

PLAN D’AFFAIRES ET PLAN STRATÉGIQUE 2026-2029

24 novembre 2025



Table des matières

PLAN D’AFFAIRES ET PLAN STRATÉGIQUE 2026-2029

Mandat	3
Vision et valeurs	3
Orientations stratégiques et perspectives commerciales	5
Survol des programmes et des activités actuelles et futures	7
Bureau du vérificateur général de l’Ontario	12
Technologies événementielles	14
Organigramme et sommaire des effectifs	16
Organigramme du Palais des congrès du Toronto métropolitain	18
Objectifs et stratégies organisationnels	19
Sommaire budgétaire d’exploitation	25
Tendance financière	34

PLAN DE VENTE ET DE MARKETING

Plan de ventes – Aperçu des activités	35
---	----

MARKETING ET COMMUNICATIONS

Survol	36
Survol des communications	37

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 entité opérationnelle dont le mandat, comme prévu dans la Loi, est d'exploiter, d'entretenir et de gérer un centre des congrès de classe internationale dans la ville de Toronto, de manière à promouvoir et à développer l'industrie du tourisme en Ontario.

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

- 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;
- fournir un lieu pour la tenue de congrès, de salons professionnels, d'événements ouverts au public, de réunions, tout en répondant aux besoins de la clientèle grâce à la prestation de services de restauration;
- fonctionner selon un modèle commercial (rentable) fondé sur le recouvrement des coûts à long terme.

Ces objectifs sont conformes au but du ministère du Tourisme, de la Culture et des Jeux, qui consistent notamment à générer des retombées économiques positives en augmentant le nombre de visiteurs en Ontario, et à guider la direction du PCTM dans la planification stratégique et opérationnelle. Ils constituent les fondements des présents plans et se reflètent dans le protocole d'entente avec 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 la société consistent à exploiter et à gérer un centre de congrès de classe internationale dans la ville de Toronto en tant qu'organisation autofinancée pour promouvoir et faire croître le tourisme et son industrie en Ontario. Son but premier est toujours d'être le lieu de rassemblement par excellence pour les congrès, les salons professionnels et publics, et les réunions d'entreprise. En plus de maintenir ses activités actuelles, elle vise à 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.

Au cours des quarante dernières années, le PCTM a accueilli plus de soixante-dix millions de visiteurs, a organisé plus de 22 000 événements et a généré plus des retombées économiques de près dix milliards de dollars en dépenses directes. De plus, il a acquis la réputation d'être le centre des congrès par excellence du Canada. 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

Outre son mandat organisationnel, la société a établi une vision et un ensemble de valeurs qui lui servent de guide dans sa planification et son exploitation quotidienne, en mettant en évidence le fait que, avant tout, le PCTM est une organisation orientée vers le service à la clientèle.

Le PCTM a élaboré l'énoncé de vision ci-dessous, 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.



Professionnalisme

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 et perspectives commerciales

Le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) continue de faire preuve de résilience et d'obtenir des résultats financiers positifs, contribuant au développement économique de la province et de la région malgré des défis soutenus et sans précédent auquel il a été confronté par rapport à son plan d'affaires au cours des dernières années. Plus particulièrement, la refonte soudaine et profonde du cadre régissant le commerce mondial sous la direction de la nouvelle administration des États-Unis exerce une incidence encore inconnue sur les entreprises et les organisations auxquelles il offre ses services, tandis que les effets d'une pandémie qui ne survient qu'une fois par siècle se font toujours sentir cinq ans plus tard.

Dans ce contexte, il est plus important que jamais que le PCTM planifie soigneusement son orientation stratégique pour les trois prochaines années.

À ce stade, nous avons toujours la conviction que les revenus augmenteront au rythme de l'inflation au cours de la période prévue. Le calendrier des réservations demeure bien rempli, et la demande pour des espaces de congrès continue de provenir de tous les segments de marché ciblés (congrès, foires commerciales, salons à l'intention des consommateurs, réunions d'entreprise, gala et événements sociaux), dont les organisateurs proviennent du Canada, des États-Unis et de l'étranger. Stratégiquement, notre objectif consiste à attirer de grands congrès à l'échelle de la ville, lesquels, en raison de leur taille et de leur tendance à attirer des délégués étrangers, génèrent plus de retombées économiques pour les entreprises locales. Le PCTM a dix-sept réservations pour des congrès à l'échelle de la ville en vue de l'exercice 2026-2027, ce qui correspond aux niveaux atteints avant la pandémie.

Pour 2025-2026 et au-delà, les périodes de réservation et l'origine des organisateurs d'événements ont changé. Traditionnellement, les planificateurs de congrès américains avaient un horizon temporel plus court que les organisateurs de congrès internationaux. À l'heure actuelle, cependant, nous constatons que certains de ces planificateurs se projettent désormais jusqu'en 2028, 2029 et au-delà, alors que l'intérêt des planificateurs internationaux pour des dates plus rapprochées s'accroît. Les préoccupations au sujet des exigences d'entrée aux États-Unis peuvent inciter les organisateurs de

congrès internationaux à envisager plus favorablement le Canada comme solution de rechange pour leurs événements en Amérique du Nord. Le PCTM est actuellement sur la bonne voie pour afficher la plus grande proportion d'activités internationales de son histoire.

Aussi, plus de planificateurs canadiens choisissent de rester au pays pour leurs événements, plutôt que d'envisager des destinations des États-Unis. Le Palais des congrès du Toronto métropolitain profite de cette tendance.

Tout cela témoigne de la réputation exceptionnelle de Toronto en tant que destination mondiale de premier plan, une réputation qui repose à la fois sur l'offre du PCTM comme lieu de rencontre et sur la popularité croissante de la ville comme destination touristique, avec ses excellents restaurants et hôtels, sa scène artistique florissante, sa grande diversité culturelle et les nombreuses attractions se trouvant à proximité. Toronto est une plaque tournante mondiale offrant des liaisons aériennes directes vers plus de 65 pays, et constitue également un pôle d'innovation et d'industrie.

Pour sa part, le PCTM poursuit ses investissements dans ses infrastructures afin de répondre aux besoins changeants de sa clientèle et a mis au point une offre de restauration qui le distingue des autres centres des congrès nord-américains. En trouvant un juste équilibre entre ses différents types d'activités et l'affectation de ses espaces, le PCTM continue d'atteindre ses objectifs d'occupation et de rentabilité, tout en obtenant d'excellentes évaluations pour son service à la clientèle.

Il est néanmoins évident que le PCTM a atteint les limites de sa capacité à attirer davantage de clients. Les limites physiques de ses installations, notamment parce que ses deux bâtiments se trouvent de part et d'autre de la voie ferrée, l'empêchent de réaliser tout son potentiel. Des études internes ont démontré que de nombreux clients ont besoin de plus d'espace que le PCTM n'en offre actuellement et ne pourront pas envisager le PCTM pour les prochains événements tant qu'il ne disposera pas de plus d'espace contigu.

Dans cette optique, le PCTM demeure ouvert aux différentes options visant à revitaliser son site et le quartier environnant, notamment à la création d'un nouveau centre des congrès de classe mondiale qui pourrait réaliser tout son potentiel et à l'ajout de la capacité hôtelière indispensable pour soutenir son expansion.

Il est crucial pour Toronto de pouvoir compter sur une importante capacité hôtelière pour être réellement

concurrentielle au moment d'attirer des congrès. La hausse des tarifs hôteliers à Toronto et la difficulté d'obtenir un nombre suffisant de chambres constitueront des défis constants pour le PCTM au cours des prochaines années.

Son investissement le plus important, cependant, reste son personnel, dont l'expérience et l'engagement envers le service à la clientèle demeurent un avantage concurrentiel selon les sondages menés auprès des clients. La majorité de son effectif est syndiquée, et le syndicat partage l'engagement du PCTM à offrir un service à la clientèle de qualité supérieure. Pour les trois prochaines années, soit la durée du présent plan d'affaires, ses employés syndiqués seront couverts par une nouvelle convention collective qui vient d'être ratifiée par les deux parties. Nous sommes convaincus que le PCTM continuera d'apporter une contribution importante à la vitalité économique de la province et de la région au cours de cette période.

Survol des programmes et des activités actuelles et futures

Location des installations

Pour l'exercice 2026-2027, dix-sept congrès à l'échelle de la ville sont réservés au PCTM. Les recettes totales de location des installations pour l'année à venir sont estimées à 20,0 M\$.

Alors que les congrès à l'échelle de la ville sont ceux qui contribuent le plus aux retombées économiques, au taux d'occupation et aux revenus, nous avons travaillé sans relâche pour répondre à toutes les demandes auxquelles nous pouvions donner suite. Les petites réunions sont traditionnellement réservées moins longtemps à l'avance. Le PCTM a reçu des demandes de programmes internationaux de plus grande envergure ayant besoin de plus d'espace et qui cherchent à l'éloigner de destinations indésirables. L'horizon de réservation du PCTM a également changé, les États-Unis effectuant des réservations pour les années 2029 et au-delà, tandis que les organisateurs internationaux s'intéressent à des dates plus rapprochées. Comme prévu l'an passé, une hausse des réservations a été observée pour 2027 et au-delà. L'anomalie en 2026 a été la Coupe du monde de la FIFA, qui a inévitablement eu une incidence sur notre capacité à prendre des réservations durant les mois de juin et juillet, en plus de comprimer les événements pendant les autres mois.

L'incapacité du PCTM à organiser des événements pendant six semaines en juin et juillet 2026 a limité l'augmentation des revenus pour 2026-2027.

En 2026-2027, nous constatons une augmentation des réservations en raison des hausses tarifaires mises en place en octobre 2025.

L'équipe des ventes équilibre stratégiquement les retombées économiques et optimise la rentabilité afin de maximiser le rendement tiré de l'espace disponible dans nos installations en 2025-2026. Nous prévoyons d'accueillir 283 événements au cours de l'exercice 2026-2027, comparativement à 293 événements au cours de l'exercice 2025-2026, avec un taux d'occupation stable de 52 %.

Service de restauration

Le service de restauration dépasse constamment les attentes, obtenant un taux de satisfaction moyen de 95 % auprès de la clientèle. Notre compétence de base est une offre culinaire entièrement réalisée à l'interne, avec des préparations faites maison à partir d'ingrédients frais, qui propose des menus sur mesure adaptés aux besoins précis de chaque client.

Parmi les principaux éléments qui distinguent nos programmes spécialisés réalisés à l'interne et contribuent à leur succès figurent le vieillissement de la viande, reconnu pour sa saveur et sa tendreté, et les pâtes faites à la main, réputées pour leur texture et leur fraîcheur. Cette façon de faire constitue notre principal avantage concurrentiel.

Afin de soutenir notre croissance future, nous continuerons d'investir dans l'élargissement de nos programmes spécialisés réalisés à l'interne, notamment les pâtes, les pâtisseries, le pain et le vieillissement de la viande. La modernisation de l'infrastructure opérationnelle sera un élément essentiel. Nous continuerons notamment à remplacer le matériel obsolète et à revoir la conception de la cuisine et de la salle de plonge du bâtiment Sud afin d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts. Ces investissements en immobilisations devraient réduire la consommation d'énergie, accroître la productivité du personnel et améliorer les conditions de travail.

Nous lancerons un nouveau menu novateur, conçu pour mettre stratégiquement en valeur nos spécialités réalisées à l'interne afin d'accroître la notoriété de la marque, de générer des revenus et de garantir la rentabilité. Ce lancement sera soutenu par une initiative de marketing numérique ciblée : une captivante série de photos et de vidéos créée pour accroître l'engagement dans les médias sociaux et pour stimuler directement les ventes de produits alimentaires et de boissons. Nous explorerons également des moyens d'accroître nos échanges avec la communauté locale afin de mettre en valeur notre programme de restauration.

Technologies

Alors que les besoins technologiques continuent de croître, ils demeurent un facteur de réussite essentiel pour tous les clients qui visitent le PCTM. L'évolution des tendances des utilisateurs et l'augmentation de l'engagement des participants ont imposé des exigences supplémentaires à notre infrastructure technologique. La fonctionnalité, la fiabilité et la sécurité de nos services de réseau de données ainsi que notre capacité à répondre aux exigences technologiques de nos clients, sont essentielles pour maintenir et dépasser constamment les attentes de nos clients.

En nous tournant vers l'avenir, nous reconnaissons l'immense potentiel de l'IA. En tirant parti de technologies basées sur l'IA, nous pouvons améliorer considérablement les opérations de construction, rationaliser les processus, découvrir des informations précieuses à partir des données hébergées dans nos différents systèmes, et générer de nouveaux secteurs d'activité. Les initiatives d'IA permettront une prise de décision plus intelligente, des analyses prédictives et une efficacité accrue, ce qui nous placera dans une position nous permettant de rester à l'avant-garde des tendances de l'industrie et d'améliorer continuellement la qualité de notre service à la clientèle. L'exploitation adéquate des possibilités qu'offre l'IA sera au premier plan de nos initiatives technologiques.

Notre collaboration continue avec nos partenaires technologiques vise à optimiser les investissements dans des plateformes logicielles en mettant un fort accent sur l'amélioration des technologies liées au fonctionnement de nos bâtiments et de l'efficacité opérationnelle. Ces plateformes sont essentielles à notre offre de services et constituent les fondements des initiatives de transformation numérique de nos activités d'organisation d'événements. Les grandes quantités de données hébergées dans de multiples systèmes au sein du PCTM représentent une occasion importante d'extraire des informations grâce à l'intégration et à des analyses avancées. En reliant des systèmes comme notre plateforme de gestion d'événements, notre système de temps et de présence des employés, et notre solution de gestion des stocks, nous visons à favoriser une prise de décision plus intelligente, à générer des informations prédictives et à développer des solutions novatrices qui améliorent la prestation de services et la satisfaction des clients.

Il est tout aussi important de maintenir et d'améliorer nos mesures de cybersécurité afin de protéger nos

infrastructures technologiques et les données de nos clients. Alors que les menaces numériques continuent d'évoluer, le renforcement continu de notre position en matière de cybersécurité est essentiel pour assurer la fiabilité et la sécurité de nos services. Nous continuerons de chercher des moyens d'atténuer les risques, de protéger les renseignements sensibles et de maintenir la confiance de nos clients tout en soutenant la croissance sécuritaire de nos activités.

Fonds pour le développement de l'organisation de congrès

Le PCTM continue de participer activement au modèle tripartite qui soutient le Fonds pour le développement de l'organisation de congrès, lequel joue un rôle primordial dans l'obtention d'événements d'envergure à Toronto. L'audit de l'optimisation des ressources du Bureau du vérificateur général de l'Ontario publié en 2023 souligne l'importance de maintenir le financement provincial afin de renforcer et de faire évoluer le Fonds. L'engagement continu du gouvernement de l'Ontario sera déterminant pour s'assurer que le Fonds puisse suivre le rythme des attentes financières croissantes des organisateurs de congrès, qui ont de plus en plus besoin d'incitatifs financiers pour choisir Toronto.

Alors que les taux d'occupation et les tarifs hôteliers moyens continuent d'augmenter, il est de plus en plus difficile de réserver des chambres d'hôtel pouvant être garanties. L'offre globale de chambres d'hôtel a diminué, et de nombreux établissements hésitent à en réserver pendant les périodes de forte demande, ce qui entraîne une participation réduite des hôtels aux offres soutenues par le Fonds. Cette tendance a créé des contraintes financières supplémentaires pour le PCTM et Destination Toronto, qui ont toutes deux dû augmenter leurs contributions afin que le Fonds demeure concurrentiel.

Bien que le Fonds soit toujours solvable, il est confronté à des pressions croissantes en matière de viabilité financière. Une intervention rapide du gouvernement provincial, conformément à la recommandation du vérificateur général, est essentielle pour repenser et restructurer le Fonds. Cela permettrait de préserver la capacité de Toronto à demeurer concurrentielle dans l'attraction de congrès d'envergure et de maintenir les importantes retombées économiques que ces événements génèrent pour la province.

Revitalisation

Le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) est la pierre angulaire du secteur ontarien des congrès, du tourisme et des événements depuis plus de quatre décennies. Bien qu'il ait toujours été exploité efficacement et qu'il demeure un lieu respecté à l'échelle internationale, son infrastructure, sa conception et sa capacité ne correspondent plus aux exigences du marché mondial des congrès d'aujourd'hui ni au rayonnement croissant de Toronto en tant que destination internationale.

Entre 2019 et 2024, le PCTM a réalisé une série d'évaluations exhaustives afin d'examiner ses possibilités de croissance et de réaménagement à l'avenir, notamment une étude de faisabilité, une analyse des retombées économiques, des évaluations de conception et d'ingénierie, des consultations avec le comité consultatif des clients et de multiples réunions avec des parties prenantes. Les données confirment que, bien que Toronto soit la quatrième plus grande ville d'Amérique du Nord et exerce un fort attrait à l'échelle internationale, le PCTM n'exploite pas tout son potentiel dans le secteur des congrès.

Les analyses ont mis en évidence le fait qu'une superficie d'environ 600 000 pieds carrés, soit 53 % de plus que l'espace d'exposition actuel du PCTM, ainsi qu'une augmentation du nombre de chambres d'hôtel disponibles à proximité, sont essentielles pour attirer et retenir des événements internationaux de grande envergure et à fortes retombées. À l'heure actuelle, les contraintes d'espace et la capacité hôtelière limitée à proximité réduisent la capacité du PCTM à demeurer concurrentiel et à obtenir des congrès majeurs qui génèrent des retombées économiques importantes pour la ville et la province.

L'audit de l'optimisation des ressources effectué en 2023 par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario soulignait la nécessité de réaliser des investissements en immobilisations à long terme et de moderniser les installations, ainsi que l'importance d'une approche stratégique en matière de réaménagement, de gestion des risques et de croissance touristique. Le Comité permanent des comptes publics de 2024 a reconnu que le PCTM était un moteur économique efficace et bien géré, mais l'a encouragé à relever les défis cernés en matière de capacité et d'infrastructure afin de maintenir son leadership sur le marché mondial.

Les arguments économiques en faveur de la revitalisation sont clairs : la modernisation et

l'agrandissement du PCTM génèreraient des retombées économiques importantes pour Toronto et pour l'Ontario, renforçant la position de la province en tant que destination de choix pour les réunions et les événements internationaux. Sans ces investissements essentiels, le PCTM risque de perdre des parts de marché et des retombées économiques au profit de concurrents partout en Amérique du Nord.

Le conseil d'administration et la direction croient fermement qu'il est essentiel de repenser le PCTM afin de préserver sa compétitivité, de libérer son potentiel inexploité et de renforcer son rôle de puissant catalyseur économique, tant pour la ville de Toronto que pour la province de l'Ontario. Pour faire avancer cette vision, des partenariats provinciaux, municipaux et fédéraux seront noués au cours des prochaines étapes de planification, de financement et d'exécution du projet.

Stationnement

Bien que les revenus du stationnement aient plafonné au cours des dernières années, les activités de stationnement continuent de connaître du succès. Les travaux de construction et la congestion croissante au centre-ville ont suscité d'importantes préoccupations et entraîné le dépôt de plaintes concernant les déplacements et la circulation à Toronto.

L'augmentation du nombre d'agents de service rémunérés et l'élargissement du plan de gestion de la circulation du centre-ville ont quelque peu atténué la situation, quoiqu'il demeure 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 afin d'assurer une gestion uniforme de la circulation.

Capital humain

Au PCTM, nos collaborateurs sont toujours au cœur de tout ce que nous faisons. Alors que le milieu de travail continue d'évoluer, sous l'effet des progrès technologiques rapides, de l'intégration de l'intelligence artificielle et de l'évolution des attentes de la main-d'œuvre, le PCTM s'engage à bâtir une organisation agile et prête pour l'avenir.

Notre objectif est de créer une main-d'œuvre adaptable et novatrice, capable de prospérer dans un environnement dynamique. En adoptant les technologies émergentes, en tirant parti de l'IA pour

améliorer l'efficacité et la prise de décision, et en investissant dans l'apprentissage continu et le perfectionnement professionnel, le PCTM favorisera une culture d'inclusion, d'agilité et de croissance.

Le recrutement, le développement et la rétention de talents issus de la diversité demeurent essentiels à notre réussite. Une rémunération concurrentielle, des occasions de perfectionnement significatives et une culture de travail favorable sont essentielles pour positionner le PCTM comme un employeur de choix dans le secteur du tourisme d'accueil et de l'événementiel.

Le PCTM évalue chaque année sa compétitivité salariale en participant à des sondages de l'industrie dans la région du Grand Toronto et en Ontario, notamment dans les secteurs des congrès, des foires commerciales et du tourisme d'accueil. Certains postes de référence font l'objet d'une analyse par des consultants externes en rémunération afin d'évaluer la compétitivité de la rémunération sur le marché et d'orienter les rajustements aux échelles salariales et aux budgets d'augmentations au mérite. Ce processus permet au PCTM de s'assurer que sa rémunération demeure conforme aux normes du secteur public et du secteur privé, tout en soutenant sa capacité à attirer et à retenir les meilleurs talents.

Fonctionnant dans un cadre réglementé par le gouvernement, le PCTM continue d'harmoniser ses stratégies de ressources humaines avec les normes et exigences de conformité du secteur public, tout en préservant la flexibilité organisationnelle nécessaire pour réagir aux changements du marché et de l'industrie. Cette approche équilibrée lui permet de s'adapter de manière responsable à l'évolution des politiques publiques, tout en maintenant le degré d'innovation et d'adaptabilité nécessaire pour répondre aux exigences futures de l'organisation.

Gare de triage

Contexte

La gare de triage est un actif essentiel aux fins de l'exploitation du Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM). Elle lui sert de principale zone de préparation pour soutenir la logistique des événements et la gestion de la circulation. Situé sur une propriété excédentaire d'Infrastructure Ontario (IO), le site est actuellement loué au PCTM en vertu d'une entente qui prendra fin en octobre 2026. L'avenir à long terme de cette propriété est une préoccupation

persistante en raison de son importance stratégique pour les activités du PCTM.

En avril 2025, IO a entrepris une analyse des options immobilières en collaboration avec le ministère du Solliciteur général et le PCTM. L'objectif était d'évaluer l'utilisation future du site et de déterminer les options possibles de réinstallation ou de location si le terrain devenait indisponible au-delà de la durée du bail actuel. L'analyse a été achevée le 12 août 2025 et a confirmé que le solliciteur général avait cerné un besoin urgent lié à l'affectation de la propriété une fois le bail du PCTM arrivé à échéance, ce qui nécessiterait la réaffectation du site à une entité autre que le PCTM.

L'analyse des options immobilières examinait trois scénarios :

1. rester sur le site actuel avec un loyer rajusté au marché;
2. acheter une nouvelle propriété pour remplacer la gare de triage actuelle;
3. louer une autre propriété pour répondre aux exigences opérationnelles.

À la suite de son évaluation, IO a recommandé l'option de location. Toutefois, cette approche imposerait des charges financières considérables au PCTM, notamment les suivantes :

- augmentation des coûts annuels d'environ 3,6 M\$;
- coûts d'investissement pouvant atteindre 2,1 M\$ pour l'établissement d'une nouvelle installation;
- aucune comptabilisation financière des coûts non amortis de 1,6 M\$.

Le 18 août 2025, Infrastructure Ontario a officiellement demandé l'accès immédiat à 1,2 acre de la propriété actuelle au cours de l'année civile 2025 afin de répondre à de nouveaux besoins provinciaux. Le PCTM évalue activement la viabilité et les répercussions opérationnelles de cette demande, notamment les perturbations potentielles de la logistique événementielle, de l'efficacité de la mise en place et de la prestation continue des services.

Le 25 février 2026, le PCTM et CreateTO ont conclu une entente visant une gare de triage d'environ 7,5 acres, dont l'exploitation débutera le 15 mai 2026, à un coût annuel de 1,5 M\$.

Au-delà des congrès

La durabilité, l'inclusion et d'autres pratiques commerciales responsables font partie intégrante de nos opérations. Nous nous engageons à créer des expériences événementielles mémorables et réussies où la diversité est respectée, et où notre impact environnemental est minimisé. Pour mettre en valeur nos réussites, nous avons consolidé l'ensemble de nos initiatives et de nos réalisations dans un rapport s'intitulant « Au-delà des congrès ». Ce document illustre la façon dont nous collaborons avec notre clientèle et la sensibilisons à notre plan de responsabilité sociale d'entreprise.

En plus du rapport « Au-delà des congrès », le PCTM a créé un guide intitulé « Planification intelligente » pour aider les clients à intégrer des mesures de RSE à leurs événements. Les deux documents ont été achevés au deuxième trimestre de l'exercice 2024-2025 et sont maintenant disponibles.

Au-delà de la planification d'événements, nous nous engageons à avoir une incidence positive à Toronto et dans notre région en faisant des dons communautaires, en utilisant notre pouvoir d'achat pour soutenir des entreprises locales et en favorisant une atmosphère où tout le monde se sent accueilli, respecté et célébré.

Assurances

Le Palais des congrès du Toronto métropolitain maintient un programme d'assurance complet afin de gérer efficacement les risques dans les limites de ses niveaux de tolérance. Comme le marché de l'assurance est devenu plus concurrentiel au cours des dernières années, le PCTM, qui n'a présenté aucune réclamation récente et bénéficie d'un solide dossier en matière de sinistres, était en bonne position pour négocier le renouvellement de son programme. Par conséquent, le programme d'assurance a été renouvelé avec une augmentation marginale des primes.

En plus des conditions de renouvellement favorables, le PCTM a obtenu des améliorations qui ajoutent de la valeur, notamment :

- augmentation de la couverture d'assurance responsabilité civile générale de 56 M\$ à 100 M\$; réduction de la franchise d'assurance de biens de 2,5 M\$ à 500 000 \$;
- augmentation de la couverture d'assurance responsabilité civile des administrateurs et dirigeants de 9 M\$ à 10 M\$;
- augmentation de la couverture d'assurance responsabilité fiduciaire de 7 M\$ à 8 M\$;
- augmentation de la couverture d'assurance contre les risques liés au terrorisme de 60 M\$ à 120 M\$.

Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Contexte

Le 6 décembre 2023, le Bureau du vérificateur général de l'Ontario a publié un audit de l'optimisation des ressources du Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM). L'audit faisait l'éloge de l'efficacité opérationnelle du PCTM, tout en cernant les possibilités et les défis, notamment concernant la gare de triage, l'arriéré de projets d'immobilisations et les efforts de revitalisation. Il recommandait également un plan de mesures incitatives pour le tourisme. Le conseil d'administration du PCTM a examiné les constatations et la direction a élaboré un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations.

Progrès et mesures

1

. Examen du comité permanent (mai 2024)

Des représentants du PCTM et du Centre des congrès d'Ottawa, accompagnés du sous-ministre, ont comparu devant le Comité permanent des comptes publics pour discuter de l'audit.

Les deux centres ont été reconnus pour leur solide gestion et leurs retombées économiques, mais des préoccupations ont été soulevées concernant le financement du développement des activités de congrès, la compétitivité des prix et le positionnement stratégique.

2. Mise en œuvre des recommandations du vérificateur général

Le PCTM s'est concentré sur trois domaines prioritaires tout au long de l'année 2024 :

- **Stratégie de mise en candidature et d'attraction d'événements :**

Le PCTM a lancé une stratégie à court terme tirant parti du Fonds pour le développement de l'organisation de congrès, de Destination Toronto et du programme des ambassadeurs du Cercle des Leaders. Une campagne publicitaire nord-

américaine a été lancée, parallèlement à une participation accrue à des salons professionnels internationaux et à des partenariats avec MPI et CMEE.

- **Plan de réparation des immobilisations :**

Un plan exhaustif de réparation des immobilisations a été soumis au ministère et intégré au plan d'affaires et au plan stratégique annuel du PCTM. Des mises à jour trimestrielles des progrès sont fournies, et une ébauche d'analyse de rentabilité visant à conserver les fonds excédentaires pour des projets critiques est en cours d'examen.

- **Concept du district de la sécurité et des congrès :**

S'inspirant de modèles de San Diego, Los Angeles et Philadelphie, le PCTM a collaboré avec la police de Toronto, la ville de Toronto et la ZAC du centre-ville de Toronto pour améliorer la sécurité des délégués. Les initiatives comprennent une surveillance accrue, une meilleure coordination des services d'application de la loi et l'élaboration d'un plan de « district des congrès » avec la participation de diverses parties prenantes.

Mises à jour de 2025 et situation actuelle

En septembre 2025, le PCTM :

- était totalement conforme à toutes les exigences en matière de documentation et de rapports du Bureau du vérificateur général de l'Ontario;
- avait donné suite à toutes les recommandations adressées à l'organisation;
- avait harmonisé des processus internes avec le plan d'audit 2025 du Bureau du vérificateur général de l'Ontario, qui demeure cohérent avec les années précédentes;

- avait mis à jour son registre des risques (juillet 2025), cernant les opérations de la gare de triage et les négociations syndicales comme les principaux risques nécessitant une surveillance continue.

L'approche proactive et transparente du PCTM témoigne de son engagement à l'égard de la responsabilisation, de la gestion des risques et de l'excellence opérationnelle, le plaçant en bonne position pour les futurs rapports du Bureau du vérificateur général de l'Ontario.

Technologies événementielles

Stratégie d'intelligence artificielle du PCTM

L'intelligence artificielle (IA) redéfinit le monde des affaires à l'échelle mondiale, transformant la façon dont les entreprises innovent, se font concurrence et créent de la valeur. Pour le PCTM, l'IA représente non seulement un changement technologique, mais aussi une occasion stratégique de réinventer l'expérience client, de transformer les opérations et de renforcer sa position de chef de file dans l'industrie du tourisme d'accueil et de l'événementiel.

Les possibilités sont vastes, notamment une efficacité accrue, une optimisation des coûts, des analyses plus approfondies fondées sur les données, des parcours clients plus personnalisés, des technologies immersives qui captivent le public et des systèmes intelligents qui permettent de cerner de nouvelles occasions de vente et de croissance commerciale.

La stratégie d'IA du PCTM se concentre sur l'évaluation et l'adoption des utilisations les plus efficaces et appropriées de l'IA, en conformité avec les priorités stratégiques, les objectifs du plan d'affaires et un rendement du capital investi (RCI) mesurable. Nous accorderons la priorité aux applications axées sur la valeur qui renforcent nos capacités, ce qui nous permettra de nous concentrer sur l'excellence opérationnelle et de créer des expériences exceptionnelles pour nos clients et nos invités. Grâce à la mise en œuvre stratégique de solutions éprouvées, nous tirerons parti de l'IA pour améliorer la prestation de services, pour rationaliser les processus et pour soutenir une prise de décisions éclairée et fondée sur les données dans l'ensemble de l'organisation.

Pour maximiser l'incidence de l'IA, le PCTM accorde la priorité aux utilisations qui offrent un avantage concurrentiel et favorisent l'excellence opérationnelle. L'un des principaux objectifs consiste à acquérir un avantage concurrentiel dans notre processus de vente en tirant parti de l'IA pour cerner de nouvelles occasions de marché, optimiser nos stratégies tarifaires et personnaliser notre approche auprès des clients potentiels. De plus, le PCTM améliorera ses opérations événementielles grâce à des analyses prédictives et à des plateformes intelligentes de gestion des bâtiments, en utilisant des analyses fondées sur l'IA pour prévoir la demande, optimiser l'allocation des ressources et améliorer les opérations des bâtiments afin d'assurer le bon déroulement des événements. Une autre priorité consiste à améliorer

l'expérience client en anticipant les besoins et en permettant une hyperpersonnalisation. L'IA sera déployée pour analyser les préférences et les comportements des clients, permettant ainsi de formuler des recommandations sur mesure et d'offrir un service proactif qui dépasse les attentes. Enfin, le PCTM automatisera les tâches administratives courantes et les processus opérationnels afin d'améliorer l'efficacité du personnel. Grâce à la mise en œuvre de solutions d'automatisation fondées sur l'IA pour les tâches répétitives, notamment certaines activités de construction et de production alimentaire, le cas échéant, le personnel pourra davantage se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

Nos collaborateurs sont au cœur de cette transformation. Le PCTM investira dans le développement des compétences et donnera à ses équipes les moyens d'agir, favorisant ainsi une culture qui stimule l'innovation et l'apprentissage continu. Au fur et à mesure que l'IA sera intégrée aux opérations, nous veillerons à ce que notre personnel dispose des outils et des connaissances dont il a besoin pour utiliser ces technologies de manière responsable et efficace. Les employés seront formés et tenus d'évaluer de manière critique les résultats produits par l'IA afin de s'assurer que les recommandations et les décisions sont exactes, adaptées au contexte, exemptes de biais et conformes aux normes opérationnelles, aux politiques et aux lignes directrices éthiques du PCTM. La collaboration avec des partenaires technologiques de confiance nous permettra de mettre en œuvre des solutions d'IA performantes qui contribueront à notre excellence opérationnelle et à l'amélioration de notre relation avec la clientèle.

Le PCTM reste profondément engagé envers une utilisation responsable, éthique et transparente de l'IA. Tous les outils d'IA seront vérifiés et approuvés par les

services informatiques et juridiques du PCTM, assurant ainsi leur conformité aux politiques établies, aux normes de confidentialité et à la directive sur l'utilisation responsable de l'IA de la province de l'Ontario. L'adoption de l'IA reposera sur un cadre de gouvernance solide comprenant des évaluations des incidences sur la vie privée et des mesures de protection des données, une surveillance humaine de tous les résultats produits par l'IA, des examens réguliers des biais et de l'équité afin de minimiser la discrimination dans la prise de décisions, ainsi que des mécanismes de documentation et d'établissement de rapports aux fins de reddition de comptes et de préparation aux audits. Le succès des initiatives d'IA sera suivi à l'aide d'indicateurs clairs, comme le pourcentage de tâches automatisées, les économies de temps et de coûts réalisées, les améliorations de la satisfaction de la clientèle, l'efficacité opérationnelle et la conformité aux normes de confidentialité et de sécurité. Le PCTM effectuera des examens périodiques des outils et des processus d'IA, adaptant ses stratégies au rythme de l'évolution de la technologie et de la réglementation. Nous reconnaissons que l'IA comporte des risques, mais nous abordons ces défis avec lucidité, discipline et intégrité.

En ce qui concerne l'avenir, la stratégie d'IA du PCTM est intentionnellement ambitieuse et adaptative. Au fur et à mesure que la technologie évoluera, nous continuerons d'explorer des applications novatrices qui vont au-delà de l'efficacité et se tournent vers la créativité, la perspicacité et la transformation. En investissant avec audace, mais de façon responsable, le PCTM restera à l'avant-garde de l'innovation dans le secteur du tourisme d'accueil, utilisant l'IA pour améliorer chaque interaction et enrichir chaque expérience, tout en façonnant l'avenir des événements et des congrès.

Organigramme et sommaire des effectifs

Sommaire des effectifs

Le PCTM compte actuellement 738 employés, répartis comme suit :

- Nombre total d'employés exprimé en ETP – 406
- Nombre de cadres supérieurs – 10

Nombre total d'employés à temps partiel et temporaires – 381, dont :

- Nombre d'employés à temps partiel – 16
- Nombre d'employés occasionnels – 365

Nombre total de cadres, d'employés syndiqués et non syndiqués, d'employés contractuels et consultants – 728, dont :

- Numéro de cadres – 96
- Nombre d'employés syndiqués – 557
- Nombre d'employés non syndiqués – 171
- Nombre d'employés contractuels – 7
- Nombre de consultants – 0
- Représentants syndicaux chargés des négociations :
- Pour les employés de l'unité de négociation, 535 employés sont membres de la section locale 506 de l'Union internationale des journaliers d'Amérique du Nord; 22 employés du service de sécurité sont membres de la section locale 3000 de l'Union internationale des journaliers d'Amérique du Nord.
- La durée moyenne d'emploi de nos employés à temps plein et à temps partiel est de 14,8 ans. L'âge moyen est de 48,5 ans.

	Forecast		
	2026-27	2027-28	2028-29
Total number of all employees	728	764	803
Number of Management	96	101	106
Number of Union employees	557	584	614
Number of Non-Union employees	171	180	189
Number of Executives	10	10	10
Number of Contract staff	7	7	7
Number of Consultants	0	0	0

Les augmentations d'employés prévues reflètent la croissance anticipée des activités événementielles et des besoins opérationnels au cours des futures périodes répertoriées, y compris un soutien

supplémentaire pour l'exploitation des installations et la prestation de services.

Au cours de l'exercice 2024-2025, le taux de roulement global au PCTM a été de 9 % pour les employés salariés et les employés horaires à temps plein. Au cours des deux premiers trimestres de l'exercice 2025-2026, le taux de roulement au PCTM a été de 2 %.

Répercussions du plan d'activités sur les ressources humaines

Afin de maintenir notre position d'employeur de premier plan dans le secteur, nous nous engageons à améliorer nos stratégies visant à attirer et à retenir des talents exceptionnels. Au cœur de cet effort se trouve notre marque employeur, portée par le slogan « Nos gens sont le cœur de notre établissement », que nous considérons comme un élément essentiel de notre stratégie commerciale. Compte tenu de la concurrence persistante pour attirer les meilleurs talents dans les secteurs de l'hôtellerie et du tourisme, il est essentiel d'innover continuellement dans notre approche de la gestion des talents.

Dans le marché du travail dynamique d'aujourd'hui, le PCTM doit se concentrer sur les facteurs clés qui favorisent l'engagement des employés et attirent les candidats potentiels. Nos priorités sont les suivantes :

- **Favoriser un environnement diversifié et inclusif** : assurer un milieu de travail qui reflète une diversité de perspectives et d'antécédents.
- **Cultiver une culture organisationnelle positive** : créer et maintenir une atmosphère de travail stimulante et bienveillante.
- **Offrir un travail stimulant et gratifiant** : offrir des possibilités qui repoussent les limites et favorisent la croissance professionnelle.
- **Promouvoir l'avancement de carrière** : soutenir l'apprentissage et le développement continu.
- **Offrir une rémunération et des avantages concurrentiels** : offrir une rémunération globale qui respecte les normes de l'industrie et les dépasse.

- **Reconnaître et célébrer les contributions :** reconnaître et récompenser les réussites individuelles et collectives.
- **Offrir des options de travail flexibles :** favoriser un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle grâce à des conditions de travail adaptables.

En agissant sur ces facteurs clés, le PCTM vise à rester à l'avant-garde de l'acquisition et de la rétention de talents, tout en continuant d'attirer et de soutenir les meilleurs talents du secteur.

Accueillir la diversité

Le PCTM s'engage à favoriser un milieu de travail où la diversité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance sont intégrées à tous les aspects de sa culture et de ses activités. Nous reconnaissons qu'une main-d'œuvre diversifiée, qui représente un large éventail de perspectives, d'expériences et d'identités, est essentielle à l'innovation, à l'agilité et à l'excellence organisationnelle.

En s'appuyant sur son cadre stratégique de DÉI, le PCTM continue de tirer parti de technologies et d'analyses fondées sur les données pour faire progresser ses objectifs en matière d'inclusion. Grâce à son système d'information sur les ressources humaines UKG Pro Workforce Management, les employés peuvent déclarer volontairement et en toute confidentialité des renseignements sur leur diversité. Ces données orientent les stratégies du PCTM, l'aidant à mesurer les progrès et à concevoir des initiatives significatives qui veillent à ce que chaque employé se sente respecté, soutenu et valorisé.

En intégrant la diversité et l'inclusion à sa stratégie de ressources humaines et à ses pratiques quotidiennes, le PCTM crée un milieu de travail qui reflète les collectivités qu'il dessert et soutient sa vision d'être un employeur de choix qui incarne la diversité de la ville et de la province.

Mise en œuvre de la directive de contrôle des embauches de l'Ontario

Conformément à la directive du gouvernement de l'Ontario sur les contrôles d'embauche des organismes provinciaux, le PCTM a mis en œuvre des mesures pour assurer le respect du plafond d'effectifs et des

restrictions d'embauche obligatoires. Le PCTM est tenu de respecter un plafond de 512 équivalents temps plein (ETP) et ne peut recourir à aucun consultant, ni créer de nouveaux postes, ni procéder à des embauches au-delà de cette limite. Par conséquent, toutes les embauches à des postes qui ne sont pas en contact avec le public et qui ne sont pas essentiels aux activités de l'organisation ont été suspendues.

Bien que le PCTM appuie pleinement l'engagement du gouvernement à l'égard de l'efficacité opérationnelle et de la responsabilité financière, la nature de ses activités présente des défis uniques. En tant qu'organisation axée sur les événements, ses besoins en personnel fluctuent en temps réel en fonction de la demande des clients, qui inclut souvent des augmentations de dernière minute du nombre de participants. Dans cet environnement dynamique, il est difficile d'appliquer des plafonds d'effectifs statiques sans risquer de perturber le service.

Le PCTM travaille activement avec ses partenaires ministériels pour veiller à ce que ses réalités opérationnelles soient comprises et prises en compte. Il continue d'explorer des solutions, comme l'optimisation des horaires et l'amélioration de la formation interfonctionnelle, afin de maintenir l'excellence du service dans les limites de la directive. Son objectif est de maintenir sa réputation de centre de congrès de classe mondiale tout en demeurant conforme aux cadres de gouvernance du secteur public.

Mise en œuvre du retour à la norme de cinq jours au bureau

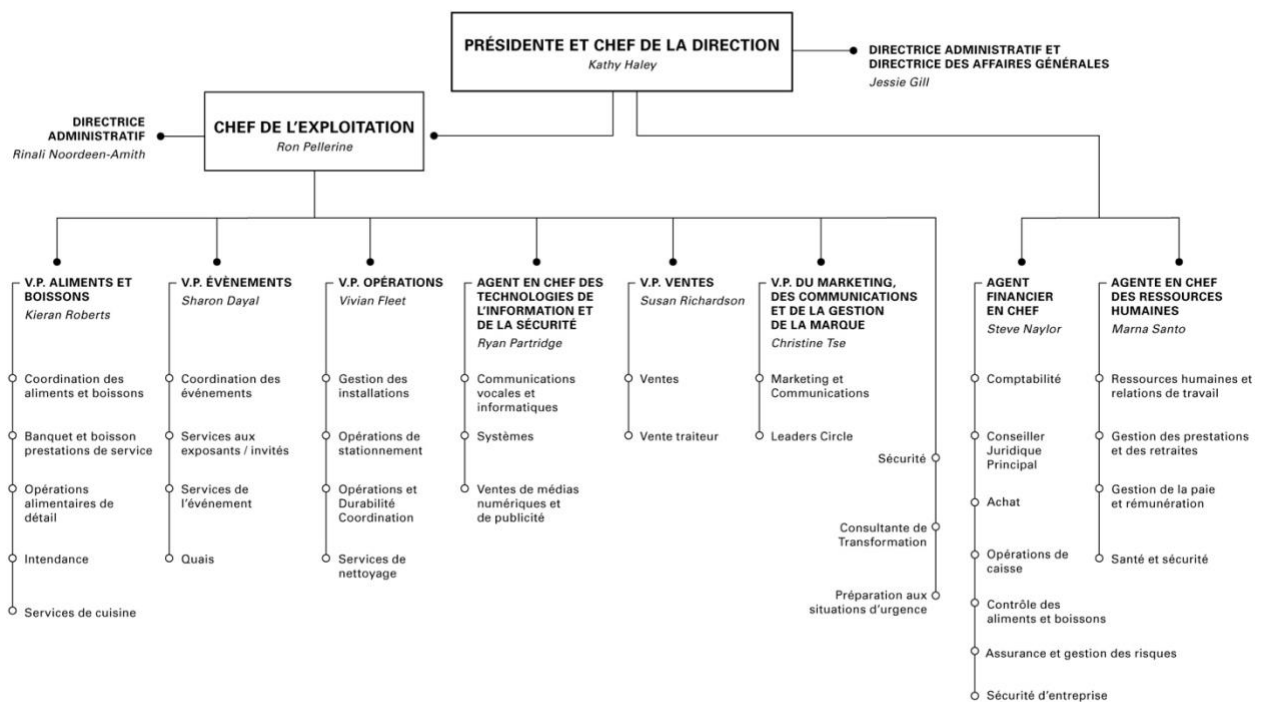
Conformément à la directive de la province de l'Ontario, le PCTM a mis en œuvre le retour à une présence au bureau cinq jours par semaine. Cette initiative reflète l'évolution du milieu de travail dans l'ensemble de la province et renforce son engagement à refléter les collectivités et les entreprises qu'il dessert.

En tant que société d'État qui exerce ses activités 24 heures sur 24, sept jours sur sept, le modèle de dotation du PCTM est intrinsèquement dynamique, les horaires de travail variant en fonction des exigences opérationnelles. Bien que nous reconnaissons l'importance de modalités de travail uniformes dans l'ensemble des organismes du secteur public, la

directive présente des défis uniques pour nos activités axées sur les événements. Les besoins des clients évoluent souvent rapidement, avec des augmentations

de dernière minute du nombre de participants, ce qui exige une intervention rapide de la part des employés.

Organigramme du MTCC



Objectifs et stratégies organisationnels

Nous nous concentrerons sur les cinq objectifs stratégiques énoncés dans la présente section. La direction a défini des stratégies précises pour atteindre ces objectifs et a des procédures de suivi pour mesurer le rendement.

Les cadres supérieurs et les gestionnaires des services examinent les objectifs financiers chaque mois, tandis que tous les autres objectifs organisationnels font l'objet d'un examen trimestriel. Chaque cadre est responsable de l'atteinte des objectifs organisationnels, et les résultats se reflètent dans son évaluation annuelle du rendement. De plus, tous les représentants des services rencontrent le président et chef de la direction pour faire le point sur leurs progrès et leurs réalisations.

Objectif no 1 : Retombées économiques

Objectif/Rendement

- Le PCTM générera des retombées économiques de 500 M\$ pour la province en offrant un centre de congrès de calibre mondial qui attire des visiteurs dans la région et sert de vitrine pour les secteurs des congrès, des salons professionnels, des événements ouverts au public et des réunions, tout en répondant aux besoins de sa clientèle grâce à ses services de restauration.

Stratégies

- Se différencier par l'excellence du service à la clientèle dans les domaines de la restauration et de la coordination d'événements.
- Collaborer avec les principales parties prenantes, comme Destination Toronto, à l'élaboration d'un plan de marketing coordonné et tirer parti du Fonds pour le développement de l'organisation de congrès.
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de vente pluriannuelle, et maximiser l'utilisation du programme de marketing du Cercle des Leaders.

Mesures de rendement

- Générer des retombées économiques de plus de 500 M\$.
- Organiser plus de 15 congrès à l'échelle de la ville.
- Organiser 270 événements au cours de l'exercice financier.

Objectif no 2 : Rendement financier

Objectif/Rendement

Le PCTM stimulera la croissance de ses revenus bruts grâce à l'attraction d'événements internationaux et nationaux de grande envergure, tout en optimisant la gestion des coûts afin d'améliorer son résultat d'exploitation net et de maximiser les retombées économiques globales pour la ville de Toronto et la province de l'Ontario. En accueillant des événements de grande envergure, le PCTM dynamisera le tourisme d'affaires et générera des dépenses directes dans les principaux secteurs de l'économie locale, notamment l'hôtellerie, la restauration et les services de transport. Grâce à des partenariats stratégiques et à un engagement continu envers l'excellence opérationnelle, le PCTM contribuera à la création d'emplois, à la croissance économique et à l'augmentation des recettes fiscales, procurant ainsi des avantages économiques et sociaux à long terme à la province de l'Ontario.

Stratégies

Gérer conformément aux objectifs financiers (revenus et dépenses).

- Respecter les exigences des mesures de responsabilisation établies par la Directive concernant les organismes et les nominations.

Mesures de rendement

- Revenu brut : 72,9 M\$
- Revenu net d'exploitation : 5,2 M\$
- Revenu net (perte) : (5,6 M\$)
- Dépenses en immobilisations : 14,1 M\$ (excluant les investissements en capitaux dans Oxford Properties)
- Mettre en œuvre le gel des embauches dans le secteur public élargi et les stratégies de retour au bureau pour développer une collaboration accrue.

Assurer le suivi des progrès à l'aide des états financiers mensuels et veiller au respect, dans les délais prévus, des principales exigences de la directive, notamment celles qui concernent les éléments suivants :

- plan d'affaires et plan stratégique;
- rapport annuel;
- vérification externe;
- rapport financier;
- rapport trimestriel de gouvernance au MTCJ;
- rapport de conformité au conseil d'administration.

Objectif no 3 : Satisfaction de la clientèle

Objectif/Rendement

Le PCTM s'engage à atteindre des niveaux exceptionnels de satisfaction de la clientèle en se concentrant sur des indicateurs clés, notamment la satisfaction globale, la note de recommandation nette et la satisfaction globale des exposants. Nous améliorerons continuellement l'expérience client en fournissant aux organisateurs d'événements, aux participants et aux exposants des services de haute qualité, un soutien réactif et des solutions sur mesure. Grâce à une collecte constante de commentaires et de suggestions d'amélioration, le PCTM vise à favoriser la fidélité de la clientèle, à accroître les recommandations et à renforcer sa réputation de destination événementielle de premier plan, contribuant ainsi à la fidélisation de la clientèle et à sa réussite à long terme.

Stratégies

Notre stratégie met l'accent sur la prestation de services de haute qualité, un soutien réactif et des solutions sur mesure pour les organisateurs d'événements, les participants et les exposants, afin d'assurer une expérience supérieure à tous les points de contact. Parmi nos objectifs clés figurent le maintien d'un taux de satisfaction global d'au moins 90 % et la fidélisation de la clientèle grâce à la collecte régulière de commentaires et à notre engagement envers l'amélioration continue. Ces efforts encourageront les clients à revenir et consolideront notre réputation de destination événementielle de premier plan, contribuant ainsi à notre succès à long terme.

- Établir et surveiller des normes de fonctionnement pour chaque service afin de veiller à l'atteinte des objectifs en matière de service à la clientèle. En cas de défaillance du service, les processus seront ajustés et une formation ciblée sera offerte pour répondre aux besoins particuliers.
- Utiliser les rapports mensuels sur le service à la clientèle et les commentaires recueillis en temps réel auprès d'organisateur, d'exposants et de participants afin de cerner et de corriger continuellement les points à améliorer.
- Offrir des services personnalisables qui répondent aux besoins particuliers des clients et permettent de leur offrir des expériences à valeur ajoutée.
- Former régulièrement les employés aux pratiques exemplaires en matière de service à la clientèle et aux principaux services du PCTM, en mettant l'accent sur la sécurité, l'empathie, la réactivité et la résolution proactive des problèmes.
- Reconnaître les membres du personnel qui contribuent à l'obtention de taux élevés de satisfaction de la clientèle, afin de favoriser l'amélioration continue des services.
- Accroître les échanges avec les clients afin de cerner et de combler les lacunes dans leur parcours, tout en veillant à ce que les problèmes soient résolus avant qu'ils n'aient une incidence sur leur satisfaction.

Mesures de rendement

- **Taux de satisfaction global** : atteindre un taux de satisfaction globale d'au moins 90 % auprès de la clientèle dans le sondage d'évaluation à l'intention des exposants et des clients d'ici la fin de l'exercice 2026-2027.
- **Taux d'excellence en matière de satisfaction globale** : veiller à ce qu'au moins 50 % des répondants attribuent au PCTM la note « excellent » en matière de satisfaction globale d'ici la fin de l'exercice 2026-2027.
- **Taux de recommandation** : maintenir une note globale de recommandation d'au moins 90 %.
- **Taux d'excellence en matière de recommandation** : veiller à ce qu'au moins 70 % des répondants attribuent au PCTM la note « excellent » lorsqu'il est question de la « probabilité d'utiliser ou de recommander le PCTM » d'ici la fin de l'exercice 2026-2027.
- **Évaluation de la qualité des aliments et boissons** : veiller à ce qu'au moins 85 % des répondants attribuent au PCTM la note « très bon » ou « excellent » en ce qui concerne la qualité globale, le goût et la température des aliments servis.
- **Note du service de restauration** : veiller à ce qu'au moins 85 % des répondants attribuent au PCTM la note « très bon » ou « excellent » en ce qui concerne le service de restauration global du PCTM.

Objectif no 4 : Processus interne

Objectif/Rendement

Le PCTM améliorera et modernisera ses processus afin d'améliorer l'expérience client, de réaliser des gains d'efficacité et de maintenir ou d'améliorer son environnement de contrôle, conformément à la directive sur les nominations d'organismes. Il se concentrera sur l'évaluation de l'utilisation optimale et appropriée de l'intelligence artificielle, des actifs numériques et des ressources humaines.

Stratégies

- Dresser un inventaire des cas d'utilisation commerciale possibles pour l'intelligence artificielle et effectuer une évaluation détaillée des risques et de la conformité avant la mise en œuvre de toute initiative.
- Examiner l'inventaire des ressources numériques afin d'évaluer les possibilités de générer de nouveaux revenus et de réaliser des économies.
- Combler les lacunes en matière de compétences des employés en renforçant les connaissances des procédures opérationnelles normalisées (PON), en modernisant les compétences de la main-d'œuvre, et en créant une culture d'apprentissage continu grâce à des formations ciblées, à des outils numériques et à des initiatives de renforcement des capacités opérationnelles.
- Dans le cadre de notre engagement continu envers la diversité, l'équité et l'inclusion (DÉI) et conformément à nos principes de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), poursuivre l'intégration de ces valeurs à toutes nos opérations. Grâce à l'initiative « Au-delà des congrès », mettre l'accent sur des approches novatrices qui favorisent une croissance durable tout en renforçant l'engagement envers la responsabilité d'entreprise.

Mesures de rendement

- Demander aux Technologies de l'information de réaliser une analyse de rentabilité de la mise en œuvre de l'IA et d'en présenter les résultats au conseil d'administration.

-
- Revoir les politiques de vente et d'utilisation de la publicité numérique afin de tenir compte de l'élargissement d'un inventaire d'actifs et d'une stratégie de vente visant à tirer parti de possibilités publicitaires supplémentaires au-delà de la stratégie traditionnelle de marque et de commandites d'événements.
 - Établir et maintenir un catalogue des processus et des interactions permettant d'évaluer et de hiérarchiser de manière cohérente les possibilités d'utilisation de l'IA et de l'automatisation en fonction de leur valeur commerciale, de leur faisabilité et de leur incidence.
 - Mettre en œuvre un nouveau système de gestion de l'apprentissage (SGA) assurant une intégration complète avec le système d'information sur les ressources humaines existant.
 - Mettre au point un plan de relève pour les chefs de service afin de garantir l'accès à un bassin durable de dirigeants, avec pour objectif de couvrir 100 % de ces postes au moyen de plans de relève à jour.

Objectif no 5 : Développer une main-d'œuvre agile et tournée vers l'avenir

Objectif/Rendement

Le PCTM s'engage à bâtir une main-d'œuvre adaptable, tournée vers l'avenir et prête à prospérer dans un environnement en évolution rapide. En favorisant l'innovation, en tirant parti de l'IA et de diverses technologies, et en investissant dans le perfectionnement continu des compétences, le PCTM favorisera une culture d'agilité, d'inclusion et de croissance. Son objectif est d'anticiper les besoins en main-d'œuvre, d'attirer et de retenir les meilleurs talents, et de donner aux employés les moyens de réussir grâce à des solutions créatives qui vont au-delà des approches traditionnelles. Ce faisant, le PCTM se positionnera comme un employeur de choix avant-gardiste, renforçant sa résilience organisationnelle, libérant son potentiel et assurant sa réussite à long terme.

Stratégies

-
- Promouvoir l'utilisation du programme de reconnaissance des employés du PCTM.
 - Recueillir régulièrement les commentaires des employés au moyen de sondages sur l'engagement, du suivi de la santé et de la sécurité, de réunions et d'échanges individuels afin de favoriser l'engagement et de maintenir le lien avec les employés.
 - Harmoniser le programme de formation et de perfectionnement avec les plans de relève et les occasions de croissance interne.
 - Tirer parti des technologies pour favoriser et promouvoir de nouvelles méthodes de travail, et accroître l'efficacité tout en utilisant moins de ressources, améliorant ainsi les résultats en matière de bien-être.
 - Élargir l'utilisation du système d'information sur les ressources humaines (UKG) au PCTM afin d'automatiser les processus et d'intégrer des outils basés sur l'IA qui soutiennent le développement de la main-d'œuvre, le perfectionnement des compétences et l'engagement des employés.
 - Maintenir la rémunération fondée sur le rendement comme un élément clé de la stratégie de rémunération globale du PCTM, en offrant des possibilités de rémunération incitative annuelle liées à l'atteinte d'objectifs financiers précis.
-

Mesures de rendement

- Mettre en œuvre un nouveau système de gestion de l'apprentissage (SGA) assurant une intégration complète avec le système d'information sur les ressources humaines existant.
- Concevoir et mettre en œuvre trois programmes de perfectionnement de la main-d'œuvre afin de renforcer les compétences des employés et de leur permettre d'en acquérir de nouvelles d'ici la fin de l'exercice 2026-2027.
- Évaluer les compétences de tous les postes de direction à l'aide du nouveau modèle de grille à neuf cases et établir des plans de relève pour les chefs de service.
- Réaliser 100 % des évaluations annuelles du rendement des employés salariés, notamment en ce qui concerne les compétences, les objectifs et les évaluations.
- Obtenir une note d'au moins 85 % au sondage sur la satisfaction globale des employés.

Sommaire budgétaire 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 2026-2027 :

- taux d'inflation prévu de 2,0 % en 2025 et de 2,1 % en 2026*;
- taux de change avec le dollar américain – il est prévu que la valeur du dollar canadien sera de 0,735 USD en 2025 et de 0,746 USD en 2026*;
- croissance économique – il est prévu que la croissance du PIB sera de 1,2 % en 2025 et de 1,2 % en 2026.

*Source : Reuters, Prévisions économiques de la RBC – Canada, septembre 2025

**Source : Prévisions des marchés financiers de RBC – septembre 2025

L'examen budgétaire annuel du calendrier des activités du PCTM réalisé par la direction, ainsi que les prévisions d'activités, la structure des coûts et les conditions du marché ont servi de base aux projections de recettes et de dépenses pour l'exercice 2026-2027.

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

- Nombre prévu d'événements durant l'exercice 2026-2027 : 283.
- Taux d'occupation prévu pour l'exercice 2026-2027 : 52 %.

- Taux de récupération historique en tenant compte des activités déjà inscrites au calendrier des réservations.

Les prévisions des revenus et des dépenses pour l'exercice 2026-2027 ont été élaborées en fonction des perspectives commerciales actuelles et des conditions prévues du marché. Les prévisions financières pour les deux prochaines années intègrent les meilleures estimations de la direction concernant la croissance des revenus, les coûts d'exploitation et d'autres facteurs de rendement importants. Ces projections sont fondées sur une approche équilibrée reflétant à la fois les possibilités attendues des initiatives en cours et des hypothèses prudentes concernant les activités quotidiennes. L'incidence potentielle du projet de revitalisation n'a pas été incluse dans ces prévisions, car ses répercussions financières demeurent incertaines à ce stade.

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

Le format de rapport utilisé dans le plan d'activités et le plan stratégique est cohérent avec celui de l'année précédente afin de permettre la comparaison des résultats financiers avec les données historiques. En outre, ce format est fonctionnel sur le plan opérationnel et permet de communiquer 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 des mesures de rendement

Huit indicateurs permettent à la direction de surveiller le rendement financier de la société. Pour être efficace, ce suivi exige que la direction analyse régulièrement ces indicateurs.

1. Surveillance mensuelle des taux d'occupation actuels, prévus et historiques, ainsi que du tarif moyen par pied carré. Compte tenu des installations de la société, les possibilités de revenus et les revenus supplémentaires provenant d'autres services sont directement liés à la location des installations.
2. Analyse trimestrielle des indicateurs clés de rendement et des rapports d'analyse comparative. Les résultats financiers réels sont comparés aux données historiques.
3. Financement des améliorations aux immobilisations et suivi de leur financement par les activités d'exploitation. La direction est chargée d'établir l'ordre de priorité des projets de travail, d'obtenir l'approbation du conseil d'administration et de débloquer au début de chaque trimestre les fonds prévus dans le nouveau budget financier. La direction examine également les projets tous les mois pour en suivre l'avancement.
4. Surveillance du nombre de délégués aux congrès et de participants aux salons professionnels et aux salons à l'intention des consommateurs, car ces variables constituent la base du calcul des retombées économiques. Cet indicateur établit le montant des retombées économiques générées par le PCTM lors de l'organisation de congrès, d'événements publics et de salons professionnels dans la ville de Toronto. Le PCTM utilise actuellement le Modèle de calcul des répercussions du tourisme sur l'économie régionale (MCRTER) pour mesurer les retombées économiques.
5. Évaluation des processus et des procédures opérationnels afin d'assurer l'efficacité et l'utilisation optimale des ressources disponibles. La direction examine des rapports détaillés comparant le rendement mensuel réel aux résultats attendus. Elle est en mesure d'ajuster et d'établir des plans d'action afin d'accroître l'efficacité et de respecter les objectifs budgétaires.
6. Surveillance et gestion des flux de trésorerie afin de respecter l'engagement de la direction à verser

annuellement des distributions à notre actionnaire (le gouvernement de l'Ontario). Les flux de trésorerie disponibles sont calculés en soustrayant les dépenses en immobilisations de l'exercice des gains nets générés par les activités d'exploitation. Tous les services gèrent également de manière proactive les dépenses indirectes afin d'accroître la rentabilité.

7. Conformité des politiques d'approvisionnement, de déplacement et d'hébergement de la société aux directives en vigueur du Conseil du Trésor et du Conseil de gestion du gouvernement. Surveillance de toutes les dépenses pour réduire les coûts et pour assurer le respect des politiques et directives applicables. Cette année, un processus de suivi des répercussions des tarifs douaniers et des dépenses consacrées aux produits canadiens et ontariens sera mis en place. Les résultats de l'examen seront intégrés au processus d'approvisionnement de la société dans le but d'augmenter les dépenses au Canada et en Ontario sans compromettre la qualité ou la rentabilité.
8. Partage annuel des données du PCTM avec ApprovisiOntario concernant l'approvisionnement, les dépenses et la planification.

Questions immobilières

Les bâtiments Nord et Sud du PCTM sont situés sur des terrains faisant l'objet de baux à long terme conclus avec Oxford Properties et la Ville de Toronto.

Le bail de la gare de triage d'Etoobicoke du PCTM arrive à échéance le 31 octobre 2026. Le propriétaire a avisé le PCTM que le bail ne sera pas renouvelé. Le PCTM, avec l'approbation du ministère du Tourisme, de la Culture et des Jeux, a conclu une entente pour une nouvelle gare de triage à compter du 15 mai 2026.

Gestion des risques

Le cadre de gestion des risques se concentre sur l'identification des risques auxquels le PCTM est confronté et sur les mesures à prendre pour y répondre, ce qui comprend la mise en œuvre de programmes et de contrôles visant à prévenir, détecter et dissuader les actes frauduleux. La direction cerne les principaux risques organisationnels qui pourraient avoir une incidence sur la capacité de la société à remplir son mandat et à respecter les directives du ministère. Pour chaque risque, le PCTM identifie un responsable du risque qui est chargé de mettre en œuvre des stratégies d'atténuation appropriées pour gérer le risque efficacement. Tous les risques organisationnels qui ne peuvent être atténués ou transférés sont soumis à l'approbation du comité des finances et de la vérification.

Le maintien d'un système de contrôle interne efficace est essentiel pour les éléments suivants :

- Compréhension des risques liés à la réalisation du mandat ou à l'exploitation de nouvelles possibilités.
- 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 qui pourraient avoir une incidence sur l'organisation, puis de gérer les risques cernés dans des délais appropriés.

Dans le cadre du processus de gestion des risques, le PCTM effectue une vérification externe annuelle ainsi qu'une vérification interne de ses procédures, dont l'objectif est de protéger les actifs de la société. En particulier, la vérification externe est effectuée au moyen d'un échantillonnage important des transactions

afin de détecter la fraude et les cas potentiels ou réels de mauvaise gestion. Les vérificateurs externes soumettent leurs conclusions au comité des finances et de vérification, ainsi que des recommandations visant à améliorer les processus existants.

Les contrôles internes se fondent sur un processus continu en vertu duquel une équipe de collègues est chargée d'examiner 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 :

- évaluation annuelle de l'exécution du mandat de la société
- 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 aux situations d'urgence
- vérification de politiques en matière de gestion des actifs
- inspections des politiques de santé et de sécurité
- planification des ressources humaines
- examen du logiciel de gestion de réseau
- exercices du South Area Facilities and Entertainment Group (S.A.F.E.)

Le PCTM examine régulièrement ses politiques de déplacement, d'hébergement et d'approvisionnement pour s'assurer qu'elles sont conformes aux protocoles requis et aux nouvelles directives du Conseil du Trésor et 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 d'audit externe sans réserve et sans qu'aucun ajustement important ne soit nécessaire.

Flux de trésorerie et paiement de distribution prévus

D'après les projections financières énoncées dans le plan d'affaires et dans le plan stratégique triennaux, la direction prévoit d'obtenir un bénéfice d'exploitation net positif tout au long de la période de planification. Toutefois, ce rendement devrait être inférieur à celui des années précédentes. La baisse reflète principalement la comptabilisation des honoraires d'expert-conseil associés au projet de revitalisation au cours de l'exercice en cours et de 2026-2027. De plus, après avoir comptabilisé l'établissement d'une réserve de trésorerie de 20 M\$ pour l'acquisition de la gare de triage, une franchise d'assurance de 500 000 \$, et la nécessité d'augmenter les dépenses en immobilisations à 14,1 M\$ pour effectuer les améliorations nécessaires aux immobilisations, comme l'a relevé l'audit de l'optimisation des ressources du Bureau du vérificateur général de l'Ontario, daté du 6 décembre 2023, pour le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM), les flux de trésorerie pour l'exercice se terminant le 31 mars 2028 devraient afficher un solde négatif. De plus, les infrastructures du PCTM continuent de prendre de l'âge. Sans l'approbation du projet de revitalisation proposé, les dépenses en immobilisations devraient augmenter annuellement pour maintenir l'intégrité opérationnelle des installations et pour répondre aux exigences d'entretien continu.

Le montant du paiement de distribution à la province de l'Ontario sera déterminé à la discrétion du conseil d'administration de la société à partir des bénéfices non répartis après l'examen des besoins financiers nécessaires à l'exploitation de l'organisation et au réinvestissement dans les installations. À la suite de la conversion de la dette en capitaux propres en mars 2003, le ministère des Finances et le PCTM ont établi la politique relative aux paiements de distribution, et le PCTM a convenu de verser annuellement un paiement minimal de 2,5 M\$ à la province de l'Ontario.

En raison de ses résultats financiers historiquement solides, le PCTM a effectué des paiements de distribution totalisant 112 M\$ depuis 2003, soit plus du double de l'engagement minimal requis de 50,0 M\$.

Afin de préserver la trésorerie pour financer les améliorations aux immobilisations, la direction recommande au conseil d'administration de maintenir les paiements de distribution au minimum convenu à court terme :

- 2,5 M\$ le 31 mars 2026;
- 2,5 M\$ le 31 mars 2027;
- 2,5 M\$ le 31 mars 2028.

Faits saillants du budget d'exploitation de l'exercice 2026-2027

Revenu brut de 72,9 M\$ ou +3,8 % par rapport aux prévisions de 2025-2026

Chiffre d'affaires net de 42,0 M\$ ou +3,3 % par rapport aux prévisions de 2025-2026

Revenu net d'exploitation de 9,3 M\$ ou +77,1 % par rapport aux prévisions de 2025-2026

Amortissement de 12,1 M\$ ou +11,7 % par rapport aux prévisions de 2025-2025.

Revenu net (perte) de -2,8 M\$ ou +50,5 % par rapport aux prévisions de 2025-26.

Service de restauration

L'exercice 2026-2027 devrait être une autre année de rendement solide, avec des revenus qui devraient être conformes aux niveaux observés en 2025-2026 dans tous les segments du marché. Le principal avantage concurrentiel du service demeure son engagement à l'égard de programmes culinaires internes et entièrement élaborés sur place, de l'approvisionnement en ingrédients locaux, de vins VQA durables et de l'appui aux producteurs artisanaux provinciaux.

Le principal défi financier est la hausse des coûts d'ingrédients clés, qui ne peut être entièrement compensée par des rajustements des prix des menus. Nous surveillerons ces coûts avec diligence, en recherchant activement des possibilités d'atténuation pour maintenir des prix concurrentiels. Notre programme de dons alimentaires se poursuivra, renforçant ainsi notre engagement envers l'excellence opérationnelle et la responsabilité sociale.

Marché des congrès

Le marché des congrès demeure dynamique. Il comprend un mélange de programmes nationaux, américains et internationaux. Nous constatons une

divergence dans les besoins des clients : certains programmes internationaux doivent composer avec des coûts globaux élevés, ce qui les amène à choisir des forfaits de restauration plus modestes. À l'inverse, plusieurs grands clients recherchent activement des offres sur mesure, haut de gamme et axées sur l'expérience, qui mettent en valeur l'engagement du PCTM envers les aliments et boissons de spécialité d'origine locale.

Économie de marché social

Le marché social reste stable, avec des clients de longue date qui continuent de faire confiance à notre capacité à fournir des produits contemporains de grande qualité. Nous prévoyons que le marché social maintiendra son volume d'activités événementielles et ses revenus au niveau de 2025-2026.

Marché de détail

Les opérations de vente au détail des aliments continuent d'être une option appréciée et rentable. Les investissements récents ont été bien accueillis et nous continuerons à élaborer des stratégies avec nos partenaires pour optimiser ces offres afin de mieux répondre aux besoins de nos clients et de leurs invités.

Location des installations

Le calendrier des réservations du PCTM est encore une fois assez rempli, avec dix-sept congrès à l'échelle de la ville au cours de l'exercice 2026-2027 et plus de 88 000 délégués attendus à Toronto. Parmi les dix-sept congrès, dix proviennent de l'extérieur du Canada, ce qui contribue de façon substantielle à nos retombées économiques, représentant environ 181 M\$ du total prévu de 522 M\$. Le nombre total d'événements prévus est de 283. Le taux d'occupation des installations est estimé à 52 %, ce qui correspond au niveau des années précédentes.

Alors que commence un nouvel exercice, notre défi sera de déterminer le volume d'affaires que nous pouvons « récupérer » au cours de l'année, compte tenu de l'incertitude économique continue et du

manque d'espace disponible pendant nos périodes de pointe. La plupart de nos activités de récupération proviendront des marchés locaux et canadiens pendant les mois intermédiaires.

Le marché de nos événements publics locaux et celui des foires commerciales sont revenus au niveau d'occupation d'avant la pandémie, et les espaces réservés sont à des niveaux similaires. Cependant, notons l'existence de difficultés financières en raison de l'augmentation des coûts de production de ces événements.

Actuellement, plus de 12,6 M\$ de revenus de location d'installations sont confirmés et nous avons prévu un budget de 20 M\$ pour l'année.

Stationnement

Le PCTM exploite deux parcs de stationnement : le garage du bâtiment Nord de 1 200 places et le garage du bâtiment Sud de 500 places.

Les revenus provenant de l'exploitation du stationnement demeurent un facteur important de la réussite financière globale du PCTM, car il s'agit traditionnellement de la troisième source en importance derrière la location d'installations et les services de restauration. La direction a budgétisé 12,2 M\$ de recettes pour l'exercice 2026-2027. Bien que ce ne soit pas le record absolu, ce sera l'un des exercices offrant les meilleurs résultats, confirmant ainsi le retour à une activité normale après la pandémie. Les événements qui ont lieu au PCTM représentent environ la moitié des revenus, tandis que

les attractions locales, les clients réguliers mensuels et le service de voiturier de l'hôtel constituent le reste.

Les opérations sans effet de trésorerie représentent actuellement de 90 % à 98 % des transactions. Il s'agit d'une augmentation par rapport aux années précédentes, où elles représentaient généralement de 88 % à 91 % des transactions. Cette augmentation pourrait avoir été influencée par la mise à niveau du système de stationnement au deuxième trimestre de 2024-2025.

Nous avons actuellement treize bornes de recharge pour véhicules électriques (VE) à la disposition du public, et nous prévoyons d'ajouter des bornes supplémentaires dans les années à venir pour fournir à nos clients un service à valeur ajoutée.

Commissions

Les revenus de commissions du PCTM proviennent de fournisseurs officiels exclusifs et de fournisseurs officiels privilégiés qui offrent des services audiovisuels, de location d'ordinateurs, d'électricité, de production, de vestiaire et de décoration.

SHOWTECH Power & Lighting, Check Mates et Access Cash General Partnership sont les seuls entrepreneurs considérés comme des fournisseurs officiels exclusifs. Les fournisseurs officiels privilégiés sont GES, Encore, Corporate Event Nursing Services et Executhek Security Services. Tous les fournisseurs doivent respecter les normes de qualité et de service

du PCTM, et la plupart ont des bureaux et du matériel sur place.

SHOWTECH Power and Lighting doit également se conformer aux politiques d'exploitation et de sécurité du PCTM en raison de son accès régulier aux infrastructures électriques.

Les initiatives de vente font la promotion de ces fournisseurs afin d'améliorer la satisfaction de la clientèle et la transparence des services offerts lors des événements. Les principales sources de revenus sont les partenaires audiovisuels, électriques, de production et de décoration.

Services électriques et mécaniques pour les événements

SHOWTECH Power and Lighting (GES Canada Ltée) est le fournisseur exclusif des services électriques et mécaniques. Nous avons prévu de recevoir 3,1 M\$ en revenus de commissions, ce qui représente 43 % de nos revenus de commissions globaux.

Services de production et de mise en scène

SHOWTECH Production (GES Canada Ltée) est le fournisseur exclusif des services de production et de mise en scène. Nous avons prévu de recevoir 1,0 M\$ en revenus de commissions de ce segment, ce qui représente 14 % de nos revenus de commissions globaux.

Audiovisuel

Encore Global Events est notre fournisseur officiel privilégié pour les services audiovisuels, d'interprétation simultanée et de location de matériel informatique. Nous avons prévu de générer 2,3 M\$ de revenus de commissions pour ces services, ce qui représente 31 % de nos revenus de commissions globaux. Nous nous efforçons continuellement de nous assurer que notre partenaire audiovisuel investit dans des équipements de pointe et que ceux-ci dépassent les attentes de nos clients.

Autres services contractuels

Tous les autres fournisseurs de services, notamment pour la décoration, les soins infirmiers, le vestiaire et la sécurité, sont budgétisés pour générer 12 % de l'ensemble des revenus de commissions.

Télécommunications

Le service des télécommunications est responsable des services de réseau câblé, des services de réseau sans fil et du service téléphonique destinés aux événements ainsi qu'à la clientèle et au personnel du PCTM. Les principales sources de revenus dans ce domaine sont les services de réseau câblé et sans fil. Les revenus des télécommunications dépendent en grande partie des marchés des congrès et des foires commerciales, qui représentaient traditionnellement de 60 à 70 % des recettes du service des télécommunications du PCTM.

Pour l'exercice 2026-2027, nous avons budgétisé 2,1 M\$, en hausse par rapport aux prévisions de 1,8 M\$ pour 2025-2026. Cette augmentation est due à

la hausse attendue de la demande en services de télécommunications associée aux événements de congrès que nous prévoyons d'accueillir, ainsi qu'à un changement imminent de notre structure tarifaire. Le modèle de tarification révisé est conçu pour fournir aux clients une plus grande clarté lors de la commande et pour accroître les revenus du PCTM.

Ventes de médias numériques et de publicités

Notre inventaire de médias numériques comprend une gamme variée de panneaux, notamment des murs numériques grand format pour une image de marque percutante, des écrans de salle de réunion affichant les détails des séances, des panneaux à usage général afin d'orienter les clients et de diffuser des annonces, et des panneaux extérieurs pour diffuser des messages à haute visibilité. Ces actifs ont un double objectif : améliorer l'expérience des participants et offrir des occasions publicitaires pendant les événements.

Au cours des deux dernières années, la croissance des revenus de ce segment a été régulière. Nous prévoyons de poursuivre sur cette lancée en élargissant résolument notre inventaire et en recherchant de nouvelles sources de revenus provenant des médias numériques qui complètent les sources de revenus traditionnelles. Cette approche nous permet de saisir de nouvelles occasions et de renforcer notre portefeuille global de revenus.

Pour l'exercice 2026-2027, nous avons budgétisé 601 000 \$, en hausse par rapport aux prévisions de 448 000 \$ pour 2025-2026. Cette hausse reflète les avantages prévus d'un inventaire accru disponible à la vente et de la mise en œuvre de stratégies de vente actualisées afin de maximiser l'engagement et la rentabilité.

Systèmes

Le service des systèmes gère les besoins en technologies de l'information 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 2026-2027, nous mettrons l'accent sur la transformation numérique de nos opérations, l'exploitation des possibilités offertes par l'IA et l'optimisation de la gestion des immeubles grâce à une technologie de pointe. Nous nous concentrerons également sur le renforcement de notre stratégie de cybersécurité afin de garantir un environnement sécurisé pour le personnel et les données du PCTM. Ces initiatives contribueront à accroître l'efficacité opérationnelle et nous positionneront à l'avant-garde de l'innovation dans l'industrie.

Services événementiels

L'équipe des services événementiels est responsable du montage, de la modification et du démontage de l'équipement des événements dans les salles de réunion, y compris les chaises, les tables et les scènes. Fonctionnant 24 heures sur 24, sept jours sur sept, l'équipe collabore étroitement avec la coordination des événements, la restauration et les clients pour assurer une mise en place efficace des salles. Elle gère également un inventaire de matériel à louer.

Les recettes proviennent principalement de congrès (60 %), suivies de réunions d'entreprise (25 %) et d'événements sociaux (15 %). D'après les prévisions de location d'installations et de services de restauration pour l'exercice 2026-2027, nous nous attendons à ce que nos recettes dépassent celles de l'exercice 2025-2026.

Aperçu des frais généraux par centres de coûts

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

Le total des frais généraux varie entre 37,7 et 40,9 % 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 % 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 20 % 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 les formations à l'intention des employés, les coûts liés aux déplacements et les créances irrécouvrables.

Les principaux éléments des autres dépenses budgétisées pour l'exercice 2025-2026 sont détaillés comme suit :

- Les frais juridiques, dont les projections sont de 120 000 \$, sont en grande partie liés aux relations avec les employés et aux négociations de contrats de vente.
- Les frais de consultation, budgétisés à 276 000 \$, se rapportent aux services de consultation pour la gestion du PCTM, aux avantages sociaux des employés et à la gestion des pensions.
- À titre d'employeurs figurant à l'annexe 2 de la CSPAAT, le PCTM est tenu de financer toutes les réclamations liées à la CSPAAT. La direction continue de travailler avec un fournisseur tiers, Oncidium Health Group, pour gérer les demandes d'invalidité et le processus de retour au travail de manière efficace et efficiente. Un budget de 134 000 \$ a été alloué aux coûts des réclamations à long terme.
- Les frais bancaires sont estimés à 52 000 \$. Ces frais comprennent les services de traitement de la paie et d'autres services financiers divers fournis par l'institution financière du PCTM.
- Les commissions des cartes de crédit sont associées aux revenus de société et sont budgétisées à 414 000 \$.
- Les dépenses liées aux programmes et à la formation des employés sont déterminées par les exigences réglementaires et par d'autres initiatives de perfectionnement professionnel à l'appui de la planification de la relève du PCTM. Le budget de ce centre de coûts est de 364 000 \$.
- Le Système d'information sur les ressources humaines (SIRH) assure un traitement et une communication efficaces des renseignements sur les employés et des ressources d'information clés pour les décisions que prend la direction. L'allocation budgétaire pour 2026-2027 est de 140 000 \$.

Ingénierie

Services aux installations

L'équipe des services aux installations est responsable des réparations et de l'entretien des installations de deux millions de pieds carrés. Elle compte onze travailleurs à temps plein pour effectuer des travaux essentiels d'entretien préventif et de réparation. Les entrepreneurs de services et d'entretien sont gérés par ce service afin de fournir du soutien spécialisé au besoin.

Le budget de fonctionnement annuel s'élève à 6,6 M\$ et comprend des dépenses fixes et variables. Il s'agit notamment de contrats de service mensuels, de réparations d'équipement et de frais liés aux parties communes d'Oxford Properties.

Coûts énergétiques

Le montant total prévu pour la consommation d'énergie est de 3,0 M\$. La majeure partie de ce montant (74 %) est associée aux coûts de l'électricité, le reste étant affecté au gaz naturel, à l'eau réfrigérée et à la vapeur, ainsi qu'aux coûts de l'eau et des eaux usées.

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

La direction surveille la consommation d'énergie et réduit la consommation dans la mesure du possible.

Services de nettoyage

L'équipe des services de nettoyage est responsable du nettoyage et de la désinfection des installations, ainsi que de la gestion de la majeure partie du programme d'élimination et de recyclage des déchets. Elle compte vingt employés à temps plein, un employé à temps partiel et quarante employés occasionnels rémunérés qui effectuent le nettoyage de routine des installations, offrent des services exclusifs de nettoyage d'événements et contribuent à soutenir le programme de développement durable.

Les services de nettoyage génèrent des revenus dans deux catégories : le nettoyage de kiosques et d'aménagements et l'enlèvement des déchets en vrac. Au cours de l'année à venir, le budget prévu pour ces services s'élève à 960 000 \$ en recettes pour le nettoyage des kiosques et de divers éléments, et à 430 000 \$ pour l'enlèvement des déchets.

Ventes et marketing

Le budget total des dépenses de vente et de marketing pour le présent exercice sera d'environ 4,6 M\$, ce qui comprend les salaires et les avantages sociaux, la prospection, le marketing et les activités de communication.

Nous prévoyons d'accueillir quelque 283 événements au cours de l'exercice. Avec ces événements, nous prévoyons d'atteindre un taux d'occupation de 52 % et de générer 20,0 M\$ en revenus de location d'installations.

Tendance financière

	Réel Mar-20	Réel Mar-21	Réel Mar-22	Réel Mar-23	Réel Mar-24
REVENU BRUT	75 230 417 \$	13 252 171 \$	37 527 354 \$	60 732 279 \$	76 480 607 \$
Croissance des revenus (%)	-0,3%	-82,4%	183,2%	61,8%	25,9%
DÉPENSES D'EXPLOITATION	51 217 284 \$	25 249 896 \$	24 456 289 \$	41 783 523 \$	57 001 723 \$
Dépenses d'exploitation %	68,1%	190,5%	65,2%	68,8%	74,5%
REVENU NET D'EXPLOITATION (PERTE)	24 013 133 \$	-11 997 725 \$	13 071 065 \$	18 948 756 \$	19 478 884 \$
Revenu net d'exploitation (perte) %	31,9%	-90,5%	34,8%	31,2%	25,5%
Amortissement	10 577 837 \$	10 570 404 \$	10 261 753 \$	10 539 201 \$	10 705 183 \$
REVENU NET (PERTE)	13 435 296 \$	-22 568 129 \$	2 809 312 \$	8 409 555 \$	8 773 701 \$
Revenu net (perte) (%)	17,9%	-170,3%	7,5%	13,8%	11,5%

	Réel Mar-25	Réel Mar-26	Budget Mar-27	Prévisions Mar-28	Prévisions Mar-29
REVENU BRUT	70 687 366 \$	76 406 969 \$	72 879 600 \$	74 058 000 \$	74 643 000 \$
Croissance des revenus (%)	-7.6%	8.1%	-4.6%	1.6%	0.8%
DÉPENSES D'EXPLOITATION	57 462 791 \$	71 174 469 \$	63 611 500 \$	60 697 400 \$	61 140 000 \$
Dépenses d'exploitation %	81.3%	93.2%	87.3%	82.0%	81.9%
REVENU NET D'EXPLOITATION (PERTE)	13 224 575 \$	5 232 500 \$	9 268 100 \$	13, 360 600 \$	13 503 000 \$
Revenu net d'exploitation (perte) %	18.7%	6.8%	12.7%	18.0%	18.1%
Amortissement	10 432 328 \$	10 829 400 \$	12 093 000 \$	12 300 000 \$	12 500 000 \$
REVENU NET (PERTE)	2 792 247 \$	-5 596 900 \$	-2 824 900 \$	1 060 600 \$	1 003 000 \$
Revenu net (perte) (%)	4.0%	-7.3%	-3.9%	1.4%	1.3%

PLAN DE VENTE ET DE MARKETING

Plan de ventes – Aperçu des activités

Au cours de l'exercice 2026-2027, le PCTM évolue dans un paysage commercial favorable, quoique fragile. Nous sommes optimistes quant à notre projet d'accueillir dix-sept congrès à l'échelle de la ville, dont quatre en provenance des États-Unis et cinq du marché international.

Bien que cela représente une réalisation remarquable, ces événements présentent une certaine incertitude quant à la participation. En moyenne, ils devraient attirer 5100 participants par événement, pour un total de 88 100 délégués.

Les retombées économiques prévues de ces dix-sept congrès à l'échelle de la ville s'élèvent à plus de 181 M\$ pour l'économie locale. Notre stratégie d'affaires comprend l'organisation de 283 événements au cours de l'exercice 2026-2027, avec un taux d'occupation ciblé de 52 %. Nous continuerons de mobiliser stratégiquement les entreprises américaines et canadiennes à court terme pour combler les périodes creuses lors des troisième et quatrième trimestres.

Les revenus de location des installations sont budgétisés à 20 M\$, tandis que nous visons à générer des retombées économiques de 522 M\$ en nous basant sur nos cent principaux événements. Il y a un risque que le nombre prévu de participants par événement diminue légèrement alors que l'industrie doit composer avec l'augmentation des coûts des voyages aériens, de l'hébergement, de la restauration et des services audiovisuels, entre autres.

Nos partenariats internationaux et notre capacité à attirer des clients de divers marchés sont évidents, comme en fait foi notre succès constant à confirmer

des 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.

Notre programme du Cercle des Leaders, qui rassemble des chefs de file, des innovateurs et des chercheurs du Canada, joue un rôle utile dans la tenue de congrès internationaux à l'échelle de la ville jusqu'en 2030 et au-delà.

Pour maintenir notre capacité concurrentielle en attirant des congrès à l'échelle de la ville, nous reconnaissons l'importance du Fonds pour le développement de l'organisation de congrès. En septembre 2025, nous avons utilisé le Fonds pour présenter des soumissions dans le cadre de trente appels de congrès à l'échelle de la ville et confirmé sept nouveaux congrès pour les prochaines années. De plus, cinq autres programmes sont considérés comme des engagements fermes conclus verbalement. L'équipe des ventes et du marketing est toujours résolue à relever les défis qui nous attendent avec résilience et pragmatisme, tout en faisant tout ce qu'elle peut pour connaître du succès au cours de l'exercice 2026-2027 et au-delà. Le plan suivant comprend notre approche stratégique à l'égard de chaque segment de marché, détaillant les profils des acheteurs cibles et les nouvelles tendances.

MARKETING ET COMMUNICATIONS

Survol

Le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) continue de renforcer sa position de chef de file dans le secteur des réunions et des congrès. Au cours de l'année à venir, de solides résultats sont attendus, avec dix-sept événements à l'échelle de la ville de prévus, dont six congrès internationaux, qui devraient générer des retombées économiques estimées à 181 M\$.

Nos objectifs de ventes globaux seront de 20 M\$ en revenus de location d'installations, avec un taux d'occupation de 52 %. Notre stratégie de marketing et de communication comprendra des activités clés dans tous nos segments de marché afin d'atteindre nos objectifs organisationnels et de remplir notre mandat, qui est de générer des retombées économiques importantes pour Toronto, l'Ontario et le Canada.

La poursuite de notre partenariat avec Destination Toronto, notre office des congrès et du tourisme, renforcera notre position sur les marchés prioritaires. Le programme du Cercle des Leaders continuera de jouer un rôle central en mettant en relation des chefs de file locaux avec des organisateurs internationaux, en contribuant à l'obtention de congrès importants et mettant en valeur les forces de Toronto pour accueillir des événements de classe mondiale.

Bien que la croissance internationale demeure une priorité, nous continuerons de soutenir notre segment des congrès nationaux, des foires commerciales, des salons à l'intention des consommateurs et des réunions d'entreprise, un facteur essentiel pour maintenir nos objectifs commerciaux et d'occupation. Grâce à une approche de marketing axée sur les

comptes, à un engagement personnalisé auprès des clients et à une prestation de services de premier plan, nous nous renforcerons nos relations avec les clients. Pour l'exercice 2026-2027, les activités de marketing comprendront des campagnes numériques ciblées, le recours à des médias payants et des tactiques avancées d'acquisition de clients potentiels pour attirer des événements de grande valeur provenant notamment des secteurs des technologies, des finances et des sciences de la vie.

Les communications avec les parties prenantes s'intensifieront, avec un accent plus marqué sur les liens avec ceux qui façonnent notre avenir. Bien que nos efforts se soient traditionnellement concentrés sur des publics interentreprises et que cela nous ait bien servis, nous élargirons notre portée pour mobiliser des groupes plus larges de parties prenantes qui ont une incidence sur notre avenir et qui peuvent l'influencer.

Nos principales mesures de marketing et de communication numériques en matière de rendement se concentreront sur une croissance mesurable de la notoriété de la marque et de l'engagement des clients, en veillant à ce que chaque initiative contribue directement à nos objectifs commerciaux stratégiques.

Survol des communications

Pour l'exercice 2026-2027, la stratégie de communication mettra en évidence les retombées des congrès à l'échelle de la ville, la croissance future et les liens avec la communauté, soulignant le leadership du PCTM dans l'industrie des réunions et son rôle vital dans la création de valeur économique et sociale de Toronto et de l'Ontario.

Avec un calendrier chargé de grands congrès à l'échelle de la ville au printemps et en été, le prochain exercice financier offre une occasion exceptionnelle de mettre ces événements en valeur dès le premier trimestre, en plus de nos résultats de fin d'année.

Nous nous appuyerons aussi sur la forte notoriété de notre programme culinaire acclamé grâce à une campagne remaniée sur les aliments locaux qui souligne notre engagement à établir des partenariats responsables. En célébrant les fermes et les entreprises locales, et en mettant en valeur les expériences culinaires de classe mondiale que nous proposons, nous renforcerons la réputation du PCTM en matière de qualité, de durabilité et de relations authentiques avec la communauté.

Le succès sera mesuré à l'aide d'indicateurs de rendement clés, comme la portée de la campagne, l'engagement, la couverture médiatique et la rétroaction. Tous les efforts de communication resteront étroitement alignés sur nos priorités stratégiques alors que nous poursuivrons notre travail de sensibilisation, de renforcement des relations et de stimulation de la croissance.

Nous surveillons continuellement des facteurs de risque externes, y compris les changements dans le paysage économique, l'évolution des politiques gouvernementales, les tarifs douaniers, les perturbations dans les déplacements et les développements propres à l'industrie. Dans le cadre de notre stratégie de communication, nous surveillons activement les changements politiques et les changements dans les politiques publiques, les tendances touristiques et les activités de nos concurrents afin de demeurer flexibles et proactifs.

Alors que nous préparons notre croissance future, nous restons prêts à faire évoluer nos messages.

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