



Plan d'affaires et stratégique 2023-2026

5 décembre 2022

Mandat	1
Vision et valeurs	1
Orientations stratégiques	4
Perspectives d'affaires	5
Survol des programmes et activités actuels et futurs.....	7
Stratégie technologique pour les événements	10
Survol du segment de marché	12
Organigramme	13
Objectifs et stratégies d'entreprise.....	14
Sommaire du budget d'exploitation.....	22
Marketing et communications	37
Annexes	41

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, d'entretenir et de gérer un centre des congrès de classe internationale de la ville de Toronto afin de promouvoir et de développer l'industrie du tourisme en Ontario.

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

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

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 d'orienter la direction du PCTM dans sa planification stratégique et opérationnelle. Ils sont à la base du plan exposé dans le présent document et se reflètent dans le protocole d'entente entre le PCTM et la province.

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. Le principal objectif principal du PCTM est toujours d'être le lieu de rassemblement par excellence pour la tenue de congrès, de foires commerciales, de salons à l'intention des consommateurs, et de réunions d'entreprise. En plus de maintenir nos activités actuelles, notre but est de développer de nouvelles activités afin d'accroître nos revenus et nos marges bénéficiaires, et de générer des retombées économiques supplémentaires pour la province et pour la ville de Toronto.

Depuis près de 40 ans, la société a réussi à attirer des centaines de milliers de délégués à Toronto. Alors que le PCTM termine sa 38^e année d'exploitation, l'expérience qu'elle a accumulée au fil des ans et la réputation qu'elle a acquise en tant que l'un des principaux centres des congrès du Canada continue de croître. Grâce à son expérience, à sa réputation et à ses collaborateurs, le PCTM s'efforce d'assurer constamment le succès des événements de ses clients.

Vision et valeurs

En plus de notre mandat d'entreprise, le PCTM a établi une vision et un ensemble de valeurs pour guider sa planification et ses activités courantes. Ils mettent en évidence le fait qu'il s'agit avant tout d'une organisation orientée vers le service à la clientèle.

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

Nous aidons nos clients à créer des événements réussis.

Nos Valeurs

Convivialité

Nous servons tous nos clients et nos collègues avec un sourire et une attitude positive.

Réactivité

Nous prenons l'initiative de gérer n'importe quelle tâche en temps voulu et de manière efficiente.

Équité

Nous traitons les autres comme nous souhaitons être traités.
Nous avons comme principe de dire ce que l'on fait et de faire ce que l'on dit.

Fierté

Nous sommes engagés et fiers du travail que nous accomplissons.
Notre motivation pour l'excellence se concrétise grâce à notre enthousiasme contagieux.

Dévouement

Nous mettons les efforts nécessaires pour dépasser les attentes de nos clients et les aider à organiser un événement réussi.

Professionalisme

Nous comprenons et respectons les besoins de nos clients, et leur offrons constamment des services de la plus haute qualité.

Notre Vision

**Nous aidons
nos clients à créer
des événements
réussis**

Notre Service

S

Sécuritaire

Rien n'importe plus que la sécurité

Culture s'inspirant de la quête de sécurité, fondée sur des protocoles de pratiques exemplaires visant à créer un environnement où tout un chacun se sent en sécurité.

A

Attentif

Simple comme un sourire

Service à la clientèle d'une constance exemplaire grâce à la création d'un environnement accueillant, respectueux et convivial.

F

Flexible

Travaillons ensemble

Compréhension des besoins de la clientèle à des fins d'innovation et d'adaptation facilitant les affaires.

E

Efficient

En douceur et en temps opportun

Expérience client fluide (et efficace).



Orientations stratégiques

Le Palais des congrès du Toronto métropolitain poursuit sa relance en même temps que l'industrie et est prêt à reprendre toutes ses activités.

Alors que Toronto et le reste du pays se rapprochaient de niveaux d'activités plus normaux en 2022-2023, le PCTM a fait preuve d'un optimisme prudent quant à la reprise des congrès. En fait, il s'est remis plus rapidement et plus vigoureusement que ce que nous espérions et nous nous attendons maintenant à ce qu'il atteigne plus tôt que prévu les niveaux d'avant la pandémie.

En effet, les 21 événements à l'échelle de la ville qui sont prévus durant l'exercice 2023-2024 représentent le plus grand nombre de contrats confirmés de notre histoire, et nous sommes convaincus que nous continuerons d'attirer notre juste part de congrès d'envergure dans les années à venir.

Pourtant, il ne fait aucun doute que la pandémie a eu de diverses façons des conséquences sur nos activités futures.

Au cours de l'exercice 2023-2024 et au-delà, notre objectif stratégique sera de réagir à ces changements et de veiller à ce que le PCTM demeure un concurrent de premier plan pour les congrès en Amérique du Nord et un moteur de développement économique pour Toronto, pour l'Ontario et pour le Canada.

D'un point de vue stratégique, nous devons nous concentrer sur le développement de notre bassin de talents. Comme tous les employeurs, nous devons relever les importants défis de ressources humaines qu'a entraînés la pandémie, qui a rimé avec un remaniement considérable de nos effectifs. En particulier, plusieurs de nos employés les plus chevronnés ont décidé que la fermeture temporaire de nos installations était le bon moment pour partir à la retraite et, comme la plupart des employeurs dans le secteur du tourisme d'accueil, nous sommes maintenant confrontés au défi de recruter la prochaine génération d'employés.

De même, à mesure que tous les employeurs ajustent leurs pratiques commerciales à la suite de la pandémie – par exemple en modifiant les règles sur la présence en milieu de travail ou les politiques des voyages d'affaires – nous devons nous assurer que nos offres

sont toujours adaptées aux besoins changeants de l'industrie des congrès.

Nos principaux avantages concurrentiels sont le service à la clientèle de classe mondiale que nous confère l'organisation et la qualité de nos services de restauration. Nous devons continuer de trouver des moyens non seulement de conserver cette force, mais aussi de tirer parti de notre réputation de service à la clientèle et de services de restauration exceptionnels pour attirer des événements plus rentables.

Nous devons également rester concurrentiels du point de vue de la qualité de notre infrastructure technologique. Stratégiquement, notre technologie est devenue une caractéristique essentielle de nos services et elle nécessitera des investissements continus afin d'offrir des services de pointe à nos clients.

Enfin, nous devons prendre des décisions stratégiques au sujet de nos installations dans les années à venir. Bien que nous soyons ravis de constater une augmentation constante sur dix ans du nombre d'événements que nous accueillons, il existe une limite à la taille et à la qualité des événements que nous pouvons organiser. Il existe également un mélange optimal d'événements pour l'espace disponible. Alors que nous examinons des façons de revitaliser nos installations, nous reconnaissons l'existence d'une occasion unique d'adapter notre espace aux tendances futures. Les décisions que nous prendrons auront une incidence directe sur le déploiement des capitaux, y compris les investissements dans les services de restauration, les technologies, les services audiovisuels, les services publics, la vente de produits alimentaires et, en fin de compte, l'expérience client, avec pour objectif final de continuer à aider nos clients à créer des événements réussis.

Perspectives d'affaires

Nos perspectives d'affaires pour les trois prochaines années sont toujours axées sur une relance et nous nous attendons à remplir notre mandat tout au long de cette période. De plus, comme la reprise semble plus rapide que prévu, nous nous attendons à dépasser notre budget pour l'exercice 2022-2023.

Les résultats réels pour les années à venir seront influencés par plusieurs facteurs indépendants, notamment les perspectives économiques et le paysage concurrentiel. Normalement, étant donné les longs délais associés à la planification de congrès, nos affaires ont tendance à être à la traîne par rapport à l'activité économique. Par exemple, le secteur des congrès peut continuer à afficher de solides résultats lorsque l'économie fléchit et tarder à se rétablir lors de la reprise de la croissance.

Malgré la pause de l'activité économique pendant la pandémie et les prévisions actuelles de croissance lente, nous nous attendons à ce que la demande d'espaces de réunions se redresse de façon continue au cours des deux ou trois prochaines années. Comme la pandémie a amené les planificateurs de réunions à suspendre leurs activités pendant près de deux ans, nous devons maintenant composer avec un intérêt continu pour les futures locations d'espaces, un niveau de demande latente que nous attribuons aux planificateurs qui s'efforcent de réserver à nouveau des événements ayant précédemment été reportés. En même temps, nous assistons à une concurrence croissante des dépenses de congrès de tous nos homologues du secteur des congrès.

Le PCTM tire profit du solide travail de développement de la marque qu'il a effectué au fil des ans, grâce à une réputation d'emplacement centralisé, d'espace flexible, d'offres technologiques de pointe, de services de restauration excellents et de service à la clientèle exceptionnel. Malgré cela, il devient de plus en plus difficile pour les participants aux congrès de trouver de l'hébergement. Nos partenaires hôteliers connaissent une forte reprise et, par conséquent, offrent moins de blocs de chambres pour les événements. Parallèlement, les habitudes des voyageurs changent et de plus en plus de participants choisissent de trouver leur propre hébergement plutôt que d'accepter les chambres que proposent les organisateurs de congrès. Nous prévoyons des discussions au cours de la prochaine année sur la restructuration du Fonds

pour le développement de l'organisation de congrès afin de mieux utiliser cet atout.

Les perspectives d'affaires positives et la demande renouvelée à la suite de la pandémie se traduiront naturellement par des revenus pour le PCTM. Toutefois, nous sommes également confrontés à une augmentation importante des coûts. Les prix de plusieurs biens et services liés au secteur du tourisme sont élevés et sont en hausse. En particulier, les prix des denrées alimentaires augmentent plus rapidement que la plupart des autres produits de consommation. Il y a une pénurie de travailleurs et le roulement des employés atteint des niveaux records, ce qui exerce une pression à la hausse sur les salaires, phénomène difficile à gérer avec les restrictions provinciales. Pour le PCTM, une pénurie d'employés chevronnés pourrait nuire à la fois au service à la clientèle et à sa capacité à faire des affaires supplémentaires. Le recrutement, la formation et le maintien en poste de nos effectifs sont des priorités absolues, et notre défi consistera à trouver des moyens créatifs d'en faire plus avec moins.

Une partie importante de la solution est l'utilisation créative des technologies. Nous déployons les plus récents logiciels pour améliorer nos portails en ligne destinés aux employés, facilitant l'accès aux informations et encourageant une plus grande participation au travail. Cela sert de complément à notre plan visant à améliorer les communications globales entre les employés et l'employeur, avec de meilleures plateformes de médias sociaux et technologies à distance. Nous instaurons également de meilleurs programmes de reconnaissance, lesquels sont fournis par le biais d'une nouvelle plateforme (« Achievers ») pour encourager l'engagement des employés.

Nos perspectives d'affaires sont également liées à la possibilité d'une augmentation des coûts d'entretien d'un bâtiment âgés de près de 40 ans, notamment pour ce qui suit :

- Certains éléments des installations électriques, de la sécurité incendie et du matériel d'entretien, qui atteignent la fin de leur durée de vie, doivent être remplacés.
- Les frais d'assurance ont augmenté depuis que le PCTM a subi des dommages causés par l'eau lors de l'exercice 2018-2019.

- Des dépenses importantes et continues attendent le PCTM pour la mise à niveau d'une infrastructure technologique de pointe. Les clients sont devenus plus dépendants que jamais des technologies, raison pour laquelle il faut fournir une bonne connectivité aux participants et obtenir des analyses de leur expérience dans ce domaine. Nous élargissons la fiabilité et les capacités de nos réseaux de données pour répondre à ces besoins croissants et nous devons tirer parti de progrès technologiques pour assurer notre réussite à l'avenir.

L'emplacement au centre-ville du PCTM et la proximité d'hôtels, d'attractions, de restaurants et de lieux de divertissement (le quartier du tourisme d'accueil) sont des avantages concurrentiels majeurs. Toutefois, l'emplacement pose également des défis aux organisateurs d'événements lors du montage et du démontage. La gare de triage du PCTM constitue un élément essentiel de la maîtrise des coûts. Notre offre de services et la disponibilité d'un espace adéquat près du centre-ville sont des priorités absolues. Nous avons trouvé une propriété convenable que nous louons actuellement, et nous espérons bientôt mettre le point final à un accord pour l'acheter.

Le PCTM a connu une longue période de fort rendement financier et de croissance économique continue. L'obtention de solides revenus d'entreprise, combinée à une gestion efficace des dépenses d'entreprise, s'est traduite année après année en résultats positifs qui ont permis au PCTM d'entretenir ses installations, de verser un paiement de distribution au gouvernement de l'Ontario et de générer des retombées économiques positives de plus de 500 millions de dollars par année pour la province de l'Ontario et pour la ville de Toronto. Grâce à ces retombées directes et indirectes, le PCTM a créé environ 5 200 emplois par année et perçoit environ 150 millions de dollars par année en taxes et impôts.

Nous prévoyons qu'il faudra moins de douze mois avant que nous puissions remplir notre mandat. Bien que nous soyons conscients que le PCTM devra gérer les effets différés de la pandémie, nous avons la conviction qu'une reprise complète est une question de temps, compte tenu des perspectives commerciales actuelles pour les trois prochaines années.

Survol des programmes et activités actuels et futurs

Location des installations

Pour l'exercice 2023-2024, 21 événements à l'échelle de la ville sont réservés au PCTM, le plus grand nombre de notre histoire. Les recettes totales de location des installations pour l'année à venir sont estimées à 16,7 millions de dollars.

Puisque les événements à l'échelle de la ville contribuent le plus aux retombées économiques, nous sommes ravis de rapporter que la demande d'espace pour de futurs congrès revient aux niveaux observés avant l'éclosion de la pandémie. Nous sommes également confrontés une fois de plus à une demande excessive pour les salons à l'intention des consommateurs, pour les foires commerciales et pour les petites réunions. Comme c'était le cas avant la pandémie, nous devons refuser des événements en raison d'un manque d'espace, de dates et de chambres d'hôtel.

Notre équipe des ventes demeure prudente en ce qui concerne l'adoption d'une approche stratégique visant à engendrer des revenus maximisant la rentabilité de notre espace toujours disponible pour l'exercice 2023-2024. Nous prévoyons la tenue de 350 événements au PCTM, avec un taux d'occupation de 54 %.

Service de restauration

Aux échelles mondiale, nationale et locale, le programme de restauration du PCTM s'est forgé une réputation en proposant des expériences novatrices et contemporaines pour de nombreux participants. Un facteur important de cette réputation est le processus interne de vieillissement de la viande et une pâtisserie de classe mondiale. L'ajout de notre programme de pâtes maison continuera d'améliorer l'expérience client. Toutefois, cette année, tous les secteurs de l'exploitation seront confrontés à des défis en raison des éléments suivants :

- protocoles de sécurité supplémentaires;
- assistance irrégulière;
- pénuries des chaînes d'approvisionnement;
- hausse des prix des matières premières;
- productivité et rétention de talents, conséquence de la concurrence sur le marché actuel;
- formation supplémentaire du personnel;

- contraintes budgétaires de la clientèle.

Notre principal fournisseur de produits de boulangerie s'est récemment éloigné de sa clientèle commerciale, se concentrant exclusivement sur la vente au détail, ce qui nous offre une possibilité stratégique. Ainsi, nous explorons activement la possibilité de mettre sur pied notre propre boulangerie et de préparer nos propres dumplings. En tant que leader du secteur, ces initiatives pourraient aider notre marque à se distinguer davantage et à faire contrepoids aux risques liés à certaines difficultés que nous éprouvons avec des fournisseurs. Dans cet environnement unique, des solutions culinaires créatives ont été mises au point afin de fournir aux clients des options leur permettant de planifier des événements réussis. Ces solutions comprennent notamment des plans d'étage différents, des styles de service de rechange et des options de menu repensées. Ce ne sont là que quelques exemples de la façon dont nous continuons à nous adapter au climat changeant de l'industrie. Nous sommes convaincus que notre approche stratégique à l'égard de ces services assurera notre position de leader sur le marché.

Technologies

Les besoins technologiques continuent de croître et constituent un facteur de réussite indispensable pour tous les clients qui organisent des événements au PCTM. L'évolution des tendances des utilisateurs, l'augmentation de la participation et l'émergence d'événements hybrides ont accru la demande sur notre infrastructure technologique. La fonctionnalité et la fiabilité de nos services de réseau de données sont essentielles pour maintenir des technologies de pointe et surpasser les attentes des clients.

La nouvelle norme de la technologie Wi-Fi 6 correspondra bientôt à ce qui est attendu d'un service de réseau sans fil, car un plus grand nombre d'appareils sont commercialisés pour pouvoir la prendre en charge. Pour répondre comme il se doit aux besoins de notre clientèle et à nos besoins opérationnels, nous nous préparons à migrer de la technologie Wi-Fi à la technologie Wi-Fi 6 durant l'exercice 2023-2024. Ces dépenses d'immobilisation nécessiteront des investissements importants pour l'achat de matériel et de logiciels, et pour l'acquisition de compétences dans différents services.

Nous continuons d'élaborer des stratégies avec nos partenaires technologiques afin d'optimiser nos investissements dans des plateformes logicielles, ce qui nous permet d'améliorer le fonctionnement de nos bâtiments et l'expérience client. Ces plateformes logicielles sont essentielles pour offrir du bon service et constituent la base à la mise au point d'initiatives de transformation numérique de nos activités d'organisation d'événements. Divers systèmes du PCTM contiennent une foule de données que nous utilisons de façon novatrice. Nous intégrerons plusieurs de ces systèmes, y compris la plateforme de gestion d'événements, la plateforme d'assiduité et d'emploi du temps des employés, et le système de gestion des stocks, afin d'améliorer les analyses, de permettre la prise de meilleures décisions de gestion et de fournir des informations commerciales. En tirant parti de ces informations, nous élaborerons également de nouvelles offres de logiciels qui amélioreront l'expérience des employés tout en renforçant notre service à la clientèle et l'expérience client.

En ce qui concerne le travail à distance, les conditions ont considérablement changé et la technologie continue d'évoluer. La dynamique du milieu de travail a changé et il est attendu des employeurs qu'ils offrent plus de souplesse. Il est aussi attendu des employés qu'ils soient de plus en plus connectés. Notre capacité à répondre à ces exigences est un facteur clé de notre stratégie de recrutement et de rétention des employés, car nous faisons partie d'un marché de talents hautement concurrentiel.

Ces facteurs mettent en relief l'importance de pouvoir 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 continuons d'assurer l'évolution de nos plateformes technologiques et de notre environnement de bureau afin de répondre aux changements qui s'opèrent dans les domaines du milieu de travail et de la 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 fil des ans, le comité continue de se réunir tous les mois, ainsi que d'analyser et d'envoyer des soumissions.

Au fur et à mesure que l'industrie se rétablira, le fonds évoluera afin de soutenir les appels d'offres visant à accueillir des événements à l'échelle de la ville. De janvier à septembre 2022, le fonds a été utilisé pour 15 soumissions relatives à l'organisation de événements à l'échelle de la ville au cours des prochaines années. Il s'agit d'une augmentation par rapport aux neuf soumissions envoyées à la même période l'an dernier.

Le fonds restera solvable au cours des deux prochaines années, moment où il sera reconstitué par les partenaires.

Réaménagement

Avant la pandémie, le PCTM a achevé les travaux initiaux de l'évaluation de la possibilité d'un réaménagement à grande échelle 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 d'intervenants ont été menées avec succès entre 2018 et 2020.

Les données sont nombreuses et cernent la position qu'occupe le PCTM au classement nord-américain, laquelle est actuellement bien en deçà de son potentiel compte tenu du fait que Toronto est la quatrième ville en importance en Amérique du Nord et de son attrait comme destination de voyage. L'analyse prévoit d'importants avantages économiques pour Toronto et pour l'Ontario si le projet de réaménagement se poursuit. Le conseil d'administration et la direction continuent de croire qu'une nouvelle image est cruciale pour le PCTM, non seulement pour demeurer concurrentiel en Amérique du Nord, mais aussi pour exploiter son potentiel non réalisé en tant que moteur économique de la ville et de la province. Un soutien provincial, municipal et fédéral sera nécessaire pour faire avancer cette initiative.

Stationnement

De nombreux facteurs ont exercé une influence sur les résultats de notre parc de stationnement, notamment l'augmentation de la congestion au centre-ville et le changement de comportement lié à la distanciation sociale.

Bien que la situation évolue, le PCTM s'attend à un retour à un niveau d'occupation normal au cours de l'exercice 2023-2024. Cette prévision se base sur plusieurs facteurs, dont l'augmentation du taux

d'occupation des bureaux et l'accroissement du tourisme, en particulier par des visiteurs locaux et régionaux. La tendance à utiliser des véhicules à occupation unique continue également de s'accroître. Par conséquent, la congestion est toujours la principale plainte. Le manque d'agents de service payés et l'augmentation des travaux de construction au centre-ville contribuent à la saturation du réseau routier, ce qui rend difficile la sortie des garages nord et sud. Nous demandons constamment à la ville d'améliorer la signalisation routière et d'augmenter les agents de service payés pour assurer une gestion uniforme de la circulation.

Capital humain

Nous sommes fiers de notre slogan, « Our People are the Centre », car notre personnel est l'élément essentiel de notre culture du service à la clientèle. La direction doit s'assurer de toujours attirer et retenir les meilleurs talents possibles. Dans un marché du travail extrêmement concurrentiel, il est primordial que la PCTM rémunère ses employés de façon concurrentielle. Au cours de l'exercice 2024-2025, deux importantes conventions collectives devront être renouvelées : l'une avec la section locale 506 de l'UIJAN, l'autre avec la section locale 3000 de l'UIJAN. La direction cherchera sans cesse des moyens de s'assurer que nos politiques et procédures demeurent progressistes et concurrentielles dans le secteur du tourisme d'accueil, où nous recrutons et attirons des talents tout en respectant les restrictions gouvernementales. 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 2022. Toutes les polices ont été prolongées d'un an. En raison des facteurs inflationnistes qui se reflètent dans l'état des valeurs soumise et des revenus déclarés, le PCTM a dû accepter d'importantes augmentations de primes pour la plupart de ses polices. Il a également été informé d'une augmentation de 90 000 dollars de sa prime d'assurance en raison de gicleurs d'incendie défectueux dans le bâtiment Sud, qui devaient être totalement réparés au plus tard le 31 mars 2023. En outre, compte tenu de l'augmentation proposée de 100 % de la prime d'assurance pour la cybersécurité,

la direction a décidé de maintenir la couverture de cybersécurité à cinq millions de dollars et poursuit son examen de solutions pour réduire la croissance annuelle des primes tout en maintenant ou en augmentant la couverture de la police d'assurance.

Stratégie technologique pour les événements

Notre stratégie technologique pour les événements, sans pareil au sein de l'industrie, définit nos plans immédiats et à long terme en ce qui concerne l'adaptation de technologies exerçant une Influence directe sur la réussite d'événements, ce qui est différent des technologies utilisées pour gérer l'exploitation du PCTM, bien qu'il y ait un certain chevauchement.

Lorsqu'il est question de gestion de lieux de rencontre, une tendance constante est la nécessité croissante de proposer des 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 nouveaux.

Au cours des dernières années, de nombreux événements comprennent un volet virtuel. Aujourd'hui, les gestionnaires d'événements cherchent à conserver les publics qu'ils ont conquis pendant la pandémie, tout en combinant une expérience en ligne à une expérience en personne plus solide. Ces événements augmentent la demande envers le réseau de données, car des connexions à haut débit sont requises, sans en compromettre la qualité, 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 du réseau de données.

L'accès au réseau du PCTM est géré par nos ressources internes et peut être obtenu par une connexion réseau filaire 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 du système sans fil du PCTM, car 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 tenir compte du fait que toute modification apportée à un service pourrait avoir une incidence sur un 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. Des services de données cellulaires sont également offerts aux visiteurs du PCTM par l'entremise des réseaux de fournisseurs de télécommunications traditionnels. Ces services sont fournis par Bell, Telus, Rogers et Freedom aux abonnés ayant des forfaits de données mobiles.

Wi-Fi 6

La technologie Wi-Fi 6 promet d'offrir les avantages ci-dessous au PCTM et à ses clients, qui contrastent avec les technologies des réseaux sans fil traditionnels :

- Une **bande passante accrue** permet le transfert de données presque trois fois plus rapidement que le Wi-Fi traditionnel. La 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 payants normalement offerts par le biais du réseau du PCTM. 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.
- L'**augmentation de la densité** permet de servir un plus grand nombre de clients au même endroit de petite dimension. Cette capacité accrue est importante dans les lieux comme les salles de réunion denses où la technologie Wi-Fi traditionnelle s'adapte parfois difficilement au nombre grandissant d'appareils sans fil des clients, des employés et des périphériques du réseau de l'loWT.
- **Sécurité renforcée** : La technologie Wi-Fi 6 utilise des protocoles de sécurité actualisés, offrant une sécurité accrue pour les appareils et pour les données en transition.
- La **compatibilité descendante avec les anciennes normes de Wi-Fi** permet un service fiable pour les appareils mis en marché avant l'adoption généralisée de la nouvelle norme.

Les appareils mobiles qui prennent en charge la technologie Wi-Fi 6 sont de plus en plus présents sur le marché, et la nouvelle norme deviendra bientôt dominante et représentera le 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 nos services de données sans fil, il est important que le PCTM maintienne un réseau sans fil au goût du jour en mettant en œuvre cette nouvelle technologie en temps opportun. Les dépenses d'immobilisation requises pour mettre à niveau les services sans fil vers du matériel et des logiciels conformes à la norme Wi-Fi 6 seront considérables.

Stratégie technologique du PCTM

Les technologies seront de plus en plus importantes comme facteur de réussite incontournable des événements tenus dans des centres des congrès. Les services de réseau de données seront une exigence sous-jacente généralisée de cette technologie. Ainsi, la technologie Wi-Fi 6 et les services de données cellulaires 5G exerceront une influence sur nos offres de services, qui devront être pris en compte dans nos futures stratégies de réseau.

- Nous continuerons d'améliorer notre réseau câblé afin de maintenir des niveaux de service qui garantissent la réussite de nos clients et le respect de leurs besoins opérationnels.
- Nous achetons actuellement l'équipement d'infrastructure nécessaire à l'installation du réseau Wi-Fi 6 pour répondre aux besoins du jour en matière de services sans fil. Au cours de l'exercice 2023-2024, nous commencerons à tester et à installer cet équipement.

Survol du segment de marché

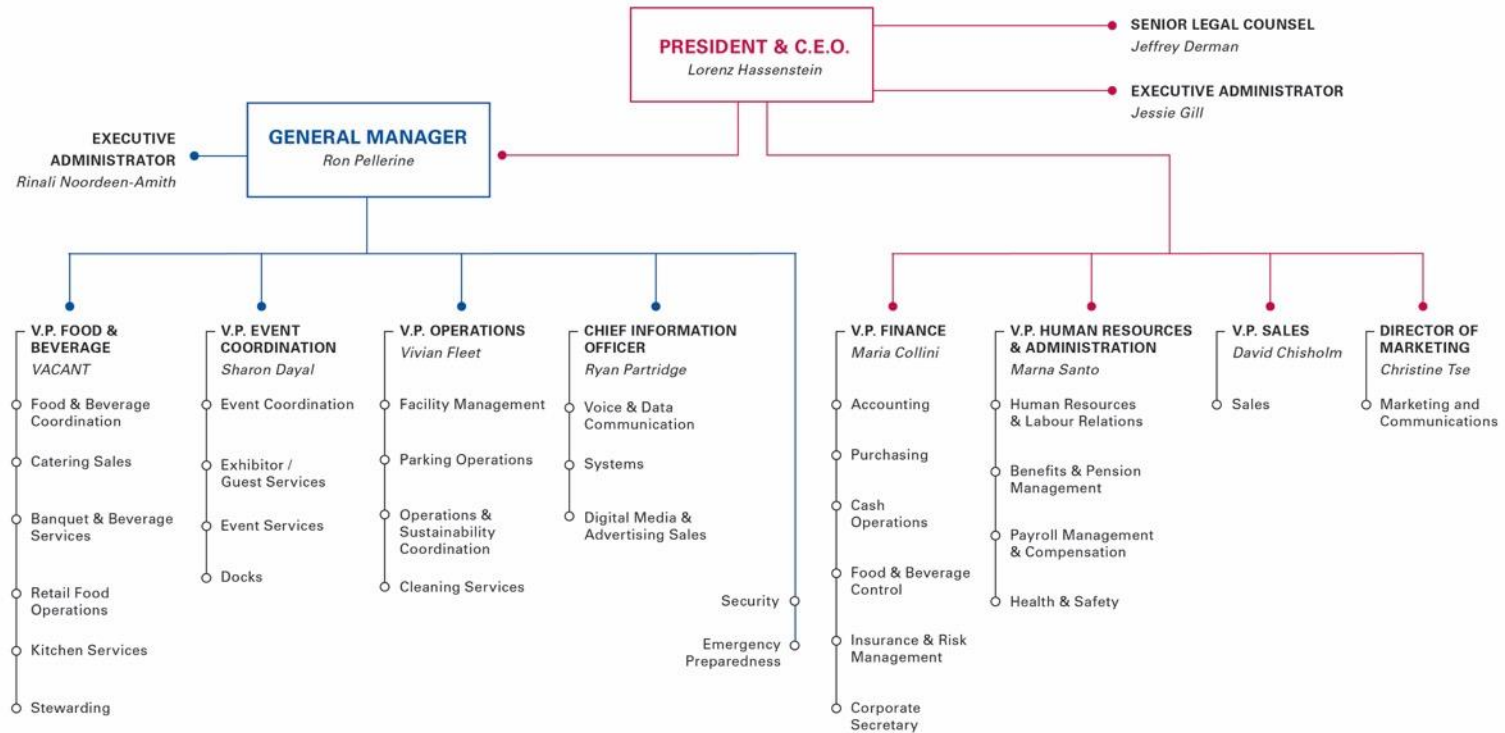
La reprise du PCTM au cours de l'exercice 2023-2024 sera tributaire des éléments suivants :

- Vingt-et-un événements à l'échelle de la ville auront lieu de nos installations, le plus grand nombre de notre histoire.
- Les deux tiers de ces congrès proviennent des marchés américain (neuf) et international (cinq).
- Cinq des 21 événements devraient attirer 6 000 participants ou plus.
- En tout, nous accueillerons quelque 350 événements. La direction prévoit d'accueillir 35 congrès au cours du présent exercice. Il est prévu que le taux d'occupation des installations, qui se situe généralement entre 55 et 60 %, sera d'environ 54 %.

Alors que commence un nouvel exercice, notre défi sera de déterminer le volume d'affaires que nous pouvons reprendre au cours de l'année, compte tenu de l'incertitude économique et du manque de dates disponibles dans notre calendrier. La plupart des activités que nous récupérerons proviendront des marchés locaux et canadiens, et seront des réunions d'entreprise, des pièces de théâtre et des événements spéciaux de taille petite et moyenne.

Le marché des événements publics locaux et celui des foires commerciales sont pour l'essentiel revenus aux niveaux où ils se trouvaient avant la pandémie, tout comme les espaces réservés. Les organisateurs de foires sont toujours préoccupés par la taille du public qu'il est possible d'attirer, car il y a eu une baisse de 30 à 35 % des taux de participation au cours de la dernière année.

Organigramme du Palais des congrès du Toronto métropolitain



Objectifs et stratégies d'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 supérieurs et les gestionnaires des services examinent les objectifs financiers tous les mois, tandis que tous les autres objectifs de l'entreprise font l'objet d'un examen tous les trimestres.

Chaque cadre est responsable de l'atteinte des objectifs d'entreprise et les résultats sont reflétés dans des évaluations annuelles individuelles 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'obtenir un taux de satisfaction de 90 % ou plus de la clientèle.
---------------------------	---

L'approche du PCTM consiste à améliorer les normes du service à la clientèle, du marketing et des communications.

Stratégies

- Nous avons établi des normes d'exploitation pour chaque service et nous effectuons le suivi de nos résultats pour nous assurer qu'elles sont respectées. Si le service à la clientèle connaît des ratés, nous améliorerons les processus ou nous cernerons les besoins particuliers en matière de formation.
- Nos rapports mensuels sur le service à la clientèle et les commentaires quotidiens des clients seront utilisés pour cerner des secteurs qui requièrent une attention particulière.
- Nous modifierons le guide amélioré des événements sécuritaires (ONWARD) en fonction de l'évolution des protocoles de santé publique.
- Nous augmenterons 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 pour réagir aux défis actuels liés au climat.

Mesures du rendement/Résultats

Tous les mois, nous analyserons les résultats des sondages d'évaluation dans le but de :

- obtenir un taux de satisfaction globale de 98 % de nos clients dans le sondage d'évaluation de la clientèle, avec un taux de réponse de 37 %;
 - obtenir un taux de satisfaction globale de 93 % de nos exposants, avec un taux de réponse de 18 % dans le sondage d'évaluation des services à l'intention des exposants.
-

Objectif no 2 : Taux d'occupation

Objectif/Rendement

Avant la pandémie, le taux d'occupation des installations du PCTM était de près de 60 %. La budgétisation des objectifs d'occupation pour cette année est complexe. Plus de la moitié de nos clients annuels n'ont pas produit leur premier événement depuis le début de la pandémie. De nombreux clients utilisent moins d'espace en 2022-2023 et restent incertains quant à l'espace à réserver pour la prochaine année. Cela dit, 21 événements à l'échelle de la ville ont été réservés, ce qui aura une incidence positive sur le taux d'occupation. Notre objectif pour l'exercice 2023-2024 est d'atteindre un taux d'occupation global de 54 %.

Stratégies

L'augmentation de ce taux est directement liée à l'augmentation de la superficie que nous pouvons louer. Nous continuerons de nous concentrer sur la réservation de grands congrès, salons à l'intention des consommateurs et foires commerciales, qui ont tendance à utiliser plus d'espace. Pour augmenter nos résultats en matière d'occupation, nous devons aussi maintenir une approche de vente diversifiée afin d'accueillir des entreprises de toutes les tailles, avec l'objectif de combler les périodes libres entre les événements de plus grande envergure.

Mesures du rendement/Résultats

La superficie qu'utilise chaque événement est prise en note et calculée tous les mois en divisant la quantité totale d'espace disponible par la quantité d'espace vendu.

Objectif no 3 : Finances

Notre objectif est de gérer efficacement nos opérations commerciales tout en obtenant une croissance à long terme.

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 en améliorant nos immobilisations, que nous financerons avec nos opérations.

Nous nous attendons à obtenir les résultats financiers suivants, comme le précise notre budget pour l'exercice 2023-2024 :

Objectif/Rendement

- Revenu brut de 64,2 millions de dollars
- Revenu net de 35,7 millions de dollars
- Revenu net d'exploitation de 12,9 millions de dollars
- Budget d'immobilisations de 2,5 millions de dollars
- Paiement de distributions de 2,5 millions de dollars
- Retombées économiques de 540 millions de dollars

Nous nous acquitterons de notre mandat de générer des retombées économiques pour la province d'Ontario et pour la ville de Toronto. 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.

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.

Mesures du rendement/Résultats

Suivi des progrès à l'aide d'états financiers mensuels et respect en temps opportun des principales exigences de la directive, notamment ceux liés à ce qui suit :

- Rapport annuel
- Plan d'affaires et stratégique
- Vérification externe
- Rapport financier
- Rapport trimestriel au MTCS
- Rapport de conformité au conseil d'administration

Description	Valeurs réelles 2020-2021	Valeurs réelles 2021-2022	Prévisions 2022-2023	Budget 2023-2024	Prévisions 2024-2025	Prévisions 2025-2026
Retombées économiques (en millions de dollars)	S.O.	35	380	540	S.O.	S.O.
Revenu brut (en millions de dollars)	13,3	37,5	53,1	64,2	65,5	66,8
Marge des revenus nets %	43,3 %	74,0 %	57,8 %	55,6 %	56,9 %	57,3 %
Revenu net d'exploitation (perte) (en millions de dollars)	(12,0)	13,1	12,0	12,9	14,3	15,1
Revenu net d'exploitation (perte) %	(90,5) %	34,8 %	22,7 %	20,1 %	21,9 %	22,6 %
Dépenses en immobilisations (en millions de dollars)	1,0	0,2	3,3	2,5	6,5	21,5
Paie ment de distributions (en millions de dollars)	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5

Objectif no 4 : Capital humain

Objectif/Rendement

Rester un chef de file reconnu dans notre secteur. Protéger la force de notre culture par les efforts de recrutement et de rétention de talents. Alors que le bassin de talents devient de plus en plus limité et concurrentiel, les stratégies qui positionnent PCTM comme employeur de choix sont critiques.

Stratégies

- Promouvoir la marque du PCTM comme employeur par le biais de LinkedIn, de notre site Web, de médias sociaux, des communautés autochtone et francophone, 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 afin de veiller à ce que tous les employés puissent s'exprimer et se sentir inclus.
- Obtenir des commentaires cohérents des employés par le biais de sondages, de réunions et de communications individuelles afin de favoriser l'engagement et de maintenir les liens.
- Restructurer et moderniser le programme de reconnaissance des employés en augmentant la sensibilisation à l'image de marque des RH grâce au partage des possibilités et avantages de travailler au PCTM afin d'attirer et de retenir les meilleurs talents.
- Harmoniser le programme de formation et de perfectionnement avec les plans de relève et les occasions de croissance interne.
- Tirer parti de technologies pour rationaliser le processus de recrutement et d'intégration.
- Assurer une rémunération concurrentielle et équitable dans tous les services.

Mesures du rendement/Résultats

- Mesurer les niveaux de réussite grâce à diverses plateformes de recrutement.
- Évaluer les niveaux d'utilisation et de portée par le biais de médias sociaux.
- Procéder à un examen de la rémunération afin d'assurer la compétitivité et l'équité.
- Faire le suivi des incidents de santé et de sécurité pour éliminer les accidents entraînant une perte de temps et surveiller étroitement notre programme de retour au travail afin de veiller à ce que les offres de travail modifiées soient mises en œuvre en temps opportun.
- Cerner les lacunes potentielles ou les secteurs de 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.
- Surveiller le rendement afin d'assurer l'uniformité et la responsabilisation de tous les membres 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 sondages à l'intention des employés afin d'assurer un niveau élevé d'engagement et de déterminer les domaines où concentrer nos efforts. Les résultats seront examinés pour cerner les modèles et 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

Durant l'exercice 2023-2024, 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

- 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 afin de retirer des articles utiles 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 la communauté et à l'organisation. 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 ateliers éducatifs.

Mesures du rendement/Résultats

- 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.
- Participer à au moins quatre événements au profit de la communauté ou de l'environnement.
- Réaliser des activités de marketing et d'exploitation afin d'harmoniser et de rationaliser de façon stratégique les bénéficiaires des programmes au cours de l'exercice.
- 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	Nous maintiendrons notre position de chef de file au sein de l'industrie grâce à l'utilisation novatrice de technologies de l'information.
Stratégies	• Favoriser la prestation des opérations par la transformation numérique des offres et des processus traditionnels. • Améliorer les capacités de nos réseaux de données pour les adapter aux événements de nouvelle génération nécessitant un haut niveau de capacités techniques. • Remettre en valeur l'expérience des employés pour l'adapter aux nouvelles réalités d'un milieu de travail hybride en mettant l'accent sur l'amélioration de la culture d'entreprise et de la collaboration. Élargir nos offres de médias numériques pour offrir une expérience plus dynamique et mobiliser de nouveaux segments de clients. • Prodiguier des conseils et apporter du leadership éclairé dans les secteurs de l'accueil et du tourisme.
Mesures du rendement/Résultats	• Concevoir nos processus opérationnels et nos transactions manuels ou papier en format numérique uniquement à l'aide de nouvelles applications et de l'automatisation. • Mettre à niveau notre réseau sans fil vers la nouvelle génération de fonctionnalités de la technologie Wi-Fi 6. • Fournir des options technologiques mobiles hybrides aux employés qui tiennent compte des nouvelles normes par rapport aux attentes à l'égard des milieux de travail. • Développer de riches possibilités de contenu clés en main pour les événements, y compris des flux de médias sociaux intégrés et la réservation de réunions d'exposants. • Participer à des conseils d'association et à des groupes d'experts de congrès pour discuter de stratégies visant à surmonter les défis de l'industrie et à développer de nouvelles possibilités dans les industries de l'accueil et du tourisme.

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, des stratégies améliorées de productivité au travail, et le développement tactique de produits et de services. Ramener progressivement les marges des services aux niveaux observés avant la pandémie.
Stratégies	• Augmenter la fréquence des échanges avec les clients existants et des communications avec les clients potentiels. • Restructurer les menus pour tenir compte des augmentations des prix des denrées, des analyses 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 de partenariats au sein de la chaîne d'approvisionnement. • Réaliser une analyse rigoureuse des rapports de popularité et de rentabilité. • Continuer d'adapter les services et les styles pour répondre aux besoins et aux défis actuels en matière de salubrité. • Réaliser une analyse des lacunes en mettant l'accent sur la formation des talents et sur les plans de recrutement.
Mesures du rendement/Résultats	• Réduire les pertes d'événements annuels. • Obtenir de nouveaux événements. • Atteindre nos objectifs en matière de chiffre d'affaires annuel et de profits. • Obtenir des commentaires positifs de clients sur les nouveaux programmes et services. • Maintenir la réputation mondiale du programme culinaire comme leader de l'industrie.

Sommaire du budget d'exploitation

Hypothèses commerciales

Les prévisions et projections présentées ci-dessous se fondent sur plusieurs estimations et 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 2023-2024 :

- Taux d'inflation prévu pour 2023 : 2,6 %*.
- Taux de change avec le dollar américain : il est prévu que la valeur du dollar canadien oscillera entre 0,70 et 0,72 USD en 2023*.
- Croissance économique : il est prévu que le PIB en 2022 sera de 3,3 %*.

*Source : TD, prévisions économiques trimestrielles du Canada, 27 septembre 2022.

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 pour l'exercice 2023-2024.

Les hypothèses et estimations suivantes ont été utilisées en s'appuyant sur le calendrier des activités du PCTM :

- Nombre prévu d'événements durant l'exercice 2023-2024 : 350.
- Taux d'occupation prévu pour l'exercice 2023-2024 : 54 %.
- Le taux de récupération historique tient compte des activités déjà inscrites au calendrier des réservations.

Les recettes et les dépenses de l'exercice 2023-2024 sont estimées en fonction des perspectives d'affaires. Les projections de rentabilité pour les deux années 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'activités et stratégique correspond à celui utilisé l'année

précédente afin de permettre la comparaison des résultats financiers par rapport 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 tenu 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 la mesure du rendement

Six indicateurs permettent à la direction de surveiller le rendement financier du PCTM. 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 revenus supplémentaires d'autres services sont directement liés 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 travaux, 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 les projets tous les mois pour assurer le suivi des progrès.
3. Surveiller le nombre de délégués des congrès et de participants des foires commerciales et des salons à l'intention des consommateurs, car ces variables constituent la base des calculs des retombées économiques. Cet indicateur établit le montant des retombées économiques que génère le PCTM lors de l'organisation de congrès, d'événements publics et de foires commerciales dans la ville de Toronto. Le PCTM utilise actuellement le Modèle de calcul des répercussions du tourisme sur l'économie régionale (MCRTER) pour mesurer les répercussions économiques.
4. Évaluer les processus et 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 le rendement attendu. Elle est en mesure d'ajuster et d'établir des plans d'action pour augmenter son efficacité et pour répondre aux attentes budgétaires.
5. Surveiller et gérer les flux de trésorerie afin de respecter l'engagement de la direction par rapport au versement de paiements des distributions annuels à notre actionnaire (le gouvernement de l'Ontario). Les flux de trésorerie disponibles sont calculés en soustrayant les dépenses des 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 et 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.

L'entretien d'un système de contrôle interne efficace est essentiel pour les éléments suivants :

- Fiabilité et intégrité des états financiers
- Accroissement de l'efficacité et de l'efficience des opérations
- Protection des biens
- Garantie de la conformité aux lois et aux réglementations

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 une vérification externe annuelle et une vérification interne des procédures, 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 et la mauvaise gestion potentielle ou réelle. Les vérificateurs externes présentent leurs conclusions au comité des finances et de la vérification, ainsi que des suggestions d'amélioration aux processus 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 :

- Test de conformité de l'assurance
- Examen de la politique de distribution du crédit
- Analyse de la procédure de contrôle budgétaire
- Évaluation de la continuité des activités
- Plan de préparation urgence
- Vérification de politiques en matière de gestion des actifs
- Inspections des politiques de santé et de sécurité
- Planification des ressources humaines
- Logiciel de gestion de réseau
- Exercices du South Area Facilities and Entertainment Group (S.A.F.E.)

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 des rapports de vérificateur non qualifié sans qu'aucun ajustement important ne soit cerné.

Flux de trésorerie et paiement de distribution prévus

En se fondant sur les résultats opérationnels prévus dans son plan d'affaires et stratégique, le PCTM générera un flux de trésorerie suffisant pour respecter ses obligations opérationnelles, pour financer des projets d'amélioration des immobilisations et pour respecter son engagement envers l'actionnaire par le biais de paiements de distribution.

La société n'a pas de dette et, par conséquent, les bénéfices d'exploitation prévus augmenteront graduellement les excédents de trésorerie. Des excédents de trésorerie seront nécessaires pour autofinancer le remplacement du matériel vieillissant et l'achat de la gare de triage.

Le PCTM maintiendra une encaisse en espèces de 2,5 millions de dollars pour la franchise d'assurance jusqu'à ce qu'il puisse obtenir des franchises inférieures.

Le montant du paiement des distributions se fera à la discrétion du conseil d'administration de la société à partir des bénéfices non répartis à la suite de 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 de distributions. Le PCTM a accepté de verser un paiement annuel minimum de 2,5 millions de dollars à la province d'Ontario.

En raison de ses résultats financiers historiquement solides, le PCTM a effectué des paiements de distribution de 107 millions de dollars depuis 2003, comparativement à l'engagement minimal requis de 47,5 millions de dollars.

La direction recommande au conseil d'administration les paiements de distribution suivants :

- 2,5 millions de dollars au 31 mars 2023;
- 2,5 millions de dollars au 31 mars 2024;
- 2,5 millions de dollars au 31 mars 2025.

Faits saillants du budget d'exploitation de l'exercice 2023-2024

Revenu brut de 64,2 millions de dollars OU +20,9 pour cent par rapport aux prévisions de 2022-2023.

Chiffre d'affaires net de 35,7 millions de dollars OU +16,3 pour cent par rapport aux prévisions de 2022-2023.

Revenu net d'exploitation de 12,9 millions de dollars OU +7,5 pour cent par rapport aux prévisions de 2022-2023.

Amortissement de 11,5 millions de dollars OU +7,7 pour cent par rapport aux prévisions de 2022-2023.

Chiffre d'affaires net de 1,4 million de dollars OU 5,2 pour cent par rapport aux prévisions de 2022-2023.

Service de restauration

La gamme des produits et de services de l'exercice 2023-2024 du service de restauration a été conçue pour attirer de nouvelles affaires des marchés international, national et local. Le programme culinaire du PCTM est distinctif en raison de l'accent qu'il met sur l'achat d'ingrédients locaux, de vins VQA et de produits artisanaux provinciaux. Les mets sont conçus à l'interne dans leur intégralité, soutenus 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 réellement des autres centres et destinations, il est impératif qu'ils soient maintenus pour assurer un rendement supérieur dans tous les marchés.

Marché des congrès

Bien que nous constatons le retour de congrès en provenance des États-Unis et du monde entier, nous devons toujours composer avec une réduction du nombre de participants et des budgets organisationnels. Ainsi, le chiffre d'affaires pour ces marchés a été considérablement réduit. La hausse continue des coûts des ingrédients clés au cours de l'exercice 2022-2023 a aussi entraîné des conséquences sur ces marchés et les prix des menus ont augmenté pour tenir compte de ces frais supplémentaires. Nous continuerons à surveiller les coûts des ingrédients et à rechercher des occasions de compenser les augmentations tout en nous assurant de rester compétitifs sur le marché. L'exercice 2023-2024 nécessitera des solutions novatrices pour ce marché, car de nombreux clients cherchent à rebâtir leurs événements et à trouver des moyens créatifs d'optimiser les budgets consacrés aux services de restauration.

Location des installations

La levée de toutes les restrictions de déplacement et d'assistance a créé une demande massive d'espace pour l'organisation de congrès et de foires commerciales. Cette année, nous organisons 21 événements à l'échelle de la ville, le plus grand nombre de notre histoire. Ces congrès devraient attirer plus de 100 000 délégués à Toronto. Parmi les 21 congrès, 14 proviennent de l'extérieur du Canada,

Économie de marché social

Unique dans le monde 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 % de notre chiffre d'affaires global. Toutefois, pour l'exercice 2023-2024, il devrait représenter 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, surtout pendant cette période unique et sans précédent. Plusieurs événements ont connu un passage à vide en matière de collecte de fonds et sont impatients de reprendre ces activités. Nous nous attendons à ce que le marché social revienne à un pourcentage plus normalisé de nos recettes globales à mesure qu'un plus grand nombre d'événements sont organisés avec des assistances et des taux de fréquentation normaux.

Activités 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. Bien que cela se soit matérialisé dans une certaine mesure, de nombreux événements ne peuvent accueillir le nombre requis de participants pour fournir un modèle financier approprié à notre fournisseur tiers. Au fur et à mesure que les événements reviennent aux niveaux historiques, nous nous attendons à ce que les revenus reviennent à la normale.

ce qui rime avec des retombées économiques importantes.

Nous avons plus de 15,3 millions de dollars en revenus de location d'installations confirmés et nous budgétisons 16,8 millions de dollars pour l'ensemble de l'année.

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 pour cent. Les congrès, les salons ainsi que les événements publics et sociaux représentent le pourcentage le plus important des recettes, soit quelque 50 pour cent. Les cinq pour cent restants proviennent de réunions de moindre envergure, de pièces de théâtre, de travailleurs responsables du montage, d'employés et de locataires.

La circulation externe provenant d'autres événements et attractions de la région génère environ le tiers de nos revenus, ce qui comprend les paiements 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 des revenus restants proviennent de nos clients mensuels, dont 134 places réservées à un prix élevé, ainsi que de divers clients non réservés et le potentiel de 50 à 75 places pour des 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 des garages, ce qui entraîne 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 parcs de stationnement.

De plus, une augmentation de l'utilisation des véhicules à occupant unique et un délaissement du transport en commun sont observés à la suite de la pandémie. Bien qu'il soit possible que cette tendance diminue à l'avenir, on s'attend à ce qu'elle ne revienne pas de sitôt aux niveaux qui prévalaient avant la pandémie.

L'un des facteurs les plus importants ayant une incidence sur 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 aux trajets de la TTC, ont tous des conséquences négatives sur l'accès et l'utilisation de nos garages.

Pour améliorer le taux d'occupation, la direction a amélioré la signalisation à l'entrée des garages afin d'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. 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.

Nos transactions autres qu'en argent comptant ont atteint 90 pour cent en moyenne, les caissiers ne devant traiter des paiements en espèces que pour quelque dix pour cent des transactions mensuelles. Notre objectif est de passer des transactions au guichet aux transactions aux distributrices ou par carte de crédit dans des colonnes, ce qui assurera un mouvement efficace du trafic et minimisera les files d'attente en général. Compte tenu de cela, les machines obsolètes aux points d'entrée et de sortie, ainsi que les logiciels de programme, devront bientôt être mises à jour.

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.

La direction a budgétisé 11,7 millions de dollars de recettes pour l'exercice 2023-2024.

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 foires commerciales, qui représentaient traditionnellement de 60 à 70 pour cent des recettes du service des communications.

Selon le niveau d'activité prévu pour l'exercice 2023-2024, en particulier avec le retour des événements à l'échelle de la ville, nous nous attendons à de solides revenus par rapport à l'exercice précédent où les événements ont eu du mal à se rétablir après le confinement imposé pendant la pandémie.

Ventes de médias numériques et de publicités

Notre inventaire de médias numériques comprend 110 panneaux numériques (p. ex., murs numériques, salle de réunion, panneaux à usage général et panneaux extérieurs). En plus de fournir des informations sur les événements et sur les séances tenues dans les salles 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).

Au cours de l'exercice 2023-2024, nous nous attendons à ce que les revenus augmentent par rapport à l'exercice précédent. Cela est dû au plus grand nombre de congrès que nous prévoyons d'accueillir, ainsi qu'à l'attente que nos clients concluent des ententes de commandites plus solides après les difficultés éprouvées dans ce domaine lors de la réouverture.

Nos services de ventes et marketing travaillent avec des clients clés pour promouvoir la valeur des revenus de commandite et de publicité de leurs événements. L'un de nos résultats escomptés est une utilisation accrue des publicités dans les médias numériques.

Systèmes

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 (p. ex., ordinateurs portables, tablettes, téléphones cellulaires).

Au cours de l'exercice 2023-2024, nous nous concentrerons sur l'augmentation des débouchés et sur l'optimisation des processus grâce à la transformation numérique. Nous poursuivons également l'évolution de notre stratégie de cybersécurité afin de maintenir un environnement sécurisé pour les employés et les données de PCTM.

Services événementiels

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

Elle gère également un inventaire de matériel utilisé pour des 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 des installations et les prévisions relatives aux services de restauration pour l'exercice 2023-2024, nous nous attendons à ce que nos revenus soient plus élevés que ceux de l'exercice 2022-2023. Bien que l'industrie continue de se redresser, nous nous attendons à ce que nos revenus demeurent inférieurs à ceux de l'exercice 2019-2020.

Aperçu des frais généraux par centre de coûts

Les dépenses générales sont classées selon les centres de coûts suivants :

- Frais généraux et administratifs
- Ventes et marketing
- Ingénierie
- Énergie
- Services de nettoyage
- Services de technologies
- Assurance
- Autres dépenses

Le total des frais généraux varie entre 34 et 35,5 % du revenu brut.

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 80 pour cent 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 travaillant sur les quais, de l'équipe responsable des achats, et du personnel des ressources humaines. Les frais administratifs comptent pour vingt pour cent et comprennent les frais juridiques, les frais de consultation, les prestations d'invalidité (CSPAAT), les

frais bancaires, les commissions des cartes 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 l'exercice 2023-2024 se détaillent comme suit :

- Les frais juridiques, dont les projections sont de 100 000 dollars, sont en grande partie liés aux relations avec les employés et aux négociations de contrats de vente. Les frais de consultation, budgétisés à 144 000 dollars, concernent les avantages sociaux des employés et la gestion des pensions. À titre d'employeur 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 107 500 dollars a été alloué aux coûts des réclamations à long terme.
- Les frais bancaires sont estimés à 48 000 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 la 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 2023-2024 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 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 5,88 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, qui représentent deux millions de dollars ou 33 pour cent du budget.
- Services contractuels et fournisseurs, notamment pour l'entretien des ascenseurs et des escaliers roulants, l'élimination des déchets, la réparation de l'équipement, la mécanique et la plomberie, l'électricité et la réfrigération, ce qui représente 2,55 millions de dollars ou 44 pour cent du budget global d'ingénierie. En raison de la pénurie de mécaniciens spécialisés dans les ascenseurs et les escaliers mécaniques, sans compter la forte demande pour ces services, nos coûts annuels d'entretien ont augmenté considérablement depuis juin 2022, passant de 35 000 dollars par mois à 56 000 dollars par mois.
- Frais des zones communes d'Oxford Properties, qui représentent 1,4 million de dollars ou 23 pour cent du budget global.

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 la construction de plus grandes installations 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 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 de cette activité pourrait avoir lieu d'ici trois à cinq ans, plus tard que ce qui était prévu à l'origine en raison de l'accès limité actuel aux fonds pour dépenses en capital. Une fois que le fonds sera disponible, la phase suivante intégrerait les éléments suivants :

- 17 escaliers roulants du bâtiment sud (vers 1997). Remplacement des escaliers les plus utilisés (entre le pont et la rue) et remise à neuf des escaliers restants.
- Réparations et mises à niveau des monte-charges pour des opérations sécuritaires et stables.
- Améliorations des ascenseurs apportées en fonction des besoins pour assurer la sécurité et la fiabilité de leur fonctionnement et pour améliorer les pièces d'ajustement et la finition.

Le coût estimatif de ce projet se situe entre 8,0 et 8,5 millions de dollars. Coût énergétique

Le montant total prévu pour l'énergie est de 2,8 millions de dollars, avec la ventilation suivante :

- 74,4 % en frais d'électricité
- 7,9 % en frais de réfrigération d'eau et de chauffage à vapeur

- 6,2 % en frais de gaz naturel
- 11,5 % en eau et en traitement des eaux usées

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 de 0,12 dollar par kWh pour l'exercice 2023-2024.

Le coût du gaz naturel devrait être de 0,329 \$ par mètre cube pour l'exercice 2023-2024.

Comme imposé par la ville de Toronto, les coûts de l'eau et des eaux usées devraient être de 4,331 dollars par mètre cube en 2023-2024.

Pour 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 dollar par kWh dans le budget.

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 correspond à des tarifs offerts exclusivement aux clients privilégiés d'Enwave.

Pour l'hiver 2023-2024, un taux de 0,010 4 dollar par livre de vapeur est prévu. Nous nous attendons également à recevoir une charge de débit de vapeur de 7 928 dollars par mois. Le débit de la capacité de refroidissement n'a pas encore été confirmé, mais il devrait augmenter de 2 % cent pour s'établir à 0,050 dollar par tonne/heure.

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 23 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, les services de nettoyage ont budgétisé des recettes de 716 000 dollars pour le nettoyage de kiosques et d'éléments divers, et de 554 000 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 pour cette année sera de trois millions de dollars. Aucune allocation n'est actuellement prévue pour notre contribution annuelle au Fonds pour le développement de l'organisation de congrès.

Nos affaires ont connu un rebond plus rapide que prévu à la fin de la pandémie, comme en témoignent les résultats que nous obtenons au cours du présent exercice. Cette situation est principalement attribuable à la demande du marché des entreprises et associations canadiennes, ainsi qu'aux clients des

foires commerciales et des salons à l'intention des consommateurs. Notre croissance continue au cours de la prochaine année sera soutenue par la tenue de plusieurs grands congrès d'organisations américaines et internationales. Notre succès dans le secteur des événements à l'échelle de la ville pour les années à venir, en particulier pour les marchés américain et international, continuera à stimuler 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 des communications qui suit illustre comment nous travaillerons assidûment pour poursuivre la relance et le développement de nos activités grâce à plusieurs initiatives de vente et de marketing clés.

Tendance financière

	Valeurs réelles Mar-20	Valeurs réelles Mar-21	Valeurs réelles Mar-22	Prévisions Mar-23	Budget Mar-24	Prévisions Mar-25	Prévisions Mar-26
REVENU BRUT	75 230 417 \$	13 252 171 \$	37 527 354 \$	59 376 100 \$	64 152 200 \$	65 475 800 \$	66 828 600 \$
Croissance des revenus	(0,3 %)	(82,4 %)	183,2 %	58,2 %	8,0 %	2,1 %	2,1 %
DÉPENSES D'EXPLOITATION	51 217 284 \$	25 249 896 \$	24 456 289 \$	40 508 700 \$	51 225 900 \$	51 158 500 \$	51 758 100 \$
Dépenses d'exploitation %	68,1 %	190,5 %	65,2 %	68,2 %	79,9 %	78,1 %	77,4 %
REVENU NET D'EXPLOITATION (PERTE)	24 013 133 \$	(11 997 725 \$)	13 071 065 \$	18 867 400 \$	12 926 300 \$	14 317 300 \$	15 070 500 \$
Revenu net d'exploitation (perte) %	31,9 %	(90,5 %)	34,8 %	31,8 %	20,1 %	21,9 %	22,6 %
Amortissement	10 577 837	10 570 404	10 261 753	10 658 200	11 523 000	11 200 000	11 400 000
REVENU NET (PERTE)	13 435 296 \$	(22 568 129 \$)	2 809 312 \$	8 209 200 \$	1 403 300 \$	3 117 300 \$	3 670 500 \$
	17,9 %	(170,3 %)	7,5 %	13,8 %	2,2 %	4,8 %	5,5 %

Bilan proforma

ATOUTS	Valeurs réelles 31 mars 2021	Valeurs réelles 31 mars 2022	Prévisions 31 mars 2023	Budget 31 mars 2024	Prévisions 31 mars 2025	Prévisions 31 mars 2026
ACTUEL :						
Liquidités	1 295 551 \$	6 657 556 \$	7 456 800 \$	8 696 900 \$	11 856 000 \$	17 048 400 \$
Fonds de stabilisation d'urgence	2 760 093 \$	508 189 \$				
Réserve en espèces pour l'achat d'une gare de triage		1 750 000 \$	7 450 000 \$	13 450 000 \$	15 000 000 \$	
Encaisse affectée à la franchise d'assurance		2 500 000 \$	2 500 000 \$	2 500 000 \$	2 500 000 \$	2 500 000 \$
Dépôts de clients	15 577 876 \$	15 734 699 \$	20 000 000 \$	20 000 000 \$	21 000 000 \$	21 000 000 \$
Comptes débiteurs	4 167 270 \$	665 101 \$	1 000 000 \$	850 000 \$	900 000 \$	1 000 000 \$
Stocks	344 232 \$	567 192 \$	700 000 \$	700 000 \$	750 000 \$	770 000 \$
Charges payées d'avance et autres actifs	720 944 \$	681 304 \$	800 000 \$	900 000 \$	800 000 \$	900 000 \$
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	24 829 966 \$	29 064 041 \$	39 906 800 \$	47 036 900 \$	52 086 000 \$	43 218 400 \$
AUTRES ACTIFS						
Immobilisations	382 169 847 \$	382 382 825 \$	385 678 200 \$	388 226 200 \$	394 726 200 \$	416 226 200 \$
Amortissement cumulé	(201 943 637 \$)	(212 391 789 \$)	(223 272 800 \$)	(234 980 800 \$)	(246 365 800 \$)	(257 950 800 \$)
Prestations futures des employés	(2 040 600 \$)	(965 200 \$)	(1 560 200 \$)	(1 320 100 \$)	(1 080 000 \$)	(980 000 \$)
TOTAL DE L'ACTIF	203 015 576 \$	198 089 877 \$	200 752 000 \$	198 962 200 \$	200 086 400 \$	200 513 800 \$
PASSIF						
ACTUEL :						
Comptes créditeurs et charges à payer	2 797 593 \$	4 610 192 \$	5 500 000 \$	6 000 000 \$	6 500 000 \$	6 750 000 \$
Apport en capital	39 724 442 \$	38 731 331 \$	37 738 200 \$	36 745 100 \$	35 752 000 \$	34 758 900 \$
Produit reporté (fonds de stabilisation d'urgence)	6 745 093 \$	533 769 \$				
Produit reporté (dépôts de clients)	15 577 876 \$	15 734 699 \$	20 000 000 \$	20 000 000 \$	21 000 000 \$	21 000 000 \$
TOTAL DU PASSIF	64 845 004 \$	59 609 991 \$	63 238 200 \$	62 745 100 \$	63 252 000 \$	62 508 900 \$
ACTIFS						
Excédent	122 387 997 \$	99 819 868 \$	102 629 200 \$	103 963 100 \$	105 366 400 \$	108 483 700 \$
Distribution	(104 500 000 \$)	(107 000 000 \$)	(109 500 000 \$)	(112 000 000 \$)	(114 500 000 \$)	(117 000 000 \$)
Surplus d'apport	142 850 704 \$	142 850 706 \$	142 850 700 \$	142 850 700 \$	142 850 700 \$	142 850 700 \$
Gain d'exploitation actuel	(22 568 129 \$)	2 809 312 \$	1 333 900 \$	1 403 300 \$	3 117 300 \$	3 670 500 \$
TOTAL DES ACTIFS	138 170 572 \$	138 479 886 \$	137 313 800 \$	136 217 100 \$	136 834 400 \$	138 004 900 \$
TOTAL DES ACTIFS ET DES PASSIFS	203 015 576 \$	198 089 877 \$	200 552 000 \$	198 962 200 \$	200 086 400 \$	200 513 800 \$

Relevé des changements de la situation financière

	Valeurs réelles 31 mars 2021	Valeurs réelles 31 mars 2022	Prévisions 31 mars 2023	Budget 31 mars 2024	Prévisions 31 mars 2025	Prévisions 31 mars 2026
Rentrées de trésorerie et décaissements nets liés aux activités d'exploitation suivantes :						
Excédent des produits sur les charges	(22 568 129 \$)	2 809 312 \$	1 333 900 \$	1 403 300 \$	3 117 300 \$	3 670 500 \$
Frais supplémentaires aux opérations ne nécessitant pas de paiement en espèces						
Dépréciation (y compris sur la somme facturée au stationnement)	10 760 533 \$	10 448 152 \$	10 880 900 \$	11 708 000 \$	11 385 000 \$	11 585 000 \$
	(11 807 596 \$)	13 257 464 \$	12 214 800 \$	13 111 300 \$	14 502 300 \$	15 255 500 \$
Changements dans les soldes d'exploitation hors trésorerie liés aux opérations :						
Comptes débiteurs	(1 217 214 \$)	3 502 169 \$	(334 900 \$)	150 000 \$	(50 000 \$)	(100 000 \$)
Stocks	475 100 \$	(222 928 \$)	(132 800 \$)	0	-50 000	-20 000
Frais payés d'avance	244 163 \$	39 640 \$	(118 700 \$)	(100 000 \$)	100 000 \$	(100 000 \$)
Avantages sociaux futurs	195 800 \$	(1 075 400 \$)	595 100 \$	(240 100 \$)	(240 100 \$)	(100 000 \$)
Comptes créditeurs et charges à payer	1 473 374 \$	(4 398 775 \$)	356 100 \$	500 000 \$	500 000 \$	250 000 \$
Apport reporté liée aux immobilisations corporelles	(993 111 \$)	(993 111 \$)	(993 100 \$)	(993 100 \$)	(993 100 \$)	(993 100 \$)
	(11 629 484 \$)	10 109 059 \$	11 586 500 \$	12 428 100 \$	13 769 100 \$	14 192 400 \$
Financement des paiements de distribution						
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 \$)	
2025-2026						(2 500 000 \$)
Investissements						
Ajouts à des immobilisations de maintien	(39 305 \$)	(212 978 \$)	(2 995 400 \$)	(977 000 \$)	(3 850 000 \$)	(5 750 000 \$)
Projets spéciaux					(1 900 000 \$)	(15 000 000 \$)
Projets d'immobilisations d'Oxford Properties	(7 853 \$)		(300 000 \$)	(1 571 000 \$)	(750 000 \$)	(750 000 \$)
Modifications						
Réserve de liquidité – Budget approuvé de l'exercice précédent	(982 776 \$)					
Augmentation/diminution de la liquidité	(15 159 400 \$)	7 396 081 \$	5 791 100 \$	7 380 100 \$	4 769 100 \$	-9 807 600 \$
Liquidité au début de l'exercice	19 179 064 \$	4 019 664 \$	11 415 700 \$	17 206 800 \$	24 586 900 \$	29 356 000 \$
Liquidité à la fin de l'exercice	4 019 664 \$	11 415 745 \$	17 206 800 \$	24 586 900 \$	29 356 000 \$	19 548 400 \$



An Agency of the Government of Ontario

Marketing et communications

Survol du marché

Nous avons connu un exercice exceptionnel en organisation d'événements et nous avons constaté l'immense désir qu'ont les gens de se réunir à nouveau. Nous avons été témoins de la forte demande d'événements en personne dans l'ensemble du secteur et nous avons accueilli à nouveau des congrès, des réunions d'entreprise et de nombreux salons à l'intention des consommateurs et foires commerciales dans nos installations. En outre, le besoin d'événements avec un volet virtuel a diminué.

Au cours de l'exercice précédent, nos activités de marketing et nos initiatives de communication ont été axées sur le peaufinage, la préparation et l'anticipation de la nécessité de la reprise de nos activités. Le travail et la planification qui nous ont permis de créer nos ressources de sécurité ont été essentiels pour nos clients et ONWARD, notre guide amélioré des événements sécuritaires, a été très bien reçu. Il sera impératif de démontrer notre capacité à organiser des événements sécuritaires, d'inspirer confiance à nos clients et de réaffirmer notre image de marque solide à titre de centre des congrès le plus expérimenté au Canada.

Nous avons également entièrement repensé notre site Web l'année dernière. Il s'agit d'un projet important ayant jeté les bases d'initiatives de marketing stratégiques qui profitent à nos clients, à leurs exposants et aux participants. Le site a été développé consciencieusement grâce à des recherches qui génèrent des clients potentiels, des données sur les visiteurs et d'autres informations précieuses. Les plus récentes technologies en matière de conception et d'outils Web ont été intégrées, et le site Web permet maintenant aux clients existants et potentiels et aux employés d'effectuer efficacement des visites en ligne. Dans l'ensemble, des ajouts importants ont été apportés à ce site Web, qui utilise notamment un nouveau système de commande en ligne, ainsi que de nouveaux plans d'étages et de nouvelles visites pour les planificateurs, en anglais et en français. De plus, nos installations sont entièrement accessibles pour les personnes handicapées.

Nous avons aussi mis au point nos stratégies de communication et de médias sociaux afin d'accroître l'engagement et de veiller à ce que les messages clés soient relayés au public des intervenants, au besoin. De plus, nous avons repris contact avec les principales associations de l'industrie par le biais de partenariats et de commandites. En substance, les améliorations apportées à nos plateformes numériques et sociales (c.-à-d. site Web, canaux de médias sociaux, etc.) serviront de base solide à certaines stratégies de marketing de trafic entrant cette année.

Les marchés américain et international seront toujours des segments hautement prioritaires de nos activités pour garantir l'organisation de congrès au-delà de 2024, ce qui nous permettra de respecter notre mandat et générera des retombées économiques. Les tactiques de marketing de trafic entrant et de marketing de contenu généreront l'intérêt de clients potentiels tout au long du processus de vente.

Nos foires commerciales et salons à l'intention des consommateurs resteront aussi une priorité pour contribuer à l'atteinte de nos objectifs en matière de taux d'occupation. Cette approche de marketing de créneaux nécessitera une stratégie très ciblée avec des tactiques bien élaborées de marketing centré sur le client. De plus, des campagnes de marketing à court terme seront lancées à des moments appropriés de l'année pour les périodes creuses (juillet, novembre à janvier) afin d'atteindre notre objectif d'occupation au cours de l'exercice.

Le plan de marketing et la stratégie de marketing sont en harmonie afin de favoriser leur réussite dans l'atteinte et le dépassement de nos objectifs commerciaux en matière de revenus d'installations, de recettes accessoires, de service à la clientèle, d'occupation et de durabilité.

Survol des communications

Publics d'intervenants



Clients

Veiller à maintenir le contact avec nos clients et continuer à renforcer la pertinence de notre marque et la rétention.



Industrie et groupes d'affaires

Maintenir l'ensemble du secteur des congrès et des réunions informé de nos développements, de nos réussites et de nos initiatives.



Communauté

Faire participer des résidents et des entreprises à notre incidence locale sur la collectivité et à notre contribution à la réussite financière de Toronto.

Intervenant	Messages clés
Clients	Renforcer l'image du PCTM comme le centre de congrès le plus expérimenté au Canada. Les planificateurs peuvent nous faire confiance en tant que partenaire qui organise des événements de classe mondiale sûrs et réussis. Nous y parviendrons grâce aux éléments suivants : • bulletins d'information électroniques réguliers; • campagnes et activations continues dans les médias sociaux; • nouvelles et histoires d'intérêt sur mesure; • messages sur la destination harmonisés et soutenus par Destination Toronto.
Industrie et groupes d'affaires	Le PCTM est un atout important et apporte une grande contribution à l'économie locale. Nous sommes impatients de continuer à favoriser le succès du secteur des événements commerciaux et de contribuer au succès de la région. Nous y parviendrons en : • nous impliquant auprès d'associations de l'industrie pour partager nos développements et réussites; • cernant des possibilités de collaboration stratégique et de retombées; • profitant d'occasions dans des médias de l'industrie et lors d'événements du secteur.

Intervenant	Messages clés
Communauté	Le PCTM joue un rôle clé dans la reprise économique de la ville et de la province. Nous sommes impatients de contribuer à la relance de notre économie et de continuer à générer des retombées économiques importantes pour la ville de Toronto et pour la province d'Ontario. Au cours d'une année type, le PCTM génère un demi-milliard de dollars en retombées économiques pour notre région. Nos initiatives axées sur la communauté comprennent les suivantes : • Partager nos répercussions économiques et sociales positives avec la communauté en mettant l'accent sur les raisons de leur importance. • Tirer parti des médias sociaux pour amplifier nos messages s'adressant aux intervenants communautaires et aux résidents. • Établir des partenariats avec des institutions culturelles et universitaires de manière créative. • Appuyer des initiatives communautaires appropriées (p. ex., Toronto District School Board, Habitat for Humanity, Red Door Toronto, etc.). • Partager nos initiatives de développement durable qui soutiennent la communauté locale (p. ex., dons de bienfaisance et livraisons de nourriture).



An Agency of the Government of Ontario

Annexes

Projets de construction dans la région



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.

1.5 Development Key Plan

 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.