



Plan d'affaires et stratégique 2024–2027

1^{er} décembre 2023

Plan d'affaires et stratégique

Mandat.....	1
Vision et valeurs	1
Orientations stratégiques.....	3
Perspectives d'affaires.....	6
Survol des programmes et activités actuels et futurs	8
Stratégie technologique pour les événements.....	11
Survol du segment du marché.....	12
Organigramme.....	12
Objectifs et stratégies d'entreprise	13
Sommaire du budget d'exploitation	19

Marketing et communications

Survol du marché.....	29
Survol des communications.....	30

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

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 39^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'une des principaux centres des congrès du Canada continuent de croître. Grâce à son expérience, à sa réputation et à ses collaborateurs, le PCTM continue de s'efforcer d'assurer le succès des événements de ses clients.

Vision et valeurs

En plus de son mandat d'entreprise, l'organisation 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

Nous aidons nos clients à créer des événements réussis



Convivialité

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



Réactivité

Nous prêchons par l'exemple en prenant l'initiative de gérer n'importe quelle tâche en temps voulu et de manière efficiente.



Équité

Nous traitons les autres de façon équitable, indépendamment de leurs antécédents et de leurs points de vue. Nous avons comme principe de dire ce que l'on fait et de faire ce que l'on dit.



Fierté

Nous sommes engagés dans le travail que nous accomplissons. Notre quête d'excellence se concrétise grâce à notre enthousiasme contagieux et à la célébration de notre diversité.



Dévouement

Nous mettons les efforts nécessaires pour surpasser les attentes des clients et pour les aider à organiser des événements réussis.



Professionalisme

Nous comprenons et respectons les besoins de nos clients et nous leur offrons constamment des services selon les normes les plus élevées qui soient.

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 efficiente).

Orientations stratégiques

Le PCTM fêtera au mois d'octobre 2024 son 40^e anniversaire, un jalon important et une bonne occasion de célébrer le succès qu'il a connu au fil des ans dans l'accomplissement de son mandat et dans le dépassement de ses objectifs de promotion de croissance économique dans la région, alors qu'il travaille au service de ses parties prenantes et de la collectivité en général.

Toutefois, à l'âge de 40 ans, le palais des congrès ressent aussi les effets des années qui passent. Nous exploitons nos installations presque au maximum de leurs capacités et notre objectif stratégique pour l'avenir sera de maintenir des niveaux de service à la clientèle de pointe face à la concurrence mondiale, de nous adapter aux préférences changeantes des planificateurs d'événements et des participants de congrès, et de composer avec la nature évolutive du secteur des congrès. Les clients en demandent plus, mais veulent payer moins. Partout, les centres de congrès cherchent des moyens nouveaux et créatifs d'attirer des événements dans leurs installations et d'inciter leur clientèle à revenir.

En même temps, il n'y a pas deux congrès identiques. Nous devons faire preuve d'agilité et de flexibilité pour nous adapter aux circonstances changeantes et aux besoins en évolution des clients.

Le PCTM a la réputation de se démarquer de ses concurrents. Parmi les nombreuses initiatives que nous avons mises en place, nous continuons d'accroître les incitatifs que nous offrons pour attirer des clients potentiels et nous avons repensé les approches de notre structure de vente et de marketing afin de maximiser les occasions de générer des revenus. Nous faisons également preuve de minutie dans la restructuration de notre approche de gestion des talents afin de nous assurer d'attirer les meilleurs employés et d'orienter leur perfectionnement au fur et à mesure qu'ils grandissent et qu'ils occupent des postes plus importants au sein du PCTM.

Tout au long du rapport, nous décrivons en détail plusieurs des mesures que nous adoptons pour atteindre nos objectifs.

La bonne infrastructure pour offrir la bonne expérience

Le Palais des congrès du Toronto métropolitain continuera d'apporter des changements à ses systèmes et de reconnaître les coûts qui y sont

associés pour s'assurer que ses installations répondent aux besoins de sa clientèle et des participants aux congrès qu'il accueille. Alors que les bâtiments vieillissent et que les coûts des assurances continuent d'augmenter, nous devons composer avec le remplacement d'éléments qui arrivent à la fin de leur cycle de vie. Cependant, cela nous offre une occasion d'investir non seulement pour maintenir l'offre existante, mais aussi pour moderniser le PCTM et pour améliorer les installations existantes. Nous croyons que le développement stratégique de notre programme d'infrastructure nous procure des avantages concurrentiels clés.

Alors que nous modernisons nos bâtiments et installations, nous sommes très conscients de la possibilité que nous avons de continuer à être un chef de file en matière de développement durable. Dans l'industrie des congrès, le PCTM est déjà considéré comme un pionnier dans l'établissement de pratiques exemplaires en Amérique du Nord. À l'avenir, des ressources supplémentaires seront consacrées à la diversité, à l'équité, à l'inclusion et à l'appartenance.

Parallèlement aux installations physiques, il est essentiel de veiller à ce que notre infrastructure technologique soit non seulement à jour, mais également conçue pour anticiper les futurs besoins. Puisque l'infrastructure technologique continue d'être un pilier de notre service et de l'expérience que nous offrons, il est impératif que nous procédions à des mises à niveau de façon continue et à un rythme soutenu. La modernisation des réseaux de données et la mise à profit des progrès technologiques seront nécessaires pour répondre aux besoins croissants.

Plus précisément, nous continuerons d'améliorer la qualité et la résilience de nos réseaux câblés et sans fil, nous augmenterons les niveaux de service à la clientèle et l'efficacité opérationnelle en tirant parti de technologies, notamment des technologies de bâtiment intelligent, les technologies d'automatisation des bâtiments et l'automatisation de l'équipement opérationnel, et nous améliorerons l'expérience client en tirant profit de l'augmentation des actifs de données pour mieux servir nos clients, nos invités et nos employés.

Notre offre culinaire reste un avantage concurrentiel

Notre engagement continu de faire progresser le programme du service de restauration est essentiel pour maintenir notre position avantageuse sur le marché. Nous poursuivons nos investissements dans des solutions liées à la cuisine et aux services mobiles, ce qui nous permet de mettre au point des expériences culinaires uniques auxquelles participent nos clients et nos invités. Notre objectif est d'enrichir davantage nos créations maison en mettant en valeur notre expertise culinaire, tout en privilégiant une gestion rigoureuse des coûts et de la qualité.

La bonne organisation et les bonnes personnes

Nos gens sont le cœur de notre établissement. C'est plus qu'une devise, c'est une philosophie, et cela exige que nous gérons soigneusement nos talents. Nous sommes fiers de notre capacité à retenir de bons employés. Cependant, à l'instar de toutes les entreprises d'hôtellerie pendant la pandémie, nous avons perdu de bonnes personnes. Avant la pandémie, notre taux de roulement était de 8 %. Au plus fort de la pandémie, lorsque nous avons suspendu nos activités, nous avons perdu près du tiers de nos employés à cause du roulement de personnel. À la suite de la pandémie, le taux de roulement est revenu à des niveaux plus acceptables, mais il y a encore une pénurie de personnel d'expérience sur le marché.

Notre défi est de pouvoir rivaliser aller chercher les meilleurs talents. Depuis de nombreuses années, le PCTM doit contrôler son régime de rémunération, ce qui nuit à notre capacité de rivaliser avec d'autres organisation pour recruter des personnes de talent dans la région du Grand Toronto et réduit considérablement le bassin de candidats à notre disposition. Pour connaître du succès et demeurer concurrentiel, le PCTM doit s'assurer qu'il dispose des ressources appropriées et d'une rémunération concurrentielle lui permettant de retenir et d'attirer les candidats qualifiés qui correspondent le mieux à ses besoins organisationnels. À cet effet, notre objectif stratégique sera de rectifier la disparité dans la rémunération et les avantages sociaux afin de nous assurer que la PCTM demeure un employeur de premier plan.

Aussi, nous examinons attentivement notre structure organisationnelle pour qu'elle soit aussi efficace et agile que possible.

Dans le cadre de notre plan de ventes, de marketing et de communication, nous avons pris plusieurs mesures pour être plus compétitifs.

- Nous avons intégré les ventes du service de restauration à la division des ventes, une restructuration qui permet une meilleure allocation des ressources et améliore les possibilités de vente croisée.
- Nous faisons évoluer le rôle des vendeurs principaux afin qu'ils se concentrent davantage sur la gestion des relations, une transition à la suite de laquelle leur responsabilité principale sera de cultiver et de maintenir des relations solides avec nos principaux comptes, dans le but de favoriser des partenariats à long terme et d'assurer la conservation de clients clés.
- Les vendeurs de niveau intermédiaire cibleront et géreront les événements de petite et moyenne taille. Ces segments offrent un potentiel de volume élevé tout en nécessitant des efforts de développement commercial relativement moins intenses.

Alors que nous reconstituons nos équipes, il est essentiel que nous nous concentrons sur la planification de la relève et sur le développement des compétences. Nos gestionnaires de niveau intermédiaire seront encadrés et formés par nos vendeurs principaux. Chaque gestionnaire de niveau intermédiaire travaillera comme « partenaire » d'un vendeur principal avec un ensemble particulier de clients ou de clients potentiels (c.-à-d., États-Unis, organisations internationales, associations canadiennes ou sociétés).

En encourageant les gestionnaires de niveau intermédiaire de cette façon, nous visons à les doter des compétences et des connaissances dont ils ont besoin pour assurer une transition sans heurts vers des postes à plus grandes responsabilités. Cette approche nous permettra de nous assurer de toujours avoir des chefs de file compétents qui comprennent les exigences des clients et peuvent occuper des postes clés au besoin.

Ce plan de redéploiement stratégique vise à optimiser nos ressources, à améliorer les relations avec nos clients et à renforcer le bassin de notre relève. En harmonisant nos équipes et leurs forces respectives avec la dynamique du marché, nous prévoyons une amélioration des rendements en matière de vente et une durabilité à long terme.

Maintenir des partenariats solides

La dernière orientation stratégique importante consiste à renforcer les relations que nous entretenons avec des partenaires de l'industrie dans le but d'atteindre des objectifs communs.

Notre collaboration avec Destination Toronto et avec la communauté hôtelière demeure un élément essentiel de notre stratégie d'affaires dans un marché de plus en plus concurrentiel. L'un des aspects les plus efficaces de cette relation est le Fonds pour le développement de l'organisation de congrès, qui nous permet d'offrir des incitatifs importants aux clients potentiels qui souhaitent organiser des congrès à l'échelle de la ville.

La relation que nous entretenons avec nos partenaires hôteliers qui offrent de l'hébergement aux participants aux congrès à l'échelle de la ville est également cruciale. Plus loin dans le présent document, nous décrivons les défis auxquels nous sommes confrontés lors de la réservation de blocs de chambres. Stratégiquement, nous savons que nous devons trouver des moyens de répondre aux exigences de nos clients afin d'avoir suffisamment de chambres d'hôtel pour accueillir leurs participants, sans quoi la réservation de congrès à l'échelle de la ville pourrait ne pas revenir au niveau observé avant la pandémie.

Enfin, nous tenons à reconnaître la grande valeur de notre programme Leaders Circle pour trouver de nouveaux clients potentiels internationaux et pour attirer de nouveaux congrès internationaux. Le Leaders Circle rassemble des leaders d'opinion, des innovateurs et des chercheurs du Canada, et a joué un rôle important dans l'obtention de plusieurs congrès internationaux à l'échelle de la ville au cours des prochaines années. Le programme favorise l'échange

de connaissances, rehausse la réputation mondiale de Toronto et encourage l'innovation durable.

Cette année, pour souligner les réalisations de notre programme, nous avons célébré nos réussites lors de notre gala annuel de reconnaissance, un événement soulignant la contribution des nombreux ambassadeurs qui ont recommandé Toronto dans leur domaine respectif et qui ont influencé le choix de notre ville pour la tenue d'événements. Le dernier gala a eu lieu en 2019, avant l'éclosion de la pandémie. Puisque le marché international a toujours été un segment important de nos activités, le Leaders Circle deviendra un acteur de plus en plus important pour notre équipe de vente et de marketing.

Bureau du vérificateur général – Vérification de l'optimisation des ressources

Le Bureau du vérificateur général travaille à l'achèvement de la vérification de l'optimisation des ressources, dont le rapport final sera publié en décembre 2023. Nous sommes impatients de collaborer avec notre ministère et les parties prenantes de l'industrie pour assurer une mise en œuvre harmonieuse et réussie des recommandations du vérificateur général.

Lettre de mandat/Lettre d'instructions

Le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport a présenté les priorités du gouvernement pour le PCTM en 2024-2025. Nous collaborerons avec notre actionnaire pour nous assurer de l'atteinte de nos objectifs.

Perspectives d'affaires

Le Palais des congrès du Toronto métropolitain continue d'occuper une position de force sur le marché canadien, où il demeure un chef de file pour les grands congrès nationaux et internationaux.

L'exercice 2022-2023 a produit de solides résultats financiers, ce qui nous a donné l'occasion de recommencer à investir dans certains projets d'immobilisations essentiels qui ont été repoussés pendant la pandémie. Notre objectif est de générer 530 millions de dollars en retombées économiques pour la région et pour la province au cours du prochain exercice.

Pour ce qui est de l'exercice 2024-2025, les perspectives demeurent positives en ce qui concerne le nombre d'événements, le taux d'occupation et les retombées économiques. Notre stratégie d'affaires comprend l'organisation d'un total de 330 événements en 2024-2025, avec un taux d'occupation ciblé de 54 %. Dans tous les marchés, nous avons actuellement confirmé l'obtention de congrès qui rassembleront 43 000 délégués au premier trimestre, alors que les prévisions pour les trimestres suivants sont respectivement de 23 700, 8 500 et 27 400 délégués.

Au-delà de 2025, le PCTM croit que les perspectives d'affaires seront toujours positives, bien que subsistent plusieurs incertitudes.

Domaines d'incertitude

D'une part, nous voyons la fin de l'effet de la demande comprimée : les arriérés des événements qui ont dû être reprogrammés en raison de la pandémie se sont maintenant résorbés.

Deuxièmement, les signes d'un assouplissement des conditions du marché sont de plus en plus évidents, ce qui pousse les planificateurs à faire preuve de plus de prudence dans les engagements qu'ils prennent pour l'avenir.

Troisièmement, nous constatons que plusieurs grandes sociétés et associations des États-Unis choisissent de rester dans leur pays, alors que les centres de congrès aux États-Unis cherchent à regagner des affaires en offrant des incitatifs lucratifs dans leur ville et état. Nous ne pouvons avoir la conviction de connaître la durée pendant laquelle cette tendance se poursuivra. De plus, de nombreux planificateurs de congrès des États-Unis sont d'avis que rester plus près de chez eux est un moyen

d'atténuer les risques associés aux déplacements à l'étranger et aux restrictions frontalières.

Enfin, les prix de l'hébergement et du transport aérien ont atteint des sommets jamais vus, ce qui a une incidence sur notre capacité à obtenir des événements internationaux. En effet, compte tenu des niveaux actuels de demande et des tarifs élevés qui sont exigés, nos partenaires hôteliers sont moins disposés à réserver des blocs de chambres pour de futurs événements. Par conséquent, il est difficile pour le PCTM et pour Destination Toronto d'obtenir des blocs de chambres adéquats pour des participants de congrès des États-Unis. Pour accueillir de plus grands congrès à l'échelle de la ville et pour répondre aux besoins des organisateurs d'événements, le PCTM a souvent besoin de s'associer à une douzaine d'hôtels ou plus.

Cet aspect est important, car pour atteindre le niveau souhaité de retombées économiques, un facteur de réussite clé pour le PCTM consiste à attirer de grands congrès à l'échelle de la ville.

Congrès à l'échelle de la ville : un facteur de réussite clé

Nous sommes donc ravis d'être en bonne voie pour accueillir vingt congrès à l'échelle de la ville au cours de la prochaine année. Cela comprend huit congrès des États-Unis réservés par le biais de notre partenaire Destination Toronto et deux congrès du marché international issus de notre programme Leaders Circle. Une question demeure cependant au sujet de l'assistance. Entre autres choses, la baisse de l'assistance a un effet sur nos revenus variables, notamment sur ceux des services de restauration et des événements connexes. Il n'est pas évident si les coûts plus élevés associés aux voyages (aussi bien les compagnies aériennes que l'hébergement) ont une incidence sur l'assistance, sans compter les préoccupations persistantes que les délégués internationaux peuvent avoir lorsque vient le temps de voyager à l'extérieur de leur pays. Cela dit, puisque nous estimons que chaque événement à l'échelle de la ville attire en moyenne plus de 5 000 participants, ces vingt congrès représentent donc plus de 100 000 visiteurs à Toronto.

De ces vingt congrès à l'échelle de la ville, sept devraient attirer chacun plus de 7 000 participants. Les retombées économiques prévues de ces événements à eux seuls sont de plus de 67 millions de dollars.

Notre exercice financier débutera par un premier trimestre occupé, au cours duquel nous accueillerons plus de 60 % des délégués attendus, suivi d'environ 25 % au deuxième trimestre. Le reste des activités est comptabilisé pour le deuxième semestre. Afin de remédier à la baisse de l'assistance aux troisième et quatrième trimestres, nous continuerons de rechercher des entreprises canadiennes dont les délais d'exécution sont plus courts.

Partenaires dans la planification

Nos partenariats internationaux et notre capacité à attirer des clients de divers marchés sont évidents lorsque nous constatons le succès constant que nous connaissons dans la confirmation de réservations. Notre collaboration avec Destination Toronto et avec la ville de Toronto demeure un élément essentiel de notre stratégie d'affaires dans un marché de plus en plus concurrentiel.

En particulier, nous reconnaissons l'importance du Fonds pour le développement de l'organisation de congrès comme moyen de maintenir notre capacité concurrentielle en attirant des événements à l'échelle de la ville. En septembre 2023, nos soumissions pour onze congrès à l'échelle de la ville au cours des années à venir ont été développées avec le soutien du fonds.

Néanmoins, les demandes de financement du Fonds pour le développement de l'organisation de congrès sont en baisse considérable (jusqu'à 50 %) et le taux de confirmation d'ententes s'est également détérioré. Fait important, les contrats avec des organisateurs d'événements américains demeurent inférieurs aux niveaux observés avant la pandémie.

L'équipe des ventes et du marketing est toujours résolue à relever les défis qui l'attendent avec résilience et pragmatisme, tout en continuant à faire tout ce qu'elle peut pour connaître du succès au cours de l'exercice 2024-2025 et au-delà.

Pour chaque préoccupation cernée, le PCTM est sur la bonne voie pour relever les défis auxquels il est confronté avec les systèmes en place. Bien que nous ayons cerné plusieurs domaines dans lesquels nous devons nous améliorer pour connaître du succès, nous sommes sur la bonne voie. Nous avons mis en place des plans concrets qui sont déjà en cours d'exécution. Nous avons la conviction, compte tenu de nos performances passées, que nous serons en mesure de naviguer dans le paysage concurrentiel des affaires et de demeurer un lieu d'affaires attrayant pour notre clientèle. Ainsi, nous continuerons de stimuler la croissance économique dans la région et de soutenir la création d'emplois et l'augmentation des revenus, directement et indirectement.

Survol des programmes et activités actuels et futurs

Location des installations

Pour l'exercice 2024-2025, vingt congrès à l'échelle de la ville sont réservés au PCTM, soit le deuxième plus grand nombre de son histoire.

Alors que les congrès à l'échelle de la ville sont les principaux contributeurs de retombées économiques, d'occupation et de revenus, nous avons dû refuser des possibilités d'affaires au cours des dix-huit prochains mois en raison du manque d'espace approprié, de disponibilité et de capacité hôtelière. La demande à court terme pour les réunions de petite taille a augmenté et il y a de plus en plus de réservations de congrès à l'échelle de la ville. La pause de deux ans dans la tenue de congrès à l'échelle de la ville qu'ont entraînée les restrictions de déplacements et la fermeture des frontières a nui à notre développement commercial et des préoccupations subsistent pour les exercices 2025 et 2026. Nous constatons cependant une demande importante pour des événements à l'échelle de la ville en vue de l'exercice 2027.

L'équipe des ventes demeure diligente dans l'adoption d'une approche stratégique visant à équilibrer les retombées économiques et à maximiser la rentabilité afin de fournir le meilleur rendement de l'espace restant dans nos installations en 2024-2025. Nous prévoyons d'accueillir 330 événements, soit quinze de plus qu'au cours du présent exercice, avec un taux d'occupation stable des installations de 54 %.

Service de restauration

Aux échelles mondiale, nationale et locale, le programme de restauration du PCTM s'est forgé la réputation pour sa constance dans l'offre d'expériences novatrices et contemporaines pour des événements de grande envergure. Un facteur important de cette reconnaissance est notre processus interne de vieillissement de la viande, notre programme de pâtes et notre pâtisserie de classe mondiale. Bien que les niveaux d'activité deviennent plus stables et prévisibles, l'instabilité des prix et de la disponibilité dans notre chaîne d'approvisionnement se poursuivra pendant une bonne partie du prochain exercice, compliquant les choses pour les clients confrontés à des contraintes budgétaires.

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 d'explorer

activement la possibilité de mettre sur pied notre propre boulangerie et cuisine coopérative, et de préparer nos propres dumplings. De plus, nous cherchons à remplacer du matériel vieillissant par des solutions plus modernes afin d'améliorer notre capacité d'adaptation et de maintenir notre service de classe mondiale. En tant que leader du secteur, nous devrions, grâce à de telles initiatives, pouvoir continuer à mettre en évidence les différences de notre marque, tout en faisant contrepoids aux risques liés aux difficultés que nous éprouvons avec des fournisseurs. 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 développements assurera notre position de chef de file sur le marché.

Technologies

Les besoins technologiques continuent de croître et constituent un facteur de réussite essentiel 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 par rapport à notre infrastructure technologique. La fonctionnalité et la fiabilité de nos services de réseau de données sont essentielles pour maintenir des technologies de pointe et pour surpasser les attentes des clients. Nous améliorerons notre réseau de données et augmenterons la résilience de notre service pour assurer le succès des événements de notre clientèle.

Notre collaboration continue avec nos partenaires technologiques vise à optimiser les investissements dans des plateformes logicielles en mettant l'accent sur l'amélioration du fonctionnement de nos bâtiments et de l'expérience client. Ces plateformes logicielles sont essentielles à notre offre de services et constituent les fondements sur lesquelles nous concevons des initiatives de transformation numérique pour nos activités d'organisation événementielle. De nombreux systèmes du PCTM hébergent une mine de données, et nous sommes résolu à exploiter ces données de façon novatrice et imaginative. À l'avenir, nous comptons intégrer plusieurs de ces systèmes, y compris une plateforme de gestion d'événements, une plateforme d'assiduité et d'emploi du temps des employés, et un système de gestion des stocks pour permettre la production d'analyses plus solide, pour faciliter la prise de décisions de gestion optimales et

pour fournir des informations commerciales de grande valeur. Notre objectif est d'utiliser ces connaissances pour créer des solutions logicielles novatrices qui améliorent à la fois l'expérience des employés et la qualité globale du service à la clientèle.

En réaction aux changements importants qui s'opèrent dans les milieux de travail et à l'évolution continue des technologies, la dynamique du lieu de travail s'est transformée. Il est maintenant attendu des employeurs qu'ils offrent plus de flexibilité, alors que les attentes à l'égard des employés sont qu'ils maintiennent des niveaux de connectivité croissants. Notre capacité à répondre efficacement à ces demandes se trouve au cœur de notre stratégie de recrutement et de rétention d'employés, en particulier dans un marché des talents extrêmement concurrentiel.

Ces facteurs mettent en relief l'importance de pouvoir offrir des arrangements de travail robustes et flexibles, soutenus par des solutions technologiques facilitant l'accès à partir de n'importe où et favorisant la collaboration entre employés. Alors que nous nous tournons vers l'avenir, nous restons déterminés à faire évoluer nos plateformes technologiques et nos environnements de travail afin de nous adapter à l'évolution du milieu de travail et d'améliorer la productivité de nos 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, les trois parties continuent de se réunir tous les mois et de présenter régulièrement des soumissions en lien avec de futures possibilités d'affaires.

À mesure que l'industrie se rétablit, le Fonds pour le développement de l'organisation de congrès doit évoluer pour soutenir les congrès à l'échelle de la ville de clients potentiels, qui exigent de plus en plus une aide financière en échange de l'organisation d'événements à Toronto. De janvier à septembre 2023, le fonds a été utilisé pour soutenir quinze soumissions de congrès à l'échelle de la ville au cours des prochaines années.

La communauté hôtelière continue de fonctionner à plein régime, avec des records de taux d'occupation et de tarif quotidien moyen, ce qui a réduit le nombre de chambres d'hôtel disponibles que les établissements sont prêts à réserver pour soutenir les offres du Fonds pour le développement de l'organisation de congrès.

Alors que les hôtels réservent volontiers des chambres pendant les périodes où ils en ont besoin, l'offre n'est pas disponible lorsque la demande est forte. De plus, l'inventaire global des hôtels continue de diminuer.

Pour compliquer encore plus les choses, compte tenu des pénalités importantes que les hôtels ont imposées pendant la pandémie, les planificateurs d'événements sont maintenant moins disposés à signer des dispositions d'attrition. Cette réticence à signer de telles dispositions, tout comme la réduction des réservations de blocs de chambres, a entraîné une réduction de 50 % de la participation des hôtels au Fonds pour le développement de l'organisation de congrès en 2023. Par conséquent, le PCTM et Destination Toronto devront contribuer de façon plus importante au fonds.

Enfin, la ville a réduit le budget de Destination Toronto de plus de 10 %, mettant en péril sa capacité de maintenir ses contributions au fonds, et encore moins de les faire croître.

Le fonds demeurera solvable pour la prochaine année, mais il devra ensuite être reconstitué, comme nous le précisons dans la section sur les risques.

Revitalisation

Avant la pandémie, le PCTM a achevé les travaux initiaux d'évaluation du potentiel d'une revitalisation de ses installations à grande échelle. Une étude de faisabilité, une étude d'incidence économique, une étude de conception et d'ingénierie, des réunions du conseil consultatif des clients et plusieurs réunions de parties prenantes ont été menées avec succès entre 2018 et 2023.

Les données sont exhaustives et montrent le classement du PCTM en Amérique du Nord. Compte tenu de la position de Toronto en tant que quatrième plus grande ville en Amérique du Nord et de son attrait comme destination de voyage, le PCTM n'exploite pas tout son potentiel. L'analyse prévoit d'importants avantages économiques à l'avenir pour Toronto et pour l'Ontario si le projet de revitalisation 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 libérer son potentiel non réalisé en tant que moteur économique de la ville et de la province. Un soutien provincial, municipal et fédéral fera l'objet d'un examen dans le but de faire avancer cette initiative.

Stationnement

Bien que de nombreux facteurs aient eu des répercussions sur les affaires du stationnement de nos installations, comme l'augmentation de la congestion au centre-ville, les activités des stationnements continuent de connaître du succès. Nous sommes revenus 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 du retour à un niveau normal du tourisme, en particulier par les visiteurs locaux et régionaux. La tendance à utiliser des véhicules à occupation unique se poursuit. L'augmentation des travaux de construction partout en ville a suscité des inquiétudes et a entraîné des plaintes importantes au sujet de la congestion dans la région. Les allocations récentes d'agents de service rémunérés dans le centre-ville ont quelque peu atténué l'impasse, mais il est toujours difficile de sortir des garages Nord et Sud. Nous continuons de demander à la ville d'améliorer la signalisation routière et d'augmenter le nombre d'agents de service rémunérés pour assurer une gestion uniforme de la circulation.

Capital humain

Nous sommes fiers de notre slogan, « Our People are the Centre ». Notre personnel est l'élément essentiel de notre culture de service à la clientèle. La direction doit continuer de s'assurer d'attirer et de retenir les meilleurs talents qui soient. Dans un marché du travail extrêmement concurrentiel, il est essentiel que le PCTM rémunère ses employés de manière concurrentielle par rapport aux autres employeurs des secteurs privé et public. Le marché du travail actuel est très éprouvant, en particulier dans le secteur du tourisme d'accueil, et de nombreux hôtels et lieux événementiels sont en concurrence pour les mêmes talents avec des salaires et des avantages beaucoup plus élevés. 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.

Assurance

La direction a travaillé à la négociation du renouvellement des polices d'assurance commerciales qui venaient à échéance le 15 août 2023. Toutes les polices ont été prolongées d'un an. Le PCTM a connu une augmentation globale de 4,7 % en raison de facteurs inflationnistes reflétés dans l'énoncé de valeurs soumis et des revenus déclarés, ainsi qu'une augmentation des valeurs assurées totales, qui sont passés de 400 millions de dollars à 534 millions de dollars. Moyennant une prime supplémentaire, le PCTM a aussi ajouté une couverture d'assurance contre les actes de malveillance en septembre 2023. Le PCTM fera l'objet d'une évaluation des biens à l'échelle de l'organisation afin de déterminer et de valider le montant total des valeurs assurées.

Stratégie technologique pour les événements

Une tendance constante dans la gestion de lieux de rencontre est la nécessité croissante de services de réseau de données à haut rendement. Certains des facteurs qui contribuent à cette croissance sont connus depuis longtemps, tandis que d'autres sont relativement nouveaux.

Les événements ont évolué pour combiner des éléments virtuels à une expérience en personne plus solide. Ces événements hybrides ont accru la demande sur notre réseau de données, car la diffusion fiable de contenus vidéo et audio sur Internet requiert des connexions à haut débit et une meilleure qualité de service. Un réseau hautement fonctionnel et fiable est un facteur essentiel de la réussite des événements que nous organisons.

Parmi les autres facteurs qui imposent des exigences croissantes à notre réseau de données figurent les technologies de bâtiment intelligent, les technologies d'automatisation des bâtiments et le matériel opérationnel automatisé que l'on utilise dans des domaines comme la cuisine et les services de nettoyage. Il est prévu que les technologies émergentes, comme la réalité virtuelle, la réalité augmentée et l'Internet des objets, pèseront davantage sur nos services de réseautage à l'avenir et devront également être prises en compte dans la planification.

L'accès au réseau du PCTM est géré par nos ressources internes et peut être obtenu par le biais de connexions réseau câblées ou sans fil. L'accès au réseau câblé fournit un service de données haute vitesse fiable pour les applications les plus exigeantes, comme les serveurs d'applications et la diffusion vidéo en continu. Le réseau câblé du PCTM constitue également la base de son système sans fil en reliant 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 des effets que toute modification apportée à un service a sur l'autre service lors de la réalisation 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. Au cours des dernières années, nous nous sommes efforcés de veiller à ce que notre équipement réseau offre une bande passante accrue et des technologies de pointe, comme le Wi-Fi 6. À l'avenir, nous nous concentrerons sur l'augmentation de la résilience du réseau afin de

nous assurer que cet élément essentiel de l'offre du PCTM peut servir adéquatement lors de la tenue d'événements et de la conduite d'opérations.

Stratégie technologique du PCTM

Les technologies continueront de croître en tant que facteur de réussite essentiel aux événements ayant lieu dans des centres des congrès et aux opérations qu'ils mènent. Les services de réseau de données seront une exigence sous-jacente généralisée de ces technologies. De plus, la quantité de données disponibles lors de nos événements et de nos opérations continue de croître, et nous chercherons à tirer parti de ces actifs.

- Nous continuerons d'améliorer la qualité et la résilience de nos réseaux câblé et sans fil afin de maintenir des niveaux de service garantissant la réussite des événements de nos clients et le respect de leurs besoins opérationnels.
- Nous augmenterons les niveaux de service à la clientèle et l'efficacité opérationnelle en tirant profit de technologies, notamment des technologies de bâtiment intelligent, des technologies d'automatisation des bâtiments et de l'automatisation de l'équipement opérationnel.
- Nous améliorerons l'expérience client en tirant profit de l'augmentation des actifs de données pour mieux servir nos clients, nos invités et nos employés.

Survol du segment du marché

Le succès du PCTM au cours de l'exercice 2024-2025 sera tributaire des éléments suivants :

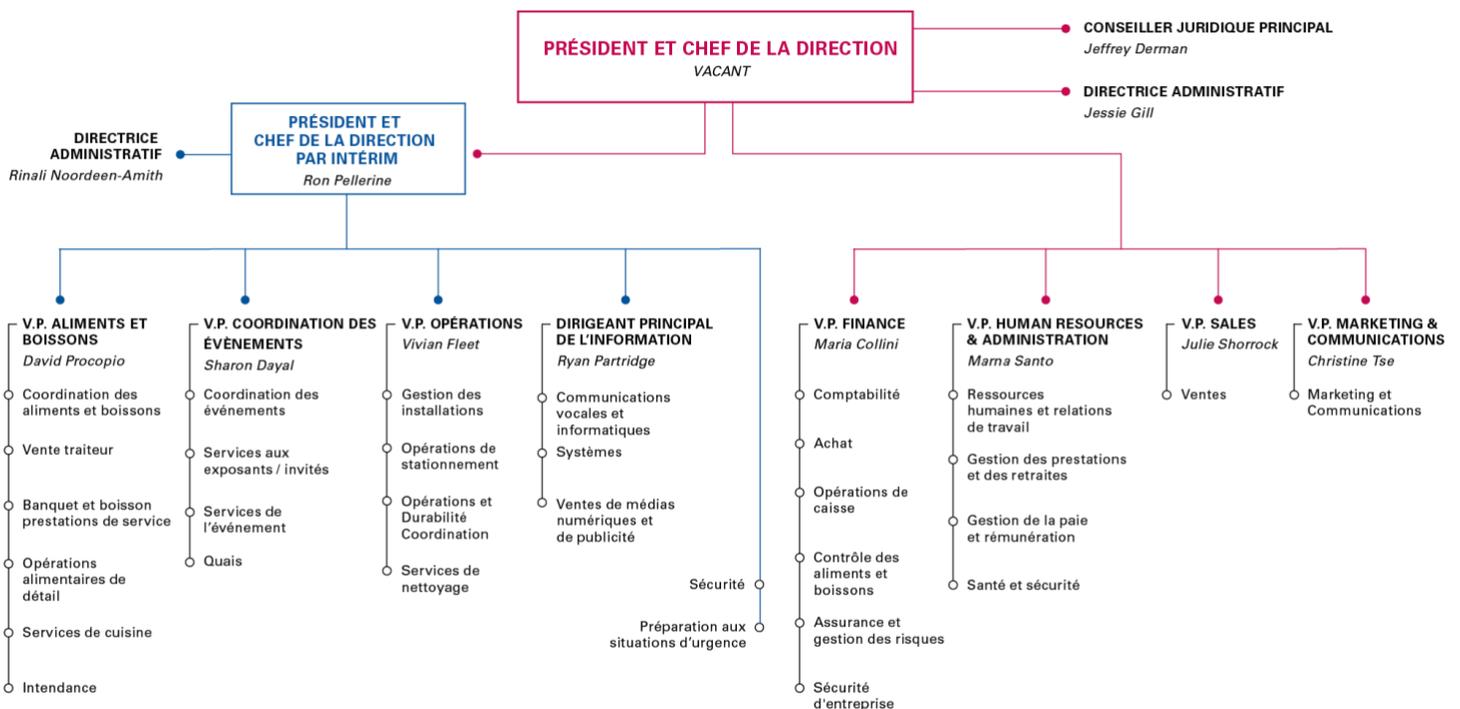
- Les installations seront le théâtre de vingt congrès à l'échelle de la ville.
- La moitié de ces congrès proviennent des marchés américain (huit) et international (deux).
- Les vingt congrès devraient attirer plus de 100 000 participants.
- Nous prévoyons que le nombre total d'événements que nous accueillerons sera d'environ 330. 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 continue et du manque d'espace disponible dans les périodes de pointe. La plupart de nos activités de reprise proviendront des marchés locaux et canadiens pendant les mois charnières.

Le marché des événements publics locaux et celui des foires commerciales sont revenus aux niveaux où ils se trouvaient avant la pandémie, et les espaces réservés sont à un niveau semblable. Les événements éprouvent des difficultés financières en raison de la hausse des prix de tous les produits et services requis pour produire ces événements.

Organigramme

Organigramme du Palais des congrès du Toronto métropolitain



Objectifs et stratégies d'entreprise

Nous nous concentrerons sur les sept objectifs stratégiques énoncés dans la présente section. La direction a défini des stratégies précises pour atteindre ces objectifs et a décrit les procédures de suivi pour effectuer la mesure du rendement. Les cadres supérieurs et les gestionnaires des services examinent les objectifs financiers chaque mois, tandis que tous les autres objectifs 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 progrès et de leurs réalisations.

Objectif no 1 : Service à la clientèle

Objectif/Rendement

Notre objectif est d'obtenir un taux de satisfaction globale de 97 % de nos clients dans le sondage d'évaluation de la clientèle, avec un taux de réponse d'environ 37 %.

Nous voulons obtenir un taux de satisfaction globale de 93 % de nos exposants dans le sondage d'évaluation des services aux exposants, avec un taux de réponse d'environ 18 %.

Stratégies

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

- Nous avons établi des normes d'exploitation pour chaque service et nous surveillerons 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 désigner des secteurs qui requièrent une attention particulière.
- Nous augmentons la communication avec nos clients afin de révéler les lacunes dans notre cheminement en ce qui a trait à l'expérience client, et pour répondre aux exigences et réagir aux défis actuels liés au climat.

Mesures de rendement

Tous les mois, nous analyserons nos sondages à l'intention des exposants et des clients pour mesurer nos objectifs.

Objectif no 2 : 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 la prochaine année est complexe. Plus de la moitié de nos clients annuels n'ont pas tenu leur premier événement à la suite de la pandémie. De nombreux clients utilisent moins d'espace qu'en 2022-2023 et restent incertains quant à l'espace à réserver pour la prochaine année. Cela dit, vingt congrès à l'échelle de la ville ont été réservés, ce qui aura une incidence positive sur le taux d'occupation. Nous prévoyons que notre taux d'occupation sera semblable à celui de l'exercice 2023-2024, à 54 %.

Stratégies

L'augmentation de ce taux est directement liée à l'augmentation de l'espace d'exposition que nous pouvons vendre. Nous continuerons de nous concentrer sur la réservation de grands congrès, foires commerciales et salons à l'intention des consommateurs, qui ont tendance à utiliser plus d'espace, et à générer des retombées économiques et des revenus accrus. En outre, il est également essentiel de maintenir une approche de vente diversifiée afin de réserver

des événements de toutes les tailles pour remplir les périodes d'inoccupation entre les événements de grande envergure à l'échelle de la ville et ainsi accroître le taux d'occupation.

Mesures du rendement/Résultats

L'espace qu'utilise chaque événement est calculé et signalé mensuellement, en divisant la quantité totale d'espace disponible par la quantité d'espace vendu.

Objectif no 3 : Finances

Objectif/Rendement

Avec une récession attendue, notre objectif est de gérer efficacement les opérations commerciales tout en obtenant des retombées économiques et en respectant nos obligations fiscales.

Nous viserons aussi à générer une marge de profit respectant notre tendance historique. De plus, nous nous efforcerons pour que nos installations respectent constamment les plus hautes normes par le biais d'améliorations dans 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 2024-25 :

- revenu brut de 70,0 millions de dollars;
- revenu net de 41,6 millions de dollars;
- revenu net d'exploitation de 15,0 millions de dollars;
- budget d'immobilisations de 9,1 millions de dollars;
- paiement de distributions de 2,5 millions de dollars;
- retombées économiques de 530 millions de dollars.

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 des 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 de gouvernance au MTCS;
 - rapport de conformité au conseil d'administration.
-

Description	Réel 2019/20	Réel 2020/21	Réel 2021-2022	Réel 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25	Prévisions 2025/26	Prévisions 2026/27
Retombées économiques (en millions)	482 \$	S.O.	35 \$	396 \$	540 \$	530 \$	481 \$	510 \$
Revenu brut (en millions)	75,2 \$	13,3 \$	37,5 \$	60,7 \$	70,9 \$	70,0 \$	66,6 \$	70,9 \$
Marge des revenus nets %	60,8 %	43,3 %	74 %	62,8 %	60,0 %	59,3 %	59,0 %	59,2 %
Revenu net d'exploitation (perte) (en millions)	24,0 \$	(12,0 \$)	13,1 \$	18,9 \$	17,6 \$	15,0 \$	13,6 \$	16,1 \$
Revenu net d'exploitation (perte) %	31,9 %	(90,5 \$)	34,8 %	31,2 %	24,8 %	21,4 %	20,5 %	22,7 %
Dépenses en immobilisations (en millions)	3,8 \$	1,0 \$	0,2 \$	3,1 \$	13,0 \$	9,1 \$	8,4 \$	6,5 \$
Paiement des distributions (en millions)	9,0 \$	2,5 \$	2,5 \$	2,5 \$	2,5 \$	2,5 \$	2,5 \$	2,5 \$

Objectif no 4 : Capital humain

Objectif/Rendement

Nous concentrer sur le renouvellement et le rétablissement de la force de notre culture grâce à l'augmentation de la participation, à la rétention des talents et à de solides efforts de recrutement. Alors que le bassin de talents est de plus en plus limité, ce qui est aggravé par nos restrictions en matière de rémunération, il est essentiel d'adopter des stratégies créatives qui favorisent le maintien en poste et l'engagement pour positionner le PCTM comme un employeur attrayant. L'objectif ultime est d'obtenir une main-d'œuvre engagée qui augmente la productivité tout en améliorant le moral en milieu de travail et en dissuadant les employés de chercher un emploi ailleurs.

Stratégies

- Promouvoir la marque du PCTM 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.
- Développer les talents internes pour fournir et encourager la mobilité des talents.
- Puiser dans des sources de talents non traditionnelles (c.-à-d., candidats sans diplôme ou sans diplôme historiquement requis, ou candidats ayant moins d'expérience) et élargir la liste des titres de compétences et certifications acceptés.
- Maintenir la diversité, l'équité et l'inclusion en recommandant des améliorations à la rémunération et aux avantages sociaux, suivant les besoins, et en fournissant des ressources pour soutenir et pour promouvoir un milieu de travail sain, tant physiquement que mentalement.
- Veiller à ce que des groupes d'employés diversifiés aient une voix, et soient entendus et inclus.
- Repenser notre philosophie et nos pratiques en matière de rémunération pour assurer une rémunération concurrentielle et équitable dans tous les services.
- Continuer d'améliorer l'expérience des employés pour soutenir leur santé mentale et physique grâce à des modèles de travail flexibles, le cas échéant, et élargir notre pensée traditionnelle pour rechercher d'autres occasions qui encouragent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir une rétroaction régulière des employés par le biais de sondages, de réunions et de communications individuelles afin de favoriser l'engagement et de maintenir les liens. • Accroître la collaboration et améliorer la culture organisationnelle grâce au nouveau programme de reconnaissance des employés du PCTM. • Harmoniser le programme de formation et de perfectionnement avec les plans de relève et les occasions de croissance interne. • Tirer parti des technologies pour permettre et promouvoir de nouvelles méthodes de travail, et pour rendre les processus de travail plus efficaces en utilisant moins de ressources, améliorant ainsi les résultats globaux en matière de bien-être au travail.
Mesures du rendement/Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer les niveaux de réussite grâce aux diverses plateformes de recrutement du PCTM. • Évaluer les niveaux d'utilisation et de portée par le biais de médias sociaux. • Mettre en œuvre les changements recommandés à la suite de l'examen de la rémunération de l'exercice 2023-2024 afin d'assurer la capacité concurrentielle et l'équité. • Analyser les statistiques de reconnaissance des employés pour surveiller et pour stimuler l'utilisation et l'engagement. • Faire le suivi de nos incidents de santé et de sécurité dans le but d'éliminer les accidents entraînant une perte de temps et surveiller étroitement notre programme de retour au travail pour veiller à ce que les offres de travail modifiées soient exécutées en temps opportun. • Cerner les lacunes potentielles ou les secteurs 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 à l'échelle de la société par le biais de la gestion du rendement et d'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 afin de cerner les modèles et les tendances à l'aide de la mesure de base de l'engagement des employés, qui correspond à un taux de satisfaction de 85 %.

Objectif no 5 : Responsabilité sociale d'entreprise

Objectif/Rendement	<p>Nous nous efforcerons de détourner des sites d'enfouissement au moins 90 % des déchets produits dans nos installations au cours de l'exercice 2024-2025.</p> <p>Conformément à notre solide programme de responsabilité sociale d'entreprise, nous nous efforçons d'accueillir ou d'organiser quatre événements au cours de l'année pour mobiliser les employés, pour réduire notre empreinte environnementale et pour soutenir la communauté locale.</p> <p>Nous travaillerons à l'élaboration de notre programme afin de l'adapter au cadre environnemental, social et de gouvernance (ESG).</p>
---------------------------	---

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.
- Organiser une variété d'événements de responsabilité sociale d'entreprise 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 des ateliers éducatifs.
- Travailler à l'élaboration d'un plan stratégique pour mettre au point le programme dans le respect du cadre des enjeux ESG, y compris l'engagement des clients, les initiatives de DEIA et les évaluations de base.

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 possibles 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 du programme au cours de l'exercice financier.
- Créer des occasions de marketing et de communication pour promouvoir les résultats positifs et les répercussions sociales du PCTM auprès de la collectivité locale et du secteur des congrès.
- Produire des rapports connexes traitant d'enjeux ESG et d'initiatives de DEIA, et un plan stratégique pour les projets.

Objectif no 6 : Technologie, leadership et innovation

Objectif/Rendement

Nous maintiendrons notre position de chef de file au sein de l'industrie grâce à l'utilisation novatrice de matériel automatisé, d'immatériel, de données et de technologies.

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.
- Veiller à ce que l'expérience des employés respecte un certain équilibre entre la politique en matière de régimes de travail non conventionnels et les mandats provinciaux de travail au bureau afin d'assurer la prestation du service à la clientèle en mettant l'accent sur l'amélioration de la culture et de la collaboration au sein de l'organisation.
- Élargir nos offres de médias numériques pour offrir une expérience plus dynamique et mobiliser de nouveaux segments de la clientèle.
- Étudier les logiciels de comptage de personnes, de détection d'armes et de pointage de plan d'étage dans le but de réduire la main-d'œuvre, de créer des gains d'efficacité et de promouvoir des opérations sécuritaires.
- Explorer l'automatisation des opérations dans les cuisines et dans les installations pour réduire la consommation d'énergie.

- Réduire les frais d'exploitation et les charges énergétiques grâce à une automatisation accrue des bâtiments et à des technologies de bâtiment intelligent.
- Créer des flux de revenus à partir des actifs de données impliquant le mouvement des foules, la cartographie thermique et l'analyse des événements.
- Prodiguer des conseils et apporter un leadership éclairé dans les secteurs de l'accueil et du tourisme.

Mesures du rendement/Résultats

- Concevoir nos processus opérationnels et nos transactions manuelles ou papier en format numérique uniquement à l'aide de nouvelles applications et de l'automatisation.
- Fournir des options technologiques mobiles hybrides de bureau et de personnel qui tiennent compte des nouvelles normes par rapport aux attentes à l'égard des milieux de travail.
- 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 aux conseils d'association et aux groupes de conférence 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 : Repas et boissons

**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, l'amélioration des stratégies de productivité du travail, et le développement tactique de produits et de services. Ramener 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, analyse de la concurrence, des défis en matière de main-d'œuvre et des exigences de la clientèle.
- Tirer parti de nos relations avec des fournisseurs et de notre pouvoir d'achat par le biais de partenaires de la chaîne d'approvisionnement.
- Mettre au point d'autres programmes du service de restauration pour mettre en valeur notre innovation culinaire continue et notre service de classe mondiale.
- Collaborer avec des partenaires de dotation pour assurer un soutien suffisant de la main-d'œuvre et une expérience client homogène. Réaliser une analyse des lacunes en matière de main-d'œuvre en mettant l'accent sur la formation des talents et sur les plans de recrutement.

Mesures du rendement/Résultats

- Réduction des pertes d'événements annuels.
- Nouvelles acquisitions d'événements.
- Atteinte du chiffre d'affaires annuel et des profits.
- Commentaires positifs des clients sur les nouveaux programmes et services.
- Maintien de la réputation mondiale du programme culinaire en tant que chef de file 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 hypothèses suivantes ont été utilisées dans la formulation du budget pour l'exercice 2024-2025 :

- taux d'inflation prévu de 3,8 % en 2023 et de 2,3 % en 2024*;
- taux de change avec le dollar américain – il est prévu que la valeur du dollar canadien sera de 0,72 USD en 2023 et de 0,76 USD en 2024*;
- croissance économique – il est prévu que la croissance du PIB sera de -0,6 % en 2023 et de -0,9 % en 2025 *.

*Source : Perspectives macroéconomiques de RBC – 13 septembre 2023.

**Source : Prévisions des marchés financiers de RBC – septembre 2023.

L'examen budgétaire annuel du calendrier des activités du PCTM que réalise la direction, tout comme l'estimation des activités récupérées, la structure des coûts et les conditions du marché ont servi de base aux projections des recettes et des dépenses de l'exercice 2024-2025.

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

- Nombre prévu d'événements durant l'exercice 2023-2024 : 330.
- Taux d'occupation prévu pour l'exercice 2023-2024 : 54 %.
- Taux de récupération historique en tenant compte des activités déjà inscrites au calendrier des réservations.

Les recettes et les dépenses de l'exercice 2024-2025 sont estimées en fonction des perspectives d'affaires. Les projections de rentabilité pour les deux années prévues se fondent sur les estimations les plus positives.

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

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

Le PCTM est 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

Sept 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. Analyse trimestrielle des indicateurs clés de rendement et rapports d'analyse comparative. Les résultats financiers réels sont comparés aux données historiques.
3. 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.
4. 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
5. 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.
6. 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.
7. 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 l'efficience des opérations;
- protection des biens;
- garantie de la conformité aux lois et 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.

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 109,5 millions de dollars depuis 2003, comparativement à l'engagement minimal requis de 50,0 millions de dollars.

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

- 2,5 millions de dollars au 31 mars 2024;
- 2,5 millions de dollars au 31 mars 2025;
- 2,5 millions de dollars au 31 mars 2026.

Faits saillants du budget d'exploitation de l'exercice 2024-25

Revenu brut de 70,0 millions de dollars OU -1,3 pour cent par rapport aux prévisions de 2023-2024.

Chiffre d'affaires net de 41,6 millions de dollars OU -2,3 % pour cent par rapport aux prévisions de 2023-2024.

Revenu net d'exploitation de 15,0 millions de dollars OU -14,9 pour cent par rapport aux prévisions de 2023-2024.

Amortissement de 11,4 millions de dollars OU +5,1 pour cent par rapport aux prévisions de 2023-2024.

Chiffre d'affaires net de 3,6 millions de dollars OU -47,0 pour cent par rapport aux prévisions de 2023-2024.

Service de restauration

Notre gamme de produits alimentaires et de boissons pour l'exercice 2024-2025 représente la prochaine étape de notre succès continu. Après un solide exercice financier, l'harmonisation des coûts d'exploitation avec les tendances historiques a débuté, et la dotation en personnel pour le service de restauration s'est stabilisée. Cependant, il reste encore beaucoup de travail à réaliser dans les services culinaires et de coordination. Bien que le chiffre d'affaires soit légèrement inférieur à celui de l'exercice précédent, en raison de la combinaison d'événements, nous demeurons convaincus que la rentabilité globale demeurera constante. La qualité des aliments et la prestation de services exceptionnels restent primordiales, avec l'hypothèse que les revenus et la rentabilité finiront par se normaliser.

Alors que nous nous tournons vers l'avenir, l'innovation est à l'horizon, avec des plans pour créer des services maison, comme notre programme de boulangerie et de dumplings, lesquels ont été interrompus pendant la pandémie. Notre engagement inébranlable de nous approvisionner en ingrédients locaux, en vins VQA et en produits artisanaux provinciaux reste au cœur de notre programme culinaire, ce qui nous permet de nous distinguer sur les marchés internationaux, nationaux et locaux. De plus, notre programme de dons alimentaires continue d'avoir des répercussions positives sur les personnes et les communautés dans le besoin, mettant en évidence notre engagement envers l'excellence en affaires et la responsabilité sociale. Le maintien de ces programmes et services essentiels est primordial pour maintenir notre avantage concurrentiel et pour assurer un rendement supérieur dans tous les marchés.

Marché des congrès

Dans le marché des congrès, nous constatons toujours un mélange de congrès américains et internationaux, bien que le nombre de participants soit inférieur et que les budgets des organisations soient plus serrés que lors de l'exercice précédent. Cette réduction de l'assistance et des budgets a entraîné une baisse significative du chiffre d'affaires pour ce marché. De plus, il y a eu au cours de l'exercice 2022-2023 une hausse continue des coûts d'ingrédients clés, ce qui a entraîné des ajustements nécessaires aux prix des menus pour tenir compte de ces dépenses accrues. Nous surveillerons avec diligence le coût des

ingrédients, en cherchant des occasions d'atténuer ces hausses tout en maintenant des prix concurrentiels dans notre segment de marché. Des solutions novatrices seront requises lors de l'exercice 2024-2025, alors que nos clients cherchent des moyens de réinventer leurs offres événementielles et de maximiser la valeur de leurs budgets pour les services alimentaires dans ces conditions changeantes.

Économie de marché social

Pour ce qui est du marché social, le PCTM a le privilège d'accueillir un large éventail d'événements, y compris des collectes de fonds emblématiques de la ville, des forums politiques et des rassemblements d'entreprises pendant les vacances. Historiquement, ce marché apporte une contribution représentant de 18 à 20 pour cent de nos revenus globaux. Le marché a rebondi au cours de l'exercice précédent après avoir chuté pendant la pandémie. En effet, nous avons accueilli environ 75 % des événements que nous aurions traditionnellement attirés.

Nos clients de longue date continuent de faire confiance à notre capacité de fournir des produits contemporains de haute qualité. Bien que plusieurs de nos clients aient été confrontés à des défis dans leurs initiatives de collecte de fonds, ils continuent de participer à ces activités. Nous prévoyons que le marché social maintiendra sa charge événementielle au niveau de 2023-2024.

Opérations de vente au détail de produits alimentaires

Les opérations de vente au détail des produits alimentaires sont une option précieuse pour les événements devant composer avec des contraintes budgétaires. Nous avons récemment conclu une nouvelle entente avec un fournisseur de tels produits. Cette entente présente des possibilités prometteuses d'amélioration des immobilisations, dont l'objectif est d'améliorer notre service à la clientèle tout en aidant les exploitants à réduire leurs coûts, ce qui permet d'ajouter plus de valeur à nos événements publics. Au cours du dernier exercice, les événements sont revenus à leurs niveaux historiques, et nous prévoyons que les revenus continueront d'augmenter en 2024-2025.

Location des installations

Notre calendrier de réservations est encore une fois assez rempli, avec vingt congrès à l'échelle de la ville prévus cette année, ce qui représente le deuxième plus grand nombre de notre histoire. Au cours du mois de mars, le dernier de notre exercice, ces congrès

devraient attirer plus de 100 000 délégués à Toronto. Parmi les vingt congrès, dix proviennent de l'extérieur du Canada, ce qui représente une contribution considérable à nos retombées économiques.

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 constituent la principale source de revenus des stationnements, soit environ 50 %, les congrès, les salons professionnels, les foires commerciales, ainsi que les événements publics et sociaux représentant la plus grande part des revenus.

La circulation externe provenant d'autres événements et attractions de la région compte pour 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 17 % restants du chiffre d'affaires proviennent des clients mensuels, ce qui comprend 204 places réservées et le service de voiturier des hôtels.

Le nombre de places de stationnement en surface à proximité du PCTM a considérablement diminué au cours de la dernière décennie en raison de l'aménagement de nouveaux bâtiments. Bien que les nouveaux bâtiments aient créé suffisamment d'espaces dans les garages pour entraîner 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 positive sur notre taux d'occupation, car les clients recherchent d'autres aires 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 au niveau observé avant la pandémie.

L'un des plus grands facteurs exerçant 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 répercussions négatives sur l'accès à nos garages et sur l'expérience utilisateur.

Pour améliorer le taux d'occupation, la direction a ajouté une signalisation améliorée à l'entrée afin d'en accroître la visibilité. Le recours à des agents 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 demeure 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 augmenté à 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 cette réalité, nous devrons bientôt procéder à la mise à niveau des machines obsolètes aux points d'entrée et de sortie, ainsi que des logiciels de programme.

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.

Commissions

Les revenus en commissions du PCTM proviennent de ses fournisseurs officiels exclusifs, qui offrent des services aux clients du PCTM, notamment des services audiovisuels, de location d'ordinateurs, d'électricité, de production et de décoration. Ils sont également responsables du personnel et de l'équipement liés à leurs services respectifs.

Tous les entrepreneurs sont tenus de respecter les normes du PCTM en matière de qualité des produits et d'excellence des services. Showtech Power & Lighting, Check Mates et Access Cash General Partnership sont les seuls entrepreneurs considérés comme des fournisseurs exclusifs. Les représentants de Showtech Power and Lighting ont besoin d'un accès régulier à l'infrastructure électrique du PCTM et doivent donc se conformer aux politiques d'exploitation et de sécurité des installations. GES, Encore, Corporate Nursing Services et Executek Security Services sont désignés comme des fournisseurs officiels.

La plupart des fournisseurs exclusifs et officiels ont des bureaux et du matériel dans nos installations pour que les clients puissent avoir accès plus facilement à leurs services.

Nos initiatives de vente font la promotion de ces fournisseurs pour accroître la satisfaction de la clientèle et pour veiller à ce que chaque événement se déroule en douceur.

Les principales sources des revenus de commissions proviennent de nos partenaires audiovisuels, électriques, de production et de décoration.

Télécommunications

Le service des télécommunications est responsable des services de réseau câblé, des services de réseau sans fil et du service téléphonique pour les événements de la clientèle et le personnel du PCTM. Les principales sources de revenus dans ce domaine sont les services par réseaux câblés et sans fil. Les revenus des télécommunications dépendent en grande partie des marchés des congrès et des foires commerciales, qui représentaient traditionnellement de

Services électriques et mécaniques pour les événements :

Depuis le 1^{er} juin 2023, Showtech (GES Canada Ltée) est le fournisseur exclusif des services électriques et mécaniques des foires et salons tenus au PCTM.

Services de production et de mise en scène

Depuis le 1^{er} juin 2023, Showtech (GES Canada Ltée) est le fournisseur exclusif des services de production et de mise en scène des foires et salons tenus au PCTM.

Services audiovisuels

Depuis le 1^{er} mars 2023, Encore Global Events est notre fournisseur maison privilégié pour les services audiovisuels, d'interprétation simultanée et de location de matériel informatique.

Nous nous efforçons continuellement de nous assurer qu'il investit dans des équipements de pointe et qu'ils dépassent les attentes de nos clients.

Autres services contractuels

Tous les autres fournisseurs de services, comme la décoration, les soins infirmiers, le vestiaire et la sécurité, devraient générer 13 % de la totalité des revenus de commissions.

Au moment de la préparation du plan, nous travaillons à la négociation de contrats de services de sécurité et de décoration. Nous prévoyons d'achever la rédaction des contrats d'ici le 30 novembre 2023 et le 31 mars 2024, respectivement.

60 à 70 pour cent des recettes du service des communications du PCTM.

Compte tenu des perspectives de location d'installations pour les marchés des événements à l'échelle de la ville, des congrès et des foires commerciales, ainsi que de l'absence d'événements de grande envergure, comme Sibos et HITEC, nous prévoyons peu de croissance des revenus en 2024-2025 par rapport à l'exercice précédent.

Ventes de médias numériques et de publicités

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

Au cours d'une année traditionnelle, environ cinquante clients choisissent d'intégrer 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 2024-2025, nous nous attendons à ce que les revenus soient comparables à ceux de l'exercice précédent, et ce, malgré la réduction attendue du nombre d'événements à l'échelle de la ville, de congrès et de foires commerciales, qui génèrent la majeure partie des revenus dans ce domaine. Cette capacité de maintenir les revenus malgré le nombre réduit d'occasions d'affaires attendues témoigne de la croissance que nous avons pu générer pour ce programme. Nous continuerons de travailler avec nos principaux clients afin de promouvoir la valeur des revenus de commandite et de publicité pour leurs événements, et d'accroître l'utilisation des publicités dans nos médias numériques.

Systemes

Le service des systèmes gère les besoins en technologies 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 2024-2025, nous nous concentrerons sur l'augmentation des occasions d'affaires 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 personnes et les données de PCTM.

Services événementiels

L'équipe des services événementiels est responsable du montage, du changement et du démontage de l'équipement des événements dans les salles de réunion, ce qui comprend les chaises, les tables et les scènes. Dans la plupart des cas, ils fonctionnent 24 heures sur 24, sept jours sur sept. L'équipe des services événementiels travaille en étroite collaboration avec le service de coordination des événements, avec le service traiteur et avec nos clients pour coordonner la mise en place efficace des salles.

Ils gèrent également un inventaire de matériel offert à des fins de location. La principale source de revenus

des services événementiels provient des congrès, puis des réunions d'entreprises et des événements du marché social.

D'après les perspectives de location d'installations et les prévisions pour le service de restauration durant l'exercice 2024-2025, nous prévoyons que nos revenus dépasseront ceux réalisés au cours de l'exercice 2023-2024, mais qu'ils resteront légèrement inférieurs au niveau record enregistré lors de l'exercice 2018-2019.

Aperçu des frais généraux par centre de coûts

Les dépenses générales sont classées par 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 36,6 et 38,5 % 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-et-un pour cent et comprennent les frais juridiques, les frais de consultation, les prestations d'invalidité (CSPAAT), les frais bancaires, les commissions de carte de crédit, les programmes et formations à l'intention des employés, les coûts liés aux déplacements et les créances irrécouvrables.

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 douze travailleurs à temps plein (cinq responsables du fonctionnement des immeubles, six 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 de 6,0 millions de dollars en dépenses fixes et variables.

Matériel vieillissant

Puisque le bâtiment nord a quarante ans, de plus en plus d'éléments arrivent à la fin de leur vie utile. Le bâtiment lui-même devra également 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. Tous les escaliers roulants du bâtiment nord ont été remplacés après environ 22 ans de service et les ascenseurs ont été mis à niveau selon les besoins. La prochaine étape de cette activité devrait avoir lieu d'ici trois à cinq ans, plus tard que ce qui était prévu à l'origine, compte tenu de l'accès limité aux fonds pour dépenses en capital par le passé. Une fois que les fonds seront disponibles, 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 en fonction des besoins pour assurer la sécurité et la fiabilité de leur fonctionnement et pour améliorer les éléments liés à l'ajustement et la finition.

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

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 19 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 de divers éléments;
- élimination des déchets généraux.

Ventes et marketing

Le budget total des dépenses de vente et de marketing du présent exercice sera d'environ cinq millions de dollars, ce qui comprend les salaires et les avantages sociaux, la prospection, le marketing et les activités de communication. En outre, 1,5 million de dollars ont été alloués à une contribution au Fonds pour le développement de l'organisation de congrès.

Notre objectif est d'accueillir 330 événements au cours de l'exercice.

Notre plan de vente et de marketing détaillé, qui se trouve à la dernière section du présent plan d'affaires, décrit nos stratégies pour atteindre ces objectifs.

Tendance financière

	Réel Mars 2021	Réel Mars 2022	Réel Mars 2023	Prévisions Mars 2024	Budget Mars 2025	Prévisions Mars 2026	Prévisions Mars 2027
REVENU BRUT	13 252 171 \$	37 527 354 \$	60 732 279 \$	70 943 100 \$	70 012 000 \$	66 573 100 \$	70 893 100 \$
Croissance des revenus (%)	-82,4 %	183,2 %	61,8 %	16,8 %	-1,3 %	-4,9 %	6,5 %
DÉPENSES D'EXPLOITATION	25 249 896 \$	24 456 289 \$	41 783 523 \$	53 358 000 \$	55 038 500 \$	52 924 800 \$	54 817 200 \$
Dépenses d'exploitation %	190,5 %	65,2 %	68,8 %	75,2 %	78,6 %	59,0 %	59,2 %
REVENU NET D'EXPLOITATION (PERTE)	(11 997 725) \$	13 071 065 \$	18 948 756 \$	17 585 100 \$	14 973 500 \$	13 648 300 \$	16 075 900 \$
Revenu net d'exploitation (perte) %	-90,5 %	34,8 %	31,2 %	24,8 %	21,4 %	20,5 %	22,7 %
Amortissement	10 570 404	10 261 753	10 539 201	10 844 000	11 400 000	11 700 000	12 000 000
REVENU NET (PERTE)	(22 568 129) \$	2 809 312 \$	8 409 555 \$	6 741 100 \$	3 573 500 \$	1 948 300 \$	4 075 900 \$
Revenu net (perte) (%)	-170,3 %	7,5 %	13,8 %	9,5 %	5,1 %	2,9 %	5,7 %

Marketing et communications

Survol du marché

Nous avons connu une année record remarquable en accueillant 23 congrès à l'échelle de la ville (le plus grand nombre en une année) en 2023-2024. Alors que nous accueillons vingt de ces congrès cette année, nous fêterons aussi le 40^e anniversaire du PCTM en octobre. Ce jalon important est une raison de célébrer et une autre occasion de promotion de nos réussites et de diffusion de messages clés à nos parties prenantes.

L'année a été remplie d'activités de marketing, et nous avons pour la première fois compté à nouveau sur l'ensemble de nos effectifs. Cela a permis à l'équipe de reprendre l'organisation d'événements, de créer davantage de créations vidéo numériques et de rétablir des programmes marketing qui nécessitaient des ressources financières ou humaines.

Les marchés américain et international seront toujours des segments hautement prioritaires de nos activités pour garantir l'organisation de congrès au-delà de 2026, ce qui nous permettra de respecter notre mandat et générera des retombées économiques. L'accent

sera mis sur la cohérence des stratégies de vente et de marketing avec notre office des congrès et du tourisme, Destination Toronto. Nous adopterons une approche active pour trouver et confirmer des partenariats essentiels qui nous permettront de conclure plus d'occasions d'affaires.

L'une des principales activités de marketing de cette année consiste à élargir le programme Leaders Circle. Nous avons tenu un gala annuel de reconnaissance des ambassadeurs couronné de succès l'an dernier, ce qui a mis en évidence la priorité que nous accordons au rétablissement de liens avec les membres du programme. De plus, le programme de subventions a donné lieu à des occasions de communication narrative et de marketing de contenu. Poursuivant sur la lancée de l'an dernier, la direction continuera de se concentrer sur les occasions d'appel d'offres cernées en 2024 afin de confirmer la tenue d'événements internationaux pour les années à venir.

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 le monde des affaires en général à notre incidence locale sur la collectivité et à notre contribution à la réussite financière de Toronto.

Intervenant

Messages clés

Clients

Positionner le PCTM comme le centre de congrès le plus expérimenté au Canada et renforcer notre vision d'entreprise, « Nous aidons nos clients à créer des événements réussis ». Les organisateurs d'événements peuvent nous faire confiance en tant que partenaire qui organise des événements de classe mondiale réussis. Nous y parviendrons grâce aux éléments suivants :

- bulletins d'information électroniques réguliers;
- campagnes et activations continues dans les médias sociaux;
- vidéos adaptées aux clients faisant la promotion de nos installations et services de pointe;
- harmonisation des messages avec notre office des congrès et du tourisme, Destination Toronto, pour attirer des organisateurs de congrès américains et internationaux.

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 d'exercer une incidence sur le 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 dans des événements du secteur.

Communauté

Le PCTM joue un rôle clé dans le succès économique de notre ville et de notre province. Nous sommes impatients de continuer à générer des retombées économiques importantes pour la ville de Toronto et la province d'Ontario. 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 son importance.
 - Tirer parti des médias sociaux pour amplifier nos messages s'adressant aux intervenants communautaires.
 - Appuyer des initiatives communautaires appropriées (p. ex., Toronto District School Board, Habitat for Humanity, Red Door Toronto, etc.).
 - Partager nos initiatives ESG, de DEIA et de développement durable qui ont des répercussions sur la communauté locale (p. ex., dons de bienfaisance et livraisons de nourriture).
-

Palais des congrès du Toronto métropolitain
255, rue Front Ouest, Toronto (Ontario) M5V 2W6T :
T : (416) 585-8000 | info@mtccc.com
www.mtccc.com