in non-cash working balances related to operations:** | | | | | | | | | |
| Accounts receivable | 868,300 | (601,200) | (1,431,157) | (107,892) | 2,570,074 | 2,690,100 | (240,000) | (700,000) | (800,000) |
| Inventories | 107,400 | (28,700) | (268,708) | (52,578) | (28,685) | 669,300 | (350,000) | (150,000) | (50,000) |
| Prepaid expenses | 22,300 | 3,100 | (66,970) | (169,341) | (65,742) | 715,100 | (200,000) | (250,000) | (100,000) |
| Employee future benefits | (141,700) | 304,400 | (63,700) | (54,200) | (492,700) | (599,300) | (145,500) | (100,000) | (100,000) |
| Accounts payable and accrued liabilities | (906,700) | 3,188,500 | 3,874,846 | (916,586) | (3,208,770) | (3,569,300) | 100,000 | 100,000 | 100,000 |
| Deferred Contribution related to Tangible capital assets | (993,100) | (993,100) | (993,111) | (993,111) | (993,111) | (993,100) | (993,100) | (993,100) | (993,100) |
| | $16,031,700 | $18,355,000 | $26,979,358 | $22,648,989 | $21,783,345 | ($13,262,600) | ($12,419,200) | ($6,408,100) | $7,741,900 |
| **Financing** | | | | | | | | | |
| **Distribution Payments** | | | | | | | | | |
| 2015/2016 | (6,500,000) | | | | | | | | |
| 2016/2017 | | (7,000,000) | | | | | | | |
| 2017/2018 | | | (9,000,000) | | | | | | |
| 2018/2019 | | | | (11,500,000) | | | | | |
| 2019/2020 | | | | | (9,000,000) | | | | |
| 2020/2021 | | | | | | (2,500,000) | | | |
| | | | | | | | | | |
| **Investments** | | | | | | | | | |
| Additions to Sustaining Capital Assets | (2,016,400) | (2,597,800) | (2,442,902) | (3,677,759) | (2,897,731) | (290,000) | (844,500) | (6,500,000) | (6,850,000) |
| Special Projects: Flood | (1,678,500) | (93,600) | | (4,547,922) | | | | | |
| Oxford Properties Capital Projects | (352,300) | (1,306,400) | (1,150,030) | (837,887) | (372,559) | (10,000) | (685,500) | (500,000) | (650,000) |
| Modifications | | (6,158,400) | (16,066,540) | | | | | | |
| Cash Reserve - Prior Year Approved Budget | (840,500) | (292,200) | (806,733) | (145,305) | (514,889) | (1,200,000) | | | |
| **Increase/(Decrease) in cash** | **$4,644,000** | **$906,600** | **($2,486,800)** | **$1,940,116** | **$8,998,166** | **($17,262,600)** | **($13,949,200)** | **($13,408,100)** | **$241,900** |
| Cash at the beginning of the year | 5,177,000 | 9,821,000 | 10,727,582 | 8,240,782 | 10,180,898 | 19,179,100 | 1,916,500 | (12,032,700) | (25,440,800) |
| **Cash at the end of the year** | **$9,821,000** | **$10,727,600** | **$8,240,782** | **$10,180,898** | **$19,179,064** | **$1,916,500** | **($12,032,700)** | **($25,440,800)** | **($25,198,900)** |

Les données financières présentées dans les prévisions pour l'exercice 2021-2022 et les deux années suivantes comportent un certain degré de risque puisqu'ils dépendent de la réouverture de la frontière entre le Canada et les États-Unis et des règlements imposés par la province. La fermeture de la frontière pour une période prolongée aura des conséquences négatives sur le marché des congrès et des réunions d'entreprises des États-Unis.

Si les restrictions imposées sur la taille des événements autorisés dans les installations ne sont pas communiquées aux organisateurs de l'événement en temps opportun, cela pourrait entraîner l'annulation inutile de futurs événements. Les organisateurs d'événements ont besoin de temps et de ressources considérables pour planifier et pour organiser des congrès.

# Marketing et communications

## APERÇU

Alors que les effets mondiaux de la COVID-19 continuent d'entraîner des conséquences dans presque tous les secteurs, la pandémie a sans aucun doute changé le paysage des réunions et des événements à court terme. Nous constatons que ce marché à créneaux survit à la pandémie et s'y adapte afin d'assurer son avenir. Alors que nous assistons à des perturbations en temps réel dans le secteur des événements professionnels, nos clients s'adaptent rapidement pour créer des solutions immédiates à court et à long terme. Les professionnels des événements et des réunions redéfinissent ce dont ils ont besoin pour que les centres, les fournisseurs et les partenaires connaissent du succès. Nous nous attendons à ce que les niveaux d'activité reprennent lentement d'ici l'automne 2021 et à ce que le marché change. Notre clientèle sera différente, les budgets seront initialement plus petits et les planificateurs auront redéfini la signification d'un événement réussi.

Les économistes du secteur du tourisme et les recherches sur l'industrie prévoient d'ici 2024 au Canada le retour des événements américains et internationaux de grande envergure au niveau qui prévalait avant la pandémie de COVID-19. Les activités de développement des affaires se poursuivront entre les équipes de vente et de marketing du PCTM et de Destination Toronto afin de présenter des soumissions et d'obtenir de futurs congrès des États-Unis et de partout au monde.

Cette année, notre plan sera principalement axé sur le rétablissement de nos segments du marché national, soit les congrès, salons professionnels, salons à l'intention des consommateurs, réunions d'entreprise et événements sociaux canadiens. Il sera impératif de promouvoir notre capacité à organiser des événements sécuritaires, d'inspirer confiance à nos clients grâce à des communications régulières et de réaffirmer notre image de marque solide à titre de centre des congrès le plus expérimenté au Canada.

**ACTIVATIONS MARKETING CLÉS**

Réouverture d'installations SÉCURITAIRES

La santé et la sécurité de nos clients et de nos visiteurs ont toujours été notre priorité absolue. Alors que nous nous préparons à la journée où nous serons en mesure d'accueillir à nouveau des événements, il sera important de poursuivre la diffusion de notre message clé en vertu duquel nous affirmons être un établissement sûr. Le marketing et les communications joueront un rôle clé dans la promotion d'installations sécuritaires et de notre guide des événements sécuritaires amélioré (ONWARD). En octobre 2020, nous avons reçu le cachet des voyages sécuritaires du Conseil mondial du voyage et du tourisme. Le cachet des voyages sécuritaires est un symbole international conçu pour permettre aux voyageurs de reconnaître les gouvernements et les entreprises du monde entier qui ont adopté des protocoles normalisés appropriés en matière de santé et d'hygiène. Notre guide de réouverture comprendra du matériel de marketing, de communication, de documentation et de publicité qui inspirera confiance à nos clients et à nos participants.

Événements virtuels et hybrides

Nous constatons des perturbations dans les marchés et les entreprises de nombreux secteurs, lesquels s'ajustent à la nécessité de diversifier leurs produits et services. Nous constatons que les organisateurs de réunions et d'événements réagissent de la même manière, poursuivant leurs événements en ligne et explorant l'avenir des événements hybrides. Dans un récent sondage mené par la PCMA (octobre 2020), le Business Events Compass Insights Report a recueilli des données sur plus de 2 400 événements professionnels du monde entier. Un point de vue important du sondage révèle que les participants croient que l'avenir des événements professionnels est hybride et que les offres numériques sont à la hausse. En fait, 36 % des planificateurs d'événements commerciaux ayant répondu au sondage déclarent que des installations de radiodiffusion et télédiffusion faisaient partie de ce qu'ils recherchaient pour de futurs événements hybrides. Il sera important que la direction reste à l'affût de l'évolution des besoins de la clientèle et examine la commercialisation des événements hybrides.

Communications

Les communications ont toujours fait partie intégrante de nos activités de marketing et nous ne nous éloignerons pas de nos cinq publics clés d'intervenants, soit nos clients, la communauté, l'industrie et les entreprises, le gouvernement et les employés.

Il sera impératif de maintenir un contact étroit avec nos clients canadiens afin de les tenir informés, de leur transmettre des renseignements et de leur fournir régulièrement des mises à jour sur nos installations. Il est prioritaire de continuer à démontrer notre capacité à organiser des événements sécuritaires et réussis dans nos installations. Pour ce faire, il faudra des communications cohérentes pour diffuser notre guide des événements sécuritaires (ONWARD) et pour renforcer notre position de centre de congrès le plus expérimenté et le plus important au Canada.

Nous continuerons à envoyer régulièrement des communications internes au personnel, en partageant les dernières informations publiques disponibles, les mises à jour des installations et les ressources offertes pour assurer le mieux-être des employés. Le service des ressources humaines, à l'instar de l'équipe de marketing et de l'équipe culinaire, a trouvé des moyens créatifs de rester en contact avec ses employés afin de mobiliser et de retenir des employés.

Les plateformes de réseaux sociaux du PCTM demeurent un élément essentiel de ses activités de communication. Nous avons adapté notre stratégie numérique pour nous assurer que le contenu des différents canaux est parfaitement pertinent et que nous continuons à trouver des moyens créatifs de favoriser la participation de nos intervenants. Les publications de matériel publicitaire comprendront des vidéos de démonstration, des activités de RSE, le développement des installations et le soutien de notre destination en vue de la reprise. Nous avons constaté une augmentation de notre taux de mobilisation moyen par publication de 0,34 % (octobre 2020), ce qui indique que nos activités dynamiques ont connu du succès. Nous continuerons à produire de contenu dynamique pertinent pour améliorer nos relations avec la clientèle en ligne et la perception positive du public à l'égard du PCTM. Nous espérons reprendre nos plans de publicités payés au fur et à mesure de la reprise des affaires au cours du dernier trimestre de 2021.