



Bâtiment sud du PCTM

Plan d'affaires et plan stratégique 2022-2025

16 décembre 2021

Plan d'affaires et plan stratégique

Mandat

Vision et valeurs

Orientations stratégiques

Perspectives commerciales

Survol des programmes et activités actuels et futurs

Stratégie sur les technologies pour les événements

Survol des segments de marché

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

Organigramme et sommaire des effectifs

Objectifs et stratégies d'entreprise

Sommaire du budget d'exploitation

Relations et initiatives avec des tiers

Investissements en capitaux et résultats attendus

Marketing et communications

Annexe

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 par la province de l'Ontario. Le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) est un organisme provincial et une entreprise opérationnelle dont le mandat, comme prévu dans la loi, est d'exploiter, de maintenir et de gérer un 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 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 la Société du Palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto* :

- faire du Palais des congrès du Toronto métropolitain un centre de congrès de classe internationale;
- attirer davantage de visiteurs au Canada, en Ontario et à Toronto;
- offrir un site pour l'organisation de congrès, de salons professionnels, de salons à l'intention des consommateurs et de réunions tout en proposant les services de restauration nécessaires;
- fonctionner sur une base commerciale de récupération des frais (rentable) 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 en augmentant le nombre de 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 se reflètent dans le protocole d'entente conclu entre le PCTM et la province.

Le PCTM est exploité dans le respect du cadre de responsabilisation de la province d'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 dans la ville de Toronto en tant qu'organisation autofinancée de manière à promouvoir et à développer le tourisme et son industrie en Ontario. Notre but principal est toujours d'être le lieu de rassemblement par excellence pour les congrès, les salons professionnels, les salons à l'intention des consommateurs et les réunions d'entreprise. En plus de maintenir nos activités actuelles, nous souhaitons développer de nouvelles relations d'affaires afin d'accroître nos recettes et nos marges de profit, et de générer des retombées économiques supplémentaires pour la province et pour la ville.

Le PCTM a réussi à attirer des centaines de milliers de délégués de congrès à Toronto au cours des trois dernières décennies. Alors que le PCTM termine sa 37^e année d'exploitation, l'expérience que le PCTM a acquise au fil des ans continue de croître, tout comme sa réputation à titre de l'un des principaux centres des congrès du Canada. Grâce à son expérience, à sa réputation et à ses collaborateurs, le PCTM poursuit ses efforts en vue d'assurer le succès des événements de ses clients.

Vision et valeurs

En plus de notre mandat d'entreprise, nous avons établi une vision et un ensemble de valeurs pour nous guider dans notre planification et dans notre exploitation quotidienne. Ces éléments mettent en évidence le fait que nous sommes d'abord une organisation orientée vers le service à la clientèle.

Le PCTM a élaboré l'énoncé de vision suivant. Il représente son équation de la réussite et se veut le reflet de sa culture, de ses valeurs et de sa philosophie.



Au cours d'une année normale, nous donnons l'équivalent de 30 000 repas à des banques alimentaires.

Our Values

Friendly

We will service every customer and staff with a smile and a positive attitude.

Responsive

We will demonstrate a "See & Do" attitude by taking the initiative to handle any task in a timely and efficient manner.

Fair

We will treat others as we wish to be treated.
We will say what we do and do what we say.

Proud

We will take ownership in our work.
Our drive for excellence will be achieved through our contagious enthusiasm.

Dedicated

We will Go-the-Extra-Mile to exceed customer expectations and help them achieve a successful event.

Professional

We will understand and be respectful of our customers' needs and consistently deliver our services at the highest standards.

Our Vision

**We Help Our
Customers Create
Successful Events**

Our Service



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.

Attentive

Simple as a smile

Consistently providing exemplary customer service by exhibiting and creating a welcoming, respectful and friendly environment.

Flexible

Let's work together

Understanding the needs of our customers in order to innovate and adapt to make it easier to do business.

Efficient

Smooth and timely

Providing a seamless (and efficient) customer experience.



Orientations stratégiques

Alors que le PCTM se prépare à accueillir de nouveau des événements, la direction a cerné des initiatives clés qui sont essentielles pour assurer sa réussite à l'avenir.

À mesure que le PCTM rouvrira ses portes, la culture d'entreprise et le service à la clientèle seront les principaux sujets de préoccupation à court et à long terme. Le rappel réussi de salariés et d'employés payés à l'heure jouera un rôle important dans la récupération de notre culture, tout en posant les bases permettant de rebâtir l'avenir du PCTM. La rétention et le recrutement de personnes de talent seront des éléments essentiels de ce succès tout comme le maintien et le développement d'une relation solide avec l'UIJAN, le principal syndicat du PCTM.

Le service à la clientèle devra évoluer à mesure que le personnel et la culture reviendront à ce qu'ils étaient. La concurrence sera féroce entre les nombreuses organisations de Toronto qui chercheront à accueillir des événements locaux et nationaux. Le PCTM livrera une concurrence rigoureuse pour recruter et pour fidéliser des clients existants.

Sur le plan des opérations, le PCTM devra poursuivre ses activités avec un investissement minimal en capital. La nouvelle gare de triage devra être fonctionnelle, tandis que les protocoles de nettoyage et de sécurité seront maintenus avec rigueur. La restructuration du service de restauration se fera en tenant compte de la sécurité et de la flexibilité de la clientèle.

La sécurité, le confort et la confiance des clients seront toujours au cœur des préoccupations du centre et il respectera les directives provinciales. Toutefois, le guide des événements sécuritaires du PCTM, ONWARD, continuera de décrire les procédures d'exploitation améliorées des installations.



Perspectives commerciales

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 dans la ville de Toronto en tant qu'organisation autofinancée de manière à promouvoir et à développer le tourisme et son industrie en Ontario. Notre but principal est toujours d'être le lieu de rassemblement par excellence pour les congrès, les salons professionnels, les salons à l'intention des consommateurs et les réunions d'entreprise. En plus de maintenir nos activités actuelles, nous souhaitons développer de nouvelles relations d'affaires afin d'accroître nos recettes et nos marges de profit, et de générer des retombées économiques supplémentaires pour la province et pour la ville.

Le PCTM a réussi à attirer des centaines de milliers de délégués de congrès à Toronto au cours des trois dernières décennies. À l'approche de la 40^e année d'exploitation, l'expérience que le PCTM a acquise au fil des ans continue de croître, tout comme sa réputation à titre de l'un des principaux centres des congrès du Canada. Grâce à son expérience, à sa réputation et à ses collaborateurs, le PCTM poursuit ses efforts en vue d'assurer le succès des événements de ses clients.

Avant la pandémie, le PCTM a connu une longue période de rendement élevé ainsi qu'une augmentation constante du nombre d'événements qu'il accueillait tous les ans, ce qui a entraîné de solides recettes d'entreprise. Associé à une gestion efficace des dépenses, cela s'est traduit par des résultats positifs qui lui ont permis de prendre soin de ses installations, de verser des paiements à son actionnaire, le gouvernement de l'Ontario, et de générer des retombées économiques positives s'élevant à quelque 500 à 600 millions de dollars chaque année pour la ville de Toronto. En marge de ces retombées économiques directes et indirectes, le PCTM a créé environ 5 200 emplois par année et perçu environ 150 millions de dollars par année en taxes et impôts. Nous prévoyons qu'il faudra de 24 à 36 mois avant d'obtenir des résultats comparables, à mesure que l'industrie des événements commerciaux se remettra de la pandémie.



Survol des programmes et activités actuels et futurs

Location des installations

L'année prochaine, dix congrès à l'échelle de la ville ont été réservés au PCTM, soit sept de moins que lors de l'exercice précédant la pandémie (2019-2020). Les recettes totales de location des installations pour l'année à venir sont estimées à douze millions de dollars.

Bien que les congrès à l'échelle de la ville représentent l'un des éléments les plus importants des retombées économiques, la demande d'espace pour la tenue de congrès au cours des prochaines années est temporairement en suspens. Les planificateurs d'événement se sont adaptés à la pandémie en proposant des événements en format virtuel ou hybride, et plusieurs d'entre eux sont laissés dans l'incertitude lorsqu'il est question de leurs futurs besoins en espace. Sur une note plus positive, nous accueillerons de nombreux congrès à l'échelle de la ville au cours des exercices 2023-2024 et 2024-2025.

Notre équipe des ventes a adopté une approche stratégique ciblée pour assurer la sécurité des événements nationaux qui se tiendront au cours de l'exercice 2022-2023. Nous croyons que la demande en espace pour la tenue d'événements rebondira d'abord au Canada. Nous prévoyons d'accueillir 317 événements, ce qui représente environ 64 % de notre moyenne historique. Notre taux d'occupation devrait être d'environ 45 %, lui qui variait entre 57 et 59 % avant la pandémie.

Service de restauration

Aux échelles mondiale, nationale et locale, le programme de restauration du PCTM s'est forgé une réputation pour les expériences culinaires novatrices et contemporaines qui sont offertes lors d'événements de grande envergure. Les défis à relever dans tous les secteurs des opérations seront nombreux au cours de la prochaine année, notamment en raison de la mise en place de nouveaux protocoles de sécurité, de la réduction du nombre de participants, de l'augmentation des prix des produits de base et des coûts de dotation en personnel, et des contraintes budgétaires prévues du côté des clients. La productivité et la rétention des talents sont menacées par la stagnation prolongée des opérations.

Des solutions ont été mises au point afin de fournir aux clients des options leur permettant de créer des événements réussis dans cet environnement unique. Ces solutions comprennent notamment des plans d'étage différents, des styles de service de rechange et des options de menu repensées. Nous sommes convaincus que ce niveau de diligence raisonnable nous permettra de maintenir notre position de chef de file sur le marché.

En 2021, l'entente contractuelle avec notre partenaire de vente d'aliments au détail venait à échéance. Compte tenu de l'évolution du milieu des restaurants et des difficultés auxquelles il a été confronté, le PCTM a choisi de suspendre le processus de demande de proposition pour favoriser un accord mensuel jusqu'à ce que l'industrie reprenne des forces. Cette reprise devrait avoir lieu au cours de l'exercice 2022-2023. L'occasion sera alors idéale pour envisager de nouvelles solutions.

Opérations technologiques

Les besoins technologiques continuent de croître et constituent un facteur de réussite essentiel pour les événements et les opérations des centres de congrès. L'évolution des tendances des utilisateurs, l'augmentation de la participation et l'émergence d'événements hybrides entraîneront comme jamais auparavant une augmentation de la demande à l'égard de notre infrastructure technologique. La fonctionnalité et la fiabilité de nos réseaux de données seront essentielles pour répondre à ces exigences.

La nouvelle norme de la technologie Wi-Fi 6 correspondra bientôt à ce qui est attendu de tout service de réseau sans fil, car de plus en plus d'appareils sont conçus pour prendre en charge cette nouvelle technologie. Pour répondre adéquatement aux besoins de notre clientèle et à nos besoins opérationnels, nous nous préparons notre migration de la technologie Wi-Fi 5 à la technologie Wi-Fi 6 en 2023-2024. Ces dépenses en immobilisation nécessiteront des investissements importants dans de nouveaux équipements et logiciels.

La situation du travail à domicile qu'a provoquée la pandémie de 2020 a mis en relief l'importance d'offrir des options de travail robustes et flexibles qui se fondent sur des solutions technologiques permettant un accès de n'importe où et favorisant la collaboration entre employés. Nous poursuivons le développement de nos plateformes technologiques et de notre environnement de bureau afin de répondre à l'évolution des exigences du milieu de travail et des besoins de productivité des employés.

Fonds pour le développement de l'organisation de congrès

Le PCTM participe toujours au modèle tripartite qui appuie le Fonds pour le développement de l'organisation de congrès. Bien que la dynamique de financement ait changé au cours de la dernière année, le comité continue de se réunir, d'évaluer la situation et d'envoyer des soumissions tous les mois. La province a également apporté sa contribution dans le but de préserver la future viabilité du fonds. Au fur et à mesure que l'industrie se rétablira, le fonds continuera d'évoluer afin de soutenir les appels d'offres pour la tenue de congrès à l'échelle de la ville. Le fonds a été utilisé au cours de l'exercice 2020-2021 pour appuyer neuf propositions de congrès à l'échelle de la ville au cours des prochains exercices en se fondant sur le nombre de demandes approuvées entre janvier et septembre 2021.

Réaménagement

Le personnel de la direction du PCTM a terminé l'ensemble des travaux liés à l'évaluation du réaménagement éventuel de ses installations. Une étude de faisabilité, une étude de l'incidence économique, une étude de conception et d'ingénierie, des réunions du conseil consultatif des clients et plusieurs réunions avec des intervenants ont eu lieu avec succès. Bien que les données soient plutôt exhaustives, elles décrivent le classement du PCTM en Amérique du Nord, et mentionnent les retombées économiques potentielles pour Toronto et pour la province d'Ontario. Les travaux liés à ce projet ont été suspendus pendant la pandémie, mais nous croyons toujours qu'un réaménagement sera essentiel pour assurer notre croissance et notre succès à l'avenir.

Stationnement

L'exploitation du stationnement a été touchée par de nombreux facteurs au cours des dernières années, notamment par l'augmentation de la congestion au centre-ville et par des changements opérationnels importants liés à la pandémie, ce qui a entraîné une réduction des recettes de nos stationnements. Bien que de nombreux éléments puissent toujours changer, nous prévoyons d'obtenir un taux d'occupation de 60 % par rapport à une année normale au cours de l'exercice 2022-2023. Cette conclusion provient du fait que, même avec l'accroissement des projets de construction et de la congestion au centre-ville, sans compter la baisse de l'achalandage, attribuable aux employés qui travaillent à distance pour un plus grand nombre d'entreprises, une augmentation de l'utilisation des véhicules à occupation unique et un recul du transport en commun sont attendus. Pour compenser ces facteurs, nous continuerons d'explorer d'autres sources de revenus pour nos stationnements, y compris la location d'une partie de l'espace à des opérateurs de flottes, comme des concessionnaires automobiles et des sociétés de location de voitures.

Main-d'œuvre

Nous sommes fiers de notre slogan « Our People are the Centre ». Notre personnel constitue la pierre d'assise 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 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 des activités commerciales. En 2022, deux importantes conventions collectives ont été renouvelées, l'une avec la section locale 506 de l'UIJAN, l'autre avec la section locale 3000 de l'UIJAN. Nous continuerons de veiller à ce que nos politiques et nos procédures 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. Nous travaillerons avec nos syndicats et nous rechercherons des occasions d'offrir de la valeur ajoutée et de la souplesse à nos employés afin que le PCTM soit considéré comme un employeur de choix.

Assurances

La direction a travaillé à la négociation du renouvellement des polices d'assurance commerciales qui venaient à échéance le 14 août 2021. Toutes les polices ont été prolongées d'un an. Étant donné les conditions difficiles du marché, la plupart des polices ont augmenté considérablement alors que la couverture de la politique de cybersécurité a diminué. La direction continuera de travailler avec le courtier d'assurance du PCTM pour fixer des limites plus élevées de cybersécurité par rapport au dernier exercice.

Matériel vieillissant

Puisque le bâtiment nord a quarante ans, de plus en plus de matériel arrive à la fin de sa vie utile. Le bâtiment lui-même devra faire l'objet d'un examen dans un avenir proche afin de déterminer si des rénovations majeures doivent être effectuées ou si une reconstruction est nécessaire. La direction continue de s'occuper de façon proactive des réparations et des remplacements importants des escaliers roulants et des 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 selon les besoins. La prochaine étape aura lieu d'ici trois à cinq ans, plus tard que ce qui était prévu à l'origine en raison de l'accès limité aux fonds des dépenses en immobilisations à l'heure actuelle. Une fois que les fonds seront disponibles, la phase suivante comprendra ce qui suit :

- Dix-sept escaliers roulants du bâtiment sud (~1997). Remplacement des plus utilisés (entre le pont et la rue) et remise à neuf des autres escaliers roulants.
- Réparations et mises à niveau des monte-charges pour des opérations sécuritaires et stables.
- Améliorations des ascenseurs selon les besoins pour assurer un fonctionnement sécuritaire et fiable, et d'éléments liés au réglage et à la finition.

Le coût estimatif de ce projet se situe entre 7,5 et 8,5 millions de dollars.

Stratégie sur les technologies pour les événements

Notre stratégie sur les technologies pour les événements façonne nos plans immédiats et à long terme en ce qui concerne les technologies qui exercent une incidence directe sur la réussite, ce qui diffère des technologies utilisées pour l'exploitation du PCTM, bien qu'un certain chevauchement soit naturel.

L'une des tendances constantes dans notre secteur est la nécessité croissante de services de réseau de données à haut rendement. Certains des facteurs qui contribuent à cette croissance sont connus depuis longtemps, tandis que d'autres sont relativement récents. En particulier, pour assurer leur viabilité, de nombreux événements ont dû faire une transition vers un environnement virtuel en raison de la pandémie. Même si le format virtuel est souvent considéré comme moins idéal pour les organisateurs d'événements et pour les participants, il présente certains avantages, car il permet notamment la participation d'un public plus varié que jamais. Il est prévu que plusieurs organisateurs choisiront de maintenir une certaine présence en ligne pour améliorer leurs activités en personne à l'avenir. Ce mélange de participation en personne et en ligne est connu comme le format « hybride » dans l'industrie. Ces événements vont augmenter la demande envers le réseau de données, car des connexions à haut débit seront requises, sans compter la qualité de service requise pour diffuser de manière fiable du contenu vidéo et audio sur Internet. D'autres facteurs qui devraient mener à l'augmentation de la demande envers notre réseau de données sont les technologies émergentes, comme les réalités virtuelle et augmentée, et l'Internet des objets. Ces technologies ne sont pas encore fréquemment utilisées, mais doivent être prises en compte dans la planification de notre réseau de données.

L'accès au réseau au PCTM est géré par des ressources internes et peut être obtenu par le biais de connexions réseau filaires ou sans fil. L'accès au réseau câblé fournit un service fiable de données haute vitesse pour les applications les plus exigeantes, comme les serveurs d'applications et la diffusion vidéo en continu. Le réseau câblé du PCTM constitue également la base de son réseau sans fil puisqu'il relie de nombreux points d'accès sans fil à du matériel de contrôle dans les deux bâtiments. Compte tenu de cette interdépendance, il est important de prendre en considération les effets que toute modification apportée à un service aura sur l'autre service lors de mises à niveau.

L'accès au réseau sans fil offre une connectivité aux appareils et aux applications mobiles dont les besoins en données sont moins stricts, comme la navigation Web et les applications mobiles. Notre réseau Wi-Fi actuel utilise la norme Wi-Fi 5 (802.11 ac) instaurée en 2013. Les services de données cellulaires sont également offerts aux visiteurs du PCTM par l'entremise de réseaux de fournisseurs de télécommunications standards. Ces services sont fournis par Bell, Telus, Rogers et Freedom aux abonnés ayant des forfaits de données mobiles.

Les technologies sans fil et cellulaires devraient bientôt publier des normes de nouvelle génération, qui promettent d'améliorer à la fois la vitesse et la fiabilité des services. Pour le Wi-Fi, c'est ce qu'on appelle le « Wi-Fi 6 », alors que pour le cellulaire, c'est la technologie « 5G ».

Wi-Fi 6

La technologie Wi-Fi 6 promet d'offrir de nombreux avantages au PCTM et à ses clients, dont les avantages suivants par rapport aux technologies Wi-Fi traditionnelles :

- Bande passante accrue – transfert de données presque trois fois plus rapide que le Wi-Fi traditionnel. Cette bande passante supplémentaire sera importante à l'avenir, car la vitesse du service cellulaire 5G surpassera tôt ou tard celle du Wi-Fi traditionnel et pourrait potentiellement constituer une option viable pour les services de données normalement offerts par le biais du réseau du PCTM moyennant des frais. Le Wi-Fi 6 permettra à nos services sans fil de conserver un avantage par rapport aux services cellulaires émergents, tout en assurant la protection de nos recettes liées à ce service.
- Augmentation de la densité – possibilité d'offrir du service à un plus grand nombre de clients dans un endroit de petite dimension. Cette capacité accrue est importante dans les zones comme les salles de réunion à l'occupation dense où la technologie Wi-Fi traditionnelle a parfois de la difficulté à s'adapter au nombre grandissant d'appareils sans fil qu'utilisent nos clients, notre personnel et les périphériques du réseau de l'Internet des objets.
- Compatibilité descendante avec les anciennes normes de Wi-Fi, ce qui permet un service fiable pour les appareils commercialisés avant l'adoption généralisée de la nouvelle norme.

Alors que les nouveaux appareils mobiles adoptent de plus en plus la technologie Wi-Fi 6, la nouvelle norme deviendra dominante et correspondra au niveau auquel les services sans fil devront fonctionner pour répondre aux besoins de la clientèle. Pour maintenir un service de haute qualité et pour protéger la viabilité financière de ses services de données sans fil, il est important que le PCTM maintienne un réseau sans fil au goût du jour grâce à la mise en œuvre de cette nouvelle technologie en temps opportun. Les dépenses en immobilisation requises pour mettre à niveau les services sans fil vers du matériel et des logiciels conformes à la norme Wi-Fi 6 se chiffrent à des centaines de milliers de dollars.

Stratégie du PCTM

La technologie continuera de croître en tant que facteur de réussite essentiel aux événements ayant lieu au PCTM. Les services de réseau de données seront une exigence sous-jacente généralisée de cette technologie. Ainsi, la technologie Wi-Fi 6 et l'influence des services de données cellulaires 5G sur nos offres de services devront être prises en compte dans notre stratégie de réseau.

- Nous continuerons d'améliorer notre réseau câblé afin de maintenir des niveaux de service garantissant la réussite des événements de nos clients et le respect de leurs besoins opérationnels.
- Au cours de l'exercice 2023-2024, nous commencerons à acquérir et à mettre en œuvre l'infrastructure réseau de la technologie Wi-Fi 6 pour répondre aux besoins contemporains en matière de service sans fil.

Survol des segments de marché

L'exercice 2022-2023 sera une période de relance pour l'industrie. Il est prévu que le taux d'occupation des installations, qui se situe généralement entre 55 et 60 %, sera d'environ 45 %.

Dix congrès à l'échelle de la ville sont réservés pour l'exercice 2022-2023, soit entre 5 et 7 congrès de moins que lors d'une année normale. Tous les congrès sauf un auront lieu à partir du mois d'août. Le nombre total d'événements que nous accueillerons sera d'environ 317. De ce nombre, nous prévoyons d'accueillir trente congrès.

Le défi que nous devons relever alors que commence ce nouvel exercice est de déterminer le volume d'affaires que nous pouvons récupérer en cours d'année en tenant compte de l'incertitude économique et de la confiance des consommateurs dans un contexte de pandémie. Ainsi, la plupart des activités que nous récupérerons proviendront des marchés locaux et canadiens, et consisteront en des réunions d'entreprise, des activités théâtrales et des événements spéciaux de petite et moyenne taille.

Nous avons un budget prévu pour accueillir trois congrès à l'échelle de la ville des États-Unis, un congrès international et six congrès nationaux. De plus, nous accueillerons six congrès de moindre envergure de l'extérieur du Canada. Le congrès le plus important en matière d'envergure et de participation sera celui de l'Association internationale pour l'étude de la douleur, qui attirera quelque 7 000 délégués dans notre ville au mois de septembre. En tout, vingt congrès canadiens auront lieu dans nos installations.

Nos activités dans le marché local des salons à l'intention des consommateurs et des salons professionnels ont diminué à la suite de la pandémie. Au cours des deux dernières années, six organisateurs de salons ont été incapables de produire un événement et ont cessé leurs activités commerciales, non seulement à Toronto, mais partout dans le monde. Les clients qui ont survécu à la crise sont confrontés au défi de ne pas savoir l'espace qu'ils doivent réserver ou le moment où ils devraient planifier leur prochain événement.



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

L'analyse environnementale cerne les défis et décrit les principaux facteurs de risque de l'entreprise qui pourraient exercer une incidence sur les activités du PCTM. Ces facteurs de risque sont surveillés et des stratégies appropriées sont mises en œuvre pour atténuer les risques cernés.

Catégorie de risque : Opérationnel

Facteur de risque no 1 : L'économie

La propagation du variant Delta de la COVID-19 et la lenteur de la vaccination dans de nombreuses économies de marché émergentes ont créé un autre obstacle à la relance de l'économie mondiale. Diverses perturbations affectent la chaîne d'approvisionnement et les pénuries de main-d'œuvre continuent de peser sur la capacité des fabricants de livrer des produits. Les fournisseurs de services ont également du mal à trouver des travailleurs alors que la propagation du virus menace de limiter la reprise dans le secteur de l'accueil. Bien que ces contraintes puissent refouler la croissance mondiale, la combinaison des mesures de relance du gouvernement, des bas taux d'intérêt et des taux de vaccination élevés dans les économies avancées va permettre à la reprise de rester sur la bonne voie pour le reste de l'année 2021.

Les dépenses publiques importantes et les taux d'intérêt extrêmement bas continueront de favoriser la reprise. Certaines mesures gouvernementales arrivent à échéance, notamment la réduction progressive des aides aux chômeurs. Toutefois, dans l'ensemble, la politique budgétaire est toujours favorable. La politique monétaire est elle aussi très accommodante.

La Banque Royale du Canada a déclaré que le FMI prévoit une croissance de l'économie mondiale de 6 % en 2021 et de 4,9 % en 2022. Ces perspectives positives peuvent être attribuées à des taux de vaccination élevés, à une réduction du nombre de cas, à des taux d'intérêt plus bas et à une augmentation des mesures de relance des gouvernements. De plus, la Banque du Canada est optimiste, mais reste prudente par rapport à ses prévisions de croissance, anticipant un PIB trois-quarts de point plus élevé à la fin de 2022 que l'année précédente, ce qui est mieux que ses prévisions antérieures. L'emploi devrait également rebondir à mesure que le marché du travail poursuit son redressement. (Source : *rbc.com/economics, Navigating the Delta variant, 12 août 2021 et 13 septembre 2021*).

Historiquement, dans les années qui ont précédé la pandémie, le PCTM génère des retombées économiques annuelles positives de 500 à 600 millions de dollars pour la ville de Toronto et pour la province d'Ontario. Toutefois, en raison de l'incertitude continue associée à la pandémie, le PCTM ne pourra pas générer des retombées économiques de cette ampleur lors du prochain exercice.

Les installations sont ouvertes, mais le retour à des niveaux d'activité normaux sera un processus graduel. Les clients du PCTM ont été touchés par les restrictions gouvernementales en ce qui a trait à la capacité des installations et à la distanciation physique, ce qui aide à limiter la propagation de la COVID-19. À l'avenir, les facteurs qui exerceront aussi une influence sur la croissance économique des installations sont la confiance des consommateurs, les changements dans le comportement des consommateurs, la solvabilité de l'industrie, et la capacité financière et opérationnelle du PCTM.

Il existe un risque que la PCTM ne revienne pas entièrement à des niveaux d'activités normaux avant deux ou trois ans, ce qui aura une incidence importante sur ses revenus au cours de l'exercice 2022-2023 et éliminera sa capacité à effectuer le paiement des distributions minimal de 2,5 millions de dollars à l'actionnaire.

Priorité stratégique connexe

Conclure des ententes pour des réunions d'affaires et des expositions locales et régionales à court terme.

Probabilité d'occurrence

2-3

Les économies du Canada et des États-Unis devraient croître en 2022-2023, mais les incertitudes liées à la pandémie demeurent préoccupantes.

Répercussions et portée

5

Un ralentissement important de l'économie au cours des deux ou trois prochaines années pourrait entraîner une récession.

Atténuation

Nous tenterons de confirmer la tenue d'événements avec des clients internationaux et américains au cours du prochain exercice. Si les recettes ne sont pas suffisantes pour couvrir les dépenses, le PCTM travaillera avec la province pour cerner et mettre en œuvre des solutions financières.

Facteur de risque no 2 : Assurances

À la suite des dommages qu'ont causés les inondations en 2018-2019, le coût de la prime d'assurance du PCTM a considérablement augmenté. La direction a décidé d'augmenter la franchise afin de maintenir des primes plus faibles en autoassurant le montant de 2,5 millions de dollars de la franchise du PCTM. Toutefois, en raison des conséquences de la pandémie, le PCTM ne dispose pas de réserves en espèces d'un montant de 2,5 millions de dollars en cas de réclamation. En outre, si une réclamation a lieu en lien avec la police d'assurance de biens, le montant déductible du PCTM pourrait augmenter davantage ou le PCTM pourrait ne pas être en mesure d'obtenir une protection des assureurs à l'avenir et devra donc couvrir lui-même toute future perte de biens.

Compte tenu des conditions actuelles du marché de l'assurance, les primes ont considérablement augmenté et les montants des protections ont diminué.

Priorité stratégique connexe

Chercher une protection d'assurance pour limiter tout risque d'accident ou perte financière éventuels ou incertains. Augmenter les réserves de liquidités au fil du temps pour compenser le manque de protection.

Probabilité d'occurrence

5

Du fait de la pandémie et de la perte d'affaires, les flux de trésorerie du PCTM ont été affectés négativement. Toutefois, nous prévoyons une reprise d'ici deux ou trois ans. Entre-temps, le PCTM ne dispose pas de la réserve en espèces requise pour couvrir les 2,5 millions de dollars d'une autoassurance.

Répercussions et portée

5

À la fin de l'exercice 2021-2022, la direction n'a pas la réserve en espèces requise pour couvrir le montant de 2,5 millions de dollars de la franchise en cas de réclamation. De plus, il est possible que le PCTM ne soit pas en mesure d'obtenir une protection pour de futures réclamations.

Aussi, les fonds requis pour la franchise pourraient avoir une incidence sur le paiement annuel des distributions à l'actionnaire, la province de l'Ontario.

Atténuation

Le PCTM collaborera avec le ministère des Industries du patrimoine, du Sport, du Tourisme et de la Culture pour explorer des options de financement visant à couvrir la franchise de 2,5 millions de dollars si une réclamation survient, et ce, jusqu'à ce que les activités commerciales du PCTM deviennent rentables et qu'elles permettent la création d'une réserve de liquidité. Le PCTM prévoit d'augmenter à six millions de dollars sa réserve de liquidité pour toute réclamation lors des prochaines années.

Facteur de risque no 3 : Capacité d'occupation (future) du PCTM

Avant la pandémie, l'équipe de direction a mené des recherches approfondies afin d'évaluer la position concurrentielle du PCTM au Canada et en Amérique du Nord. Ces recherches ont permis de confirmer que le PCTM fonctionnait à plein rendement en ce qui concerne les salles d'exposition et l'occupation globale des installations. La taille actuelle de notre espace d'exposition nous permet de combler 73 % de l'offre disponible ou potentielle sur le marché. La taille de nos installations et l'indisponibilité des blocs de chambres d'hôtel requis pour attirer des congrès à l'échelle de la ville nuisent à notre succès continu auprès d'événements internationaux à forte incidence et à notre mandat de générer des retombées économiques pour Toronto, pour l'Ontario et pour le Canada. Le PCTM a perdu du terrain en Amérique du Nord par rapport à la concurrence en raison de la taille de ses installations et des blocs de chambres d'hôtel accessibles. Ces restrictions nuisent à notre capacité d'accroître les retombées économiques que nous générons pour la ville et pour la province.

Priorité stratégique connexe

Le quartier du PCTM est un facteur essentiel de sa réussite. Grâce à la proximité d'hôtels, d'attractions et de restaurants, où il est possible de se rendre à pied, nos clients sont en mesure de proposer aux participants de leurs événements une immersion dans la culture de Toronto. De plus, l'accès direct à l'aéroport Pearson par le biais de la navette UP Express est également un élément clé du succès du PCTM. Un sondage a permis d'établir que 89 % des clients préfèrent un lieu urbain à un lieu proche d'une ville ou non urbain.

Probabilité d'occurrence

5

Compte tenu du peu d'activités qu'il y a eu dans nos installations au cours des dix-huit derniers mois, la demande d'espace a diminué. À court terme, soit d'ici 12 à 18 mois, la demande commencera à augmenter, à mesure que nous nous remettons de la pandémie. Notre calendrier de réservations pour les trois années au-delà de 2022 s'annonce fort occupé, et nous serons probablement à nouveau dans une position où nous devrons refuser des événements d'envergure peu après la reprise.

Répercussions et portée

1-5

Avant la pandémie, le PCTM refusait environ 100 événements de taille moyenne ou grande tous les ans. Malheureusement, 70 % de ces événements refusés ne sont jamais revenus au Canada. La valeur associée à la perte d'affaires a une incidence économique d'un milliard de dollars pour la ville et pour la province. Le réaménagement du PCTM aiderait à récupérer ces occasions perdues.

Atténuation

Afin de rester concurrentiel et de remplir son mandat, le PCTM devrait être réaménagé pour agrandir la salle d'exposition, les espaces de réunion et salle de bal.

Il sera important de documenter les faits en fonction des retombées qu'entraînerait un changement de taille et l'offre de blocs de chambres sur les opérations et sur le processus d'appel d'offres. Autre aspect d'importance, il faudra documenter les décisions prises pour suivre l'incidence de ces décisions commerciales à long terme tout en restant aux aguets pour créer des solutions potentielles. D'autres types d'affaires devront être ciblés pour remplir l'espace disponible. Ces solutions de rechange auront des répercussions négatives sur le potentiel économique et sur les avantages du transfert des connaissances en ce qui a trait à l'accueil d'événements de rayonnement international. Essentiellement, nous devrions accueillir plus d'événements locaux, qui offrent moins d'avantages économiques.

Facteur de risque no 4 : Offre limitée de chambres d'hôtel

L'un des éléments clés pour accueillir des événements à l'échelle de la ville consiste à obtenir des blocs de chambres ou des forfaits d'hôtels en quantité adéquate et à une variété de tarifs à proximité du PCTM. Une offre accrue de blocs de chambres d'hôtel signifie que moins d'hôtels sont nécessaires. Par conséquent, un forfait hôtelier moins souple rime avec moins de négociations de contrats avec des hôtels. Traditionnellement, des blocs de chambres étaient réservés pour des événements précis à un taux négocié plusieurs années avant leur tenue, la réservation des chambres se faisant entre six mois et vingt-quatre mois avant les événements, ce qui permettait aux hôtels qui avaient moins de chambres de brasser des affaires à des tarifs plus élevés que les hôtels dont les tarifs étaient négociés d'avance. Certains hôtels se demandent maintenant la quantité de chambres qu'ils réserveront pour des congrès en tenant compte de la demande provenant d'autres types de voyageurs et se demandent même s'ils devraient fournir des blocs dans des périodes de demande traditionnellement élevées. Un autre facteur qui complique ce problème est la possibilité pour les propriétaires d'hôtels de réaffecter des hôtels du centre-ville pour en faire des condominiums résidentiels, ce qui compromettrait encore plus la capacité du PCTM d'obtenir des chambres d'hôtel.

Priorité stratégique connexe

L'absence de blocs de chambres de taille appropriée dans les principaux hôtels retenus pour des congrès peut nuire à la capacité du PCTM de maintenir et d'augmenter le nombre de congrès d'envergure et leur taille.

Probabilité d'occurrence

5

D'après les études de marché et les analyses de l'industrie effectuées tout juste avant la pandémie, Toronto a besoin de douze hôtels offrant 2 500 chambres en période de pointe afin de répondre à la demande du marché.

Toronto est la quatrième plus grande région métropolitaine d'Amérique du Nord, mais l'offre de chambres d'hôtel au centre-ville se situe derrière de plus petites destinations urbaines. Compte tenu de la diminution du nombre de chambres d'hôtel offertes, l'augmentation de notre part de marché pour les congrès et les salons commerciaux s'annonce ardue.

Les hôtels à proximité du PCTM ont déjà réduit le nombre de chambres confirmées qu'ils sont prêts à mettre à notre disposition pour de futurs congrès. Les hôtels ont également signalé qu'il est possible qu'ils réduisent la quantité de chambres pour des périodes précises.

Il reste à voir comment cette question va évoluer une fois que la pandémie sera contrôlée. À mesure que les événements commerciaux seront de retour, la demande en chambres d'hôtel par des voyageurs d'affaires individuels, des vacanciers et des participants d'autres grands événements augmentera. Il est donc possible que ce risque soit à nouveau une réalité.

Répercussions et portée

5

Sans la disponibilité de chambres d'hôtel confirmées à des prix préétablis, Toronto est désavantagée par rapport aux destinations qui offrent des forfaits plus concurrentiels. Une réduction des blocs de chambres signifie qu'il faut plus d'hôtels. Par conséquent, il nous faudrait négocier davantage de nouveaux contrats. Les délégués seraient ainsi logés plus loin du PCTM, ce qui se traduirait par des coûts de transport plus élevés entre leur hôtel et nos installations. Le taux de participation aux événements en souffrira s'il n'y a pas de chambres ou si elles sont offertes à des prix de détail.

Atténuation

Pour trouver une solution, il faudra l'appui de Destination Toronto, de la Greater Toronto Hotel Association (communauté hôtelière) et de l'administration municipale.

Facteur de risque no 5 : Renouvellement et viabilité du Fonds pour le développement de l'organisation de congrès

Actuellement, le Fonds pour le développement de l'organisation de congrès obtient toujours du financement afin de pouvoir répondre aux appels d'offres pour de futurs événements à l'échelle de la ville. 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 1100 chambres d'hôtel pendant la période de pointe. Plus récemment, Destination Toronto a commencé à analyser les événements à l'échelle de la ville en fonction de la fréquentation. Aussi, le PCTM continue d'utiliser le Modèle de calcul des répercussions du tourisme sur l'économie régionale (MCRTER) de la province pour mesurer les retombées économiques et Destination Toronto a maintenant recours au calculateur de retombées économiques de Destination International. Au fur et à mesure que l'industrie se rétablira, les mesures et définitions susmentionnées devront être intégrées.

Priorité stratégique connexe

Le PCTM n'a pas prévu de budget pour respecter son obligation contractuelle de financer le Fonds pour le développement de l'organisation de congrès cette année.

Probabilité d'occurrence

1-2

Aucun changement majeur ne semble entraver le renouvellement de l'accord.

Le Fonds pour le développement de l'organisation de congrès devrait continuer de fonctionner normalement.

Répercussions et portée

5

Le marché des congrès d'envergure est très concurrentiel. Nos principaux concurrents canadiens, Montréal et Vancouver, ont considérablement augmenté leurs incitatifs et ont des plans actifs pour agrandir leurs installations. 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.

Le marché des congrès d'envergure est très concurrentiel. Le Fonds pour le développement de l'organisation de congrès reçoit actuellement du financement et continue de fonctionner pour garantir l'obtention de futurs congrès.

Atténuation

Tous les partenaires de l'industrie qui tirent profit de ce modèle de financement doivent continuer à appuyer le programme. 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 de tous les participants du Fonds pour le développement de l'organisation de congrès pourrait être requis.

Tous les partenaires de l'industrie (hôtels, restaurants, aéroports, transport public et privé) qui tirent profit de ce modèle de financement doivent continuer à appuyer le programme.

Les incitatifs financiers de chaque congrès sont de plus en plus importants.

Facteur de risque no 7 : Offres, fixation des prix, revenus et rentabilité du service de restauration

À l'instar des années qui ont suivi l'épidémie de SRAS en 2003 et du ralentissement économique de 2008-2009, la pandémie mondiale aura une incidence sur les dépenses des planificateurs de réunions et sur le nombre de participants. Le coût des biens et des services, y compris la main-d'œuvre, exercera une influence sur la restructuration des menus, sans compter les styles de service qui vont de pair avec les protocoles améliorés de désinfection et de distanciation sociale.

La productivité du travail érodera les marges de profit en raison des nouvelles procédures sanitaires, du format des événements et de la période de mise à pied prolongée.

Priorité stratégique connexe

Le service de restauration devra être remanié considérablement en ce qui a trait à sa structure opérationnelle et à ses offres afin de compenser la baisse des revenus et de la rentabilité. La composition du menu, la tarification et le style de service seront dictés par l'analyse du panier d'épicerie, les indices de prix des produits de base et les projections internes en matière de main-d'œuvre. Les ajustements opérationnels se fonderont sur les changements connexes apportés aux programmes révisés du service de restauration.

Probabilité d'occurrence

5

En s'inspirant de tendances, de données historiques et de renseignements sur l'industrie, tous les risques associés à la réduction des recettes et des bénéfices sont prévus.

Répercussions et portée

5

Les produits et services de restauration ont permis au PCTM de se distinguer de la concurrence. Des modifications au programme culinaire, même à court terme, mettront à risque notre réputation. Les services de restauration sont les principaux coûts accessoires que les entreprises peuvent utiliser pour réduire ou pour éliminer des budgets. À court terme, la hausse des coûts des produits de base érodera la rentabilité si des stratégies d'atténuation ne sont pas mises en place. La perte d'employés de talent remettra en question les efforts de relance.

Atténuation

- Concevoir des menus réduisant l'utilisation de produits alimentaires coûteux, remplacés par d'autres produits adaptés à l'environnement actuel de la clientèle.
- Négocier de façon agressive nos ententes d'approvisionnement avec tous nos fournisseurs.
- Concevoir de nouveaux programmes axés sur l'amélioration de l'hygiène et des protocoles de distanciation sociale.
- Attirer des clients nouveaux et anciens avec des initiatives de vente proactives.
- Réaliser une analyse comparative complète avec des installations de la concurrence afin d'établir une augmentation stratégique de la tarification.
- Sélectionner de nouveaux aliments et boissons reflétant le confort, la qualité et le rapport qualité-prix désirés.
- Axer les efforts de marketing sur nos initiatives locales d'approvisionnement, y compris avec des agriculteurs, des vigneron et des brasseurs, afin de montrer le soutien continu qu'apporte le PCTM à des entreprises de l'Ontario, et mettre les dons à des banques alimentaires locales en évidence.
- Intégrer un plan de réorientation et de recyclage afin de veiller à ce que tous les intervenants disposent des connaissances et des ressources nécessaires pour évoluer dans le nouvel environnement.

Facteur de risque no 7 : Préparation aux situations d'urgence

Le PCTM accueille des centaines d'événements chaque année, auxquels participent des millions de personnes. Il fait également partie de PATH, un réseau de passages qui facilite les liaisons piétonnières avec le transport en commun, conçu aussi bien pour les travailleurs qui vont et viennent du travail que pour les touristes et les résidents. Par conséquent, il est d'une importance capitale que nous fournissions à nos clients des installations qui sont sûres et sécuritaires.

Les niveaux d'urgence à Toronto demeurent relativement modérés, mais la direction reste vigilante et continue de se préparer à des incidents, comme les menaces à la sécurité nationale et internationale, et les autres formes de catastrophes naturelles (comme des inondations). Notre capacité à réagir à ces incidents est essentielle pour assurer le retour à la normale de nos activités.

Priorité stratégique connexe

Assurer la sécurité des participants et du personnel du PCTM.

Probabilité d'occurrence

3

Catastrophes naturelles

Le 8 août 2018, des inondations ont frappé notre quartier en raison de conditions météorologiques extrêmes et d'un réseau d'évacuation des eaux usées vieillissant dans notre région. L'inondation majeure a touché les bâtiments sud et nord, ce qui a entraîné une perte d'activités commerciales et la nécessité de procéder à des rénovations d'un coût de dix millions de dollars.

Sécurité

Toronto est importante sur la scène internationale et le PCTM est situé au cœur du quartier des finances, du tourisme et de la plaque tournante du transport de la ville. Il a vécu vu son lot d'incidents, y compris des tentatives d'attaques terroristes contre des installations et des employés du gouvernement, des fusillades et d'autres actes de violence, sans parler des manifestations politiques ou d'extrême droite qui s'invitent souvent à Toronto.

Répercussions et portée

1-5

Les répercussions correspondraient au niveau des catastrophes.

Atténuation

Bien qu'il y ait eu des cas isolés, il est prudent de continuer à améliorer nos plans de contingence.

En décembre 2020, WSP Consultants a réalisé un examen exhaustif et une évaluation complète des risques de notre plan d'urgence et de rétablissement. Les résultats ont démontré la nécessité de mettre constamment à jour notre plan de sécurité et de cerner tous les risques ou points faibles potentiels, et de formuler des recommandations pour apporter des correctifs selon les constatations obtenues.

Nous continuons d'évaluer et d'améliorer notre planification en matière de préparation aux situations d'urgence en mettant à jour les informations et les procédures pertinentes. Des centres d'opérations d'urgence ont été créés dans les bâtiments nord et sud pour que la direction puisse fonctionner efficacement dans l'un ou l'autre de ces bâtiments en cas d'urgence.

Le PCTM fait partie du réseau PATHcomm de la police de Toronto. Ainsi, l'équipe responsable de la gestion de la sécurité au PCTM participe tous les ans à des exercices de situations d'urgence. PATHcomm est un réseau de communications radio qui permet aux principales installations du centre-ville et aux services de police de Toronto d'avoir des communications radio en temps réel lors d'une urgence majeure au centre-ville.

Nous continuerons également de collaborer avec nos voisins, le Centre Rogers, la Tour CN et l'Aréna Scotiabank. Le groupe SAFE (South Area Facilities for Entertainment) organise des réunions mensuelles ainsi que des exercices périodiques. Plusieurs années se sont écoulées depuis que le groupe SAFE a mené un exercice de simulation d'urgence. Toutefois, il travaille avec les services de police et d'incendie de Toronto pour obtenir les fonds qui lui permettront d'organiser d'autres exercices.

Des programmes de formation supplémentaires ont été mis en place pour les gardes de sécurité, comme la formation active d'intervention en cas de fusillade. Ces programmes permettront à nos employés de s'assurer qu'ils acquièrent et actualisent les capacités et les compétences dont ils ont besoin pour réagir aux urgences.

Facteur de risque no 8 : Travaux de construction et fermeture de routes – interruption des activités

Le nombre croissant de fermetures de routes, en tandem avec les projets de construction qui entourent le PCTM, a entraîné des engorgements constants, ce qui a une incidence négative sur la capacité des clients et des visiteurs d'accéder à nos installations. De plus, compte tenu de la proximité de ces chantiers, les bâtiments du PCTM peuvent subir des perturbations.

Priorité stratégique connexe

La prévalence des engorgements autour du PCTM est une source de complications et d'agacement pour les planificateurs d'événements, pour les participants et pour le public, car ils empêchent ou retardent l'accès aux installations.

Probabilité d'occurrence

4

Les travaux de construction et les fermetures de routes continueront d'avoir des répercussions sur l'engorgement au centre-ville.

Répercussions et portée

3

L'augmentation de bouchons de circulation à proximité et autour du PCTM continue d'avoir une incidence négative sur son exploitation, car la clientèle ne peut pas se déplacer efficacement pour se rendre aux événements ou pour en revenir, ce qui entraîne des retards importants. La lourde congestion a également des conséquences sur les revenus de stationnement, car elle limite considérablement la capacité d'accéder facilement aux garages et le public décide de se garer ailleurs lors de visites ultérieures. Voici quelques exemples de chantiers locaux à l'origine de ces perturbations :

Permis en vigueur pour travaux ou pour projets de construction :

- permis d'événements spéciaux (sur le boul. Bremner, entre York et Rees, ou dans le parc Roundhouse);
- chantiers de rue sous contrat;

- travaux d'excavation sous contrat;
- construction du tunnel PATH (coin Simcoe et Front, entre la tour de 46 étages de Cadillac Fairview et la place Simcoe);
- reconstruction du réseau de distribution électrique de Toronto Hydro (rue John);
- tour de 46 étages de Cadillac Fairview (coin Simcoe et Front);
- amélioration du couloir ferroviaire de Metrolinx et électrification de la ligne GO.

Futurs travaux :

- « Union Park » d'Oxford Properties, un projet de quatre tours à l'ouest du PCTM;
- « Union Square » d'Allied Properties, un complexe de bureaux de 52 étages (coin sud-est de Front et Simcoe).
- Veuillez vous reporter à la section de l'annexe pour la liste des constructions et développements de la carte de la ZAC.

Atténuation

Le PCTM continue de rencontrer des représentants de la ville, de la police de Toronto et de la zone d'amélioration commerciale locale afin de leur faire part de nos préoccupations et d'élaborer des solutions à long terme. Ces solutions comprennent l'établissement d'un système de notification officiel et cohérent par lequel un avis préalable de fermetures de rues est fourni. De plus, un avis préalable des travaux d'excavation et de l'utilisation du parc Roundhouse pour des événements publics est nécessaire pour éviter d'autres dommages graves à la structure du bâtiment du PCTM. En outre, nous continuons d'accroître l'utilisation de nos policiers en service rémunérés pour faciliter la circulation des véhicules depuis nos garages. Aussi, l'équipe de gestion travaille à la création d'une voie de sortie supplémentaire du garage du bâtiment nord afin de permettre aux véhicules de sortir sur la rue Simcoe. Afin de compenser la perte de revenus, un programme de stationnement à tarif préférentiel a été rétabli. Dans l'ensemble, cette initiative a connu du succès auprès d'entreprises locales et de sociétés de construction, qui utilisent nos deux stationnements.

Catégorie de risque : Rémunération

Facteur de risque no 1 : Contraintes de rémunération et relations de travail avec les employés

Pour réussir la mise en œuvre de notre vision, nous devons démontrer à nos employés qu'ils sont le cœur de notre établissement (« Our People are the Centre »). Cela exige des régimes de rémunération concurrentiels, une culture d'engagement ainsi qu'une relation positive et productive entre la direction, les employés et nos deux syndicats.

La convention collective de PCTM avec la section locale 506 de l'UIJAN expire le 31 décembre 2021 et celle avec la section locale 3000 de l'UIJAN prend fin le 31 mars 2022. Les négociations dépendront de l'approbation du mandat par le Secrétariat du Conseil du Trésor et seront conformes au projet de loi 124, *Loi visant à mettre en œuvre des mesures de modération concernant la rémunération dans le secteur public de l'Ontario (2019)*, qui limite à un pour cent par année l'augmentation des salaires et de la rémunération totale.

En ce qui concerne la rémunération des cadres, en vertu d'une directive transmise aux organismes du secteur public en août 2018, l'Ontario a gelé les salaires de base des cadres 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 dépasser 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'adresse aux membres qui se sont joints à la société à partir du 1^{er} 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 d'environ trois millions de dollars.

Priorité stratégique connexe

Respecter la législation, le capital humain et le slogan de notre marque : « Our People are the Centre ».

Probabilité d'occurrence

5

Des restrictions en matière de rémunération ont déjà été mises en place pour nos employés syndiqués et non syndiqués, et pour les membres de notre comité de direction par le biais du projet de loi 124 et de la *Loi sur la rémunération des cadres du secteur parapublic*.

Répercussions et portée

5

Les contraintes de rémunération ont une incidence négative sur notre capacité à attirer et à retenir les personnes de talent dont nous avons besoin pour mener à bien notre vision, pour mettre en œuvre des initiatives de diversité et pour respecter la législation sur l'équité salariale.

En ce qui a trait aux régimes de rémunération concurrentiels, l'un des aspects sur lesquels nous nous concentrons est de retenir ou 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 personnes de talents du secteur privé et pour profiter des possibilités offertes du point de vue de la rémunération globale. En outre, dans un environnement où le marché du travail est très concurrentiel, ces contraintes poseront des défis de recrutement, de maintien en poste et de relations de travail. Le PCTM perd à la fois des cadres et du personnel en raison du maraudage, ce qui rend de plus en plus difficile la rétention d'employés de talent.

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 des cadres possédant les compétences et l'expérience requises pour être efficaces 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. La transition à un modèle de rémunération conçu uniquement pour le secteur public peut nuire à notre capacité d'attirer et de conserver les compétences dont nous avons besoin 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 du travail hautement productive entre la direction et les effectifs. Si le syndicat et la société ne sont pas en mesure de conclure une

convention collective juste et équitable au moment du renouvellement, il pourrait y avoir des perturbations au sein des effectifs.

Atténuation

- Nous continuerons de suivre de près ce dossier, de chercher une solution gagnant-gagnant et de fournir des commentaires au Conseil du Trésor.
- Nous nous pencherons sur les promotions internes dans la mesure du possible afin de favoriser la fidélisation et de maintenir l'engagement de nos employés existants.
- Nous continuerons de mener des recherches sur les salaires et sur 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.
- Nous envisagerons de passer au régime à prestations déterminées que gère la Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario.
- Le PCTM surveillera sans relâche les statistiques de recrutement et de rétention afin de s'assurer qu'il demeure un employeur de choix et qu'il continue de connaître du succès.
- Nous collaborerons avec des dirigeants syndicaux en mettant en œuvre des initiatives centrées sur le client afin de rester au fait des activités syndicales dans l'industrie du tourisme d'accueil.
- Nous travaillerons avec nos syndicats pour trouver des occasions d'offrir de la valeur ajoutée et de la souplesse à nos employés afin de positionner le PCTM comme un employeur de choix.

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 commerciaux) 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 nombreux et continuent de croître.
- La couverture médiatique sur des incidents impliquant des rançongiciels et sur des paiements versés par des entreprises en lien avec ces incidents augmente. Ces paiements fournissent des incitations financières accrues aux personnes malveillantes qui compromettent les réseaux d'entreprises.
- 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 toujours en hausse.
- Les environnements de travail à distance (ordinateur à la maison, téléphones intelligents, tablettes, ordinateurs portables) fournissent de nombreux points d'entrée dans les réseaux d'entreprises. Ces appareils n'ont pas nécessairement le même niveau de prévention d'intrusion que la technologie hébergée dans une entreprise.

Les cybermenaces évoluent constamment et deviennent de plus en plus sophistiquées, ce qui nécessite une réévaluation constante des stratégies d'atténuation et des investissements accrus dans la cybersécurité.

Priorité stratégique connexe

Protéger l'entreprise contre les cyberattaques.

Probabilité d'occurrence

5

Bien que certaines entreprises soient à juste titre considérées comme des cibles plus attrayantes pour des cyberattaques, personne n'est à l'abri. En outre, un nombre important d'attaques proviennent de programmes malveillants qui se déplacent sur Internet, à la recherche de vulnérabilités qui permettraient d'entrer dans l'environnement technique d'une entreprise. Intentionnellement ou par inadvertance, les programmes malveillants et les intrusions peuvent également provenir de l'intérieur d'une entreprise. Plusieurs motivations expliquent les cyberattaques, y compris les perturbations, les gains financiers et l'accès à des informations confidentielles à des fins ultérieures.

Répercussions et portée

1–5

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 constamment amélioré nos contrôles de détection et de prévention en matière de cybersécurité et nous poursuivons nos efforts dans ce domaine en 2022-2023.

Catégorie de risque : Capital humain

Facteur de risque no 1 : Capital humain

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 qu'en vertu de notre stratégie nous soyons toujours un employeur de premier plan, l'accent a été mis sur le maintien et le rappel des talents dont les postes ont été négativement affectés par l'interruption de nos opérations. Si nous ne réussissons pas à retenir ces personnes et à les rémunérer adéquatement, nous risquons de ne pas avoir les bonnes personnes en place lors de la reprise des activités, à mesure qu'augmentent nos affaires.

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 sur 35 semaines à compter de la date de mise à pied, qui est dans la plupart des cas 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 remplacerait tout libellé 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, qui devait venir à échéance le 25 septembre 2021, ainsi que la Prestation canadienne de la relance économique, qui prenait fin le 23 octobre 2021. Comme le PCTM a continué de bénéficier de la protection, la responsabilité de congédiement constructif s'appliquerait à 35 semaines à compter de cette date, soit le 29 mai 2022. Une des complications possibles est 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 cinq 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 ».

Probabilité d'occurrence

5

Alors que notre main-d'œuvre inactive est toujours en congé temporaire et que notre main-d'œuvre active est toujours surchargée, ce risque continue d'augmenter.

Répercussions et portée

5

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 sein de la société et qu'ils disposent des compétences nécessaires pour soutenir nos clients dans la nouvelle réalité du secteur des événements. Les efforts seront axés sur le soutien aux employés pendant cette période d'incertitude en mettant l'accent sur la santé mentale et sur le bien-être. Ces efforts nous aideront à maintenir notre position de chef de file de l'industrie, en plus d'attirer et de retenir les meilleurs talents. Dans un climat où la réussite a historiquement été en grande partie liée aux progrès technologiques, le succès de la prochaine décennie sera davantage axé sur le capital humain.

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 de nos employés qui ont le plus de connaissances et d'expérience. De plus, nous prévoyons des préoccupations en matière de productivité à mesure que la durée d'inactivité des employés augmente et que les accidents et les réclamations liés à la santé et à la sécurité, et à la CSPAAT sont en hausse.

Atténuation

- Avoir des communications régulières avec notre base d'employés, avec des mises à jour et des ressources pour les aider à traverser des périodes d'incertitude 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 divers 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, simplifiées ou améliorées du point de vue de l'ergonomie.
- Nous continuerons de mener des recherches sur les salaires et sur 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.
- Nous envisagerons de passer au régime à prestations déterminées que gère la Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario.
- Nous veillerons à ce que nos politiques et nos procédures 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.
- Nous travaillerons avec nos syndicats pour trouver des occasions d'offrir de la valeur ajoutée et de la souplesse à nos employés afin de positionner le PCTM comme un employeur de choix.

Catégorie de risque : Autres risques

Facteur de risque no 1 : Triage

Pour la première fois dans son existence, le PCTM n'a pas de gare de triage. Sans cet élément, il est plus coûteux, plus difficile et plus inefficace pour les clients d'entrer et de sortir des installations. Plus important encore, l'absence d'une gare de triage peut décourager des événements potentiels. Les autres conséquences de ne pas avoir une gare de triage sont les engorgements dans les rues environnantes et la congestion de la zone des quais en raison du manque d'espace.

Priorité stratégique connexe

Obtenir un bail à court terme avec l'aide du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture, jusqu'à ce que le PCTM soit en mesure d'acheter le terrain.

Probabilité d'occurrence

5

La probabilité que le PCTM perde des clients en raison de l'absence d'une gare de triage est élevée, car le taux de réaménagement dans le secteur est exponentiel. Si des mesures rapides ne sont pas prises, le PCTM perdra une occasion d'obtenir une cour à proximité du centre-ville et risque de perdre des activités commerciales.

Répercussions et portée

5

L'obtention d'une gare de triage à court terme pour répondre aux besoins dans ce domaine est essentielle. Sans une gare de triage permanente ou à court terme à proximité du PCTM, la capacité de nos clients à monter et à démonter efficacement leurs événements sera grandement affectée.

Atténuation

Le PCTM travaille actuellement avec le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture, et avec Infrastructure Ontario pour obtenir un bail à court terme au 130, avenue Horner. Le moment de la prise de possession est inconnu. Avec l'aide du ministère, le PCTM espère être en mesure d'acheter le lot de 5,5 acres. Toutefois, il est impératif que des mesures soient prises rapidement afin de prévoir assez de temps pour apporter les modifications appropriées à la cour et ainsi s'assurer qu'elle est opérationnelle à temps pour soutenir les grands salons à l'intention des consommateurs et salons professionnels du PCTM. Pour les événements de plus petite envergure, le PCTM utilisera un système de réservation d'accès aux installations pour coordonner le montage et le démontage des événements en toute sécurité.

Facteur de risque no 2 : Risque pour la réputation (A) – Image de marque

Une perception négative pourrait avoir une incidence sur la réputation de la marque du PCTM sur le marché. Le non-respect des attentes en matière de service à la clientèle peut entraîner une perte importante de réputation pour le PCTM et avoir une incidence sur les revenus et la perte de parts de marché.

L'incapacité à faire revenir certains de nos employés actuellement en mise à disponibilité pourrait entraîner des répercussions négatives sur la satisfaction envers notre service à la clientèle lorsque l'entreprise sera prête à accueillir à nouveau des événements. Ce manque d'expérience et cette absence d'employés chevronnés pourraient mener à un déséquilibre de la charge de travail ou à 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 envers notre service à la clientèle. 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 sa stabilité financière.

Priorité stratégique connexe

Poursuivre des efforts de marketing solides sur nos installations et sur la destination avec Destination Toronto afin de conclure des affaires avec des organisations des États-Unis et de l'étranger. Pour réussir à attirer de nouveaux événements et s'assurer que des entreprises reviennent au PCTM, l'offre d'une valeur ajoutée et l'atténuation de risques négatifs constituent des éléments importants. Une communication régulière et efficace avec les clients est une priorité.

Probabilité d'occurrence

5

Lorsque nous accueillerons à nouveau des événements, nous nous attendons à devoir apporter certains ajustements avec des clients du secteur qui sont partis, qui ont été remplacés ou qui sont nouveaux. La gestion de la relation client et le maintien de la résonance de notre marque seront importants.

Répercussions et portée

3

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

Atténuation

Surveiller régulièrement les commentaires des clients et ajuster constamment l'expérience lors d'événements. Conserver une main-d'œuvre qualifiée avec une formation appropriée pour concrétiser notre vision d'entreprise, « Aider nos clients à créer des événements couronnés de succès ». Surveiller les médias et les médias sociaux. Gérer des ressources en main-d'œuvre en fonction du niveau d'affaires prévu, et collaborer avec la province pour déterminer les options de financement qui nous aideront à respecter nos obligations financières tout en travaillant à la relance.

Facteur de risque no 2 : Risque pour la réputation (B) – Organisme provincial

En tant qu'organisme du gouvernement de l'Ontario, nous sommes constamment sous le feu des projecteurs. Nous devons faire preuve de diligence et assurer notre conformité en tout temps afin de nous assurer d'avoir une réputation exemplaire.

Priorité stratégique connexe

Surveiller nos pratiques exemplaires en lien avec toutes les lois et tous les règlements pertinents d'un milieu de travail légiféré, y compris ces qui suit : *Loi sur la santé et la sécurité au travail de l'Ontario*, *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*, Code des droits de la personne – violence et harcèlement en milieu de travail, Commission de l'alcool et des jeux de l'Ontario, 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 lanceurs d'alerte.

Probabilité d'occurrence

2-3

Ce risque peut se produire en cas d'erreurs ou de mauvaises communications entre le personnel du PCTM, les fournisseurs, les clients et leurs planificateurs d'événements tiers.

Répercussions et portée

2-3

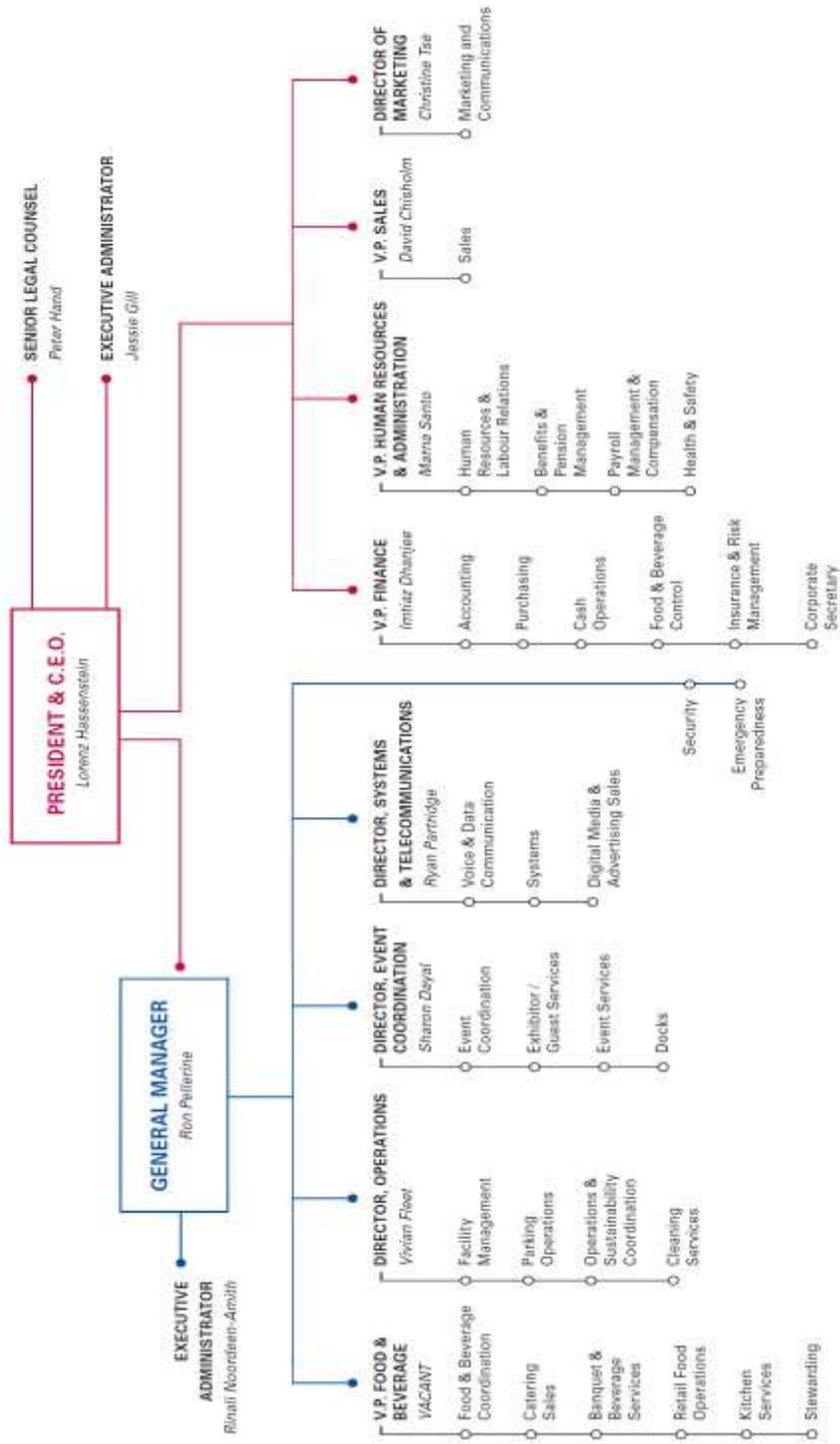
Dépend la nature du manquement. La perte potentielle de la réputation de l'entreprise peut être due à toute raison mentionnée ci-dessus. Notre vision consiste à « aider nos clients à créer des événements couronnés de succès ».

Atténuation

Examiner toutes les politiques, procédures et normes pertinentes afin de nous assurer que nous sommes à jour et que nous respectons la politique sur les conflits d'intérêts, dont est responsable le vice-président des finances, qui est l'agent des conflits d'intérêts, de même que la politique sur la divulgation des actes répréhensibles et des lanceurs d'alerte, dont les questions sont signalées au vice-président des ressources humaines.

Le président et chef de la direction est l'agent d'éthique du PCTM pour les deux politiques.

Organigramme du Palais des congrès du Toronto métropolitain



Organigramme et sommaire des effectifs

Sommaire des effectifs

Le PCTM a actuellement 717 employés :

- 333 employés à temps plein (y compris du personnel salarié sous contrat).
- 30 employés à temps partiel et 354 employés occasionnels; 597 employés à salaire horaire; 27 employés sont non syndiqués et 570 sont syndiqués.
- Pour les employés de l'unité de négociation, 552 employés sont membres de la section locale 506 de l'Union internationale des journaliers d'Amérique du Nord; 18 employés du service de sécurité sont membres de la section locale 3000 de l'Union internationale des journaliers d'Amérique du Nord.
- La durée moyenne d'emploi de nos employés à temps plein et à temps partiel est de 18,2 ans. L'âge moyen est de 51,6 ans.

Nous sommes fiers de notre faible taux de roulement, qui est d'environ 10 %, alors que dans l'industrie de l'accueil et du tourisme il peut varier de 25 à 30 %. Au cours de l'exercice 2020-2021, le PCTM a eu un taux de roulement global de 12 %.

À la fin de l'exercice 2020-2021, 85 % de nos effectifs étaient toujours en mise à pied en raison de la pénurie de travail qu'a entraînée la COVID-19.

Répercussions du plan d'affaires sur les ressources humaines

Pour demeurer un chef de file reconnu de notre industrie, nous recherchons constamment des façons de recruter et de fidéliser des employés de talent en harmonisant nos pratiques d'embauche avec notre slogan « Our People are the Centre », ce qui a été cerné comme un risque critique. Puisque la concurrence est forte dans le secteur du tourisme d'accueil lorsque vient le temps d'attirer les gens les plus talentueux, la nécessité de trouver des façons créatives et novatrices d'attirer et de retenir des personnes qualifiées est une priorité.

Pour attirer et conserver les meilleurs talents dans le marché du travail actuel en évolution, le PCTM doit examiner les principaux facteurs d'emploi qui sont importants pour ses employés et ses employés potentiels, lesquels comprennent, sans s'y limiter, ce qui suit : milieu de travail diversifié et inclusif, culture positive forte, possibilités de travail et de croissance stimulantes, rémunération globale et avantages sociaux attrayants (pas seulement pécuniaires), reconnaissance des contributions positives, conditions de travail flexibles et équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Stratégie de maintien en poste et de rémunération

La philosophie de rémunération du PCTM est de se situer au milieu du marché par rapport à des organisations comparables pour ce qui est de la rémunération totale en argent, une philosophie qui tient compte de notre statut d'organisme provincial redevable envers le contribuable. Le programme de rémunération du PCTM se fonde sur l'équité interne entre les emplois dans l'ensemble de l'organisation et sur la compétitivité externe, avec des comparateurs de l'industrie du tourisme d'accueil et du secteur en général, le cas échéant. Le PCTM opère dans un marché concurrentiel et, pour réussir, il recrute dans le secteur privé.

Historiquement, le bassin de talents hautement qualifiés du PCTM est principalement issu du secteur privé. La direction croit que les organisations du secteur constituent le meilleur endroit où trouver des employés qui possèdent les compétences et l'expérience requises pour être efficaces dans un centre des congrès. Pour attirer et retenir des personnes qualifiées de ce secteur, le PCTM a besoin d'un programme de rémunération qui est compétitif dans le paysage commercial dans lequel il évolue.

Cela dit, le programme de rémunération du PCTM a été restreint en raison de la législation gouvernementale. En juin 2019, le gouvernement de l'Ontario a présenté le projet de loi 124, *Loi visant à mettre en œuvre des mesures de modération concernant la rémunération dans le secteur public*, qui stipule que ni les salaires ni la rémunération totale ne peuvent augmenter de plus d'un pour cent par année.

En ce qui concerne la rémunération des cadres, en vertu d'une directive transmise aux organismes du secteur public en août 2018, l'Ontario a gelé les salaires de base des cadres 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 dépasser les paiements de rémunération de l'année précédente.

Indépendamment de ces obstacles, il est essentiel pour le PCTM de fournir un environnement de travail apte à attirer, à retenir, à développer et à motiver des personnes de haut calibre qui partagent sa vision et ses valeurs, et qui contribuent à son succès.

Objectifs et stratégies de l'entreprise

Nous nous concentrerons sur les six 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 et les responsables des services examinent tous les mois les objectifs financiers, tandis que tous les autres objectifs font l'objet d'un examen tous les trimestres.

Chaque cadre est responsable de l'atteinte des objectifs de l'organisation et les résultats se reflètent dans son évaluation annuelle individuelle du rendement au travail. De plus, tous les représentants des services rencontrent le président et chef de la direction pour le tenir au fait de leurs réalisations.

Objectif no 1 : Service à la clientèle	
Objectif/Rendement	Notre objectif est d'aider nos clients à créer des événements couronnés de succès en mettant l'accent sur un environnement sécuritaire.
Stratégies	<p>L'approche du PCTM consiste à améliorer les normes de service à la clientèle, le marketing et les communications.</p> <p>Normes d'accessibilité pour les services à la clientèle</p> <ul style="list-style-type: none">• Modifier le guide des événements sécuritaires amélioré (ONWARD) en fonction des changements apportés aux protocoles de santé publique.• Veiller à ce que les points de contact décrits dans les expériences des clients soient mis en œuvre et entretenus. <p>OU</p> <p>Augmenter la communication avec nos clients afin de cerner les lacunes dans notre cheminement en ce qui a trait à l'expérience client pour répondre aux exigences et réagir aux défis actuels en matière de climat.</p> <ul style="list-style-type: none">• Parachever un plan de gestion des risques pour tous les événements. Ce plan ferait l'objet d'un examen avec le client pour s'assurer que les protocoles de sécurité sont respectés.• Offrir une formation régulière et engageante aux employés sur les protocoles de santé et de sécurité.• Surveiller les communications internes pour obtenir des commentaires et apporter des modifications au besoin. <p>Marketing et communications</p> <ul style="list-style-type: none">• Diffuser le guide des événements sécuritaires (ONWARD) par le biais du service de marketing.• Élaborer des tactiques de communication marketing pour transmettre nos messages clés aux clients et aux participants.
Mesure du rendement/Résultats	<ul style="list-style-type: none">• Générer des ventes répétées et obtenir plus de références.• Obtenir des commentaires positifs de clients sur la mise en œuvre des protocoles de santé et de sécurité.

Objectif no 2 : Occupation

Objectif/Rendement	Au cours des trois années précédant le début de la pandémie, le taux d'occupation des installations du PCTM était à peu de choses près de 60 %. La budgétisation d'un objectif d'occupation pour le présent exercice est extrêmement difficile à prévoir pour diverses raisons. La plupart, sinon tous nos clients annuels n'ont pas été en mesure d'organiser un événement en personne depuis deux ans. Deuxièmement, nos clients annuels ne savent pas de combien d'espace ils auront besoin pour leur prochain événement. Nous savons que nous avons environ la moitié du nombre habituel des congrès d'envergure de réservés pour le prochain exercice. En outre, puisque la pandémie se poursuit et que la capacité d'occupation reste limitée, nous n'entrevoions pas beaucoup de nouvelles possibilités dans un avenir proche. La demande est à son niveau historique le plus bas. Nous prévoyons un taux d'occupation de 45 %.
Stratégies	L'augmentation de ce taux est directement liée à l'augmentation du nombre de congrès d'envergure que nous accueillons. Ces événements, tout comme les salons à l'intention des consommateurs et les salons professionnels, utilisent la plupart de l'espace que nous offrons. Il est essentiel de maintenir une approche de vente diversifiée pour toutes les tailles d'événements afin de remplir les trous entre les événements de grande envergure et d'ainsi accroître notre taux d'occupation.
Mesure du rendement/Résultats	L'espace qu'utilise chaque événement est calculé et signalé mensuellement, en divisant la quantité totale d'espace disponible par la quantité d'espace vendu.

Objectif no 3 : Finances

Objectif/Rendement	<p>Notre objectif est de gérer efficacement nos opérations commerciales tout en obtenant une croissance à long terme.</p> <p>Nous souhaitons générer une marge de profit qui correspond à notre tendance historique. De plus, nous déploierons des efforts pour que nos installations respectent constamment les plus hautes normes par le biais d'améliorations de nos immobilisations, que nous financerons avec nos opérations.</p> <p>Nous nous attendons à obtenir les résultats financiers suivants, comme le précise notre budget pour l'exercice 2022-2023 :</p> <ul style="list-style-type: none">• Revenu brut de 39,3 millions de dollars.• Revenu net de 17,5 millions de dollars.• Revenu net d'exploitation (perte) de (3,9) millions de dollars.• Budget d'immobilisations de 1,6 million de dollars.• Paiement des distributions de 2,5 millions de dollars.• Retombées économiques de 307 millions de dollars. <p>Nous respecterons notre mandat de générer des retombées économiques pour la ville de Toronto. Toutefois, pendant la période de reprise suivant la pandémie, le PCTM n'a pas prévu dans son budget une exploitation rentable lors de l'exercice 2022-2023.</p> <p>Nous surveillerons la tendance d'indicateurs de rendement financier clés afin de veiller à ce que nos résultats financiers soient en harmonie avec nos attentes en matière de budget et de gestion.</p>
---------------------------	--

Stratégies	Gestion en conformité avec les objectifs financiers (revenus et dépenses). Respect des exigences des mesures de responsabilisation établies par la Directive concernant les organismes et les nominations.
Mesure du rendement/Résultats	Suivi des progrès à l'aide des états financiers mensuels et respect en temps opportun des principales exigences de la directive, notamment ceux liés à ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> • rapport annuel; • plan d'affaires et plan stratégique; • vérification externe; • rapport financier; • rapport trimestriel au ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture; • rapport de conformité au conseil d'administration.

Description	Recettes réelles 2019-2020	Recettes réelles 2020-2021	Prévisions 2021-2022	Budget 2022-2023	Prévisions 2023-2024	Prévisions 2024-2025
Retombées économiques (en millions)	482	S.O.	S.O.	337	S.O.	S.O.
Revenu brut (en millions)	75,2 \$	13,3 \$	36,7 \$	39,3 \$	51,6 \$	59,7 \$
Marge des revenus nets (%)	60,8 %	43,4 %	72,6 %	44,5 %	55,0 %	56,3 %
Revenu net d'exploitation (perte) (en millions)	24,0 \$	(12,0) \$	5,9 \$	(3,9) \$	5,3 \$	10,2 \$
Revenu net d'exploitation (perte) (%)	31,9 %	(90,5) %	16,1 %	(10,0) %	10,3 %	17,0 %
Dépenses en immobilisations (en millions)	3,8 \$	1,0 \$	0,75 \$	1,6 \$	6,0 \$	6,5 \$
Paiement des distributions (en millions)	9,0 \$	2,5 \$	2,5 \$	2,5 \$	2,5 \$	2,5 \$

Objectif no 4 : Capital humain

Objectif/Rendement	Il est essentiel de rester un chef de file reconnu dans notre secteur et de protéger notre solide culture pour conserver nos meilleurs employés et pour recruter de futurs employés de talent. Puisque nos effectifs continuent de vieillir, sans compter le fait que le bassin de talents devient de plus en plus concurrentiel, les stratégies pour attirer et retenir des employés qui offrent un rendement élevé, notamment le positionnement du PCTM comme un employeur de choix, sont critiques.
Stratégies	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Fournir des ressources pour soutenir et pour promouvoir un milieu de travail sain, aussi bien physiquement que mentalement. • Élargir nos initiatives en matière de diversité et d'inclusion grâce à des partenariats, à la formation de gestionnaires et à la mise en œuvre de notre comité sur l'inclusion des employés afin de veiller à ce que tous les employés aient une voix et se sentent inclus dans le milieu de travail.

- Assurer une rétroaction cohérente des employés par le biais de sondages, de réunions, de communications individuelles afin de favoriser l'engagement.
- Programmer des communications avec notre base d'employés pour maintenir des liens vivants, tout en leur fournissant des mises à jour et des ressources pour les aider à traverser des périodes d'incertitude et en mettant l'accent sur la santé mentale.
- Fournir des ressources aux gestionnaires pour assurer le succès dans un environnement de travail à distance ainsi que des mesures d'assouplissement des conditions de travail qui ont une valeur ajoutée.
- 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.
- 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.
- Créer des activités de reconnaissance à faible coût pour les employés actifs et inactifs.
- 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.

Mesure du rendement/Résultats

- Mesurer les niveaux de réussite grâce aux diverses plateformes de recrutement du PCTM.
- Évaluer l'utilisation et la portée des réseaux sociaux.
- Faire le suivi de nos incidents de santé et de sécurité dans le but d'éliminer les accidents entraînant une perte de temps et de surveiller étroitement notre programme de retour au travail pour veiller à ce que les offres de travail modifiées soient exécutées en temps opportun.
- Cerner les lacunes potentielles ou les secteurs à risque élevé de sorte que nous puissions élaborer des plans de maintien des effectifs proactifs qui atténuent les répercussions de la perte d'employés clés.
- Passer en revue les offres de formation et de perfectionnement, avec une communication améliorée et une sensibilisation accrue.
- Assurer le suivi des niveaux d'engagement obtenus dans les réseaux sociaux.
- Surveiller le rendement afin d'assurer l'uniformité et la responsabilisation à l'échelle du conseil grâce à notre processus d'évaluation annuelle du rendement, au programme de rémunération incitative et à une procédure disciplinaire progressive.
- Analyser les résultats des enquêtes auprès des employés afin d'assurer un niveau élevé d'engagement et de déterminer où concentrer nos efforts. Les résultats seront examinés afin de cerner les modèles et les tendances à l'aide de la mesure de base de l'engagement des employés, qui correspond à un taux de satisfaction de 85 %.

Objectif no 5 : Responsabilité sociale d'entreprise

Objectif/Rendement

En 2022-2023, nous nous efforcerons d'obtenir un taux de réacheminement des déchets des sites d'enfouissement de 90 %.

Conformément à notre solide programme de responsabilité sociale d'entreprise, nous nous efforçons d'accueillir ou d'organiser quatre événements de RSE au cours de l'année.

Stratégies	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer d'étudier de nouvelles possibilités de recyclage et de réutilisation de matériaux. Mobiliser et éduquer les employés, les clients et les exposants afin d'augmenter la participation au programme de réacheminement des déchets. • Continuer de mobiliser les clients et les exposants pour qu'ils contribuent au programme de dons en réutilisant davantage d'articles du circuit d'élimination des déchets tout en aidant des organismes locaux. Ce programme comprend les dons de denrées alimentaires et les dons en nature d'événements. • Organiser une variété d'événements de responsabilité sociale d'entreprise internes et externes qui profitent à l'environnement, à l'entreprise et à la communauté. Ces événements comprennent les collectes de denrées alimentaires, les collectes de fonds pour des organismes de bienfaisance, les plantations dans des jardins de quartier et les opérations de nettoyage.
Mesure du rendement/Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer des vérifications visuelles mensuelles des déchets et du recyclage recueillis dans l'ensemble de l'établissement afin d'identifier toutes les sources de recyclage possible et d'assurer un taux de collecte efficace des matières recyclables. • Obtenir une vérification annuelle des déchets par un tiers. • Participer à au moins quatre événements au profit de la collectivité ou de l'environnement et faire participer les employés de façon importante à l'échelle de l'entreprise. • Réaliser des activités de marketing et d'exploitation afin d'harmoniser et de rationaliser de façon stratégique les bénéficiaires du programme au cours de l'exercice financier. • Créer des occasions de communication pour promouvoir les résultats positifs et les répercussions sociales du PCTM auprès de la collectivité locale.

Objectif no 6 : Leadership et innovation au sein de l'industrie

Objectif/Rendement	<p>Nous maintiendrons notre position de chef de file au sein de l'industrie grâce à l'utilisation novatrice de technologies de l'information.</p>
Stratégies	<ul style="list-style-type: none"> • Grâce à la transformation numérique, développer l'efficacité opérationnelle et améliorer les capacités de service à la clientèle dans l'exploitation du PCTM. • Mettre en place des options technologiques mobiles hybrides de bureau et de personnel qui tiennent compte des nouvelles normes par rapport aux attentes à l'égard des milieux de travail. • Élargir nos offres de médias numériques pour offrir une expérience plus dynamique et pour mobiliser de nouveaux segments de clients. • Faire évoluer nos offres technologiques pour faciliter le marché émergent des événements hybrides. • Faire preuve de leadership et siéger aux conseils d'association de l'industrie dans le secteur du tourisme d'accueil.

Objectif no 7 : Service de restauration

Objectif/Rendement Assurer la stabilité financière des opérations du service de restauration en mettant davantage l'accent sur les possibilités de revenus, l'ingénierie des coûts opérationnels, les stratégies de productivité du travail améliorées et le développement tactique de produits et de services.

Stratégies

- Augmenter la fréquence des échanges avec les clients existants et des communications avec des clients potentiels.
- Restructurer les menus pour tenir compte des augmentations des prix des produits de base, de l'analyse de la concurrence, des défis en matière de main-d'œuvre et des exigences de la clientèle.
- Tirer parti de nos relations avec des fournisseurs et de notre pouvoir d'achat par le biais d'un partenaire de la chaîne d'approvisionnement.
- Réaliser une analyse rigoureuse des rapports de popularité et de rentabilité.
- Mettre en place des services et styles de rechange pour répondre aux besoins et aux défis actuels en matière de climat.
- Réaliser une analyse des lacunes en matière de main-d'œuvre en ce qui concerne la formation des employés de talent et le plan de recrutement.

Mesure du rendement/Résultats

- Réduction des pertes d'événements annuels.
- Nouvelles acquisitions d'événements.
- Chiffre d'affaires annuel et profit atteint.
- Commentaires positifs de clients sur les nouveaux programmes et services.
- Le programme culinaire du PCTM conserve sa réputation mondiale de chef de file de l'industrie.

Sommaire du budget d'exploitation

Hypothèses commerciales

Les prévisions et projections présentées ci-dessous se fondent sur des estimations et des hypothèses qui dépendent intrinsèquement de la conjoncture économique. Les résultats réels obtenus peuvent différer de ceux indiqués aux présentes.

Les hypothèses suivantes ont été utilisées dans la formulation du budget pour l'exercice 2022-2023 :

- Le taux d'inflation prévu en 2022 est de 3,4 %*.
- Taux de change avec le dollar américain. Il est prévu que la valeur du dollar canadien oscillera entre 0,78 et 0,80 USD en 2022*.
- Croissance économique – il est prévu que le PIB sera de 4,25 %* en 2022.

*Source : RBC, Perspectives mensuelles des marchés financiers, 12 août 2021.

L'examen budgétaire annuel du calendrier des activités du PCTM que réalise la direction, tout comme l'estimation des activités récupérées, la structure des coûts et les conditions du marché ont servi de base aux projections des recettes et des dépenses de l'exercice 2022-2023.

Les hypothèses et estimations suivantes ont été utilisées en fonction du calendrier des activités du PCTM :

- Nombre prévu d'événements en 2022 : 317
- Taux d'occupation prévu en 2022 : 45 %
- Taux de récupération historique en tenant compte des activités déjà inscrites au calendrier des réservations.

Les recettes et les dépenses des exercices 2022-2023 et 2023-2024 sont estimées en fonction des futures perspectives d'affaires. Les projections de rentabilité pour les deux années prévues se fondent sur les estimations les plus positives.

Les résultats financiers du PCTM ont été présentés en se basant sur les normes comptables pour le secteur public (NCSP).

Le format de rapport utilisé dans le plan d'affaires et dans le plan stratégique est cohérent avec ceux de l'année précédente pour s'assurer qu'il est possible de comparer les résultats financiers aux données historiques. En outre, ce format est fonctionnel d'un point de vue opérationnel et communique efficacement l'état de nos activités.

Le PCTM est tenue de transmettre ses données financières au ministère des Finances afin que ses résultats d'exploitation soient inclus dans les états financiers sommaires de la province.

Statistiques de mesure du rendement

Six indicateurs permettent à la direction de surveiller le rendement financier de la société. Pour être efficace, la direction doit analyser ces indicateurs régulièrement.

1. Surveillance mensuelle des taux d'occupation actuels, prévus et historiques, ainsi que du taux moyen par pied carré. Puisque les installations constituent le principal actif de la société, les possibilités de revenus et les recettes supplémentaires pour d'autres ministères sont directement liées à la location des installations.
2. Veiller à ce que le financement des améliorations apportées aux immobilisations soit généré par des activités d'exploitation. La direction est chargée de classer par ordre de priorité les projets de travail, d'obtenir l'approbation du conseil d'administration et de libérer au début de chaque trimestre les fonds figurant dans le nouveau budget financier. La direction examine également tous les mois les projets pour assurer des progrès.
3. Surveiller le nombre de délégués des congrès et de participants des salons professionnels et des salons à l'intention des consommateurs, car ces variables constituent la base des calculs des avantages économiques. Cet indicateur établit le montant des avantages économiques que génère le PCTM lors de l'organisation de congrès, d'événements publics et de salons professionnels dans la ville de Toronto.
4. Évaluer les processus et les procédures opérationnels afin d'assurer l'efficacité et l'affectation optimale des ressources disponibles. La direction examine des rapports détaillés comparant le rendement réel mensuel et les résultats attendus. Elle est en mesure d'ajuster et d'établir des plans d'action afin d'augmenter son efficacité et de répondre aux attentes budgétaires.
5. Surveiller et gérer les flux de trésorerie afin de respecter l'engagement de la direction par rapport au versement des paiements des distributions annuels à notre actionnaire (le gouvernement de l'Ontario). Les flux de trésorerie disponibles sont calculés en soustrayant les dépenses de projets d'immobilisations de l'exercice des gains nets générés par les opérations. Tous les services gèrent également de manière proactive les dépenses indirectes afin d'accroître la rentabilité.
6. S'assurer que la politique d'approvisionnement de la société et la politique sur les frais de déplacement de d'hébergement sont conformes aux directives actuelles émises par le Conseil du Trésor et le Conseil de gestion du gouvernement. Toutes les dépenses sont surveillées dans le but de réduire les coûts et d'assurer le respect des politiques et directives respectives.

Gestion des risques

Le cadre de gestion des risques se concentre sur l'identification des risques auxquels le PCTM est confronté et la réponse subséquente, ce qui comprend la mise en œuvre de programmes et de contrôles visant à prévenir, détecter et décourager la fraude. La direction identifie les principaux risques commerciaux qui pourraient avoir une incidence sur la société et met en place des stratégies d'atténuation appropriées pour gérer efficacement ces risques.

Le maintien d'un système de contrôle interne efficace est essentiel pour garantir la fiabilité et l'intégrité des états financiers, pour améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations, pour protéger les actifs, et pour assurer le respect des lois et des règlements. Plus précisément, le but du processus de gestion des risques du PCTM est de déterminer les événements potentiels qui peuvent avoir une incidence sur l'organisation, puis de gérer les risques cernés dans des délais raisonnables. Dans le cadre du processus de gestion des risques, le PCTM effectue un examen annuel de la vérification externe ainsi que des procédures de vérification interne dont l'objectif est de protéger les actifs de la société. En particulier, la vérification externe est effectuée avec un échantillonnage élevé des transactions afin de détecter la fraude ou la mauvaise gestion potentielle ou réelle. Les vérificateurs externes soumettent leurs conclusions au comité des finances et de vérification, ainsi que des suggestions d'amélioration des processus et des procédures existants.

Les contrôles internes se fondent sur un processus continu en vertu duquel une équipe de collègues est chargée d'examiner périodiquement divers aspects des opérations. L'objectif est d'évaluer et d'identifier la probabilité que des risques se concrétisent et de les gérer efficacement. Voici quelques exemples de programmes de gestion des risques : tests du caractère adéquat des assurances, examen des politiques de distribution du crédit, analyse des procédures de contrôle budgétaire, évaluation de la continuité des activités, planification de la préparation aux situations d'urgence, vérification des politiques de gestion des actifs, inspections des politiques de santé et de sécurité, planification des ressources humaines, logiciel de gestion de réseau et exercices du South Area Facilities and Entertainment Group (SAFE).

Le PCTM met périodiquement à jour ses politiques de déplacement, d'hébergement et d'approvisionnement pour s'assurer qu'elles sont conformes au protocole requis et aux nouvelles directives reçues du Conseil de gestion du gouvernement.

De plus, la direction examine régulièrement la liste de tous les fournisseurs de services pour s'assurer que les politiques et les procédures appropriées sont respectées. L'efficacité de notre système de contrôle est évidente, car le PCTM a toujours reçu, au cours des dernières années, un rapport de vérificateur non qualifié sans qu'aucun ajustement important ne soit identifié.

Flux de trésorerie et paiement des distributions prévus

La société a été confrontée à d'importants défis en raison de la pandémie et elle a dû s'appuyer sur le financement du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture pour soutenir ses opérations au cours de cette période difficile.

L'état des flux de trésorerie montre la situation prévue du flux de trésorerie en fonction des hypothèses raisonnables décrites dans les présents plan d'affaires et plan stratégique triennaux.

Le PCTM n'a pas de réserve de liquidité pour l'exigence d'autofinancement de l'assurance ou pour le remplacement du matériel vieillissant.

Le montant du paiement annuel des distributions se fera à la discrétion du conseil d'administration de la société à partir des bénéfices non répartis après l'examen des besoins financiers nécessaires pour exploiter l'organisation et pour réinvestir dans les installations. Avec la conversion de la dette en capitaux propres en mars 2003, le ministère des Finances et le PCTM ont établi la politique sur les paiements des distributions. Le PCTM a accepté de verser un paiement annuel minimum de 2,5 millions de dollars à la province d'Ontario.

Les paiements des distributions réels jusqu'au 31 mars 2021 ont totalisé 104,5 millions de dollars, comparativement à un engagement minimal de 45,0 millions de dollars et à un paiement de distribution prévu de 93,2 millions de dollars.

Les projections pour les trois prochains exercices sont les suivantes :

- 2,5 millions de dollars au 31 mars 2022.
- 2,5 millions de dollars au 31 mars 2023.
- 2,5 millions de dollars au 31 mars 2024.

Faits saillants du budget d'exploitation de l'exercice 2022-2023

Revenu brut de 39,3 millions de dollars ou +7,0 % par rapport aux prévisions de 2021-2022.

Chiffre d'affaires net de 17,5 millions de dollars ou (34,4) % par rapport aux prévisions de 2021-2022.

Perte nette d'exploitation de (3,9) millions de dollars ou (166,5) % par rapport aux prévisions de 2021-2022.

Amortissement de 10,7 millions de dollars ou (2,9) % par rapport aux prévisions de 2021-2022.

Perte nette de (14,6) millions de dollars ou (225,7) % par rapport aux prévisions de 2021-2022.

Service de restauration

La gamme des produits et services destinés au service de restauration a été conçue pour attirer de nouvelles affaires issues de marchés internationaux, nationaux et locaux. Le programme alimentaire du PCTM est distinctif en raison de l'accent qu'il met sur l'achat d'ingrédients locaux, de vins VQA et de producteurs artisanaux de la province. Les mets sont conçus à l'interne à partir de zéro, soutenu par un programme de service exceptionnel. Nous continuons de mener notre industrie grâce aux efforts novateurs de notre programme de dons alimentaires, qui appuie de nombreuses personnes et communautés dans le besoin.

Puisque ces programmes et services nous distinguent vraiment des autres centres et destinations, il est impératif qu'ils soient maintenus pour assurer un rendement supérieur sur tous les marchés.

Marché des congrès

Avec le déclin des congrès américains et internationaux, ainsi que la réduction du nombre de participants et des budgets organisationnels, le chiffre d'affaires de ce marché a considérablement diminué. Compte tenu de la hausse des valeurs des ingrédients clés en 2021, les prix des menus ont augmenté pour tenir compte des perspectives immédiates. Les nouvelles exigences en matière de santé et de désinfection ont compliqué les formats d'événements et les offres de services traditionnels. Ces préoccupations ont mené à des discussions compliquées où des solutions novatrices sont requises pour ce marché.

Économie de marché social

Fait unique dans le paysage des centres des congrès, le PCTM organise de nombreux événements de financement, forums politiques et activités de vacances d'entreprise. Traditionnellement, ce marché représente de 18 à 20 % du chiffre d'affaires global. Toutefois, l'exercice 2022-2023 devrait produire près de 30 % du chiffre d'affaires total du service de restauration. Nos clients sont loyaux et ont confiance dans la capacité du PCTM de fournir des produits et des services contemporains et de qualité, en particulier pendant cette période sans précédent. Plusieurs de ces événements ont connu un vide dans leurs initiatives de collecte de fonds et sont impatients de reprendre leurs activités.

Opérations de vente au détail de produits alimentaires

Les activités de vente au détail de produits alimentaires en période de déclin économique ont toujours fourni une solution de rechange pour les événements devant composer avec des budgets réduits. Cependant, nous avons été confrontés à une situation unique en raison de l'augmentation de l'espace requis pour respecter la distanciation sociale, comme l'exigent les règlements provinciaux. Les premières conversations permettent d'en venir à la conclusion que de nombreux événements ne peuvent fournir cet espace supplémentaire pour fournir un modèle financier approprié à notre fournisseur tiers.

Location des installations

Cette année sera une année de reconstruction des affaires. Il est prévu que nous accueillerons dix congrès à l'échelle de la ville, alors que nous en organisons entre 15 et 17 au cours d'une année normale. La diminution du nombre de congrès s'explique par une baisse directe des marchés américain et international, et est le résultat des restrictions qui s'appliquent toujours aux voyages et aux postes frontaliers. Seuls quatre des dix événements organisés à l'échelle de la ville proviennent de l'extérieur du Canada. En outre, nous tiendrons six autres congrès américains ou internationaux de taille significative, chacun d'eux accueillant entre 1 000 et 2 000 délégués.

Nous avons douze millions de dollars en revenus de location de nos installations dans les registres comptables. Notre plus grand défi sera de déterminer la quantité d'activités commerciales que nous pouvons obtenir en cours d'année pour le présent exercice. Actuellement, il y a très peu de demandes d'espace pour des événements prévus l'an prochain. Nous croyons que la demande va rebondir assez rapidement lors de la levée des restrictions en matière de capacité intérieure.

Stationnement

Le PCTM exploite deux stationnements : le garage du bâtiment nord de 1 200 places et le garage du bâtiment sud de 500 places.

Traditionnellement, les événements qui se déroulent au PCTM représentent la principale source de revenus des stationnements, soit environ 55 %. Les congrès, les salons ainsi que les événements publics et sociaux représentent le pourcentage le plus important des recettes, soit quelque 50 %. Les cinq pour cent restants proviennent de réunions de moindre envergure, de pièces de théâtre, et d'utilisation par des préposés au montage, des employés et des locataires. La circulation externe provenant d'autres événements et attractions de la région compte pour environ le tiers des revenus, ce qui comprend le paiement de visiteurs de l'aquarium Ripley, de l'Aréna Scotiabank, du Centre Rogers, de la Tour du CN, de la brasserie Steam Whistle et de la Rec Room. Les onze pour cent restants des recettes proviennent de clients mensuels, dont 129 places réservées à un prix élevé, ainsi que de divers clients non réservés et du potentiel de 25 places de voituriers d'hôtels.

Le nombre de places de stationnement en surface à proximité du PCTM a considérablement diminué au cours de la dernière décennie en raison de l'aménagement de nouveaux bâtiments. Bien que les nouveaux bâtiments aient créé des garages et donc une augmentation globale du nombre de places dans le quartier, ils sont soumis aux exigences de leurs propres locataires internes et, par conséquent, n'ont pas nécessairement un effet négatif sur nos recettes. En fait, la fermeture de certains terrains, comme celui de Harbourfront d'ici quelques années, pourrait avoir une incidence sur notre taux d'occupation, car les clients recherchent d'autres places de stationnement. Un autre aspect qui pourrait avoir une incidence positive sur notre taux d'occupation est la transition vers un monde où le travail à distance est monnaie courante après la pandémie. Avec ce changement de modèle, on s'attend à ce que l'utilisation de véhicules à occupation unique augmente, et donc des besoins en stationnements, et à ce que l'utilisation du transport en commun diminue.

L'un des plus grands facteurs affectant le taux d'occupation, particulièrement dans le stationnement du bâtiment nord, est l'augmentation de la congestion au centre-ville. La fermeture de voies de construction et la circulation piétonnière, ainsi que les événements spéciaux et les changements apportés à des trajets de la TTC, ont tous une incidence négative sur l'accès et sur l'utilisation de nos garages.

Nous avons actuellement quatre bornes de recharge pour véhicules électriques (VE) dans nos garages. Trois de ces bornes se trouvent dans le garage du bâtiment nord, alors qu'il y en a un dans le garage du bâtiment sud. Avec l'augmentation du nombre de voitures électriques, nous prévoyons d'ajouter des bornes au cours des prochaines années pour fournir à nos clients un service à valeur ajoutée.

Pour améliorer le taux d'occupation, la direction a ajouté une signalisation améliorée à l'entrée afin d'en accroître la visibilité. Le recours à des policiers en service rémunérés continue d'être un élément important qui améliore l'expérience des clients lorsqu'ils entrent dans nos garages et en sortent. Afin de contribuer à l'amélioration des revenus du stationnement du bâtiment nord, d'autres utilisations sont en cours d'étude, notamment auprès d'entreprises de location de voitures. Le taux d'occupation du garage du bâtiment sud est resté élevé grâce à son emplacement idéal près du boulevard Lakeshore et de l'autoroute, et à proximité d'attractions locales.

La stratégie de tarification de la direction, qui se fonde sur le principe de l'offre et de la demande, a maintenant atteint un point où les tarifs quotidiens courants se situent à l'extrémité supérieure de l'échelle dans le quartier. Nous avons aussi augmenté les tarifs annuels pour les billets quotidiens, qui constituent la principale méthode de croissance des recettes. Cependant, avec la stagnation des recettes, nous avons décidé de geler les prix pour le prochain exercice budgétaire.

Nos transactions autres qu'en argent comptant ont augmenté à plus de 90 % en moyenne, les caissiers ne devant traiter des paiements en espèces que pour 5 à 10 % des transactions mensuelles. Notre objectif est de passer des

transactions au guichet aux transactions aux distributrices ou par carte de crédit, ce qui assurera un mouvement efficace du trafic et minimisera les files d'attente en général.

Les machines obsolètes aux points d'entrée et de sortie, ainsi que les logiciels de programme, devront bientôt être mises à jour, ce qui est provisoirement prévu au cours de l'exercice 2022-2023.

La direction a budgétisé 5,4 millions de dollars de recettes pour l'exercice 2022-2023.

Communications

Les principales sources de revenus pour les communications sont les services de communications par réseaux câblés et sans fil. Les revenus des communications dépendent en grande partie des marchés des congrès et des salons professionnels, qui représentaient traditionnellement de 60 à 70 % des recettes du service des communications.

En 2022-2023, à mesure que le PCTM poursuit sa réouverture, nous nous attendons à ce que les recettes du service des communications diminuent considérablement par rapport aux années précédant la pandémie. Cette baisse prévue des recettes est le résultat direct de la réduction attendue des événements internationaux, en particulier dans les marchés des congrès et des salons professionnels. Pour les événements de retour qui ont réservé un espace semblable à ce qu'ils demandaient avant la pandémie, nous nous attendons à ce que leurs dépenses en communication correspondent aux recettes traditionnelles.

Ventes de médias numériques et de publicités

Notre inventaire de médias numériques comprend 110 panneaux numériques (murs numériques, salle de réunion, panneaux à usage général et extérieurs). En plus de fournir des informations sur le répertoire des événements et sur les séances tenues dans la salle de réunion, ces panneaux sont utilisés à des fins de valorisation de la marque et de publicité, ainsi que pour favoriser l'engagement des participants.

Au cours d'une année traditionnelle, environ cinquante clients intègrent des médias numériques à leur événement. Il s'agit principalement de congrès et de salons à l'intention des consommateurs (comme le Salon international de l'automobile du Canada et Fan Expo Canada). En 2022-2023, nous nous attendons à ce que nos recettes de médias numériques diminuent en raison de la réduction du nombre d'événements prévus. En outre, ces revenus seront encore plus menacés, car certains événements fonctionnent avec des budgets réduits tout en récupérant certains des revenus perdus pendant la pandémie.

De concert avec nos services des ventes et de marketing, nous travaillons avec des clients clés pour promouvoir la valeur des revenus de commandite et de publicité pour leurs événements. L'un de nos résultats escomptés est une utilisation accrue des occasions de publicité dans les médias numériques.

Systemes

Le service des systèmes gère les besoins en technologie et en données du personnel du PCTM. Cela comprend les applications utilisées pour faciliter le travail des services du PCTM, comme le logiciel de gestion d'événements et les systèmes de communication numérique, ainsi que les dispositifs utilisés pour accéder à ces applications (ordinateurs portables, tablettes, téléphones mobiles).

En 2021-2022, nous nous sommes concentrés sur la réduction des dépenses en diminuant les coûts de licence et en supprimant les services qui n'étaient pas nécessaires pour les opérations du PCTM pendant le confinement. En 2022-2023, nous continuerons de nous concentrer sur la réduction des dépenses, suivant les besoins, tout en nous assurant d'offrir un service de qualité au personnel du PCTM à mesure que les événements sont de retour.

Services événementiels

L'équipe des services événementiels est responsable du montage, de l'actualisation et du démontage de l'équipement des événements (p. ex., chaises, tables, scènes, etc.) dans les salles de réunion. Dans la plupart des cas, ils fonctionnent 24 heures sur 24, sept jours sur sept. L'équipe des services événementiels travaille en étroite collaboration avec le service de coordination des événements, l'équipe de coordination des services traiteurs et nos clients sur la logistique de la mise en place des salles.

Ils gèrent également un inventaire du matériel utilisé lors de locations. La principale source de revenus des services événementiels provient des congrès, puis des événements d'entreprises, des réunions et du marché social.

D'après les perspectives de location d'installations et les prévisions relatives aux services de restauration pour l'exercice 2022-2023, nous nous attendons à ce que nos revenus soient inférieurs à ceux de l'exercice 2019-2020.

Aperçu des frais généraux par centres de coûts

Les frais généraux sont classés selon les centres de coûts suivants : frais généraux et administratifs, ventes et marketing, ingénierie, énergie, services de nettoyage, services technologiques, assurances et autres dépenses.

Le total des frais généraux varie entre 25,5 millions et 25,6 millions de dollars, ce qui représente 32,1 % des recettes brutes.

Voici un aperçu des principaux centres de coûts.

Frais généraux et administratifs

Le budget des frais généraux et administratifs comprend principalement les frais d'administration, la masse salariale et les avantages sociaux. La masse salariale et les avantages sociaux constituent 77 % de ces frais, dont la majorité est de nature fixe, et comprennent les salaires des employés du service de comptabilité, des agents de sécurité, des préposés des quais, de l'équipe responsable des achats et du personnel des ressources humaines. Les frais administratifs comptent pour 23 % et comprennent les frais juridiques, les frais de consultation, les prestations d'invalidité (CSPAAT), les frais bancaires, les commissions de carte de crédit, les programmes et formations à l'intention des employés, les coûts liés aux déplacements et les créances irrécouvrables.

Les principaux éléments des autres dépenses budgétisées pour 2020-2021 sont détaillés ci-dessous :

- Les frais juridiques, dont les projections sont de 96 000 dollars, sont pour la plupart liés aux relations avec les employés et aux négociations de contrats de vente. Les frais de consultation, budgétisés à 120 000 dollars, concernent les avantages sociaux des employés et la gestion des pensions.

À titre d'employeurs figurant à l'annexe 2 de la CSPAAT, le PCTM est tenu de financer toutes les réclamations liées à la CSPAAT. La direction continue de travailler avec un fournisseur tiers, Oncidium Health Group, pour gérer les demandes d'invalidité et le processus de retour au travail de manière efficace et efficiente. Un budget de 136 500 dollars a été alloué aux coûts des réclamations à long terme.

- Les frais bancaires sont estimés à 96 000 dollars. Ces frais comprennent la masse salariale et d'autres services financiers divers fournis par la banque du PCTM.
- Les commissions des cartes de crédit sont associées aux recettes de société et sont budgétisées à 336 000 dollars.
- Les dépenses des programmes et des formations aux employés sont déterminées par les exigences réglementaires et par d'autres initiatives de perfectionnement professionnel à l'appui de la planification de la relève du PCTM. Le budget de ce centre de coûts est de 165 000 dollars.
- Le Système d'information sur les ressources humaines (SIRH) assure un traitement et une communication efficaces des renseignements sur les employés et des ressources d'information clés pour les décisions que prend la direction. L'allocation budgétaire pour 2022-2023 est de 140 000 dollars.

Ingénierie

Services aux installations

L'équipe des services aux installations est responsable des réparations et de l'entretien des installations d'une superficie de 2,4 millions de pieds carrés. Elle compte dix travailleurs à temps plein (cinq responsables du fonctionnement des immeubles, quatre responsables adjoints du fonctionnement des immeubles et un peintre), qui effectuent les travaux essentiels 24 heures sur 24, sept jours sur sept. En outre, les entrepreneurs responsables de l'entretien sont également embauchés pour fournir du soutien spécialisé dans l'entretien continu de l'infrastructure et des immobilisations importantes de notre exploitation.

Le budget de fonctionnement annuel est d'environ 5,6 millions de dollars en dépenses fixes et variables. Les principaux postes de dépenses de ce budget sont les suivants :

- Employés fixes, travailleurs à salaire horaire et avantages sociaux, ce qui représente 1,9 million de dollars ou 34 % du budget.
- Services contractuels et fournisseurs, notamment pour l'entretien des ascenseurs et des escaliers roulants, l'élimination des déchets, la réparation d'équipement, la mécanique et la plomberie, l'électricité et la réfrigération, ce qui représente 2,3 millions de dollars ou 41 % du budget global d'ingénierie. En raison de la pénurie de mécaniciens spécialisés dans les ascenseurs et dans les escaliers mécaniques, sans compter la forte demande envers ces services, nos coûts annuels d'entretien ont augmenté considérablement depuis 2020.
- Frais des zones communes d'Oxford Properties, qui représentent 1,4 million de dollars ou 25 % du budget global.

Coût énergétique

Le montant total prévu pour l'énergie est de 2,6 millions de dollars.

Les frais d'électricité représentent environ 75,8 % du budget énergétique global, alors que les autres coûts sont répartis entre le chauffage à vapeur et la réfrigération de l'eau (7,97 %), le gaz naturel (5,0 %), ainsi que l'eau et les eaux usées (11,3 %).

Le propriétaire du bâtiment nord, Oxford Properties, continuera d'acheter de l'électricité pour le complexe marché au comptant.

La direction a reçu des conseils de son consultant en énergie, Energy Profile Ltée. En nous fondant sur ses recommandations, nous avons prévu un coût unitaire variant entre 0,10 et 0,12 dollar par kilowatt-heure pour l'exercice 2022-2023.

Le coût du gaz naturel devrait être de 0,29 dollar du mètre cube au cours de l'exercice 2022-2023, ce qui comprend la taxe fédérale sur le carbone (0,058 7 \$/m³).

Comme imposé par la ville de Toronto, les coûts de l'eau et des eaux usées devraient être de 4 324 dollars du mètre cube en 2022-2023.

Dans le bâtiment sud, nous obtenons notre approvisionnement en électricité de Toronto Hydro et en gaz d'Enbridge Gas. Sur la base des conseils que nous avons reçus de notre consultant en énergie, nous avons appliqué le tarif de 0,12-0,145 dollars par kilowatt-heure dans le budget de l'électricité.

Enwave Energy répond à nos besoins en chauffage et en climatisation pour le bâtiment sud. Avec l'entente de service négociée en vigueur pour le chauffage à vapeur et la réfrigération de l'eau, le PCTM continuera de profiter de tarifs favorables pour ces postes de dépenses, ce qui équivaut à des tarifs offerts exclusivement aux clients privilégiés d'Enwave.

Pour l'hiver 2021-2022, un taux de 0,0103 dollars par livre de vapeur est prévu. Nous nous attendons également à recevoir une charge de débit de vapeur de 7 152 dollars par mois. Le débit de refroidissement n'a pas encore été confirmé, mais il devrait augmenter de deux pour cent pour s'établir à 0,054 dollars par tonne/heure.

Compte tenu de la montée continue des prix de l'énergie, la direction continuera de surveiller de près la consommation d'énergie et la réduira dans la mesure du possible.

Services de nettoyage

L'équipe des services de nettoyage est responsable du nettoyage et de la désinfection des installations, ainsi que de la gestion du programme d'élimination et de recyclage des déchets. Elle compte vingt-trois employés à temps plein, qui effectuent le nettoyage de routine des installations, offrent des services exclusifs de nettoyage d'événements et contribuent à soutenir notre programme de développement durable. L'équipe des services de nettoyage génère des revenus provenant du nettoyage des événements de nos clients, qui sont répartis en deux catégories :

- nettoyage de kiosques et d'éléments divers;
- élimination des déchets généraux.

Au cours de l'année à venir, le budget prévu des recettes de ces services est de 656 000 dollars pour le nettoyage de kiosques et d'éléments divers, et de 349 000 dollars pour le ramassage des déchets.

Ventes et marketing

Le budget de ce service comprend les salaires, les avantages sociaux, la publicité et la promotion, les communications et la prospection de clientèle. Le budget total du présent exercice sera d'environ 2,4 millions de dollars. Aucune allocation n'est actuellement prévue pour notre contribution annuelle au Fonds pour le développement de l'organisation de congrès.

Alors que nous sortons peu à peu de la pandémie, nous croyons que les marchés intérieurs, en particulier ceux des salons à l'intention des consommateurs et des salons professionnels, seront les premiers à rebondir lorsque les capacités intérieures augmenteront. Les exigences de distanciation sociale, qui réduisent la capacité des salles de réunion, ralentiront la reprise dans les marchés des réunions et des congrès. Notre succès dans le secteur des congrès à l'échelle de la ville, en particulier pour les marchés américain et international, stimulera la croissance du taux d'occupation des bâtiments, des retombées économiques et des recettes globales.

Grâce à notre collaboration avec l'équipe des ventes de Destination Toronto, à notre sens aigu des ventes, à nos recherches ciblées et à des programmes comme Leaders Circle, nous aurons l'occasion de rester concurrentiels dans le marché des événements à l'échelle de la ville. Il est également impératif de pouvoir compter sur un Fonds pour le développement de l'organisation de congrès sain et durable.

Le plan de marketing et de vente ci-dessous illustre la façon dont nous travaillerons avec diligence au rétablissement de nos activités aux niveaux qui prévalaient avant la pandémie, grâce à plusieurs initiatives clés de vente et de marketing.

Tendance financière

	Actual Mar-19	Actual Mar-20	Actual Mar-21	Forecast Mar-22	Budget Mar-23	Forecast Mar-24	Forecast Mar-25
GROSS REVENUE	\$ 75,462,443	\$ 75,230,417	\$ 13,252,171	\$ 36,703,098	\$ 39,276,900	\$ 51,648,500	\$ 59,683,000
Revenue Growth	-6.6%	-0.3%	-82.4%	177.0%	7.0%	31.5%	15.6%
OPERATING EXPENSES	\$ 49,806,469	\$ 51,217,284	\$ 25,249,896	\$ 30,797,702	\$ 43,205,600	\$ 46,323,600	\$ 49,518,500
Operating Expenses %	66.0%	68.1%	190.5%	83.9%	110.0%	89.7%	83.0%
NET OPERATING INCOME (LOSS)	\$ 25,655,974	\$ 24,013,133	\$ (11,997,725)	\$ 5,905,396	\$ (3,928,700)	\$ 5,324,900	\$ 10,164,500
Net Operating Income (Loss) %	34.0%	31.9%	-90.5%	16.1%	-10.0%	10.3%	17.0%
Depreciation	10,135,723	10,577,837	10,570,404	10,396,190	10,700,000	11,000,000	11,300,000
NET INCOME (LOSS)	\$ 15,520,251	\$ 13,435,296	\$ (22,568,129)	\$ (4,490,794)	\$ (14,628,700)	\$ (5,675,100)	\$ (1,135,500)
	20.6%	17.9%	-170.3%	-12.2%	-37.2%	-11.0%	-1.9%

Due to lower business volume and insufficient cash available from operations in fiscal 2022/2023, MTCC has not budgeted its contribution to the Convention Development Fund in the amount of \$1.5M. However, if revenue from operations increases and cash balance improves during the fiscal year, MTCC will honor its contractual obligation with Destination Toronto.

Bilan proforma

	Actual As at Mar-19	Actual As at Mar-20	Actual As at Mar-21	Forecast As at Mar-22	Budget As at Mar-23	Forecast As at Mar-24	Forecast As at Mar-25
ASSETS							
CURRENT							
Cash	10,180,898	19,179,064	1,259,551	595,300	(10,716,800)	(17,540,100)	(17,773,800)
Emergency Stabilization Fund			2,760,093	1,026,400			
Contingency for Marshalling Yard Purchase				1,750,000	5,950,000	10,150,000	
Customer Deposits	21,644,778	19,432,316	15,577,876	16,000,000	19,000,000	20,000,000	21,000,000
Accounts Receivable	5,520,130	2,950,053	4,167,270	700,000	800,000	850,000	900,000
Inventories	790,647	819,332	344,232	800,000	750,000	700,000	750,000
Prepaid Expenses & Other Assets	899,365	965,107	720,944	1,050,000	1,000,000	900,000	800,000
TOTAL CURRENT ASSETS	\$39,035,818	\$43,345,872	\$24,829,966	\$21,921,700	\$16,783,200	\$15,059,900	\$5,676,200
OTHER ASSETS							
Capital Assets	377,354,733	381,139,913	382,169,847	382,919,800	384,481,300	389,481,300	406,981,300
Accumulated Depreciation	(180,616,122)	(191,183,104)	(201,943,637)	(212,529,800)	(223,414,900)	(234,599,900)	(246,084,900)
Employee Future Benefits	(2,337,500)	(1,844,800)	(2,040,600)	(1,800,500)	(1,560,300)	(1,320,200)	(1,080,100)
TOTAL ASSETS	\$233,436,929	\$231,457,881	\$203,015,576	\$190,511,200	\$176,289,300	\$168,621,100	\$165,492,500
LIABILITIES							
CURRENT							
Accounts Payable & Accrued Liabilities	11,278,083	8,069,311	2,797,593	3,573,700	5,500,000	6,000,000	6,500,000
Capital Contribution	41,710,664	40,717,553	39,724,442	38,731,300	37,738,200	36,745,100	35,752,000
Deferred revenue (Emergency Stabilization Fund)			6,745,093	1,026,400			
Deferred revenue (Customer Deposits)	21,644,778	19,432,316	15,577,876	16,000,000	19,000,000	20,000,000	21,000,000
TOTAL LIABILITIES	\$74,633,525	\$68,219,180	\$64,845,004	\$59,331,400	\$62,238,200	\$62,745,100	\$63,252,000
EQUITIES							
Surplus	93,432,449	108,952,701	122,387,997	99,819,900	95,329,100	80,700,400	75,025,300
Distribution	(93,000,000)	(102,000,000)	(104,500,000)	(107,000,000)	(109,500,000)	(112,000,000)	(114,500,000)
Contributed Surplus	142,850,704	142,850,704	142,850,704	142,850,700	142,850,700	142,850,700	142,850,700
Current operating gain	15,520,251	13,435,296	(22,568,129)	(4,490,800)	(14,628,700)	(5,675,100)	(1,135,500)
TOTAL EQUITIES	\$158,803,404	\$163,238,701	\$138,170,572	\$131,179,800	\$114,051,100	\$105,876,000	\$102,240,500
TOTAL EQUITIES AND LIABILITIES	\$233,436,929	\$231,457,881	\$203,015,576	\$190,511,200	\$176,289,300	\$168,621,100	\$165,492,500

Contingency funds are not allocated in the schedule for the following:

- Self-insurance for deductible limits for property coverage \$2.5M
- Unforeseen capital expenditures
- MTCC's contribution to the Convention Development Fund \$1.5M in fiscal 2022/2023

Relevé des changements de la situation financière

	Actual Mar-19	Actual Mar-20	Actual Mar-21	Forecast Mar-22	Budget Mar-23	Forecast Mar-24	Forecast Mar-25
NET INFLOW (OUTFLOW) OF CASH RELATED TO THE FOLLOWING ACTIVITIES							
OPERATING							
Surplus of revenue over expenses	\$15,520,251	\$13,435,296	(\$22,568,129)	(\$4,490,794)	(\$14,628,700)	(\$5,675,100)	(\$1,135,500)
Add charge to operations not requiring a current cash payment							
Depreciation (including depreciation charged to Parking)	9,422,446	10,566,983	10,760,533	10,586,190	10,885,000	11,185,000	11,485,000
	\$24,942,697	\$24,002,279	(\$11,807,596)	\$6,095,396	(\$3,743,700)	\$5,509,900	\$10,349,500
Changes in non-cash working balances related to operations:							
Accounts receivable	(107,892)	2,570,074	(1,217,214)	3,467,300	(100,000)	(50,000)	(50,000)
Inventories	(52,578)	(28,685)	475,100	(455,800)	50,000	50,000	(50,000)
Prepaid expenses	(169,341)	(65,742)	244,163	(329,100)	50,000	100,000	100,000
Employee future benefits	(54,200)	(492,700)	195,800	(240,100)	(240,100)	(240,100)	(240,100)
Accounts payable and accrued liabilities	(916,586)	(3,208,770)	1,473,374	(4,942,600)	899,900	500,000	500,000
Deferred Contribution related to Tangible capital assets	(993,111)	(993,111)	(993,111)	(993,100)	(993,100)	(993,100)	(993,100)
	\$22,648,989	\$21,783,345	(\$11,629,484)	\$2,601,996	(\$4,077,000)	\$4,876,700	\$9,616,300
Financing							
Distribution Payments							
2018/2019	(11,500,000)						
2019/2020		(9,000,000)					
2020/2021			(2,500,000)				
2021/2022				(2,500,000)			
2022/2023					(2,500,000)		
2023/2024						(2,500,000)	
2024/2025							(2,500,000)
Investments							
Additions to Sustaining Capital Assets	(3,677,759)	(2,897,731)	(39,305)	(750,000)	(1,261,500)	(4,300,000)	(4,750,000)
Special Projects	(4,547,922)	0	0	0	0	0	(12,000,000)
Oxford Properties Capital Projects	(837,887)	(372,559)	(7,853)	0	(300,000)	(700,000)	(750,000)
Cash Reserve - Prior Year Approved Budget	(145,305)	(514,889)	(982,776)	0	0	0	0
Increase/(Decrease) in cash	\$1,940,116	\$8,998,166	(\$15,159,400)	(\$648,000)	(\$8,138,500)	(\$2,623,300)	(\$10,383,700)
Cash at the beginning of the year	8,240,782	10,180,898	19,179,064	4,019,700	3,371,700	(4,766,800)	(7,390,100)
Cash at end of the period	\$10,180,898	\$19,179,064	\$4,019,664	\$3,371,700	(\$4,766,800)	(\$7,390,100)	(\$17,773,800)
Contingency funds are not allocated in the schedule for the following:							
- Self-insurance for deductible limits for property coverage \$2.5M							
- Unforeseen capital expenditures							
- MTCC's contribution to the Convention Development Fund \$1.5M in fiscal 2022/2023							



Beyond Monet – An Immersive Experience

Relations et initiatives avec des tiers de l'industrie

La direction a établi des relations stratégiques avec plusieurs organisations pour l'obtention et la prestation d'un large éventail de services contractuels visant à garantir le succès des événements de notre clientèle.

Les revenus en commissions des entrepreneurs sont remis par nos fournisseurs officiels exclusifs pour les services fournis aux clients du PCTM. Les principaux entrepreneurs offrent des services audiovisuels location d'ordinateurs, l'électricité, la production et la décoration.

Tous les entrepreneurs 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 seuls entrepreneurs considérés comme des fournisseurs exclusifs. GES, Encore, Corporate Nursing Services et Executek Security Services sont désignés comme des fournisseurs officiels.

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

Showtech Power & Lighting est désigné comme un entrepreneur exclusif en raison de la nature spécialisée de ses services. Les représentants des entreprises ont besoin d'un accès régulier à notre infrastructure électrique et sont donc liés par les politiques d'exploitation et de sécurité de nos installations. En outre, Showtech Power & Lighting fournit des services de montage et de production pour les événements nécessitant un éclairage spécialisé. Ils ont des bureaux et des stocks au PCTM afin de faciliter l'accès des clients à leurs services. Le contrat avec Showtech Power & Lighting venait à échéance le 14 juin 2021. Depuis l'expiration du contrat, nous fonctionnons avec des contrats mensuels et avons l'intention de poursuivre cette approche jusqu'à la reprise des activités commerciales.

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, d'ameublement, de tapis, de location de kiosques modulaires et d'accessoires de kiosques, ainsi que de graphisme et d'enseignes de pointe. L'entreprise a un bureau sur place et des représentants dédiés aux services aux exposants pour 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. Il a 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 avec Encore venait à échéance le 30 avril 2020. Depuis l'expiration, nous fonctionnons avec des contrats mensuels et avons l'intention de poursuivre cette approche jusqu'à la reprise des activités commerciales.

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, y compris la création d'un fonds pour faire concurrence à d'autres destinations en attirant de nouvelles affaires et en ciblant de grandes organisations de congrès du monde entier.

Projets de l'actif immobilisé en 2022-2023

Projets de l'actif immobilisé en 2022-2023

Description	Coût
Services événementiels, services client, quais	
Quais :	
Remplacement des panneaux de film adhésif noir	40 000
Total – Services aux exposants	40 000 \$
TOTAL – Services événementiels, services client, quais	40 000 \$
Opérations	
Ingénierie :	
Système de sprinkleurs antigels	75 000
Réfection de la doublure et réparations des gouttières de la toiture du bâtiment nord	71 000
Commutateur de transfert automatique du bâtiment sud	48 000
Remplacement du serpentin refroidisseur	40 000
Total – Ingénierie	234 000 \$
TOTAL – Exploitation	234 000 \$
Service de restauration	
Banquets et boissons :	
Système de points de vente uniques pour boissons	30 000
Total – Banquets et boissons	30 000 \$
Régie, cuisine, magasins d'alimentation :	
Chariot à bascule électrique autonome	12 000
Vitrines de protection, barrières de distanciation sociale et articles de buffet liés à la COVID-19	60 000
Total – Régie et cuisine	72 000 \$
TOTAL – Service de restauration	102 000 \$
Description	
Oxford Properties : Projets du bâtiment nord	
Révision du refroidisseur	89 950
Rampe de sortie du quai de chargement ouest	169 400
Réparations des gicleurs d'incendie	40 750
TOTAL – Oxford Properties : Projets du bâtiment nord	300 100 \$
TOTAL – Projets de maintien	676 100 \$
Fonds de contingence pour urgences	885 400
TOTAL DES PROJETS D'IMMOBILISATIONS – 2022–2023 (projets de maintien)	1 561 500 \$
TOTAL DES PROJETS D'IMMOBILISATIONS – 2022-2023	1 561 500 \$



Marketing et communications

Survol du marché

Alors que nous recommençons à accueillir des événements, notre priorité demeure la sécurité de nos clients, de nos invités et de nos employés. Nos activités de marketing et nos initiatives de communication seront axées sur notre guide et notre plan de sécurité améliorée.

Au cours de l'exercice précédent, nos plans marketing ont été suspendus afin d'atténuer davantage les risques financiers. Nous nous sommes plutôt concentrés sur des moyens rentables de communiquer avec nos intervenants, notamment par le biais de médias sociaux et de notre bulletin électronique, tirant profit de partenariats existants et de possibilités médiatiques, le cas échéant.

Nous avons suivi de près des indicateurs économiques et nous avons recueilli des données de l'industrie et de sondages d'opinion qui contribueront à notre orientation au cours du présent exercice. Les économistes du secteur du tourisme et les recherches traitant de la préparation à la commercialisation prévoient d'ici 2024 le retour d'événements américains et internationaux de plus grande envergure aux niveaux qui prévalaient avant la pandémie de COVID-19 au Canada. Malgré cela, la vitesse de la reprise variera selon l'emplacement géographique.

Les marchés américains et internationaux seront toujours un segment prioritaire de nos affaires en vue de l'obtention d'événements au-delà de 2023, ce qui génèrera des retombées économiques. Les activités de prospection se poursuivront entre les équipes de vente et de marketing bien coordonnées 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.

Au cours du présent exercice, notre plan de marketing sera axé sur la réactivation et le rétablissement de nos segments de marché canadiens. Il sera impératif de démontrer 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 chevronné au Canada.

Installations sécuritaires

Les services de marketing et des communications joueront un rôle clé dans la promotion des normes de santé et de sécurité améliorées et des protocoles révisés de nos installations. Il sera important de gagner la confiance des clients quant à notre capacité à organiser des événements réussis.

L'importance de l'expérience des participants constitue un élément clé qui a été cerné dans notre sondage sur les perceptions des clients du PCTM (2021). Les clients considèrent « l'expérience des participants » comme l'élément le plus important à montrer aux organisateurs de salons, aux participants et aux exposants. De plus, dans le plus récent Business Events Compass Insights Report de la PCMA (participants représentant plus de 2 400 événements professionnels), 73 % des répondants affirment que les préoccupations en matière de santé et de sécurité constituent le principal facteur déterminant lorsqu'il est question d'assister à des réunions en personne.

Nous continuerons de mettre en évidence les mesures de sécurité importantes que nous avons mises en place, y compris notre guide des événements sécuritaires (ONWARD) tout en utilisant une approche par voies multiples pour assurer la cohérence entre les diverses plateformes.

Communications

Les communications font partie intégrante de nos activités de marketing. Nos stratégies de communication et nos messages clés sont organisés par groupe d'intervenants, ce qui comprend nos clients, la collectivité, l'industrie et ses entreprises, ainsi que le gouvernement. Nous poursuivons nos communications régulières avec nos principaux intervenants.

Il sera important de continuer à maintenir un contact étroit avec nos clients afin de les tenir informés, de partager nos connaissances et de leur fournir des mises à jour sur nos installations. En conformité avec d'autres activités de marketing, notre objectif est de continuer à communiquer et à démontrer notre capacité à organiser des événements sûrs, sécuritaires et réussis. Aussi, nous tenons à consolider notre position de centre de congrès le plus chevronné et le plus important au Canada.

Nos plateformes de médias sociaux continueront d'être un élément essentiel de nos plans de communication. Les plateformes de médias sociaux, particulièrement LinkedIn et Instagram, sont devenues un outil précieux de notre stratégie de marketing tout au long de la pandémie. Il s'agit d'un moyen puissant et économique de communiquer différents messages clés à divers publics.

Nous avons adapté notre stratégie numérique pour nous assurer que le contenu des réseaux sociaux est pertinent et créatif afin de favoriser la participation de nos intervenants. Les médias sociaux sont également utilisés pour souligner la façon dont nous travaillons au service de notre collectivité et pour montrer les façons dont nous appuyons notre région et notre ville.

Annexe

Projets de construction dans le quartier



1.5 Development Key Plan

Status of Development

Pre-Application

1. 101 Spadina Ave.

Submitted

1. 367 King St. W.
2. 14 Duncan St.
3. 156-160 John St.
4. 126 John St.
5. 315-325 Front St. W.
6. 145 Wellington St. W.
7. 301 Front St. W.
8. 277 Wellington St. W.
9. 212-220 King St. W.
10. 240 Adelaide St. W.
11. 355 Adelaide St. W.

Decision (Approved/Refused)

1. 24 Mercer St.
2. 388 King St. W.
3. 171 Front St. W.
4. 260-322 King St. W.
5. 411 King St. W.
6. 263 Adelaide St. W.
7. 86 John St.
8. 150-158 Pearl St.
9. 217 Adelaide St. W.
10. 400-420 King St. W.
11. 301-319 King St. W.

Appealed

1. 400 Front St. W.
2. 122 Peter St.
3. 100 Simcoe St.
4. 49 Spadina Ave.

Under Construction

1. 283 Adelaide St. W.
2. 330 Richmond St. W.
3. 57 Spadina Ave.
4. 19 Duncan St.
5. 15 Mercer St.
6. 357 King St. W.
7. 160 Front St. W.
8. 23 Spadina Ave.
9. 8-30 Widmer St.
10. 327 King St. W.
11. 102-118 Peter St.
12. 40 Widmer St.
13. 99 Blue Jays Wy.

Completed (2009-2021)

1. 16 York St.
2. 224 King St. W.
3. 134 Peter St.
4. 11 Charlotte St.
5. 25 Lower Simcoe St.
6. 21 Widmer St.
7. 295 Adelaide St. W.
8. 292 Bremner Blvd.
9. 18 York St.
10. 60 John St.
11. 352 Front St. W.
12. 180 University Ave.
13. 183 Wellington St. W.
14. 155 Wellington St. W.
15. 350 King St. W.
16. 24 Charlotte St.
17. 373 King St. W.
18. 306 Richmond St. W.
19. 181 Richmond St. W.
20. 117 Peter St.
21. 56 Blue Jays Wy.
22. 290 Adelaide St. W.
23. 81-87 Peter St.
24. 355 King St. W.
25. 16 York St.

**Ministry of Heritage,
Sport, Tourism and
Culture Industries**

Minister

6th Floor
438 University Avenue
Toronto, ON M7A 2R9

**Ministère des Industries du
patrimoine, du sport, du
tourisme et de la culture**

Ministre

6^e étage
438, avenue University
Toronto (Ontario) M7A 2R9



Le 24 janvier 2022

Madame Janice Dymond,
présidente
Palais des congrès de la communauté
urbaine de Toronto
255, rue Front Ouest
Toronto (Ontario) M5V 2W6

Lettre de mandat de 2022-2023

Madame la présidente,

Je vous remercie de votre leadership assidu à la présidence du conseil d'administration du Palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto (PCCUT). Le travail de votre équipe contribue à l'atteinte de résultats spectaculaires en Ontario, de deux manières, en reflétant notre riche tissu culturel et en favorisant notre réussite économique.

Comme j'aime à le dire, l'Ontario vous propose de découvrir le monde dans une seule province. Le PCCUT est une installation de calibre international. Avant la pandémie de COVID-19, le PCCUT produisait des retombées économiques positives pour la ville de Toronto et la province de l'ordre de 500 à 600 millions de dollars par an, créait environ 5 200 emplois par an et générait des taxes annuelles d'environ 150 millions de dollars. L'important travail que vous accomplissez procure à la population des occasions vraiment uniques d'explorer et de découvrir notre province.

Au moment d'établir vos objectifs opérationnels, vos objectifs de rendement et vos autres activités pour l'année à venir, je vous invite à tenir compte d'un certain nombre de priorités gouvernementales clés.

Les secteurs du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture ont été les premiers touchés par la triple menace d'une crise sanitaire, d'une crise économique et d'une crise sociale qu'a entraînée la COVID-19. Les répercussions sur les organismes du ministère et leurs activités ont été dévastatrices. Ensemble, nous avons travaillé à protéger et à soutenir nos secteurs. Nous avons renforcé les travaux du Comité ontarien de l'emploi et de la relance et mis en lumière les défis que doivent relever nos industries au Comité permanent des finances et des affaires économiques. Nos efforts conjoints aideront à éclairer la prochaine phase du plan du gouvernement pour relancer l'économie de manière responsable.

En décembre 2020, mon ministère a publié le document intitulé *Réengager les Ontariens : le retour d'un chef de file mondial*, un livre blanc qui traite des stratégies à moyen et à long terme pour la relance des secteurs du patrimoine, des sports, du tourisme et de la culture. Après la publication de ce livre, nous avons organisé des tables rondes avec vous et le directeur général de votre organisme en avril et en octobre 2021 afin de discuter des démarches de collaboration menées par votre organisme en soutien à la relance. J'ai été heureuse

d'entendre parler de vos réussites et de vos plans, et d'explorer les possibilités de travailler davantage avec les autres organismes et attractions associés.

J'ai également mis sur pied un groupe de travail ministériel sur la relance économique du tourisme en vue de fournir des conseils pratiques sur les stratégies, les tactiques et les approches que le gouvernement devrait envisager pour soutenir la relance économique de l'industrie touristique en Ontario.

Nous devons être prêts à accueillir à nouveau le monde dans notre province, et nous le serons.

En tant que membre du gouvernement de l'Ontario, les organismes devraient agir dans l'intérêt supérieur des Ontariens en étant efficaces, efficaces et en procurant de la valeur aux contribuables pour leur argent. L'objectif premier de notre gouvernement est de protéger chaque vie et chaque emploi qu'il peut. Impossible d'avoir une économie saine si les citoyens ne sont pas en bonne santé. Il vous incombe à vous, en tant que présidente d'un organisme provincial, et au conseil d'administration du PCCUT d'établir les buts, les objectifs et l'orientation stratégique de l'organisme dans le cadre de son mandat; le directeur général de l'organisme est, quant à lui, chargé du fonctionnement quotidien de l'organisme, notamment des questions financières, analytiques et administratives, ainsi que de la direction et de la gestion de ses ressources humaines. Cela comprend ce qui suit.

1. Gestion de la compétitivité, de la durabilité et des dépenses :

- fonctionner dans les limites des fonds versés à votre organisme;
- déterminer et rechercher des occasions de générer des revenus, des pratiques novatrices et d'améliorer la viabilité des programmes;
- se conformer aux directives applicables en matière de centralisation de la chaîne d'approvisionnement et aux mesures provisoires d'approvisionnement dans les bureaux de l'organisme;
- exploiter et atteindre les résultats de référence concernant les stratégies et les directives en matière de rémunération;
- collaborer avec le ministère s'il y a lieu, pour faire avancer le *plan d'action Faire progresser l'Ontario*.

2. Transparence et responsabilisation :

- se conformer aux directives et politiques gouvernementales applicables et assurer la transparence et la responsabilisation en matière de rapports;
- se conformer aux exigences de la Directive concernant les organismes et les nominations, aux normes et pratiques comptables et au cadre éthique de la *Loi sur la fonction publique de l'Ontario*, et répondre aux conclusions de la vérification, s'il y a lieu;
- déterminer les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour soutenir efficacement le rôle du conseil dans la gouvernance et la responsabilisation de l'organisme.

3. Gestion du risque :

- élaborer et mettre en œuvre un processus efficace visant à déterminer, évaluer et atténuer les risques, y compris planifier en vue de situations d'urgence sanitaire et autres, y compris, mais sans s'y limiter, la COVID-19, et y réagir;
- élaborer un plan de continuité des activités qui détermine les services et le personnel critiques ou essentiels.

4. Gestion de la main-d'œuvre :

- optimiser votre capacité organisationnelle à soutenir la meilleure prestation de services publics possible;
- moderniser et redéployer les ressources vers les secteurs prioritaires au moment ou à l'endroit où elles sont nécessaires.

5. Collecte de renseignements :

- améliorer la manière dont l'organisme utilise les données dans la prise de décisions, l'échange de renseignements et la production de rapports, notamment en exploitant les solutions de données disponibles ou nouvelles pour éclairer les rapports axés sur les résultats et améliorer la prestation de services;
- favoriser les exigences de transparence et de confidentialité du travail et de l'échange de données avec le ministère, s'il y a lieu.

6. Prestation numérique et service à la clientèle :

- explorer et mettre en œuvre des stratégies de numérisation ou de modernisation numérique pour la prestation de services en ligne et continuer à respecter et à dépasser les normes de service à la clientèle pendant la transition;
- adopter des approches numériques, telles que la recherche sur les utilisateurs, le développement agile et la gestion de produits.

7. Diversité et inclusion :

- mettre au point et encourager des initiatives en matière de diversité et d'inclusion afin de favoriser un lieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié;
- faire preuve de leadership en faveur d'un milieu inclusif et exempt de harcèlement;
- adopter une démarche de mobilisation pour l'inclusion afin que toutes les voix soient entendues pour éclairer les politiques et la prise de décisions.

8. Relance après la COVID-19 :

- déterminer et suivre les méthodes de prestation de services (numériques ou autres) qui ont évolué depuis le début de la COVID-19;
- soutenir les efforts de relance après la COVID-19.

De plus, je souhaite que le personnel de votre organisme collabore avec mon ministère pour veiller à ce que vos objectifs et votre modèle d'affaires soient conformes à votre mandat et aux priorités du gouvernement. Lorsque vous pourrez le faire de façon sécuritaire, veuillez continuer à développer les activités du PCCUT en matière de congrès et de salons professionnels, et à stimuler la croissance du tourisme. Je vous invite à travailler en collaboration avec vos partenaires, votre organisme touristique régional, les autres agences et attractions du ministère et les autres agences et ministères du gouvernement de l'Ontario, s'il y a lieu.

Le gouvernement poursuit son initiative intitulée Réduction des formalités administratives et des fardeaux réglementaires afin de réduire le coût de la conformité aux règlements ainsi que le nombre d'exigences en matière de conformité aux règlements, y compris les formalités administratives, pour les entreprises ontariennes. Cela correspond à la demande que j'ai formulée lors des tables rondes organisées avec vous et le directeur général de votre organisme au début de l'année dernière, de soumettre des suggestions de modifications législatives et réglementaires qui pourraient contribuer à alléger le fardeau qui pèse sur les activités de votre organisme. Le personnel de mon ministère pourrait communiquer avec vous pour soutenir ces initiatives.

Votre rôle est important dans l'exploitation, le maintien et la gestion d'un palais des congrès de classe internationale de manière à promouvoir et à développer le tourisme et l'industrie en Ontario. Je souhaite que votre organisme continue de veiller à effectuer ce travail important dans le respect des priorités du gouvernement. Veuillez continuer à tenir mon ministère au courant de vos principales activités et initiatives, comme il est décrit dans votre protocole d'entente. Veuillez notamment vous assurer d'informer le personnel du ministère de toutes les activités ou difficultés prévues, dont les questions litigieuses, les stratégies de communication publique et les publications, ainsi que les consultations et discussions avec les intervenants et autres. Je souhaite également que vous continuiez à tenir mon ministère au courant des efforts de votre organisme pour planifier la relance alors que vous mettez en œuvre des stratégies pour maintenir ses activités. À l'avenir, il sera important de continuer à travailler en étroite collaboration, notamment en adoptant une approche coordonnée en matière de communications, afin que nous soyons prêts à accueillir de nouveau le monde entier dans notre province lorsque nous pourrons le faire en toute sécurité.

À l'égard de cette collaboration, je vous demande, ainsi qu'à votre conseil d'administration, de garder à l'esprit ce qui suit :

- Je reconnais que le PCCUT exerce ses pouvoirs et ses fonctions conformément au mandat qui lui est conféré par la *Loi sur la Société du palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto*.
- Votre organisme n'est toutefois pas indépendant du gouvernement.
 - C'est un mandataire de la Couronne et ses pouvoirs ne peuvent être exercés qu'à ce titre.
 - La majorité des membres du conseil sont nommés, tout comme le président et le directeur général désignés, par le lieutenant-gouverneur en conseil.
 - Sous réserve de la *Loi*, votre mandat est assujéti à la Directive concernant les organismes et les nominations susmentionnée, qui fait référence à plusieurs reprises à la responsabilité : la responsabilité du conseil d'administration de l'organisme (par l'intermédiaire de son président) envers un ministre : la responsabilité de l'organisme lui-même envers le gouvernement par l'intermédiaire de son ministre; la responsabilité du ministre pour chaque organisme provincial, laquelle ne peut être déléguée; l'exigence d'un protocole d'entente qui reflète le cadre de responsabilisation et la responsabilité du ministre envers le Cabinet et l'Assemblée législative, qui représentent le public. La transparence est essentielle, envers le public et entre moi-même et vous-même au nom du Conseil.
- Le protocole d'entente, que vous et moi avons signé l'an dernier, vise notamment à établir les relations de responsabilisation entre moi-même, en tant que ministre, et vous-même au nom du PCCUT. Ces liens sont notamment les suivants :
 - Le conseil d'administration reconnaît que l'organisme doit répondre de l'exécution de son mandat devant l'Assemblée législative, par l'intermédiaire du ministre.
 - L'obligation de reddition de comptes est un principe fondamental qui doit être observé dans le cadre de la gestion, de l'administration et des activités du PCCUT.
 - Le Conseil d'administration reconnaît qu'il est responsable devant moi, par votre intermédiaire, de la gouvernance et de la surveillance du PCCUT.

- Le PCCUT et mon ministère ont le devoir de travailler ensemble de manière mutuellement respectueuse. Nous convenons d'éviter la duplication des services dans la mesure du possible.
- Outre les obligations de responsabilisation, le protocole d'entente traite également d'autres responsabilités, notamment :
 - ma responsabilité de faire rapport et de répondre à l'Assemblée législative des activités du PCCUT;
 - ma responsabilité, au besoin et comme il convient, de prendre des mesures ou d'ordonner au PCCUT d'adopter des mesures correctives concernant son administration ou ses activités;
 - ma responsabilité de vous tenir au courant des priorités et des orientations stratégiques générales du gouvernement concernant le PCCUT;
 - ma responsabilité de présenter dans cette lettre les attentes de haut niveau, les engagements clés et les priorités de rendement pour le PCCUT;
 - ma responsabilité de recommander aux organismes centraux tout financement provincial à accorder au PCCUT;
 - votre responsabilité d'obtenir auprès de moi des orientations stratégiques pour le PCCUT;
 - votre responsabilité de communiquer avec moi en temps opportun concernant toute question ou activité qui peut me concerner ou dont on peut raisonnablement penser qu'elle me concerne.
- Le protocole d'entente confirme également que vous et moi reconnaissons que l'échange en temps opportun de renseignements sur les activités et l'administration du PCCUT est essentiel pour que je puisse m'acquitter de mes responsabilités en matière de rapports et de réponses à l'Assemblée législative sur les affaires du PCCUT.
- Ce qui précède n'est qu'un exemple des obligations et responsabilités figurant dans le protocole d'entente. Je recommande à votre directeur général et à chaque membre du conseil de revoir régulièrement le protocole d'entente dans son intégralité.

Alors que le monde sort doucement de la pandémie de COVID-19 et que les restrictions mondiales sur les voyages continuent de s'assouplir, l'Ontario doit s'assurer qu'il est prêt à faire face à la concurrence au Canada et dans le monde entier en favorisant le développement économique grâce à une relance vigoureuse des secteurs du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture. En unissant nos efforts, nous pouvons générer, une fois de plus, des milliards de dollars d'activité économique et de créer des milliers d'emplois. Notre travail soutient cet impressionnant double résultat – une forte croissance économique et un tissu culturel résilient qui reflète la diversité et la force des communautés de l'Ontario. En tant que ministre responsable de cet important ensemble d'industries, je suis consciente qu'il y a beaucoup de travail à faire pour relancer notre économie et faire en sorte que l'Ontario demeure une puissance économique.

Je sais qu'avec l'aide du PCCUT, nous réussirons. Salutations cordiales,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lisa'.

Lisa MacLeod
Ministre des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture

c.c. : Lorenz Hassenstein, président et directeur général du PCCUT
Sarah Harrison, sous-ministre, ministère des Industries du patrimoine, du sport,
du tourisme et de la culture
Sarah McQuarrie, sous-ministre adjointe, Division des relations avec les organismes et de
la responsabilisation, ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la
culture