



Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Audit de l'optimisation
des ressources :
Palais des congrès
du Toronto
métropolitain
et Centre des
congrès d'Ottawa



Décembre 2023

Palais des congrès du Toronto métropolitain et Centre des congrès d'Ottawa

1.0 Résumé

Les centres des congrès sont des lieux où se tiennent des événements d'envergure comme des conférences, des salons professionnels, des salons grand public, des événements d'entreprise, ainsi que des événements de restauration comme des banquets ou des réceptions de mariage. Ils se composent habituellement de halls d'exposition, de salles de réunion et de salles de bal et peuvent offrir des commodités comme des hôtels, des restaurants et un stationnement sur place.

Bien que les centres des congrès puissent appartenir à des entités privées et être exploités par elles, bon nombre d'entre eux sont détenus ou exploités par des administrations municipales ou provinciales. En Ontario, il existe deux centres des congrès provinciaux : le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM), à Toronto, et le Centre des congrès d'Ottawa (CCO, ou le Centre Shaw), à Ottawa. Ils exercent leurs activités à titre d'organismes de la Couronne sous la supervision du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère). Les deux centres sont situés au centre-ville de leur ville respective, ce qui permet aux délégués au congrès d'avoir facilement accès aux transports, à l'hébergement, aux restaurants, aux attractions touristiques et à d'autres commodités.

Si les gouvernements exploitent des centres des congrès, c'est habituellement pour stimuler l'activité économique dans leurs régions, créer de l'emploi,

encourager la croissance économique et générer des revenus fiscaux. Les événements qui se tiennent au PCTM et au CCO attirent des délégués du Canada, des États-Unis et du monde entier. Pendant leur séjour, ces délégués ont un impact économique sur la région en dépensant de l'argent pour le transport, l'hébergement, la restauration, le divertissement et la visite d'attractions touristiques. Ce sont généralement les délégués qui viennent de très loin qui ont le plus grand impact économique, car ils ont tendance à rester plus longtemps et à dépenser plus d'argent que les autres.

Si l'on exclut les deux années de la pandémie de COVID-19, les deux centres ont généré, en moyenne, des retombées économiques estimées à 600 millions de dollars par année au cours de la dernière décennie. Leur résultat d'exploitation annuel moyen combiné s'est élevé à environ 20 millions de dollars. Selon les sondages sur la satisfaction des clients réalisés au cours des 10 dernières années, presque toutes les personnes sondées ont donné une bonne note pour leur expérience globale au PCTM et au CCO. Cela englobe les organisateurs d'événements et les exposants.

Il est ressorti de notre audit que les deux centres ont cherché à attirer des événements rentables plutôt que des événements qui faisaient la promotion du tourisme dans leurs régions respectives et en favorisaient le développement. Pour sa part, le Ministère n'a pas supervisé adéquatement les centres pour vérifier s'ils fonctionnaient de façon optimale compte tenu de leur mandat. L'adoption d'une stratégie axée sur la promotion et le développement du tourisme aurait

vraisemblablement des retombées économiques plus grandes pour la province.

Nous avons également constaté qu'au lendemain de la pandémie de COVID-19, les deux centres avaient de la difficulté à attirer des événements à nouveau dans le cadre de congrès, le nombre de réservations ayant diminué de moitié environ par rapport à leurs niveaux pré-pandémiques. En 2022 et 2023, le Ministère avait demandé au gouvernement de financer des incitations pour attirer des événements de grande envergure dans les centres des congrès de l'Ontario, mais le gouvernement ne l'a pas fait, alléguant d'autres priorités. Toutefois, le gouvernement n'a pas approuvé de financement, alléguant d'autres priorités. En revanche, les gouvernements provinciaux de la Colombie-Britannique et du Québec ont décidé de financer de telles incitations pour stimuler la relance de leurs centres des congrès respectifs après la pandémie.

Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport

Certaines de nos observations concernaient le Ministère :

- Le Ministère n'a pas cherché à vérifier si les centres des congrès provinciaux fonctionnaient en parfaite conformité avec leur mandat législatif.** En vertu de la loi, chaque centre doit fonctionner « de façon à promouvoir et à développer le tourisme et l'industrie en Ontario ». La question de la rentabilité n'est pas mentionnée dans les mandats. Or, nous avons constaté que c'était souvent la rentabilité des événements, et non leur rôle dans la promotion ou le développement du tourisme pour produire des retombées économiques, que les deux centres ciblaient surtout lorsqu'ils établissaient à combien ils devaient soumissionner pour obtenir la possibilité de tenir un événement. En 2016, un consultant du Ministère qui avait examiné le mandat des centres des congrès provinciaux avait indiqué au Ministère que si les centres donnaient la préférence aux événements qui
- connaissent un succès commercial — c'est-à-dire qui sont rentables — cela pourrait se traduire par des retombées économiques moindres pour l'Ontario. Malgré cela, le Ministère n'avait pris aucune mesure pour assurer la maximisation de retombées économiques par les centres.
- Des millions de dollars en retombées économiques ont été perdus parce que les centres avaient pour objectif leur propre rentabilité.** Nous avons constaté que, depuis 2018, les centres avaient collectivement perdu l'occasion d'accueillir 97 événements (78 au CCO et 19 au PCTM) parce qu'ils avaient proposé des tarifs trop élevés pour accueillir des événements dans le but d'accroître leur rentabilité.
- Des 19 événements que le PCTM a perdus, huit coïncidaient avec les deux exercices au cours desquels des confinements ont été décrétés en raison de la pandémie de COVID-19, ce qui a compliqué la recherche d'événements de remplacement pendant cette même période. En ce qui concerne les 11 autres événements qui devaient avoir lieu avant ou après les confinements, le PCTM n'a pu trouver d'événement de remplacement pour quatre d'entre eux. Selon les estimations de Destination Toronto (un organisme de commercialisation touristique qui oeuvre à la promotion du tourisme à Toronto et qui a géré la soumission relative à ces événements pour le compte du PCTM), ces quatre événements ont eu des retombées économiques d'environ 27 millions de dollars.
- Des 78 événements que le CCO a perdus, 29 coïncidaient avec les deux exercices au cours desquels les confinements ont eu lieu en raison de la pandémie. Nous les avons donc retranchés de notre analyse. Nous avons constaté que pour 15 des 49 autres événements, le CCO n'avait pu en réserver d'autres. Selon le CCO, ces 15 événements auraient pu avoir des retombées économiques estimées à près de 25 millions de dollars.

Dans l'ensemble, le PCTM et le CCO ont donc raté l'occasion de produire, pour la province, des retombées économiques additionnelles de l'ordre de 52 millions de dollars.

Centres de congrès provinciaux

Nous avons constaté que de façon générale, le PCTM et le CCO géraient bien leurs activités et leurs installations, qu'ils répondaient aux attentes de leurs clients et étaient économiquement efficaces. Le PCTM a toujours obtenu de bonnes évaluations de ses clients, et 95 % des sondés entre 2013-2014 et 2022-2023 ont qualifié leur expérience de positive. Pendant ce temps, les notes de satisfaction des clients du CCO de 2013-2014 à 2022-2023 étaient elles aussi très bonnes, les organisateurs d'événements lui attribuant en moyenne entre 4,5 et 5 sur 5 chaque année lors des sondages sur la satisfaction des clients.

Néanmoins, nous avons remarqué que les deux centres avaient des difficultés à attirer des événements de grande envergure.

Palais des congrès du Toronto métropolitain

- **Le PCTM n'avait plus suffisamment de locaux contigus pour accueillir les plus grands congrès et salons professionnels qui pouvaient se dérouler à Toronto.** Parmi un échantillonnage de 21 centres des congrès nord-américains comparables, le PCTM s'est classé au 18^e rang en ce qui concerne la taille des locaux contigus à louer (c'est-à-dire adjacents, sans obstacle ni espaces mitoyens). Selon une estimation, il n'y avait pas assez de place pour accueillir 27 % des congrès et des salons professionnels qui pouvaient venir à Toronto. Ce manque de locaux contigus a fait en sorte que 20 congrès internationaux qui se tenaient auparavant au PCTM ont été déplacés vers d'autres centres. Ces événements internationaux, qui, ensemble, avaient généré des retombées économiques estimées à environ 490 millions de dollars pour l'Ontario, ont dépassé la capacité d'accueil du PCTM.

- **Il est arrivé que le PCTM n'ait pas été choisi comme lieu de rencontre en raison du manque de chambres d'hôtel disponibles au centre-ville de Toronto.** Dans certains cas, le PCTM avait fait une soumission, mais n'avait pas remporté la mise en raison du manque de chambres d'hôtel disponibles et abordables au centre-ville de Toronto. De fait, de 2017 à 2019, nous avons relevé 23 cas de ce genre où le PCTM avait fait une soumission, mais n'avait pas remporté la mise. Il a été estimé que ces événements pouvaient générer des retombées économiques pour la province d'environ 344 millions de dollars. Nous avons remarqué que certaines administrations municipales et certains États des États-Unis avaient pris des mesures par anticipation et construit des hôtels ou incité les promoteurs à les construire près des centres des congrès.
- **Le Ministère n'a pas encore rendu sa décision au sujet du plan de réaménagement proposé par le PCTM.** En raison du manque relatif de locaux contigus et de disponibilité de chambres d'hôtel à proximité, le PCTM avait proposé en 2019 des plans de réaménagement du centre, qui prévoyaient l'agrandissement des locaux disponibles pour la tenue d'événements afin d'accroître sa part du marché des congrès de grande envergure, et la construction de 2 500 à 3 000 chambres d'hôtel reliées au centre. C'est la direction du PCTM qui avait présenté ces plans préliminaires de réaménagement au Ministère en 2019 et en 2021, elle a fait le point. Au moment de notre audit, elle n'avait reçu aucune indication concernant la possibilité de réaménager le centre à l'endroit actuel.

Centre des congrès d'Ottawa

- **En raison de l'absence de vols directs vers Ottawa, le CCO a perdu des appels d'offres pour accueillir des congrès internationaux.** Nous avons relevé sept cas où le CCO n'avait pas remporté l'appel d'offres pour la tenue d'un événement entre 2022 et 2026, et ce, du fait de

la rareté relative des vols directs à destination d'Ottawa. On estime que ces événements auraient eu des retombées économiques de près de 25 millions de dollars pour la province. Selon un sondage réalisé en 2020 auprès des organisateurs d'événements, soit avant la pandémie de COVID-19, environ 40 % d'entre eux jugeaient que l'accès par avion à Ottawa était « modeste ou faible ». Sur 40 villes nord-américaines, les organisateurs classaient Ottawa au 25^e rang à ce titre, derrière des villes comme Pittsburgh, Portland et Phoenix. Nous avons constaté que, en date d'août 2023, les vols à destination et en provenance d'Ottawa étaient toujours en baisse d'environ 27 % par rapport à leurs niveaux d'avant la pandémie, et les vols internationaux, de 53 %.

- **La baisse d'activité au centre-ville d'Ottawa rend cette ville moins attrayante pour les organisateurs d'événements.** Les organisateurs à qui nous avons parlé nous ont informés que lorsqu'ils évaluaient une destination pour la tenue d'un événement, l'un des critères importants était le dynamisme de la ville, un indicateur qui tient compte de l'offre de restaurants, d'attrait, d'activités culturelles de la ville et de leur proximité du centre des congrès à pied. Selon la Chambre de commerce du Canada, une association qui fait valoir les besoins des entreprises, la circulation piétonne au centre-ville d'Ottawa — là où se trouve le CCO — était, en juin 2023, encore inférieure de près de 34 % à ce qu'elle était avant la pandémie, soit en janvier 2020. En comparaison, les autres villes canadiennes dans notre ligne de mire affichaient une baisse, en moyenne, d'environ 9 %.

Le présent rapport renferme 10 recommandations préconisant 28 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

Conclusion globale

Notre audit nous a permis de conclure que le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) et le Centre des congrès d'Ottawa (CCO) ne fonctionnaient pas de manière optimale, compte tenu de leur mandat législatif. Les deux centres prenaient des décisions opérationnelles qui favorisaient leurs propres intérêts financiers au lieu de faire la promotion et le développement du tourisme et de produire ainsi des retombées économiques pour la province. Par ailleurs, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) n'a pas supervisé adéquatement les deux centres pour vérifier s'ils s'acquittaient en priorité de leur mandat législatif.

Nous avons également conclu que même si le Ministère avait soutenu les centres des congrès provinciaux en leur versant plus de 40 millions de dollars pendant la pandémie de COVID-19 pour qu'ils maintiennent leurs activités, les centres n'ont pas reçu les aides dont ils avaient besoin pour entreprendre leur relance à la suite de la pandémie de COVID-19. En juin 2023, les réservations en vue de congrès aux deux centres des congrès avaient diminué de près de la moitié par rapport à leurs niveaux d'avant la pandémie. Malgré ce ralentissement, et à la différence d'autres provinces et territoires canadiens, le gouvernement de l'Ontario n'a pas approuvé le programme d'incitations proposées par le Ministère et qui visait à attirer la tenue d'événements de grande envergure, y compris les congrès.

Nous avons conclu que de façon générale, le Ministère n'avait pas donné d'indications claires aux centres des congrès provinciaux sur la façon d'aplanir les autres difficultés récentes qui compromettaient leur capacité à maintenir leur statut de centre de classe internationale. Le PCTM éprouvait des difficultés du fait du vieillissement de ses installations. Plus particulièrement, l'aménagement et la taille de ses salles d'exposition et de réunion ne répondaient pas aux besoins des événements à grande échelle. De plus, il était difficile d'offrir des chambres d'hôtel en quantité suffisante aux personnes participant aux événements. Le PCTM avait proposé au Ministère de réaménager le centre et il était dans l'attente d'une réponse. Quant au

CCO, il était touché par la baisse importante du nombre de vols internationaux directs à destination d'Ottawa, qui était d'environ 53 % par rapport au niveau antérieur à la COVID. Alors que les gouvernements des autres provinces et territoires travaillaient activement avec les compagnies aériennes à l'augmentation de la fréquence des vols, le Ministère ne faisait rien en ce sens.

Nous avons conclu que de façon générale, le PCTM et le CCO géraient bien leurs activités et leurs installations, qu'ils répondaient aux attentes de leurs clients et étaient économiquement efficaces. Le PCTM a toujours obtenu de bonnes évaluations de ses clients, et 95 % des sondés entre 2013-2014 et 2022-2023 ont qualifié leur expérience de positive. Pendant ce temps, les notes de satisfaction des clients du CCO de 2013-2014 à 2022-2023 étaient elles aussi très bonnes, les organisateurs d'événements lui attribuant en moyenne entre 4,5 et 5 sur 5 lors des sondages sur la satisfaction des clients effectués chaque année.

Enfin, nous avons conclu que le Ministère exigeait du PCTM et du CCO qu'ils suivent et évaluent les indicateurs de performance et qu'ils rendent compte publiquement des résultats de ces indicateurs. Bien que le PCTM et le CCO aient fait rapport sur de nombreux indicateurs de performance et qu'ils aient généralement atteint leurs objectifs, nous avons constaté que l'objectif du PCTM en matière de retombées économiques était relativement moins ambitieux que son objectif de croissance des revenus et que le CCO n'avait commencé à se fixer d'objectif en la matière qu'en 2018-2019.

RÉPONSE GLOBALE DU MINISTÈRE

Le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) remercie le Bureau du vérificateur général de l'Ontario de ses travaux et accueille favorablement les recommandations visant à miser sur la réussite de nos centres des congrès et sur les retombées économiques qu'ils procurent pour l'Ontario.

Le gouvernement axe ses efforts sur la reconstruction de l'économie et la création de

bons emplois pour les Ontariens. Le Palais des congrès du Toronto métropolitain et le Centre des congrès d'Ottawa sont des organismes de notre Ministère et des générateurs économiques importants pour les villes de Toronto et d'Ottawa. Lorsque les gens assistent à des événements dans des centres des congrès, ils soutiennent directement et indirectement les emplois et les entreprises environnantes, comme les hôtels et les restaurants.

Les recommandations du vérificateur général fournissent une rétroaction utile pour aider le Ministère et nos centres des congrès à collaborer afin de créer encore plus d'avantages pour la province. Nous suivrons ces recommandations et explorerons les possibilités d'aider nos centres des congrès à attirer davantage d'événements de plus grande envergure, tout en maximisant les retombées économiques générées pour la province.

RÉPONSE GLOBALE DU PALAIS DES CONGRÈS DU TORONTO MÉTROPOLITAIN

Nous souhaitons exprimer sincèrement notre gratitude au Bureau du vérificateur général de l'Ontario qui nous a donné l'occasion d'étudier ce rapport.

Nous reconnaissons et acceptons les recommandations formulées dans votre rapport, notamment celles qui ont trait au processus d'amélioration des immobilisations, à la résolution de notre exigence relative à la gare de triage et à l'amélioration de la sécurité des délégués et du personnel, par exemple par le concept de district des congrès. Ces recommandations s'inscrivent dans notre mission et nous nous engageons pleinement à les mettre en oeuvre efficacement. Nous savons en outre que certaines recommandations s'adressent au ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (Ministère) et nous reconnaissons leurs retombées indirectes possibles sur nos activités. Pour assurer une mise en oeuvre harmonieuse et réussie, il nous tarde de collaborer étroitement avec le Ministère et d'autres intervenants pertinents, en collaborant notamment

avec le Centre des congrès d'Ottawa (CCO), Destination Toronto et Tourisme Ottawa, pour effectuer une analyse des programmes d'incitations destinées aux centres des congrès en Amérique du Nord.

La collaboration et la communication ouverte avec le Ministère sont essentielles pour s'assurer que nos stratégies cadrent bien avec sa vision et ses objectifs. Nous sommes déterminés à travailler en étroite collaboration avec le Ministère, car cela facilite une approche unifiée qui profite non seulement au PCTM et au CCO, mais aussi à l'ensemble de la collectivité en favorisant la croissance économique et culturelle. Vos recommandations constituent des étapes essentielles de cette orientation et nous avons hâte de les mettre en oeuvre.

RÉPONSE GLOBALE DU CENTRE DES CONGRÈS D'OTTAWA

Le Centre des congrès d'Ottawa est ravi du contenu global du présent rapport. Nous remercions le Bureau du vérificateur général de l'Ontario du temps et du travail qu'il y a consacrés. Il a mis en lumière le défi d'exercer un impact économique tout en maintenant un bâtiment à la fine pointe de la technologie et en respectant une obligation de remboursement de dette.

Le Centre des congrès d'Ottawa (CCO) a pour objectif d'avoir un impact économique sur la ville d'Ottawa et la province de l'Ontario. Nous savons que lorsque le centre regorge de congrès nationaux et internationaux, nos partenaires hôteliers, les détaillants locaux, les restaurants et les autres entreprises auxiliaires profitent de l'argent frais apporté à notre destination.

En tant qu'entité opérationnelle à but lucratif tenue de rembourser à titre perpétuel une dette de 1 million de dollars à l'Office ontarien de financement (OOF) et d'entretenir un centre des congrès de calibre mondial au moyen de mises à niveau, de remplacement et d'amélioration continue des immobilisations, il est difficile pour

le centre d'avoir uniquement des répercussions économiques tout en s'acquittant de ses obligations financières chaque année. Nous appuyons sans réserve la recommandation selon laquelle les travaux du Ministère avec la direction du CCO et l'OOF devraient déterminer si des changements doivent être apportés, le cas échéant, au paiement annuel du CCO de 1 million de dollars, y compris la question de savoir si les fonds peuvent, au besoin, être affectés en priorité à la réparation d'immobilisations.

La direction comprend que le Bureau du vérificateur général de l'Ontario a établi des évaluations axées sur des données relatives aux activités du CCO et à ses initiatives en matière de ventes et de marketing. Il importe de noter que même si les détails du présent rapport sur nos pertes d'affaires attribuables aux coûts élevés sont exacts, certains de ces coûts peuvent être indépendants de notre contrôle direct, comme le coût de l'hébergement et du transport aérien pour les participants aux événements.

Nous sommes ravis que l'audit reconnaisse le prix de l'Association internationale des centres de congrès décerné au meilleur centre des congrès au monde en 2020 et nos pointages élevés et constants en matière de service à la clientèle. Les membres de la direction ont été reconnus comme de bons exploitants de l'entreprise et comme adhérant aux bonnes pratiques commerciales.

2.0 Contexte

2.1 But des centres des congrès

Les centres des congrès sont des lieux où se tiennent des événements d'envergure (qui souvent réunissent des milliers de personnes), comme des conférences, des salons professionnels, des salons grand public, des événements d'entreprise, ainsi que des événements de restauration comme des banquets ou des réceptions de mariage. Ils se composent habituellement de halls d'exposition, de salles de réunion et de salles de bal et

peuvent offrir des commodités comme des hôtels, des restaurants et un stationnement sur place.

Les événements qui ont lieu dans des centres des congrès ont habituellement deux types d'impact financier : les profits rattachés aux lieux de rencontre et les retombées économiques régionales. L'exploitation des centres des congrès privés a pour but de générer des profits aux propriétaires. En revanche, si les gouvernements exploitent et développent des centres des congrès, c'est habituellement pour stimuler l'activité économique dans leurs régions respectives, créer de l'emploi, encourager la croissance économique et générer des revenus fiscaux. Les centres des congrès de l'Ontario jouent un rôle important dans l'attraction de délégués du Canada, des États-Unis et du monde entier. Ces délégués contribuent à l'économie locale en dépensant de l'argent pour le transport, l'hébergement, la restauration, le divertissement et la visite d'attractions touristiques. Cet apport d'argent dans l'économie locale est connu sous le nom de retombées économiques.

2.1.1 Calcul des revenus et des retombées économiques des événements aux centres des congrès

Par revenus, on entend les sommes que touche le centre des congrès du fait des dépenses des clients pour des choses comme la location des lieux, l'achat de nourriture et de boissons, l'accès à Internet et la sécurité. Par contre, les retombées économiques constituent une mesure de l'impact financier de l'événement sur l'économie locale et régionale dans son ensemble, et non seulement sur les dépenses au centre. Cet impact est constitué des dépenses directes des délégués à l'événement dans la collectivité en général, comme les dépenses pour les hôtels, les restaurants, le transport (vols, taxis, etc.), les magasins de détail, les divertissements et les attractions touristiques. L'événement contribue aussi indirectement à l'économie du fait qu'il entraîne une hausse de la demande des biens et services. Par exemple, en raison de l'afflux de personnes aux congrès, il se peut que les hôtels et restaurants locaux embauchent du nouveau

personnel, achètent des fournitures supplémentaires ou commandent plus de nourriture, augmentant ainsi les retombées économiques dans ces secteurs et dans les chaînes d'approvisionnement connexes. Enfin, les salaires et traitements versés à ceux qui travaillent dans les secteurs qui bénéficient des dépenses directes des délégués sont ensuite dépensés dans la collectivité, ce qui produit des retombées économiques additionnelles pour la région. La somme totale de toutes ces dépenses est connue sous le nom de retombées économiques.

Les centres des congrès utilisent des outils spécialisés pour calculer les retombées économiques des événements qu'ils accueillent en Ontario. Dans les années 1980, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport a créé le Modèle de calcul des répercussions du tourisme sur l'économie régionale (MCRTER), un outil d'analyse spécialisé qui offre une méthode pour évaluer et quantifier les retombées économiques des activités liées au tourisme, y compris celles qui se déroulent dans des centres des congrès. Une version web du MCRTER a été mise à disposition en 2005 afin que les acteurs du tourisme, y compris les centres des congrès, puissent calculer les répercussions économiques de la tenue éventuelle d'un événement. Le MCRTER est largement utilisé dans le secteur du tourisme en Ontario.

La version actuelle du MCRTER s'appuie sur des données de diverses sources pour analyser et calculer les retombées économiques du tourisme en Ontario. Par exemple, elle renferme des données du Recensement et de l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011 de Statistique Canada, qui fournissent des informations détaillées sur l'emploi, le revenu, la population et le logement dans la région. Après 2011, d'autres recensements menés par Statistique Canada ne sont pas pris en compte dans le TRIEM. D'autres provinces, telles que la Nouvelle-Écosse, utilisent les mêmes sources de données nationales sur le tourisme (comme celles compilées par Statistique Canada) que le MCRTER utilise pour calculer les retombées économiques du tourisme dans leurs régions.

2.1.2 Répercussions économiques des événements internationaux de grande envergure

En général, les événements qui attirent le plus grand nombre de délégués provenant des lieux les plus éloignés sont ceux qui sont à même de produire le plus de retombées économiques. Ces délégués sont plus enclins que les délégués locaux à dépenser pour le transport, l'hébergement, les repas, les divertissements et la visite d'attractions touristiques. Ils sont également plus susceptibles d'amener leur famille et de prolonger leur séjour dans la ville après l'événement. En 2019, Statistique Canada a constaté que les délégués aux congrès internationaux dépensaient chacun en moyenne 1 528 \$ par séjour, comparativement à 758 \$ pour chaque délégué aux congrès nationaux provenant de l'extérieur de l'Ontario et à seulement 349 \$ pour chaque délégué de l'Ontario. La **figure 1** fournit des renseignements sur les dépenses directes par délégué au congrès et par séjour en 2019.

De plus, les délégués internationaux et nationaux aux congrès apportent de l'argent neuf dans la province. Il est probable que les délégués qui vivent déjà ici dépensent leur argent pour d'autres activités ailleurs dans la province, en l'absence de la tenue d'événements aux centres des congrès. Les retombées liées aux délégués locaux équivalent à des « dépenses recyclées », c'est-à-dire qu'on détourne les dépenses

affectées à un secteur particulier de l'économie provinciale vers un autre secteur. Les grands centres des congrès détenus, exploités ou contrôlés par l'État cherchent généralement à attirer les délégués qui proviennent de l'extérieur de la province, afin que ce soit véritablement de nouvelles dépenses qui induisent les retombées économiques des événements qu'ils accueillent.

La **figure 2** illustre la relation générale entre les types d'événements, le lieu d'origine des délégués ainsi que leurs retombées économiques potentielles respectives, y compris une indication à savoir si les dépenses générées sont nouvelles ou recyclées. Par exemple, en règle générale, les congrès internationaux attirent un plus grand nombre de délégués internationaux vers la ville hôte que ne le font les événements axés sur la nourriture et les boissons, comme les banquets, qui ont tendance à attirer des visiteurs locaux. C'est l'une des raisons pour lesquelles les congrès internationaux ont des retombées économiques importantes pour la ville hôte.

Les congrès de grande envergure sont habituellement organisés par les plus grandes corporations et associations et organisations professionnelles canadiennes, américaines ou internationales. Vu que ces événements peuvent contribuer de façon importante à l'économie locale de la ville hôte, les centres des congrès du monde entier se livrent une concurrence féroce pour les accueillir.

Figure 1 : Dépenses directes en Ontario par séjour et par chaque délégué en 2019

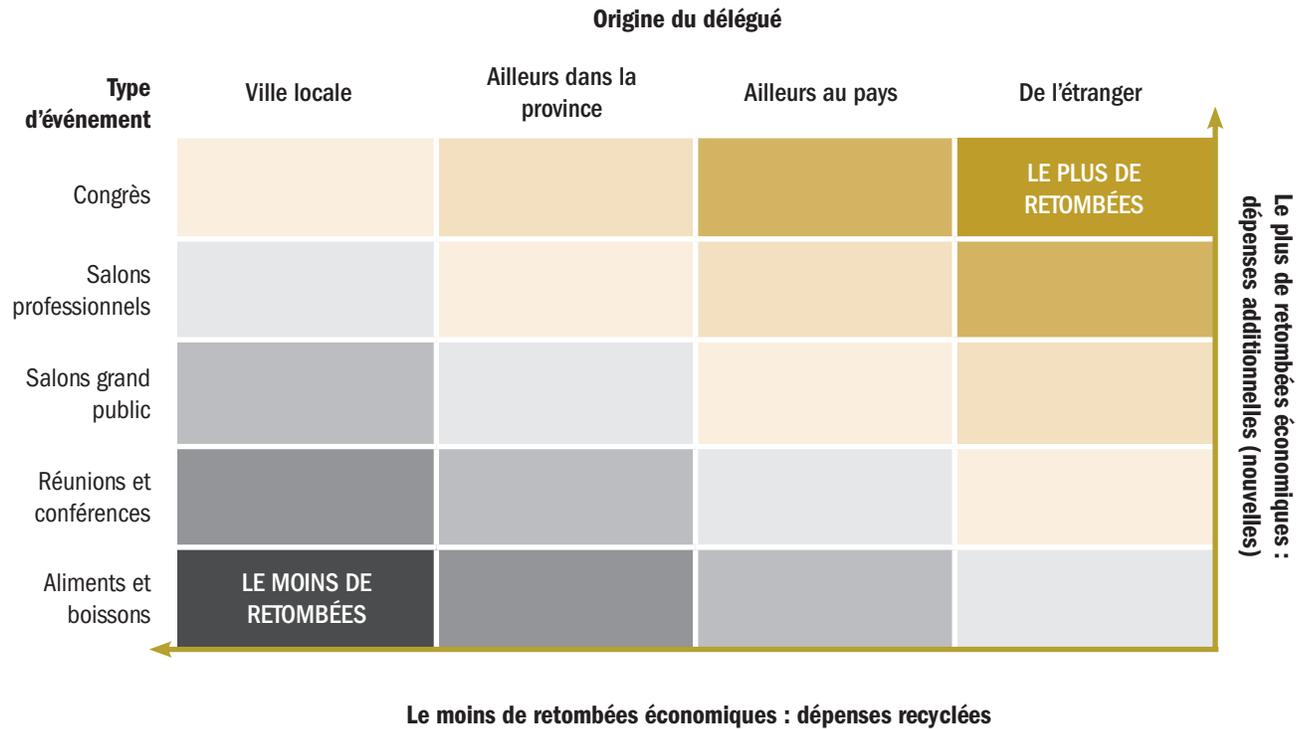
Source des données : Statistique Canada

Dépenses moyennes (\$)	Origine du délégué		
	De l'Ontario	D'ailleurs au Canada	De l'étranger
Transport	110	279	515
Hébergement	119	311	687
Aliments et boissons	82	139	229
Loisirs et divertissements	18	17	25
Magasins de détail/divers	20	12	72
Total	349	758	1 528

Note : Les données portent sur 2019, la dernière année d'examen. Les retombées économiques totales générées par les visiteurs sont supérieures à leurs dépenses directes, car ces retombées comprennent également les retombées indirectes générées par ces dépenses génératrices de salaires, comme le nombre d'emplois soutenus, qu'ils soient à temps plein ou partiel, saisonniers ou temporaires. Les dépenses directes ne tiennent pas compte non plus de toutes les taxes fédérales, provinciales et municipales générées.

Figure 2 : Type d'événement et lieu d'origine du délégué, en fonction des retombées économiques

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario



Par exemple, le congrès de grande envergure d'une association internationale de recherche médicale, qui a eu lieu à Toronto, en 2016, a attiré environ 5 600 délégués et généré des revenus de 1,1 million de dollars pour le Palais des congrès du Toronto métropolitain, et ses retombées économiques pour l'économie locale ont été estimées à 18 millions de dollars.

2.1.3 Organismes d'événements

Afin de remporter les appels d'offres pour la tenue d'événements, les centres des congrès doivent souvent « impressionner » les organisateurs d'événements. Les organisateurs d'événements sont chargés d'effectuer des recherches, de faire des recommandations et de passer des contrats avec des centres des congrès et des hôteliers partenaires pour le compte des organismes qui les embauchent. Ils jouent un rôle essentiel dans le processus de sélection des lieux, car ce sont eux qui déterminent si les centres des congrès ont la capacité d'organiser des événements de grande envergure, en

se fondant sur ce qu'on appelle les caractéristiques internes et externes des centres.

Les caractéristiques internes comprennent la taille et l'aménagement des lieux, y compris la quantité de locaux contigus disponibles pour accueillir les exposants (c'est-à-dire des locaux adjacents, sans obstacles ni espaces mitoyens), les services de restauration sur place ainsi que les commodités et les services offerts par le centre des congrès, comme les technologies audiovisuelles. Les caractéristiques externes ont trait à l'endroit qu'occupe le centre, par exemple en banlieue ou au centre-ville et les infrastructures qui l'entourent. Les principales caractéristiques externes que les organisateurs d'événements prennent en compte pour arrêter leur choix sont la facilité d'accès à un aéroport international, la régularité des vols et l'accès aux autoroutes et aux réseaux de transport collectif. Tout aussi importantes sont l'offre et la disponibilité de chambres d'hôtel à différents prix et la sécurité et le dynamisme de la région environnante, y compris l'offre de restaurants et d'attractions touristiques.

Ces mêmes critères sont souvent utilisés par le secteur pour classer les centres des congrès en trois niveaux, selon leur aptitude à accueillir divers types d'événements. Des descriptions détaillées de chaque niveau se trouvent à l'**annexe 1**.

Les organisateurs d'événements que nous avons interrogés dans le cadre de cet audit (voyez la **section 3.0** pour plus de détails) nous ont dit que la taille des locaux contigus du hall d'exposition d'un centre ainsi que la taille et le nombre de salles de réunion étaient les facteurs les plus importants dans le choix d'une ville pour la tenue d'un congrès. L'offre d'hébergements à proximité à différents prix et la disponibilité de vols directs sont également au nombre des facteurs importants.

La logistique de l'organisation d'un congrès international de grande envergure qui attire des milliers de délégués du monde entier peut s'avérer très complexe. Par conséquent, les organisateurs évaluent et réservent les lieux et les hébergements de trois à cinq ans à l'avance lorsqu'il s'agit d'un événement planifié et, pour certains des plus grands congrès, huit ans ou plus à l'avance. Une fois le lieu choisi, il est essentiel que le centre des congrès offre une prestation d'exception, en raison du contexte concurrentiel dans lequel celui-ci évolue. Le lieu des congrès alterne souvent d'une grande ville à l'autre en fonction des règlements administratifs d'une organisation et un client peut devenir un habitué s'il a une bonne expérience dans une ville et dans un lieu en particulier. Par exemple, en 2004, une entreprise majeure du domaine de la technologie a tenu son congrès annuel au PCTM, puis en 2012 et en 2016. Une mauvaise expérience client est l'une des raisons pour lesquelles un centre des congrès pourrait perdre l'occasion d'accueillir à nouveau l'événement.

2.2 Centres des congrès exploités par une province ou un territoire

Les administrations provinciales et municipales du Canada possèdent, exploitent ou contrôlent de nombreux centres des congrès. Certains des principaux sont indiqués à l'**annexe 2**. La province de l'Ontario

exploite, par l'entremise d'organismes de la Couronne distincts, deux centres des congrès : le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM), un centre de niveau 1 situé à Toronto, et le Centre des congrès d'Ottawa (CCO), un centre de niveau 2 situé à Ottawa. Le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) supervise ces deux organismes de la Couronne. La **figure 3** présente les principales caractéristiques physiques de ces deux centres.

2.2.1 Palais des congrès du Toronto métropolitain

Le PCTM est le seul centre des congrès de catégorie 1 en Ontario et le plus grand du genre au Canada. Voyez l'**annexe 3** pour une comparaison de la superficie des locaux à louer du PCTM afin de choisir les centres des congrès appartenant à l'État et exploités par celui-ci au Canada (y compris les deux autres centres des congrès de catégorie 1, soit le Palais des congrès de Montréal et le Centre des congrès de Vancouver).

Le PCTM a ouvert ses portes en 1984 (bâtiment Nord, sis au 255, rue Front Ouest) et a été agrandi en 1997 (bâtiment Sud, sis au 222, boulevard Bremner). Ensemble, ces bâtiments offrent plus de 550 000 pieds carrés de locaux à louer, dont plus de 440 000 pieds carrés de locaux d'exposition, 77 salles de réunion et une salle de bal polyvalente. Le PCTM comporte également un théâtre polyvalent de 1 232 places.

Le PCTM n'est pas propriétaire du bâtiment Nord ni du stationnement et du terrain sur lequel ce dernier se trouve. Ceux-ci sont loués auprès d'Oxford Properties pour la somme symbolique de 1 \$ par année pendant 99 ans, soit jusqu'en 2083. Le bâtiment Sud appartient au PCTM et son terrain est loué auprès de la Ville de Toronto pour la somme symbolique de 1 \$ par année jusqu'en 2083.

Le PCTM a accueilli en moyenne environ 500 événements par année et il a estimé qu'il avait contribué en moyenne près de 493 millions de dollars à l'économie provinciale chaque année de 2013-2014 à 2022-2023, à l'exception des exercices 2020-2021

Figure 3 : Caractéristiques physiques du Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) et du Centre des congrès d'Ottawa (CCO)

Source des données : Palais des congrès du Toronto métropolitain et Centre des congrès d'Ottawa

	PCTM	CCO
Locaux à louer disponibles¹ (en pieds carrés)		
Locaux d'exposition	440 877	55 741
Salles de réunion	110 992	45 915
Salles de bal	28 000	19 032
Total des locaux à louer disponibles	579 869	192 000 ²
Superficie totale des bâtiments	2 200 000	404 224
Le plus grand hall d'exposition	259 325	55 741
Nombre maximal de halls d'exposition ³	8	3
Nombre maximal de salles de réunion ³	77	28
Théâtres (nombre de places)	1 (1 232)	0 (0)

1. En sont exclus, le cas échéant, les locaux non disponibles à la location, comme les magasins de détail, les restaurants et les cafés.

2. En plus de l'espace d'exposition, de réunion et de salle de bal, le CCO compte plus de 70 000 pieds carrés d'espace supplémentaire qu'il loue aux clients pour les activités préalables à la fonction.

3. Désigne le nombre de salles distinctes disponibles à la location. Ces salles peuvent servir à divers usages, par exemple à des expositions, à des réunions ou à l'alimentation.

et 2021-2022, qui ont été touchés par les restrictions sanitaires publiques liées à la COVID-19.

La *Loi sur la Société du palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto* (Loi sur le PCTM) énonce comme suit le mandat du PCTM : « [...] assurer, dans la cité de Toronto, le fonctionnement, l'entretien et la direction d'un palais des congrès de classe internationale de manière à encourager et à promouvoir le tourisme et l'industrie en Ontario. »

Le PCTM est régi par son conseil d'administration (le conseil du PCTM), qui se compose d'au moins sept membres et d'au plus 13 membres, dont 10 tout au plus sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil (personnes désignées par le gouvernement provincial) et trois sont nommés par la Ville de Toronto (personnes désignées par la Ville). Au 31 août 2023, on comptait 11 membres (dont trois sont des personnes désignées par la Ville) et deux postes vacants (personnes désignées par le gouvernement provincial). L'**annexe 4** donne une vue d'ensemble de la composition du conseil du PCTM en date du 31 août 2023.

C'est un cadre supérieur nommé par le conseil du PCTM qui assure la direction du PCTM, lequel, au 31 août 2023, employait environ 331 personnes à temps plein et 427 occasionnels et personnes à temps partiel. Le centre est syndiqué. Au moment de notre audit, 601 des 758 employés du centre étaient représentés par un syndicat. L'**annexe 5** donne une vue d'ensemble de l'organigramme du PCTM.

2.2.2 Obligations financières du PCTM à l'endroit du gouvernement de l'Ontario

Ouvert en 1997, le bâtiment Sud du PCTM a financé sa construction au moyen d'un prêt de 145 millions de dollars de l'Office ontarien de financement (OOF), un organisme de prêt de la province de l'Ontario. De 1997 à 2003, le PCTM a effectué des paiements d'intérêts partiels totalisant 17,5 millions de dollars en remboursement des obligations liées à son emprunt. Ensuite, en 2003, l'OOF a libéré le PCTM de ses obligations d'emprunt initiales en échange de versements annuels perpétuels d'au moins 2,5 millions de dollars au ministre des Finances.

En plus des versements minimums, le PCTM doit remettre [traduction] « tout excédent de trésorerie non nécessaire à l'exploitation de ses activités ». Au 31 mars 2023, le PCTM avait versé au total 109,5 millions de dollars au ministre des Finances. En moyenne, environ 5,2 millions de dollars ont été versés chaque année depuis 2003.

2.2.3 Centre des congrès d'Ottawa

Le Centre des congrès d'Ottawa a ouvert ses portes en 1983. Aux fins de son réaménagement, il a été démoli en 2008, reconstruit, puis il a rouvert ses portes en 2011 au même endroit. Depuis 2011, le CCO a accueilli près de 4 860 événements. L'établissement, qui occupe une superficie de 192 000 pieds carrés répartis sur quatre étages, comporte 23 salles à usage multiple, une salle de réunion officielle, une salle de bal et un grand hall polyvalent pouvant accueillir jusqu'à 6 260 personnes lorsque toute la superficie du CCO est utilisée.

Le CCO est l'un de plusieurs centres de catégorie 2 détenus et exploités par le gouvernement au Canada. D'autres centres d'importance de catégorie 2 détenus et exploités par le gouvernement du Canada se trouvent dans des villes comme Edmonton, Calgary, Halifax, Québec et Winnipeg. Le centre Enercare de Toronto est également considéré en général comme un établissement de catégorie 2. Pour une comparaison de la superficie des locaux à louer à ces endroits et à ceux de catégorie 1 au Canada, voyez l'**annexe 3**.

Le CCO n'est pas propriétaire du terrain qu'il occupe. Il le loue auprès de Cadillac Fairview pour la somme symbolique de 1 \$ par année pendant 80 ans. Le contrat expire en 2091. Le CCO a accueilli en moyenne environ 460 événements par année et il a estimé qu'il avait contribué en moyenne près de 110 millions de dollars à l'économie provinciale chaque année de 2013-2014 à 2022-2023, à l'exception des exercices 2020-2021 et 2021-2022, qui ont été touchés par les restrictions sanitaires publiques liées à la COVID-19.

La loi qui le régit, soit la *Loi sur la Société du Centre des congrès d'Ottawa* (Loi sur le CCO), énonce comme suit son mandat : « [...] assurer, dans la ville d'Ottawa, le fonctionnement et la gestion d'un centre des congrès de classe internationale de manière à encourager et à promouvoir le tourisme et l'industrie en Ontario. »

Le CCO est régi par son conseil d'administration (le conseil du CCO), qui se compose d'au moins sept membres et d'au plus 12 membres, dont neuf tout au plus sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil (personnes désignées par le gouvernement provincial) et trois sont nommés par la Ville de Toronto (personnes désignées par la Ville). Au 31 août 2023, le conseil du CCO comptait 11 membres, dont huit étaient des personnes désignées par le gouvernement provincial et trois par la Ville, et un poste était vacant (personne désignée par le gouvernement provincial). L'**annexe 6** donne une vue d'ensemble de la composition actuelle du conseil du PCTM en date du 31 août 2023.

C'est un cadre supérieur nommé par le conseil du CCO, qui assure la direction du CCO, lequel, au 31 août 2023, employait environ 18 personnes à temps plein dans les services des ventes, du marketing, des finances et de la direction, plus 12 autres personnes pour assurer la sécurité. Par ailleurs, le CCO a confié la gestion de la plus grande partie de ses services alimentaires à Aramark, un organisme reconnu pour ses services en matière de soutien et de gestion événementiels. Aramark a employé 230 personnes, dont des serveurs, des cuisiniers, des chefs, pour soutenir la réalisation des événements et des services au CCO. L'**annexe 7** donne une vue d'ensemble de l'organigramme du CCO.

2.2.4 Obligations financières du CCO à l'endroit du gouvernement de l'Ontario

Le Centre des congrès d'Ottawa a été construit (les travaux ont pris fin en 2011) pour remplacer l'ancien centre. La superficie du nouvel immeuble a presque triplé, passant de 67 000 pieds carrés à 192 000 pieds carrés. La construction a été financée par les trois ordres de gouvernement (50 millions de dollars du

gouvernement fédéral, 60,4 millions de dollars du gouvernement provincial et 40 millions de dollars de la Ville d'Ottawa) et par un emprunt de 40 millions de dollars sur 25 ans obtenu par l'entremise de l'OOF en 2011.

En 2012, le CCO a effectué un paiement d'intérêts d'environ 1,9 million de dollars en remboursement des obligations liées à son emprunt. Peu après, en raison de sa situation financière précaire, le CCO a demandé une suspension des remboursements pour une période de cinq ans. L'OOF a acquiescé à sa demande. Puis, en février 2018, un consultant embauché par le Ministère, après avoir examiné les activités du CCO, s'est dit inquiet du niveau des liquidités et de la trésorerie du centre. Le consultant a préconisé l'annulation du prêt et son remplacement par des paiements à la performance. Les paiements auraient été déterminés en fonction des flux de trésorerie disponibles après les dépenses d'exploitation et d'immobilisations, et auraient été reportés pour une période de dix ans (jusqu'en 2027-2028) jusqu'à ce que la situation financière du CCO s'améliore. L'OOF nous a informés qu'il avait examiné le rapport du consultant remis au ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport, mais que l'OOF n'était pas tenu d'accepter la recommandation du consultant. L'OOF a indiqué qu'il s'était fié à sa propre analyse lorsqu'il a recommandé au ministre des Finances de dégager le CCO du calendrier initial des paiements du prêt en faveur d'un paiement annuel à perpétuité. En mai 2018, l'OOF a libéré le CCO de l'obligation de respecter le calendrier initial de remboursement du prêt. Le tout à condition que le CCO lui verse une somme annuelle perpétuelle de 1 million de dollars ainsi que tout nouvel excédent de trésorerie non nécessaire à l'exploitation de ses activités. Le paiement annuel perpétuel de 1 million de dollars à l'OOF est garanti par le Ministère. Au 31 mars 2023, le CCO avait effectué cinq paiements de 1 million de dollars, pour un total de 5 millions de dollars depuis 2018. Le paiement versé à l'OOF est rapidement transmis à la province conformément à l'entente de quittance et de règlement.

2.3 Rôle et responsabilités du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport

Le Ministère ne participe pas aux activités quotidiennes des centres des congrès. Ses responsabilités consistent principalement à assurer une supervision administrative, axée sur la fourniture d'indications et de conseils aux centres des congrès concernant leurs activités et leur performance, et à veiller à ce qu'ils respectent leur mandat législatif et les politiques, directives et ententes administratives du gouvernement. Les principales responsabilités du Ministère à l'égard des deux centres s'établissent comme suit :

- décrire, dans les lettres de mandat du gouvernement, les attentes de haut niveau, les engagements clés et les priorités en matière de rendement de chaque organisme;
- veiller au respect des directives du gouvernement;
- examiner et approuver le plan d'activités annuel de chaque organisme;
- recommander au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement (CT/CGG) les fonds provinciaux à affecter à chaque organisme;
- faire rapport et répondre au CT/CGG sur la performance des organismes et leur conformité aux politiques et directives gouvernementales applicables;
- examiner, approuver et déposer à l'Assemblée législative le rapport annuel de chaque organisme;
- lorsque cela est approprié ou nécessaire, prendre des mesures à l'endroit d'un organisme ou lui ordonner de prendre des mesures correctives relatives à son administration ou à ses activités;
- décrire le cadre de responsabilisation ainsi que les rôles et responsabilités de l'organisme et du Ministère dans un protocole d'entente administratif.

Le Ministère est également chargé de demander au CT/CGG d'approuver certains changements que l'on se propose d'apporter au PCTM et au CCO, notamment les changements concernant la structure de gouvernance,

le cadre de responsabilisation, le mandat et les lois et actes constitutifs.

En outre, le Ministère gère le programme de réparation et de réhabilitation des immobilisations, qui est doté d'une enveloppe annuelle de 25 millions de dollars et qui fournit des fonds à 12 organismes et attractions touristiques sous sa supervision, dont le PCTM et le CCO. Le programme fournit des fonds pour le renouvellement, l'agrandissement et la modernisation des immobilisations.

Les fonds du programme sont affectés aux organismes en fonction d'une évaluation de leurs besoins et au regard des critères d'admissibilité de base, qui tiennent compte de l'impact de procéder à la réparation de biens pour des questions de santé ou de sécurité, de l'intégrité des biens, de la conformité aux codes et aux lois ainsi que du degré d'importance du bien pour l'entreprise.

2.3.1 Aide publique au PCTM et au CCO en lien avec des restrictions sanitaires publiques relatives à la COVID-19

La pandémie de COVID-19 et les restrictions sanitaires publiques s'y rapportant ont causé des difficultés financières au PCTM et au CCO. Les deux organismes n'ont pu tenir qu'un nombre limité d'événements, ce qui a grandement nui à leur capacité de générer des revenus. Pour remédier à cette situation, la province de l'Ontario a fourni une aide financière d'urgence au PCTM et au CCO en application d'ententes de paiement de transfert respectives de 31,2 millions de dollars et de 12 millions de dollars. La **figure 4** donne un aperçu de

l'aide gouvernementale fournie aux deux centres des congrès pour la COVID-19.

Les centres ont utilisé les fonds de leur entente de paiement de transfert respective pour couvrir les dépenses de fonctionnement admissibles, notamment les salaires et autres avantages sociaux, les frais administratifs, les services publics, les paiements d'intérêts, les coûts d'assurance, les frais judiciaires non discrétionnaires, les ressources humaines (p. ex., les indemnités de départ) et les honoraires, comme ceux accordés pour l'audit annuel des états financiers. Les dépenses discrétionnaires comme la rémunération au rendement, les incitations financières, les investissements et les acquisitions d'immobilisations n'étaient pas admissibles.

2.4 Fonds local d'incitation à l'organisation de congrès de grande envergure

Pour attirer la tenue de congrès de grande envergure à fortes retombées économiques, les hôtels locaux et l'office de commercialisation touristique de la ville peuvent, ensemble, payer des coûts comme les frais de location des événements organisés au PCTM et au CCO. Cette incitation financière vise à inciter les organisateurs d'événements à choisir Toronto (au PCTM seulement) et Ottawa (y compris au CCO) comme lieu de prédilection plutôt que les destinations concurrentes.

À Toronto, cette incitation est financée par le PCTM, Destination Toronto et 21 hôtels du centre-ville participants. Destination Toronto est un office

Figure 4 : Aide publique aux centres des congrès du fait de la COVID-19 (en millions de dollars)

Source des données : Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport

Centre	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Total
Palais des congrès du Toronto métropolitain	13,6	17,6	0,0	31,2
Centre des congrès d'Ottawa*	4,5	5,3	2,2	12

* Il a également obtenu une somme de 400 000 \$ en 2020-2021 du programme de stabilisation d'urgence du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère), un programme offert aux organismes du Ministère et qui sert à financer ponctuellement les dépenses en capital engagées en raison de la COVID-19 (p. ex., postes de lavage des mains, écrans en plexiglas).

de commercialisation touristique qui oeuvre à la promotion du tourisme à Toronto. Il s'occupe aussi du processus d'appel d'offres pour la tenue de certains congrès en Ontario qui nécessitent une coordination entre de nombreuses parties, comme le centre des congrès et plusieurs hôtels. Cet office tire son financement d'une taxe municipale d'hébergement, qui est une taxe supplémentaire que les municipalités peuvent imposer aux établissements d'hébergement à court terme comme les hôtels. De même, à Ottawa, les incitations à la tenue d'événements au CCO sont financées par le CCO et Tourisme Ottawa (office de commercialisation touristique d'Ottawa qui est également financé par une taxe municipale d'hébergement).

Pour être admissibles au programme d'incitations financières, les centres doivent faire valoir que le congrès à grande échelle en question aura des retombées dans l'ensemble de la ville hôte. À Toronto, en ce qui concerne les événements qui se tiendraient au PCTM, il doit s'agir de congrès internationaux qui attireront au moins 1 500 délégués à loger dans au moins deux hôtels. Dans le cas d'Ottawa, l'événement doit avoir lieu dans un établissement d'Ottawa (qui pourrait être le CCO) et nécessiter l'utilisation d'au moins trois hôtels pour accueillir les délégués, sous réserve de la réservation d'au moins 500 chambres d'hôtel pour le jour de l'événement phare.

3.0 Objectif et étendue de l'audit

Notre audit visait à établir si le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport avait mis en place des processus et des systèmes efficaces pour superviser et contrôler les centres des congrès provinciaux et en rendre compte en temps utile afin de vérifier s'ils satisfont aux principales exigences législatives et politiques ainsi qu'aux bonnes pratiques d'exploitation des centres des congrès de classe internationale.

En outre, notre audit avait pour but de déterminer si le Palais des congrès du Toronto métropolitain et le

Centre des congrès d'Ottawa avaient chacun mis en place des processus et des systèmes efficaces pour :

- satisfaire aux principales exigences législatives et politiques stratégiques ainsi qu'aux pratiques exemplaires d'exploitation des centres des congrès de classe internationale en mesure d'accueillir des événements internationaux;
- mesurer et évaluer l'efficacité du centre et en rendre compte publiquement.

Lors de la planification de nos travaux, nous avons décidé des critères à utiliser (voyez l'**annexe 8**) pour atteindre l'objectif de notre audit. Ces critères étaient fondés sur un examen des lois, des politiques et des procédures applicables et des pratiques exemplaires. La haute direction du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère), le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) et le Centre des congrès d'Ottawa (CCO) ont reconnu, après examen, la pertinence de notre objectif et des critères connexes.

Notre audit s'est déroulé de janvier à août 2023. Nous avons obtenu une déclaration écrite du Ministère, du PCTM et du CCO selon laquelle, au 21 novembre 2023, ils nous avaient fourni toute l'information dont ils disposaient et qui pourrait avoir une incidence importante sur les constatations ou les conclusions du présent rapport.

Nos travaux d'audit ont été effectués dans les bureaux du PCTM, du CCO et de la Division des relations avec les organismes et de la responsabilisation (la DROR) ainsi que de la Division du tourisme et de la culture (la DTC) du Ministère.

Dans le cadre de nos travaux à la DROR, nous avons analysé des politiques et des procédures et tenu des discussions avec le personnel chargé de vérifier si les centres des congrès remplissaient leur mandat législatif, atteignaient les objectifs de performance et se conformaient aux directives gouvernementales et aux politiques et lignes directrices du Ministère applicables. Nous avons également évalué les processus et procédures de gestion des immeubles du Ministère, la planification des immobilisations à long terme et son rôle pour ce qui est d'aider les centres des congrès à attirer des événements dans la province.

Notre travail d'audit à la DTC comprenait des discussions avec le personnel responsable de la planification stratégique du secteur du tourisme, y compris les centres des congrès, ainsi qu'un examen et un échantillon des résultats des programmes incitatifs antérieurs du Ministère en matière de congrès.

Nos travaux d'audit auprès du PCTM et du CCO comprenaient une analyse des politiques et des procédures ainsi que des discussions avec la haute direction et le personnel responsable de la gestion des opérations générales et de la mesure de la performance de l'organisme et de l'information s'y rapportant. Des analyses de données et d'échantillons ont été effectuées pour déterminer si les centres des congrès se conformaient aux exigences et aux pratiques exemplaires applicables et pour dégager les tendances en matière d'efficacité, d'efficacité et de conformité des centres des congrès.

Dans le cadre de notre audit, nous avons effectué des recherches au sujet d'autres administrations publiques afin de recenser les pratiques exemplaires touchant à la gestion des centres des congrès. Nous avons discuté avec le ministère du Tourisme, des Arts, de la Culture et des Sports de la Colombie-Britannique, la B.C. Pavilion Corporation (qui exploite le Centre des congrès de Vancouver) et Events East Group (qui exploite le Centre des congrès d'Halifax) pour mieux comprendre comment ils supervisaient et exploitaient les centres des congrès dans leurs régions. De plus, nous avons rencontré les parties intéressées et les représentants principaux du secteur des congrès et des voyages d'affaires et des parties intéressées en Ontario et ailleurs au Canada, tels que l'Association canadienne de gestion d'expositions, les Centres de congrès du Canada, Destination Canada, Destination Toronto, l'Association des hôtels du Grand Toronto, Meetings Mean Business, la Société d'éducation touristique de l'Ontario, la Greater Toronto Hotel Association, l'Association des hôtels d'Ottawa Gatineau, Tourisme Ottawa, la Chambre de commerce de la région de Toronto et l'Association de l'industrie touristique de l'Ontario, afin d'obtenir leur point de vue sur des questions liées à l'exploitation des centres de congrès,

y compris les pratiques exemplaires opérationnelles et leur opinion sur les activités du PCTM et du CCO. Nous avons également rencontré des représentants d'Air Canada, de l'Administration de l'aéroport international d'Ottawa et de Porter Airlines pour nous renseigner sur les difficultés et les possibilités que Toronto et Ottawa pourraient rencontrer dans l'organisation d'événements nécessitant un transport aérien.

Le 16 novembre 2023, le gouvernement de l'Ontario a déposé en première lecture à l'Assemblée législative le projet de loi 151, intitulé *Loi de 2023 sur l'amélioration de la gestion des biens immeubles* (Loi sur les biens immeubles). Le projet de loi a été déposé en deuxième lecture le 21 novembre 2023. Si la Loi sur l'immobilier est adoptée, elle interdira à la fois au PCTM et au CCO d'acquérir ou de céder un intérêt franc sur un bien immobilier sans l'approbation du ministre de l'Infrastructure. Par conséquent, la Loi sur l'immobilier pourrait avoir une incidence sur certaines de nos constatations et recommandations (comme le réaménagement éventuel du PCTM, dont il est question à la **section 4.3.4** et l'acquisition éventuelle d'une zone de dépôt de marchandises par le PCTM, dont il est question à la **section 4.3.5**). Nous tiendrons compte de l'incidence de cette loi sur nos recommandations lorsque nous effectuerons notre audit de suivi du présent rapport.

Nous nous sommes réunis aussi avec 10 personnes qui organisent certains des plus grands congrès au monde, afin de nous renseigner sur leurs préférences et sur la façon dont ils évaluent les villes et la capacité des centres des congrès à gérer des événements de grande envergure, avant d'arrêter leur choix.

Par ailleurs, nous avons examiné les rapports d'audit pertinents publiés par la Division de la vérification interne de l'Ontario afin de déterminer l'ampleur et l'étendue de nos travaux d'audit.

Nous avons réalisé nos travaux et présenté les résultats de notre examen conformément à la Norme canadienne de missions de certification Missions d'appréciation directe, publiée par le Conseil des normes d'audit et de certification des Comptables professionnels agréés du Canada. Nous avons également obtenu un niveau d'assurance raisonnable.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario applique les normes canadiennes de gestion de la qualité et, de ce fait, il maintient un système exhaustif de gestion de la qualité comprenant des politiques et des procédures documentées au sujet du respect des règles de conduite professionnelle, des normes professionnelles, ainsi que des critères législatifs et réglementaires applicables.

Nous nous sommes conformés aux exigences en matière d'indépendance et d'éthique du Code de déontologie des Comptables professionnels agréés de l'Ontario, qui sont fondées sur des principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

4.0 Constatations détaillées de l'audit

4.1 Le nombre de réservations pour la tenue de congrès a diminué de près de la moitié depuis la pandémie

Les organisateurs d'événements choisissent et réservent habituellement les lieux plusieurs années avant l'événement prévu. Nous avons effectué une analyse du nombre de réservations au Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) et au Centre des congrès d'Ottawa (CCO) en vue de congrès à venir en comparant le nombre de réservations définitives pour tous les congrès avant et après la pandémie de COVID-19, c'est-à-dire en juin 2019 et juin 2023. Les réservations de congrès ont baissé de 43 réservations (44 %) pour la tenue d'événements au PCTM, tandis que le CCO a enregistré une baisse de 69 réservations (soit 50 %). Dans l'ensemble, aux deux centres des congrès, le nombre de réservations pour la tenue de congrès a baissé de 112 événements, soit une moyenne de 47 %.

Du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020, soit l'exercice précédant le début de la pandémie en Ontario, les deux centres des congrès avaient accueilli

902 événements, ce qui a apporté près de 632 millions de dollars à l'économie de l'Ontario. Au cours du dernier exercice (2022-2023), les centres ont accueilli environ 300 événements de moins. Selon les deux centres, ces événements ont généré des retombées économiques estimées à environ 498 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 134 millions par rapport aux 632 millions de dollars générés l'année précédant la pandémie. On estime que les retombées économiques générées par le PCTM ont diminué d'environ 87 millions de dollars (18 %), tandis que dans le cas du CCO, cette baisse est d'environ 47 millions de dollars (32 %).

4.1.1 Le Ministère n'a pas arrêté de stratégie pour aider le secteur des centres des congrès à se remettre

Le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) n'a pas créé de stratégie pour favoriser la relance et la croissance des centres des congrès de la province. Cette situation est particulièrement préoccupante en cette ère post-COVID-19, où les centres des congrès ne génèrent pas les mêmes revenus et les mêmes retombées économiques qu'avant la pandémie. Les délégués d'affaires et les délégués aux congrès ont une incidence importante sur l'économie locale, car ils dépensent souvent plus d'argent pendant leurs voyages du fait qu'ils amènent avec eux leur famille et visitent d'autres régions de la province; ils passent notamment du temps dans des restaurants et des attractions touristiques plus haut de gamme. Par leur présence, les participants aux congrès stimulent le chiffre d'affaires des entreprises locales et créent de l'emploi.

Nous avons constaté qu'entre 2021 et 2023, les gouvernements provinciaux de la Colombie-Britannique et du Québec avaient publié des plans visant expressément à aider leurs centres des congrès respectifs à récupérer ce qui a été perdu pendant la pandémie. Par exemple, dans son cadre stratégique pour le tourisme 2022-2024, la Colombie-Britannique soulignait que l'une de ses grandes priorités était de [traduction] « rétablir la confiance et favoriser la

hausse du nombre de réservations dans le secteur de l'événementiel de la Colombie-Britannique. »

Comme nous l'avons mentionné dans notre rapport de 2023 sur les programmes de soutien au tourisme, le Ministère n'a actuellement aucun plan stratégique en matière de tourisme. Une stratégie à l'égard des centres des congrès pourrait être développée dans le cadre d'un plan stratégique global de gestion du tourisme ou à titre de document autonome.

4.1.2 Ailleurs et dans le passé, on a eu recours à des fonds d'incitation pour accroître la fréquentation des centres des congrès et produire des retombées économiques

Nous avons constaté que la Colombie-Britannique et le Québec, deux provinces qui sont en concurrence avec l'Ontario pour la tenue de congrès, avaient versé en 2022-2023 respectivement 8 millions et 15 millions de dollars en incitations pour aider leurs centres à attirer la tenue de congrès. Au moment de notre audit, le gouvernement de l'Ontario n'avait prévu aucun fonds pour de telles incitations.

Dans le passé, en Ontario, on avait eu recours à des fonds d'incitations pour attirer des congrès. En 2003, l'ex-ministère du Tourisme et des Loisirs de l'Ontario avait lancé un programme (le Fonds pour le développement de l'organisation de congrès) pour aider les centres des congrès à se remettre de la baisse des réservations pour la tenue de congrès causée par la pandémie de syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS). Le Ministère avait commencé à verser des incitations pour attirer des événements de grande envergure dans les centres des congrès de l'Ontario, dont le PCTM et le CCO. Tout au long de la crise financière de 2008 et au-delà, le Ministère a continué de financer et de gérer ces programmes d'incitations. De 2003 à 2013, le Ministère a dépensé plus de 10 millions de dollars, dont 2,8 millions expressément pour attirer la tenue de 17 congrès au PCTM et de 12 congrès au CCO. Ces 29 congrès ont attiré environ 136 000 délégués et, de 2012 à 2018, ont

apporté approximativement 179 millions de dollars à l'économie ontarienne.

Par exemple, des fonds publics de 212 000 \$ ont servi à inciter le secteur financier à tenir un congrès de grande envergure au PCTM, en 2017. On a estimé que cet événement avait ajouté environ 13,6 millions de dollars à l'économie de l'Ontario. Une somme additionnelle de 50 000 \$ avait permis au CCO d'obtenir la tenue d'un colloque international en éducation en 2015, qui a ajouté selon les estimations près de 3,3 millions de dollars à l'économie. Selon l'analyse du Ministère lui-même, chaque dollar d'incitation dépensé a généré des retombées économiques de 60 \$ dans la province, dont 10,50 \$ étaient des revenus fiscaux.

En 2021, le Groupe de travail ministériel sur la relance économique du tourisme, chargé de formuler des recommandations au Ministère pour favoriser la relance économique du secteur touristique en Ontario après la pandémie de COVID-19, a recommandé au gouvernement provincial d'instaurer un fonds de soutien pour les congrès et les événements commerciaux qui favoriserait l'organisation d'événements dans les centres des congrès de l'Ontario (par exemple, par l'offre gratuite ou à prix réduit de chambres d'hôtel ou de locaux.)

Pour pouvoir suivre cette recommandation, le Ministère a demandé au gouvernement en 2022 des fonds de 45 millions de dollars pour qu'il puisse recommencer à cotiser au Fonds pour le développement de l'organisation de congrès, mais le gouvernement n'a pas approuvé la demande. En 2023, le Ministère a fait une nouvelle demande de fonds de 50 millions de dollars, qui lui a été également refusée.

Nous avons passé en revue l'évaluation des demandes du Ministère par le gouvernement et constaté que le financement des incitations n'avait pas été accordé parce que la priorité du gouvernement à ce moment-là était de réduire le retard accumulé dans la réparation d'immobilisations des organismes et attractions touristiques relevant du Ministère (comme ceux qui participent au Programme de restauration et de remise en valeur des immobilisations dont

il est question à la **section 2.3**). Le personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor chargé d'évaluer les présentations annuelles du Ministère nous a confirmé que le gouvernement préférerait à l'époque prioriser la réparation des immeubles plutôt que de créer de nouvelles incitations touristiques.

RECOMMANDATION 1

Pour soutenir le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) et le Centre des congrès d'Ottawa (CCO) dans leur relance postpandémique et pour accroître le potentiel de retombées économiques des deux centres, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) devrait :

- effectuer, de concert avec le PCTM, le CCO, Destination Toronto et Tourisme Ottawa, une analyse des programmes d'incitations destinées aux centres des congrès en Amérique du Nord;
- déterminer, en se fondant sur l'analyse susmentionnée, si un programme d'incitations devrait être mis en oeuvre dans la province;
- travailler en collaboration avec le PCTM et le CCO — et d'autres acteurs du secteur du tourisme, s'il y a lieu — à la détermination des initiatives qui devraient être mises en oeuvre;
- préparer et soumettre au gouvernement une proposition de financement fondée sur les initiatives établies.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le Ministère souscrit à cette recommandation et passera en revue les efforts déployés par les autres administrations et les besoins de l'industrie. Le Ministère examinera les possibilités d'aider les partenaires de l'industrie à attirer et à organiser des événements commerciaux internationaux.

Le Ministère effectuera une analyse et déterminera, à partir de l'analyse, si des programmes incitatifs pour les centres des congrès devraient être mis en oeuvre en Ontario et collaborera avec le PCTM et le CCO et avec

Destination Toronto et Tourisme Ottawa pour examiner les prochaines étapes de cette initiative ou de toute autre initiative qui devrait être mise en oeuvre. Toutes les possibilités et initiatives connexes seront élaborées et soumises à titre de proposition de financement au gouvernement, le cas échéant.

4.2 Le Ministère n'a pas veillé à ce que les centres des congrès provinciaux fonctionnent de manière à maximiser les retombées économiques

Nous avons constaté que le Ministère ne vérifiait pas si les centres fonctionnaient de manière optimale compte tenu de leur mandat législatif. Conformément à la *Loi sur la Société du palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto* et à la *Loi sur la Société du Centre des congrès d'Ottawa*, chaque centre doit exploiter, entretenir et gérer un centre des congrès de classe internationale « de manière à encourager et à promouvoir le tourisme et l'industrie en Ontario. » Le mandat que prescrit la loi ne renvoie pas aux revenus ou aux bénéfices générés. Néanmoins, la prise de décision dans chaque centre était fondée, en grande partie, sur l'obtention de bénéfices pour chaque endroit plutôt que sur la maximisation des retombées économiques.

Comme nous le verrons aux **sections 4.2.2** à **4.2.4**, cette orientation avait des conséquences sur la façon dont chaque centre a élaboré sa stratégie pour l'obtention d'événements, la rémunération au rendement de ses cadres supérieurs et ses objectifs de performance.

4.2.1 La génération de retombées économiques est au coeur du mandat législatif des centres des congrès

Nous avons constaté qu'en 2016, le Ministère avait embauché un consultant pour qu'il examine le mandat législatif du PCTM (le mandat législatif du CCO est presque identique à celui du CCM). Le consultant a conclu, à la suite de son examen, que la mission

Figure 5 : Mandats de certains centres des congrès appartenant à l'État

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Centre des congrès	Mandat
Vancouver	Générer des avantages économiques et communautaires pour la Colombie-Britannique par la gestion et la commercialisation des principaux centres des congrès et d'exposition de la province.
Halifax	Attirer et accueillir des événements nationaux et internationaux qui génèrent des avantages économiques et communautaires pour la Nouvelle-Écosse.
Telus de Calgary	Gérer, commercialiser et exploiter le centre des congrès Telus de Calgary de manière efficace et concurrentielle afin de maximiser les retombées économiques globales pour la ville de Calgary, tout en maintenant sa performance financière à l'intérieur d'une fourchette acceptable.
Edmonton	Accroître les retombées économiques de l'économie touristique d'Edmonton.
Québec	Solliciter la venue de congrès et d'événements d'envergure et offrir un centre des congrès de calibre international et une expérience de service exceptionnelle, de manière à positionner la région de Québec comme destination d'excellence pour les événements d'affaires et ainsi contribuer à son activité économique.*
Île de Vancouver	Gérer et exploiter le centre en accord avec les objectifs de la Ville et dans l'intérêt public afin de générer des retombées économiques, de stimuler la croissance de la ville et de contribuer à l'enrichissement culturel de la population.
Winnipeg	De concert avec nos partenaires et invités, nous innovons et oeuvrons à la création d'événements participatifs d'exception qui contribuent à la prospérité économique de notre ville et de notre province*.

* Il s'agit de sa mission.

première du centre consiste à générer des retombées économiques pour l'Ontario. C'est cohérent avec l'objectif principal des autres centres des congrès au Canada exploités par une province ou un territoire. Voyez la **figure 5**, qui montre les déclarations de mandat d'un échantillon d'autres centres des congrès au Canada.

Le consultant a en outre fait remarquer que les objectifs commerciaux des centres pourraient être en contradiction avec l'objectif de génération de retombées économiques, et c'est ce dont nous discutons aux **sections 4.2.2 à 4.2.4**.

4.2.2 Des centres des congrès en quête de rentabilité plutôt qu'à la recherche de retombées économiques maximales

Il est ressorti de notre audit que tandis que le mandat prescrit par la loi de chaque centre des congrès ne prévoit pas que le centre devrait être rentable,

le conseil d'administration de chaque centre des congrès avait fixé pour celui-ci un objectif de rentabilité. En 1984, le conseil d'administration du PCTM s'était fixé comme objectif « de fonctionner sur une base commerciale de récupération des frais (profitable) à long terme ». En 2012, le conseil d'administration du CCO avait adopté un objectif similaire de rentabilité. Bien que nous n'ayons trouvé aucun document daté de 1984 indiquant pourquoi le conseil d'administration du PCTM avait pris cette décision, la direction du CCO nous a dit que le centre devait être rentable pour s'assurer d'avoir les fonds nécessaires pour effectuer le paiement annuel de 1 million de dollars au gouvernement (tel qu'il est expliqué à la **section 2.2.4**). Comme nous l'avons vu à la **section 2.2.2**, le PCTM doit également verser au moins 2,5 millions de dollars par année au ministre des Finances. (Depuis 2003, le centre a toujours dépassé ce montant, versant en moyenne plus de 5 millions de dollars par année.)

Nous avons interrogé le Ministère au sujet du mandat législatif des centres des congrès et pour savoir si ces derniers devraient prioriser la génération de retombées économiques ou la rentabilité. Le Ministère nous a dit que chaque centre était censé respecter la loi qui le régit et que notre question avait été transmise aux centres.

Or, ceux-ci nous ont fait savoir que la rentabilité faisait partie intégrante de leur mandat. Nous avons constaté que, dans les deux centres, les critères d'admissibilité des cadres supérieurs à la rémunération au rendement étaient liés aux revenus et aux profits générés et n'étaient pas du tout liés aux retombées économiques des événements tenus.

De même, nous avons remarqué que même si les deux centres atteignaient généralement leurs objectifs de performance, ces objectifs attachaient moins d'importance aux retombées économiques générées par les centres qu'aux revenus. Par exemple, du 1^{er} avril 2015 au 31 mars 2020, l'objectif de croissance des revenus du PCTM a augmenté d'environ 40 %, tandis que son objectif de croissance des retombées économiques s'est accru de 3,5 %. Nous avons constaté que bien que le CCO ait eu un objectif de revenus lors de la réouverture en 2011, le centre n'avait pas établi d'objectif en matière de retombées économiques avant 2018-2019.

4.2.3 Les événements qui génèrent le plus de revenus ne sont pas toujours ceux qui ont les plus grandes retombées économiques

Nous avons analysé les événements qui ont eu lieu au PCTM d'avril 2013 à mars 2023. Nous avons constaté que ceux qui, selon les estimations, avaient eu les plus grandes retombées économiques pour la province n'étaient pas forcément les plus rentables. Par exemple, des 10 événements qui ont généré le plus de revenus pour le PCTM entre 2013-2014 et 2022-2023, seuls quatre se trouvaient également parmi les 10 principaux événements classés selon l'estimation de leurs retombées économiques. En fait, quatre des événements générateurs de revenus élevés se sont classés au 20^e rang ou plus bas en ce

qui concerne la grandeur de l'estimation de leurs retombées économiques.

Par exemple, l'événement qui a occupé le 4^e rang au chapitre des revenus du PCTM entre 2013-2014 et 2022-2023 s'est classé au 20^e rang du point de vue de ses retombées économiques relatives comparativement à tous les événements que le PCTM a accueillis durant cette période. Les revenus générés pour un centre des congrès ne sont donc pas directement corrélés aux retombées économiques générées pour la province. C'est que tous les délégués d'un centre des congrès ne génèrent pas les mêmes retombées économiques. Comme il en est question à la **section 2.1.2**, les délégués de l'extérieur du Canada ont tendance à dépenser davantage que les délégués locaux, même si les événements internationaux auxquels ils participent ont une fréquentation moindre — et génèrent donc moins de revenus que les événements locaux —, et c'est pourquoi ils sont susceptibles de générer des retombées économiques supérieures. La **figure 6** indique le classement des 10 événements générateurs de revenus les plus importants au chapitre des retombées économiques produites pour la province, sur la période d'avril 2013 à mars 2023. Comme il en est question à la **section 4.4.1**, le CCO estime les retombées économiques de ses événements d'une façon globale, ce qui nous a empêchés d'effectuer une analyse semblable pour ses événements.

4.2.4 La stratégie de fixation des tarifs des centres les a menés à perdre des millions de dollars en retombées économiques

Nous avons constaté que la focalisation par les deux centres sur le profit faisait en sorte qu'ils n'accueillaient pas certains événements qui auraient eu des retombées économiques pour la province. Lorsque nous avons demandé au PCTM de nous fournir les raisons les plus courantes du rejet d'un événement, il nous a dit que l'une des raisons les plus courantes était que l'événement n'aurait pas généré suffisamment de revenus ou de profits pour le centre.

Comme nous l'avons expliqué à la **section 2.4**, Destination Toronto s'occupe du processus d'appel

Figure 6 : Les dix principaux événements, par ordre d'importance des revenus, qui ont eu lieu au Palais des congrès du Toronto métropolitain, d'avril 2013 à mars 2023, et leurs retombées économiques

Source des données : Palais des congrès du Toronto métropolitain

Événement	Année	Classement des revenus	Classement des retombées économiques	Revenus (en millions de dollars)	Estimation des retombées économiques (en millions de dollars)
A	2017	1	1	5,1	83,7
B	2017	2	6	5,0	29,5
C	2016	3	4	4,7	40,4
D	2018	4	20	3,4	14,2
E	2018	5	27	2,7	9,7
F	2017	6	17	2,5	15,0
G	2019	7	16	1,8	16,0
H	2018	8	2	1,7	56,7
I	2017	9	31	1,6	8,4
J	2018	10	22	1,6	13,4

d'offres pour un grand nombre de congrès de grande envergure dans la ville de Toronto. Ses dossiers indiquaient que du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2019, le PCTM avait choisi de ne pas soumissionner 12 événements nationaux et internationaux, essentiellement en raison de facteurs financiers pour le centre. Destination Toronto estimait que ces 12 événements pouvaient générer des retombées économiques d'environ 63 millions de dollars.

Nous avons constaté que le PCTM avait raté l'occasion d'accueillir 19 autres congrès nationaux et internationaux qui devaient avoir lieu entre 2018 et 2026, car les tarifs qu'il proposait dans ses offres étaient trop élevés et donc moins concurrentiels que ceux d'autres villes. Destination Toronto estimait que ces 19 événements pouvaient générer des retombées économiques d'environ 159 millions de dollars pour la province. De ces 19 événements, 8 coïncidaient avec les deux exercices où les confinements liés à la pandémie de COVID-19 ont eu lieu. Toutefois, pour 4 des 11 autres événements qui se sont produits avant ou après les confinements, nous avons découvert que le PCTM n'avait pu trouver d'événement de

remplacement. Les 4 événements perdus auraient généré des retombées économiques estimées à environ 27 millions de dollars.

De même, en ce qui concerne le CCO, nous avons constaté qu'il y avait eu 78 cas connus où sa soumission pour un congrès devant avoir lieu entre 2018 et 2025 n'avait pas été retenue parce que, selon les organisateurs d'événements, ses tarifs étaient trop élevés. Les retombées économiques de ces événements ont été estimées à environ 142 millions de dollars. De ces 78 événements, 29 ont coïncidé avec les deux exercices où les confinements liés à la pandémie de COVID-19 ont eu lieu. Mise à part la période de la pandémie, le CCO n'a pas été en mesure d'accueillir d'événement de remplacement pour 15 des 49 autres événements. Selon le CCO, ces 15 événements auraient généré des retombées économiques estimées à environ 25 millions de dollars.

Pour les deux centres des congrès, cela s'est traduit par une perte totale estimée à 52 millions de dollars en retombées économiques depuis 2018 par rapport à 19 des 60 (32 %) événements perdus, même après qu'on a retranché de l'analyse les événements qui devaient avoir lieu au cours des exercices 2020-2021 et 2021-2022.

RECOMMANDATION 2

Afin d'aligner la stratégie du Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) et du Centre des congrès d'Ottawa (CCO) sur leur objectif législatif principal, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) devrait :

- consulter le PCTM et le CCO en ce qui concerne leur objectif principal, y compris la mesure dans laquelle on peut s'attendre à ce qu'ils se concentrent sur la maximisation des retombées économiques qu'ils peuvent générer pour la province;
- travailler avec les conseils d'administration du PCTM et du CCO à l'alignement des stratégies de soumission aux appels d'offres et de sélection d'événements et des structures de rémunération au rendement des cadres supérieurs sur le mandat intégral des centres des congrès, en fonction des éclaircissements susmentionnés;
- exiger du PCTM et du CCO qu'ils établissent tous les ans des objectifs de retombées économiques fondés sur la nouvelle stratégie de soumission aux appels d'offres et de sélection d'événements des centres.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le Ministère accepte cette recommandation et consultera le PCTM et le CCO au sujet de l'objectif principal des deux centres et de la façon d'interpréter leurs mandats ainsi que de l'élaboration et de la mise en oeuvre des objectifs de retombées économiques.

À la suite de la consultation et de la lettre d'orientation annuelle du ministre à chaque organisme et dans le cadre de l'approbation du plan d'activités annuel de chaque organisme, le Ministère exigera de chaque organisme qu'il précise des objectifs de retombées économiques tout en tenant compte des stratégies d'appel d'offres et de réservation et de l'autoviabilité. Le Ministère collaborera également avec les conseils d'administration des centres pour s'assurer que

les appels d'offres, les stratégies de réservation et les structures de rémunération au rendement des cadres supérieurs s'harmonisent avec les mandats des centres.

4.3 PCTM : performance et difficultés rencontrées

4.3.1 Performance financière et opérationnelle du PCTM

De l'exercice 2013-2014 à l'exercice 2022-2023, le PCTM a accueilli près de 4 000 événements. Les sondages sur la satisfaction des clients réalisés au cours des 10 dernières années montrent que 95 % des sondés, y compris les organisateurs d'événements et les exposants, qualifiaient leur expérience globale des services du PCTM comme étant « excellente », « très bonne » ou « bonne ».

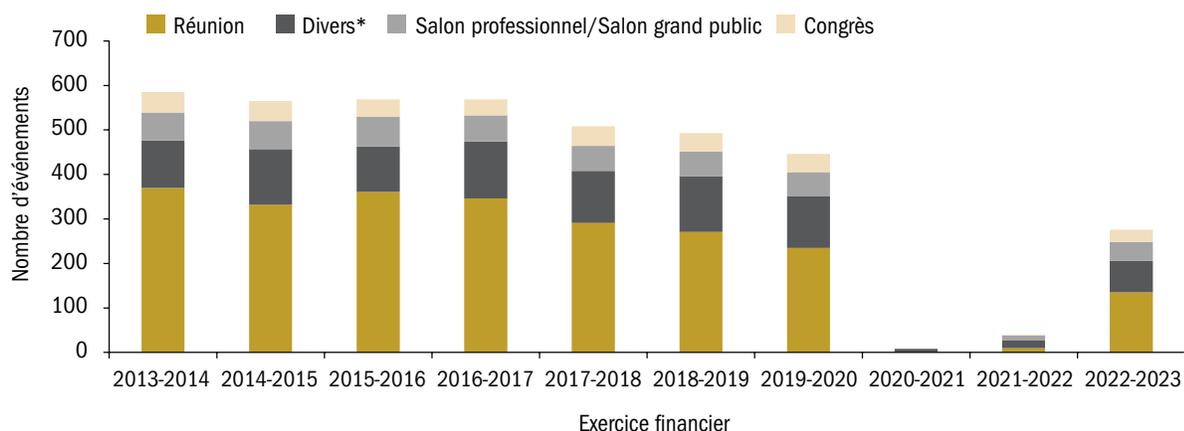
En raison de la pandémie de COVID-19 et des restrictions sanitaires publiques s'y rapportant, seuls quelques événements ont eu lieu au PCTM en 2020-2021 et en 2021-2022. Au cours des sept exercices précédant la pandémie de COVID-19, soit du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2020, le PCTM affichait en moyenne un taux d'occupation de 55 % de ses locaux à louer (selon les normes du secteur, lorsque ce taux est de 70 %, on considère généralement que l'établissement fonctionne à plein régime). La **figure 7** indique le nombre d'événements par type que le PCTM a accueillis d'avril 2013 à mars 2023.

Le PCTM touche des revenus de diverses sources, dont la location de locaux pour la tenue d'événements, la vente d'aliments et de boissons, la location de places de stationnement, les commissions (comme celles que versent les fournisseurs partenaires pour l'utilisation de services audiovisuels pendant les événements) et les services de communication (par exemple, pour l'utilisation d'Internet sans fil). Au cours de la dernière décennie, ses revenus se répartissaient à peu près comme suit :

- 39 % étaient issus des ventes d'aliments et de boissons;
- 25 % de la location de locaux;

Figure 7 : Événements tenus au Palais des congrès du Toronto métropolitain, d'avril 2013 à mars 2023

Source des données : Palais des congrès du Toronto métropolitain



* La catégorie « Divers » englobe les examens, les événements alimentaires, les événements spéciaux comme les mariages, les événements sportifs, les tournages de films et de télévision, les célébrations religieuses, les productions de danse, les concerts, les cérémonies de remise de diplômes et les représentations théâtrales.

- 17 % de la location de places de stationnement;
- 13 % des commissions et des services de communication;
- 6 % d'autres sources, comme les frais payés par les locataires.

Pour une vue détaillée des revenus, du résultat d'exploitation et du résultat net du PCTM de 2013-2014 à 2022-2023, reportez-vous à la **figure 8**. Pour une comparaison de sa performance financière avec celle d'autres centres de catégorie 1 exploités au Canada par une administration publique, voyez l'**annexe 9**.

Le PCTM estime avoir apporté en moyenne environ 493 millions de dollars à l'économie provinciale chaque année de 2013-2014 à 2022-2023, à l'exclusion des exercices 2020-2021 et 2021-2022, qui ont été touchés par les restrictions sanitaires publiques liées à la COVID-19. En 2019-2020, le PCTM a accueilli 446 événements, ce qui représente pour l'économie de l'Ontario des retombées d'environ 480 millions de dollars. Reportez-vous à la **figure 9** pour connaître les retombées économiques annuelles générées par le PCTM de 2013-2014 à 2022-2023 et qui ont été calculées par le PCTM au moyen du Modèle de calcul des répercussions du tourisme sur l'économie régionale (MCRTER) (voyez à ce sujet la **section 2.1.1**).

Les organisateurs d'événements à qui nous avons parlé soulignaient que l'emplacement actuel du PCTM était exceptionnellement dynamique, ce qui en fait

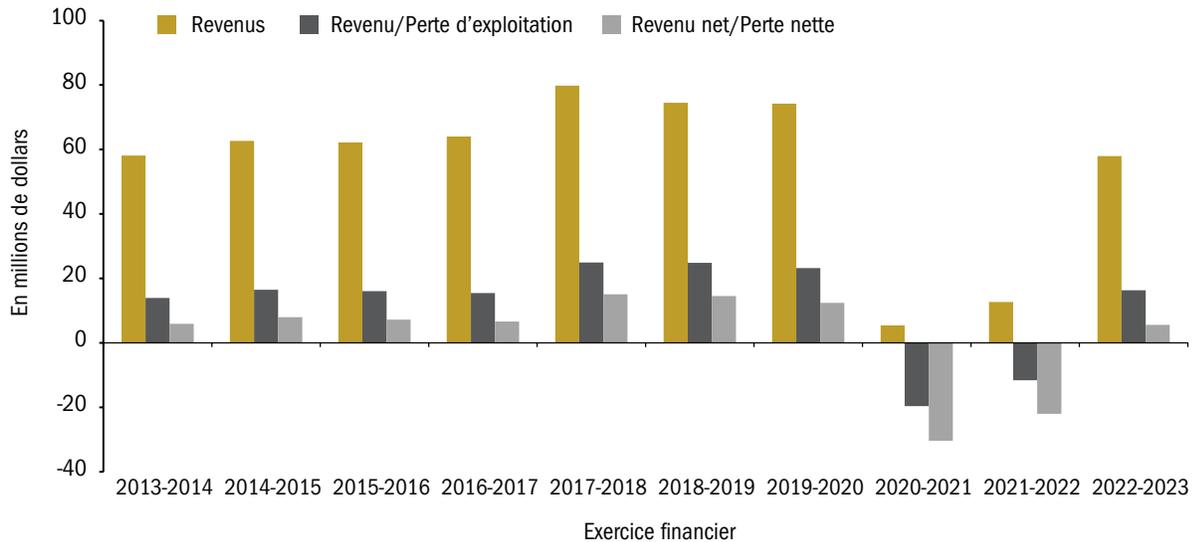
l'une des principales raisons pour lesquelles ils ont choisi le PCTM pour organiser leurs événements. Sa situation au centre-ville de Toronto, à proximité des attractions touristiques, des restaurants et des hôtels, était l'une des principales raisons pour lesquelles ils l'ont préféré à d'autres centres. De plus, sa proximité à la gare Union et au service Union Pearson Express offrait un moyen pratique de se rendre à l'aéroport international Pearson de Toronto. Malgré cela, le PCTM a rencontré des difficultés qui ont limité sa capacité à remporter des appels d'offres pour la tenue d'événements. Aux **sections 4.3.2 et 4.3.3**, nous exposons ces difficultés. À la **section 4.3.4**, nous présentons la solution proposée par le PCTM pour surmonter ces difficultés.

4.3.2 Le PCTM était trop petit pour accueillir plus de 25 % du marché des congrès et des salons professionnels à conquérir

Le PCTM compte plus de 440 000 pieds carrés de locaux d'exposition, mais ces derniers ne sont pas contigus. Les locaux sont dits contigus s'ils sont physiquement reliés ou adjacents les uns aux autres, sans obstacle ni espaces mitoyens, facilitant ainsi la circulation des personnes et le déplacement du matériel. Le PCTM comprend un hall de 182 000 pieds carrés (bâtiment Nord) et un hall d'exposition distinct

Figure 8 : Revenus, résultat d'exploitation et résultat net enregistrés par le Palais des congrès du Toronto métropolitain, d'avril 2013 à mars 2023

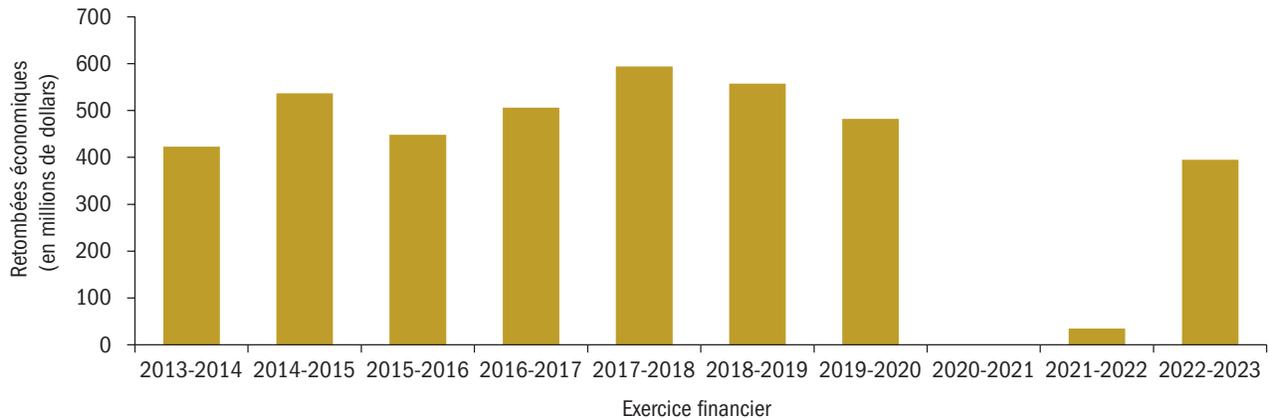
Source des données : Palais des congrès du Toronto métropolitain



Note : En raison des restrictions sanitaires publiques liées à la pandémie de COVID-19, il y a eu une baisse importante des revenus en 2020-2021 et 2021-2022 et, dans une moindre mesure, en 2022-2023. Une aide financière de 31,2 millions de dollars a été obtenue du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport, tel qu'il est mentionné à la **section 2.3.1**, mais nous ne l'avons pas incluse dans le calcul des revenus, du résultat d'exploitation et du résultat net, afin de faire voir les résultats du centre des congrès de manière indépendante. Les charges de dépréciation sont prises en compte dans le calcul du résultat net. Les paiements annuels à l'Office ontarien de financement ne sont pas indiqués ici.

Figure 9 : Estimation des retombées économiques annuelles générées par le Palais des congrès du Toronto métropolitain, d'avril 2013 à mars 2023

Source des données : Palais des congrès du Toronto métropolitain



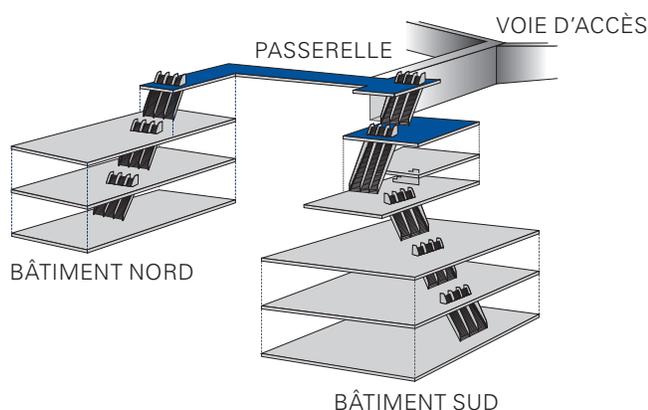
Note : Estimation obtenue après saisie des données propres aux événements dans le Modèle de calcul des répercussions du tourisme sur l'économie régionale (MCRTER), créé et tenu à jour par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport. Le MCRTER fait l'objet de la **section 2.1.1**. En raison de la pandémie de COVID-19 et des restrictions sanitaires publiques, il y a eu une baisse importante des retombées économiques en 2020-2021 et 2021-2022.

formé de locaux contigus de 259 000 pieds carrés (bâtiment Sud), qui sont reliés entre eux par une passerelle de 250 pieds qui surplombe les voies ferrées de la gare Union de Toronto. La **figure 10** illustre la disposition du PCTM.

En raison de sa disposition, le PCTM est en fait composé de deux bâtiments de taille moyenne : le bâtiment Sud, qui accueille des congrès, et le bâtiment Nord qui sert principalement à d'autres événements. Selon un sondage réalisé en 2019 par un consultant

Figure 10 : Disposition des bâtiments du Palais des congrès du Toronto métropolitain

Source : Palais des congrès du Toronto métropolitain



tiers pour le compte du PCTM, près de 90 % des organisateurs d'événements sondés ont dit préférer de beaucoup les lieux composés d'un seul grand bâtiment ou de locaux contigus. Cela s'explique par le fait que les locaux contigus, par opposition aux locaux séparés, facilitent la préparation et la gestion des congrès. Environ 60 % des organisateurs sondés ont dit en outre qu'au cours des deux à cinq prochaines années, ils s'attendaient à ce que leurs événements nécessitent encore plus d'espace. La plupart des organisateurs que nous avons rencontrés nous ont fait savoir que leurs événements gagnaient en taille et qu'ils nécessiteraient un plus grand nombre de locaux contigus à l'avenir.

Nous avons constaté qu'en ce qui concerne les locaux contigus, le PCTM occupait le bas du classement, se classant au 18^e rang parmi les 21 centres des congrès de catégorie 1 comparables en Amérique du Nord. De plus, de nombreux centres des congrès ont pris de l'expansion au cours des 26 dernières années, soit depuis le dernier agrandissement du PCTM en 1997, de sorte que le PCTM a chuté dans le classement selon la taille. La **figure 11** et l'**annexe 10** établissent une comparaison entre le plus grand hall d'exposition du PCTM, formé de locaux contigus, et ce que certains de ses concurrents nord-américains ont à offrir de comparable.

En 2019, le PCTM a embauché un consultant pour qu'il évalue la capacité du centre à répondre aux besoins du secteur. Le consultant a constaté que le

PCTM n'était pas en mesure d'accueillir près de 27 % du marché des congrès et des salons professionnels qui pourraient avoir lieu à Toronto. Lorsque nous avons examiné les registres de participation aux 129 congrès de grande envergure du PCTM au cours des 10 dernières années, à l'exclusion des deux années de la pandémie, nous avons constaté qu'en moyenne, le PCTM n'accueillait chaque année que quelques événements où l'assistance dépassait 10 000 personnes. Les événements qui ont réuni plus de 10 000 personnes ont nécessité l'utilisation des bâtiments Nord et Sud. Nous avons constaté que pour pouvoir accueillir ce nombre de délégués, les responsables du centre devaient généralement répartir leur exposition sur plusieurs étages ou installer plusieurs petits kiosques et petites tables — par exemple, s'il s'agit d'un salon de l'emploi —, augmentant ainsi le potentiel de fréquentation. La fréquentation des 107 autres événements était en moyenne d'environ 3 300 délégués.

Vingt congrès internationaux ont dépassé la capacité d'accueil du PCTM et ont donc lieu ailleurs

Le PCTM accueille une grande variété d'événements, tels que des conférences, des expositions et des salons grand public. Comme il est dit à la **section 2.1.2**, ce sont les congrès qui réunissent des délégués internationaux qui produisent le plus de retombées économiques pour la province. Lorsque nous avons analysé les retombées économiques des 4 059 événements tenus au PCTM au cours des 10 dernières années, nous avons constaté qu'en août 2023, 45 des 50 événements qui ont le plus contribué à l'économie provinciale étaient des congrès de grande envergure; de ce nombre, 43 (soit 96 %) étaient des événements internationaux, l'assistance étant en grande partie composée de délégués de l'extérieur du Canada.

En analysant les réservations passées et en discutant avec le personnel des ventes du PCTM, nous avons découvert qu'au cours des 22 dernières années, soit de 2001-2002 à 2022-2023, le PCTM avait perdu la vente de 20 congrès internationaux parce qu'il ne pouvait physiquement accueillir les congrès. La

Figure 11 : Les plus grands halls contigus dans certains centres des congrès nord-américains, en août 2023

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Centre	Lieu	Année de construction	Année du dernier agrandissement	Le plus grand hall contigu (en pieds carrés)
Georgia World Congress Center	Atlanta, Géorgie	1976	2002	1 120 428
Ernest N. Morial Convention Center	Nouvelle-Orléans, Louisiane	1986	20 06 ¹	1 026 627
Dallas Convention Center	Dallas, Texas	1957	2011 ²	726 526
Indiana Convention Center	Indianapolis, Indiana	1972	2011 ¹	566 600
George R. Brown Convention Center	Houston, Texas	1987	2014	547 350
Pennsylvania Convention Center	Philadelphie, Pennsylvanie	1993	2011	528 000
San Diego Convention Center	San Diego, Californie	1989	2001	525 701
Henry B. Gonzalez Convention Center	San Antonio, Texas	1968	2016	513 944
Walter E. Washington Convention Center	Washington, DC	2003	2013	473 000
Music City Center	Nashville, Tennessee	2013	Sans objet	353 143
Palais des congrès du Toronto métropolitain	Toronto, Ontario	1984	1997	259 325

1. Au moment de notre audit, le centre des congrès faisait l'objet d'un réaménagement ou d'un agrandissement.

2. Au moment de notre audit, le réaménagement était approuvé.

dernière fois que ces 20 événements ont eu lieu au PCTM, la fréquentation moyenne était d'environ 11 700 délégués, et les retombées économiques totales, d'environ 490 millions de dollars.

De plus, ces congrès ayant lieu périodiquement, ils auraient pu se tenir au PCTM à plusieurs reprises si leur croissance n'avait pas fait en sorte que celui-ci ne puisse plus les accueillir. La **figure 12** énumère les 20 congrès internationaux qui ont été perdus, leur fréquentation et classe les retombées économiques qu'elles avaient précédemment générées pour l'économie provinciale. Pour ne prendre qu'un exemple, une grande association médicale des États-Unis a tenu son congrès annuel au PCTM en 2015. Près de 18 000 délégués y ont assisté, dont 86 % étaient issus d'autres pays. Selon les estimations, ce congrès a contribué à hauteur d'environ 40 millions de dollars à l'économie de l'Ontario. Après avoir eu lieu au PCTM en 2015, ce congrès annuel a été tenu dans des centres des congrès concurrents du PCTM à Atlanta, à San Francisco (deux fois), à New York (deux fois), à San Diego et à La Nouvelle-Orléans, qui offraient tous des locaux contigus plus grands.

Nous avons obtenu l'appel d'offres pour cet événement (prévu pour 2025) et nous avons constaté que ce dernier nécessitait aujourd'hui des locaux contigus d'au moins 260 000 pieds carrés au sein d'un hall d'exposition, soit un peu plus que les 259 000 pieds carrés de locaux contigus que le PCTM est en mesure d'offrir.

De même, un organisme américain bien connu voué à la promotion de la durabilité et des pratiques respectueuses de l'environnement au sein du secteur de la construction et du bâtiment avait tenu son congrès annuel au PCTM en 2011, qui avait réuni 22 000 délégués et apporté une somme estimative de 44 millions de dollars à l'économie de l'Ontario. Depuis lors, l'événement s'est déplacé dans les centres des congrès concurrents du PCTM à San Francisco (deux fois), à Philadelphie, à La Nouvelle-Orléans, à Washington (deux fois), à Los Angeles, à Boston, à Chicago, à Atlanta et à San Diego, qui offrent tous des locaux plus contigus. Le PCTM ne semble plus faire partie des lieux qui accueillent cet événement par alternance. Nous avons obtenu l'appel d'offres

Figure 12 : Vingt événements internationaux qui ne se tiennent plus au Palais des congrès du Toronto métropolitain; ils sont classés selon leurs retombées économiques

Source des données : Palais des congrès du Toronto métropolitain

Catégorie d'événements	Année	Fréquentation approximative	Revenus du PCTM tirés des événements (en millions de dollars)	Retombées économiques (en millions de dollars)
Environnement et infrastructures	2011	22 000	1,63	44
Santé et soins médicaux	2015	18 000	1,03	40
Santé et soins médicaux	2001	17 500	0,52	35
Santé et soins médicaux	2008	16 000	1,02	32
Recherche en biotechnologie	2002	15 700	1,07	31
Organismes financiers et professionnels	2023*	8 000	4,26	29
Organismes financiers et professionnels	2019	14 500	0,99	29
Recherche en biotechnologie	2007	14 000	0,59	28
Organismes financiers et professionnels	2001	12 580	0,72	25
Environnement et infrastructures	2007	12 000	0,52	24
Environnement et infrastructures	2007	12 000	0,56	24
Santé et soins médicaux	2010	12 000	1,30	24
Environnement et infrastructures	2003	9 500	0,33	19
Environnement et infrastructures	2010	9 000	0,74	18
Environnement et infrastructures	2016	6 000	1,10	18
Organismes financiers et professionnels	2014	8 700	0,70	17
Santé et soins médicaux	2008	8 000	0,92	16
Recherche en biotechnologie	2002	7 200	0,46	14
Santé et soins médicaux	2001	6 000	0,70	12
Santé et soins médicaux	2009	4 500	0,30	9
Total		233 180	19,46	488

* Le Palais des congrès du Toronto métropolitain et Destination Toronto s'attendent à ce que cet événement devienne trop gros d'ici 2029 pour que le PCTM puisse l'accueillir.

pour cet événement (prévu pour 2019) et nous avons constaté que ce dernier nécessitait aujourd'hui des locaux contigus d'au moins 500 000 pieds carrés au sein d'un hall d'exposition, soit beaucoup plus que les 259 000 pieds carrés de locaux contigus que le PCTM peut louer au maximum.

La disposition des salles de réunion a empêché le PCTM d'accueillir certains événements

Outre la question des locaux d'exposition, nous avons constaté que certains clients avaient cessé de tenir

leurs réunions au PCTM parce que celui-ci n'offrait pas l'espace dont ils avaient besoin. Le PCTM dispose d'environ 110 000 pieds carrés de locaux pouvant être divisés en 77 salles de réunion. En 2009, un organisme professionnel a tenu un événement au PCTM qui a réuni 6 000 délégués et généré des retombées économiques estimées à 12 millions de dollars. En 2004, un organisme scientifique y avait tenu un événement qui avait réuni 5 000 délégués et généré des retombées économiques estimées à 10 millions de dollars. Or, Destination Toronto nous a fait savoir

que ces deux événements ont dorénavant lieu dans des centres des congrès dotés de locaux de réunion plus pratiques.

Dans l'ensemble, le consultant embauché par le PCTM a constaté une tendance dans le secteur selon laquelle, pour pouvoir livrer concurrence efficacement sur le marché des congrès de grande envergure, les centres doivent pouvoir offrir de plus en plus aussi bien de grands locaux d'exposition contigus pouvant accueillir des congrès, des salons professionnels, des kiosques d'information et des expositions que de grands espaces de réunion (et plusieurs salles) pouvant accueillir des discours et des séances en petits groupes. Par exemple, le Centre des congrès de Vancouver offre un espace intérieur plus flexible que le PCTM, son hall d'entrée et ses espaces de convivialité pouvant accueillir de petits rassemblements, des activités de réseautage et des réunions informelles. Cette conception favorise également les occasions de réseautage pour les participants à l'événement.

Nous avons parlé à quelques-unes des personnes chargées d'organiser des congrès de grande envergure et la plupart ont répété qu'il y avait une demande croissante pour de plus grands locaux d'exposition et un plus grand nombre de salles de réunion en raison de l'augmentation de la fréquentation (délégues et exposants) à leurs événements. Elles nous ont fait savoir que l'aménagement du PCTM posait problème, en particulier le fait que les bâtiments Nord et Sud étaient séparés par une longue passerelle, ce qui obligeait les gens à faire de longues marches entre les bâtiments, ce qui perturbait le déroulement de l'événement. De plus, de leur point de vue, les salles de réunion et les espaces de convivialité au PCTM se révélaient insuffisants.

4.3.3 Le PCTM a perdu 23 congrès en raison de problèmes relatifs aux hôtels, qui auraient pu générer des retombées économiques d'environ 344 millions de dollars

Toronto compte parmi les cinq plus grandes agglomérations urbaines en importance en Amérique du Nord (selon les données du recensement de 2015).

Une analyse de données effectuée par un consultant embauché par le PCTM en 2019 a révélé que Toronto se classait au 15^e rang parmi 20 villes comparables au Canada et aux États-Unis en ce qui concerne le nombre de chambres d'hôtel à proximité des centres des congrès, et ce, derrière plusieurs petites villes comme Seattle et Indianapolis.

En outre, selon des données de Destination Toronto, le PCTM a perdu, de 2017 à 2019, 23 appels d'offres pour la tenue de congrès en raison de problèmes relatifs aux hôtels. Ces événements auraient pu produire des retombées économiques estimées de 344 millions de dollars pour la province. La **figure 13** donne une vue d'ensemble des congrès perdus en raison du manque de chambres d'hôtel.

Les études et sondages réalisés en 2019 et en 2020 pour le compte du PCTM sont arrivés à la même conclusion. Pour réserver, par exemple, 2 500 chambres d'hôtel en prévision d'un événement à Toronto, il se peut que l'organisateur ait à assurer la coordination avec jusqu'à 12 hôtels différents. Cette situation place le PCTM en position de désavantage concurrentiel par rapport à des centres situés dans des villes comme Atlanta, San Diego et San Francisco, où 2 500 chambres peuvent être réservées auprès de seulement trois ou quatre hôtels.

Nous avons analysé six cas de perte de clientèle qui sont la conséquence directe du trop grand nombre d'hôtels requis pour pouvoir bloquer le nombre de chambres voulu. Dans ces cas, dans lesquels le nombre de chambres d'hôtel nécessaires variait entre 1 800 et 3 000 chambres, nous avons constaté qu'au moins 8 hôtels étaient nécessaires pour bloquer le nombre de chambres voulu et, dans certains cas, jusqu'à 12 hôtels. Or, en moyenne, chaque hôtel a pu bloquer 236 chambres. Ce problème à différentes périodes de l'année; les événements perdus étaient prévus entre avril et octobre d'avril 2019 à avril 2023.

Comme autre exemple, le PCTM a dû refuser la demande d'une association médicale américaine qui voulait y tenir un congrès en 2026. Il devait y avoir 2 000 participants, dont plusieurs habitent à l'extérieur de la province. La raison en est que le PCTM n'a pu bloquer le nombre de chambres d'hôtel voulu

Figure 13 : Nombre de cas entre 2017 et 2019 où des appels d'offres pour la tenue de gros congrès ont été perdus en raison de problèmes relatifs aux hôtels

Source des données : Destination Toronto

Raison de la perte de chiffres d'affaires	Nombre total de délégués	Nombre d'événements	Estimation des retombées économiques (en millions de dollars)
Tarifs d'hôtel trop élevés	11 350	5	32
Il faut trop d'hôtels pour réussir à obtenir le bloc de chambres	42 700	9	129
L'hôtel refuse d'accepter le tarif proposé par l'organisateur de l'événement	9 300	4	23
Indisponibilité du nombre de chambres demandées	35 000	5	160
Total	98 350	23	344

par l'association pour ce type d'événement. Dans le cadre de l'appel d'offres relatif à l'événement, les organisateurs de l'association ont demandé que l'on bloque 1 055 chambres le jour de l'événement phare, celui où les organisateurs attendent la venue du plus grand nombre de délégués.

Dans deux autres cas distincts qui nous ont été fournis par Destination Toronto, les congrès ont été perdus précisément en raison du manque de chambres d'hôtel. L'un de ces événements devait avoir lieu en 2023, pour lequel on avait besoin de 2 400 chambres le jour de l'événement phare, tandis que l'autre devait avoir lieu en 2025, pour lequel on demandait 2 270 chambres. En raison du nombre d'hôtels à contacter pour coordonner le dossier et satisfaire aux exigences de leurs clients, les deux organisateurs d'événements ont décidé d'organiser les congrès dans d'autres villes.

Des gouvernements sont pour la construction d'hôtels près des centres des congrès

Nous avons constaté que le gouvernement de certaines villes et certains États des États-Unis avait pris des mesures pour favoriser ou encourager la construction d'hôtels près des centres des congrès afin de faciliter la tenue d'événements de grande envergure. Par exemple :

- À Chicago, en Illinois, environ 560 millions de dollars (\$ US) de fonds d'État et municipaux

ont été utilisés en 1998 et 2013 pour financer la construction de deux hôtels devant accueillir en priorité les délégués aux congrès qui se tiennent au centre des congrès de McCormick Palace.

- En Utah, le gouvernement de l'État a travaillé de concert avec les municipalités pour créer un programme offrant un abattement fiscal de 75 millions de dollars (\$ US) aux entreprises qui construisent des hôtels près du centre des congrès de Salt Palace à Salt Lake City. Le programme comprenait des avantages fiscaux fonciers, la cession de droits ou de terrains et le remboursement de la taxe de vente.
- Depuis 2002, le Texas accorde des avantages fiscaux aux hôtels situés à proximité d'un quartier des congrès qui augmentent l'offre de chambres.
- La Commission de développement économique du Colorado a financé cinq projets de 2012 à 2015, dont la construction, à Aurora, au Colorado, d'un centre de villégiature privé doté d'un centre des congrès comprenant 1 501 chambres d'hôtel et qui devait ouvrir ses portes en 2019.

Nous avons remarqué qu'à l'heure actuelle, le Ministère n'offre pas d'incitatifs similaires pour encourager la construction d'hôtels à proximité des centres des congrès.

4.3.4 Le Ministère n'a pas donné suite aux plans de réaménagement du PCTM

En février 2018, la direction du PCTM a entrepris une étude sur la possibilité de réaménager le centre afin d'attirer davantage de congrès internationaux de grande envergure. Le PCTM nous a informés que, depuis lors, en collaboration avec le propriétaire du bâtiment Nord d'Oxford Properties, il avait dépensé plus de 2 millions de dollars pour la réalisation d'études de marché et d'analyses sectorielles afin d'évaluer la demande future.

La direction du PCTM nous a dit qu'elle croyait, selon l'analyse du consultant qu'elle avait embauché, que les retombées économiques produites par les délégués de l'extérieur présents au centre diminueraient probablement d'environ 7 % par année (ou de 27 millions de dollars annuellement), passant d'environ 402 millions de dollars en moyenne au moment des travaux du consultant à 375 millions de dollars par année dorénavant, du fait que le PCTM n'a pas pu obtenir la tenue d'un nombre aussi grand d'événements internationaux de grande envergure.

Selon le consultant embauché par le PCTM, le centre pourrait récupérer les parts de marché perdues et chercher à obtenir la tenue d'événements internationaux de plus grande envergure en augmentant la superficie totale et contiguë des locaux d'exposition et en ajoutant d'autres salles de réunion et de bal. La direction du PCTM nous a dit qu'à son avis, certains des événements perdus par le PCTM (dont il est question à la **section 4.3.2** et qui sont précisés à la **figure 12**) pourraient être récupérés grâce au réaménagement du centre. Les plans de réaménagement du PCTM prévoient également la construction de 2 500 à 3 000 nouvelles chambres d'hôtel reliées au centre qui seraient gérées par le PCTM afin que la gestion des tarifs et des blocs de chambres s'effectue de manière à avantager en priorité les participants aux congrès qu'il accueille.

Les résultats des études et des analyses susmentionnées ont été transmis au Ministère en 2019, et de plus amples informations ont été fournies en 2021. Le PCTM a demandé une orientation au

Ministère ainsi que des fonds pour donner suite à ses travaux de réaménagement. Le PCTM nous a informés qu'il avait également communiqué de l'information sur le réaménagement souhaité à d'autres fonctionnaires provinciaux ainsi qu'à la Ville de Toronto, qui est propriétaire du bâtiment Sud du PCTM.

Selon le PCTM, le Ministère ne lui avait fourni aucune indication quant au réaménagement du centre du PCTM. Le Ministère nous a informés que le PCTM étudiait toujours les diverses possibilités de réaménagement et que le Ministère examinerait tous les points que le PCTM lui présenterait concernant le réaménagement. Étant donné que le rapport précédent du PCTM au Ministère demandait la fourniture d'indications et de fonds pour la poursuite des travaux sur un éventuel réaménagement du centre, il importe que les deux parties déterminent ensemble les prochaines étapes.

Nous avons constaté que la plupart des études et des informations transmises au Ministère relativement au projet de réaménagement du PCTM avaient été recueillies avant la pandémie de COVID-19 et qu'elles devaient donc être révisées, par exemple pour tenir compte du changement du nombre de réservations futures que le PCTM devait enregistrer dans la foulée de la COVID-19 (voyez à ce sujet la **section 4.1**).

RECOMMANDATION 3

Afin que le Palais des congrès du Toronto métropolitain soit le mieux placé pour attirer la tenue de congrès internationaux et générer des retombées économiques pour la province, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) devrait :

- communiquer avec le PCTM pour savoir quelles informations il a besoin d'obtenir pour prendre une décision sur le réaménagement éventuel du centre;
- fournir des indications au PCTM quant à la date à laquelle il prévoit prendre cette décision;
- évaluer de façon indépendante l'incidence à long terme de la taille et de l'aménagement des locaux d'exposition et de réunion du PCTM et

de l'offre d'hôtels à Toronto, sur la capacité du PCTM à remporter les appels d'offres pour la tenue de congrès de grande envergure;

- effectuer des recherches pour savoir ce que font d'autres administrations publiques, afin de connaître les bonnes pratiques pour encourager la construction de nouveaux hôtels près des centres des congrès ainsi que la façon de gérer les réservations d'hôtel pour bloquer des chambres pour les délégués;
- effectuer, sur la base de cette évaluation indépendante, une analyse coûts-avantages pour décider dans quelle mesure, le cas échéant, le PCTM devrait être réaménagé, plus particulièrement en ce qui concerne la taille et l'aménagement de l'intégralité du centre, la quantité totale de locaux contigus au sein du hall d'exposition, la taille des salles de réunion et de bal, le nombre de chambres d'hôtel que le centre des congrès a sous sa gestion, et pour savoir si d'autres incitations à la construction de nouveaux hôtels près des centres des congrès sont nécessaires.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le Ministère accepte la recommandation et collaborera avec le Palais des congrès du Toronto Métropolitain (PCTM) et ses autres partenaires pour faire progresser la collecte de renseignements et l'analyse indépendante de la proposition de réaménagement afin d'appuyer la prise de décisions concernant le cycle de planification commerciale à venir (de 2024-2025 à 2025-2027). Le Ministère tiendra le PCTM au courant de la date à laquelle une décision du gouvernement concernant le réaménagement devrait être prise. Il collaborera également avec le PCTM au sujet de toute décision requise de l'organisme à l'appui du réaménagement. Le Ministère évaluera la capacité hôtelière à proximité du PCTM et les pratiques exemplaires d'autres administrations en matière de mesures incitatives favorisant de nouveaux hôtels et de gestion des réservations d'hôtels près des centres des congrès.

RECOMMANDATION 4

Afin que le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) dispose d'une stratégie pour remporter les appels d'offres et attirer la tenue d'événements à court et à long terme, le PCTM devrait :

- préparer et exécuter une stratégie à court terme pour attirer des événements et répondre aux appels d'offres (dans l'attente que le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport [le Ministère] rende sa décision quant à l'éventuel réaménagement du centre) et la communiquer au Ministère;
- préparer et exécuter une stratégie à long terme pour attirer des événements et répondre aux appels d'offres, en se fondant sur la décision du Ministère (décrite à la **recommandation 3**) et la communiquer au Ministère.

RÉPONSE DU PALAIS DES CONGRÈS DU TORONTO MÉTROPOLITAIN

Nous apprécions la recommandation de veiller à ce que le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) soit bien doté d'une approche stratégique pour attirer et obtenir efficacement des appels d'offres d'événements, à court et à long terme. Nous sommes résolus à adopter une approche proactive pour donner suite à cette recommandation et pour préparer et exécuter une stratégie pour attirer des événements et répondre aux appels d'offres (dans l'attente que le Ministère rende sa décision quant au réaménagement du centre) et la communiquer au Ministère. Le succès de notre centre des congrès est étroitement lié à notre capacité à demeurer concurrentiel et à nous adapter, et nous apprécions les conseils fournis.

De plus, nous nous engageons à travailler en étroite collaboration avec notre Ministère pour fournir l'information nécessaire à son processus décisionnel concernant un éventuel réaménagement du PCTM. Cette collaboration permettra au Ministère de disposer de toutes les données nécessaires pour effectuer des choix éclairés. Une fois

qu'une décision aura été prise en matière de réaménagement, nous préparerons et exécuterons une stratégie à long terme pour attirer des événements et répondre aux appels d'offres qui s'harmonisent avec la décision du Ministère et la communiquer au Ministère.

4.3.5 Le PCTM a des actifs vieillissants et il accuse un retard dans la réparation d'immobilisations évalué à environ 17 millions de dollars

Il est essentiel de maintenir les installations en bon état pour faire bonne impression auprès des délégués et des organisateurs d'événements. Nous avons noté qu'au 30 juin 2023, le PCTM accusait un retard dans la réparation d'immobilisations estimé à environ 17 millions de dollars.

Notre audit a révélé que certains des biens en besoin de réparation ou de rénovation étaient essentiels à la bonne marche du centre. Par exemple, 17 escaliers mécaniques, qui durent habituellement près de 25 ans, avaient atteint la fin de leur vie utile en 2022. Un escalier mécanique avait été installé en 1984 et a atteint sa fin de vie utile en 2009. Au total, le remplacement des escaliers mécaniques coûterait 6,5 millions de dollars. De plus, les systèmes d'alarme incendie qui auraient dû être remplacés en 2018 en raison de pièces obsolètes étaient toujours en usage. La rénovation de ces systèmes a coûté 2,5 millions de dollars.

Nous avons demandé au PCTM comment il prévoyait rattraper le retard accumulé dans la réparation d'immobilisations et avons appris qu'il ne s'était pas fixé d'échéance pour ce faire. La direction du PCTM a déclaré qu'elle attendait les indications du gouvernement quant à l'éventuel réaménagement du centre (voyez la **section 4.3.4**) et qu'il ne serait pas logique d'investir de l'argent dans le centre existant si celui-ci devait faire l'objet d'un réaménagement. Elle a fait savoir aussi que sa priorité était d'économiser assez d'argent pour pouvoir aménager une zone de dépôt de marchandises.

L'achat de terrains pour l'aménagement d'une zone de dépôt de marchandises pourrait compromettre le projet de rattrapage du retard accumulé dans la réparation d'immobilisations

Une zone de dépôt de marchandises est l'endroit où les exposants reçoivent et organisent leurs marchandises et où se garent les véhicules de transport chargés de matériel en tous genres en provenance ou à destination du centre. Au moment de notre audit, le PCTM ne disposait pas d'une zone de dépôt de marchandises permanente. De plus, au cours des 13 dernières années, le PCTM a dû déménager cette zone à deux reprises.

En 2011, le bail du centre situé au 24, rue Bathurst n'a pas été renouvelé. Le PCTM a ensuite loué un terrain au 100/120, rue Cherry, jusqu'à ce que ce bail soit résilié en 2020. À l'époque, la Ville de Toronto avait récupéré le terrain à des fins d'aménagement. En novembre 2020, le PCTM a donc déménagé sur une parcelle de terrain vacante sur l'avenue Horner qui appartient à la province.

Le PCTM a demandé l'autorisation d'acquérir le terrain de l'avenue Horner pour s'en servir comme zone de dépôt de marchandises permanente. La Directive du gouvernement de l'Ontario relativement aux biens immobiliers n'autorise pas la cession d'un terrain contre une somme symbolique, et la politique sur les immobilisations corporelles du gouvernement de l'Ontario stipule qu'une telle cession doit avoir lieu à la juste valeur marchande, à moins qu'une dérogation ne soit accordée par le Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement (CT/CGG).

En juin 2021, lors des négociations pour que le PCTM ait un droit d'accès au terrain de l'avenue Horner, le terrain était évalué à environ 12 millions de dollars et son bail aurait été de 700 000 \$ par année. En raison des répercussions importantes de la pandémie de COVID-19 et des restrictions en matière de santé publique sur ses activités, le PCTM a été autorisé à continuer de louer la propriété au coût de 1 \$ par année pour une durée de cinq ans.

Ce contrat prendra fin en 2026 et, afin d'éviter un autre déménagement, le PCTM cherche toujours à acheter le terrain. Le Ministère nous a informés que l'achat du site ne pouvait se faire qu'à la juste valeur

marchande, à moins qu'une demande de dérogation ne soit faite par le PCTM et approuvée par le CT/CGG. En 2023, le PCTM a estimé la valeur de cette parcelle de terrain à environ 18 millions de dollars.

Le PCTM a économisé environ 500 000 \$ par mois pour pouvoir acquérir le terrain de l'avenue Horner. Le PCTM a estimé que, compte tenu de la valeur actuelle du terrain, il faudrait environ trois ans au total pour économiser la somme nécessaire à l'achat du terrain. Cette somme pourrait être consacrée aux réparations d'immobilisations de la plus haute importance.

RECOMMANDATION 5

Afin de sécuriser les infrastructures essentielles dans lesquelles le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) exerce ses activités et d'effectuer en temps voulu toutes les réparations dont le centre a besoin, le PCTM devrait :

- soumettre son plan de réparation des immobilisations au ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère);
- rendre compte périodiquement au Ministère des progrès réalisés dans l'élimination du retard accumulé dans la réparation d'immobilisations.

RÉPONSE DU PALAIS DES CONGRÈS DU TORONTO MÉTROPOLITAIN

Nous apprécions la recommandation d'améliorer l'infrastructure essentielle et d'effectuer sans délai les réparations nécessaires au Palais des congrès du Palais des congrès du Toronto métropolitain. Nous prenons cette recommandation au sérieux et nous nous engageons à assurer le plus haut niveau de fonctionnalité de nos activités commerciales.

Pour donner suite à cette recommandation, nous continuerons de présenter notre plan d'immobilisations autofinancé, qui comprendra notre plan pour combler notre arriéré de réparations d'immobilisations, dans le cadre de notre plan d'affaires annuel. Grâce à cette approche, notre plan de réparation des

immobilisations est aligné sur nos priorités opérationnelles et sur nos ressources financières. De plus, nous nous engageons à améliorer notre processus de mise à jour trimestrielle pour le Ministère portant sur la progression de l'élimination de l'arriéré des réparations.

RECOMMANDATION 6

Afin que le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) puisse continuer d'accueillir des congrès sans être tenu d'amasser une somme considérable pour acquérir la zone de dépôt de marchandises qu'il utilise à l'heure actuelle, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) devrait préparer des indications à l'intention du PCTM sur les différentes possibilités d'obtention à long terme d'une zone de dépôt de marchandises, y compris un bail à long terme.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le Ministère accepte la recommandation et collaborera avec le PCTM et d'autres parties prenantes au besoin pour donner des conseils et une orientation sur les options possibles en vue de l'obtention à long terme d'une zone de dépôt de marchandises.

4.3.6 Les incidents de sécurité au PCTM ont augmenté de 72 % depuis 2016-2017

Notre examen des registres d'incidents de sécurité de 2016-2017 à 2022-2023 a révélé une augmentation importante du nombre d'incidents. Plus précisément, le nombre total d'incidents au cours de cette période de sept ans s'est accru de 72 %, passant de 186 à 319.

La ventilation des incidents de sécurité par type se trouve à la **figure 14**, qui montre une augmentation substantielle du nombre d'« intrus » (hausse de plus de 200 du nombre d'incidents du genre par année en 2022-2023 par rapport à 2016-2017). Les intrus sont des personnes qui pénètrent sans autorisation dans les locaux du PCTM. Le nombre de « vols survenus lors d'événements » dans les locaux du PCTM a également

Figure 14 : Fréquence des incidents de sécurité au Palais des congrès du Toronto métropolitain d'avril 2016 à mars 2023

Source des données : Palais des congrès du Toronto métropolitain

Type d'incident	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Variation (%)
Intrus	24	21	9	128	84	130	231	863
Vols survenus lors d'événements	7	7	4	33	4	2	9	29
Dommages matériels	40	44	24	97	4	4	44	10
Introductions par effraction	0	2	0	6	0	0	2	-
Divers	115	76	80	245	7	8	33	(71)
Total	186	150	117	509	99	144	319	72

légèrement augmenté, passant de sept, en 2016-2017, à neuf, en 2022-2023. Le PCTM nous a fait savoir qu'en raison de l'augmentation du nombre total d'incidents de sécurité, il a embauché de nouveaux agents de sécurité et augmenté les patrouilles sur les lieux. Il a également commencé à placer des agents dans des zones précises du centre afin de prévenir d'autres incidents de sécurité.

Vu que le PCTM ne peut surveiller que les voies d'accès à ses bâtiments et les personnes qui s'y trouvent et non ce qui se passe dans les immeubles adjacents ou dans des propriétés publiques ou privées situées à proximité, il a indiqué qu'il travaillait avec la Ville de Toronto et le service de police de Toronto à la résolution du problème des campements et des itinérants agressifs. Les organisateurs d'événements à qui nous avons parlé ont souligné que la sécurité de leurs délégués était d'une importance capitale. Ils ont soigneusement tenu compte de la sécurité des lieux au moment d'arrêter leurs choix. Naturellement, ils ne voulaient pas organiser d'événements dans des villes ou des centres où les délégués pouvaient se sentir en danger. Même quelques incidents de sécurité peuvent donc nuire à la réputation d'un centre des congrès et compromettre sa capacité d'attirer des événements.

Nous avons passé en revue près de 470 sondages réalisés d'avril 2018 à mars 2023 au sujet des événements, afin de vérifier si les incidents de sécurité avaient une incidence sur les perceptions des organisateurs d'événements à l'égard du PCTM.

Au cours de cette période, nous avons relevé neuf plaintes formelles concernant le manque de sécurité du centre, dont trois introductions par effraction et vols, quatre cas d'intrusion et deux plaintes concernant de mauvaises rencontres avec des itinérants.

La persistance d'incidents de sécurité peut entraîner la perte d'événements

Selon nos recherches, la répétition d'incidents de sécurité dans les autres centres des congrès s'est soldée pour eux par la perte de gros clients. Nous en trouvons un exemple dans le cas où une grande société de technologie a relocalisé son congrès loin de San Francisco, en invoquant des problèmes de sécurité.

Dans certaines villes comme San Diego, Los Angeles et Philadelphie, les gouvernements ont réagi face à ce problème en désignant la zone entourant un centre des congrès sous le nom de « quartier des congrès ».

Dans les quartiers de congrès, les règles qui interdisent d'y rôder sont généralement appliquées au moyen de patrouilles régulières afin d'assurer la sécurité et le confort des participants aux congrès. Par exemple, à San Diego, en Californie, le programme Clean and Safe du Downtown San Diego Partnership a pour but d'assurer l'entretien, d'améliorer la sécurité, de s'attaquer au problème des sans-abri et d'investir dans l'embellissement du centre-ville. Il s'agit notamment de veiller à la collecte des déchets et à la propreté des trottoirs et de faire appel à des « ambassadeurs de la sécurité » chargés de renforcer

la sécurité en se rendant dans les entreprises, en fournissant des indications et même en accompagnant les délégués jusqu'à leur lieu d'hébergement. Ce programme est financé par des fonds publics et privés.

RECOMMANDATION 7

Afin d'assurer un niveau élevé de sécurité pour les délégués et le personnel, le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) devrait :

- examiner ce qui se fait dans d'autres villes comme San Diego, Los Angeles et Philadelphie, où le concept de « quartier des congrès » a été adopté, pour remédier à l'augmentation du nombre d'incidents de sécurité, y compris les mauvaises rencontres avec des personnes dont la présence n'est pas souhaitée;
- travailler avec le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère), la Ville de Toronto et les organismes locaux d'application de la loi à la préparation et à la mise en oeuvre d'un plan pour faire face à l'augmentation des incidents de sécurité, d'après les résultats de l'étude susmentionnée.

RÉPONSE DU PALAIS DES CONGRÈS DU TORONTO MÉTROPOLITAIN

Nous apprécions la recommandation d'accorder la priorité à la sécurité des délégués et du personnel au Palais des congrès du Toronto métropolitain. La sécurité revêt une importance capitale, et nous nous engageons à maintenir un environnement sécuritaire pour tous ceux qui visitent nos installations et y travaillent.

En réponse à cette recommandation, nous examinerons de façon proactive les pratiques et les stratégies mises en oeuvre dans d'autres administrations qui ont adopté avec succès le concept de district des congrès, particulièrement en ce qui concerne les interactions importunes avec les invités. Nous comprenons que l'examen de tels modèles peut fournir des renseignements précieux

pour améliorer la sécurité dans notre propre contexte.

De plus, nous nous consacrons à collaborer avec le Ministère, la Ville de Toronto, les organismes locaux d'application de la loi et d'autres parties prenantes à la préparation et à la mise en oeuvre d'un plan visant à faire face à l'augmentation des incidents de sécurité en intégrant les pratiques relevées dans l'examen susmentionné. Cette approche collaborative nous permettra de tirer parti de l'expertise et des ressources de divers intervenants pour créer une stratégie de sécurité efficace et durable.

4.4 CCO : performance et difficultés rencontrées

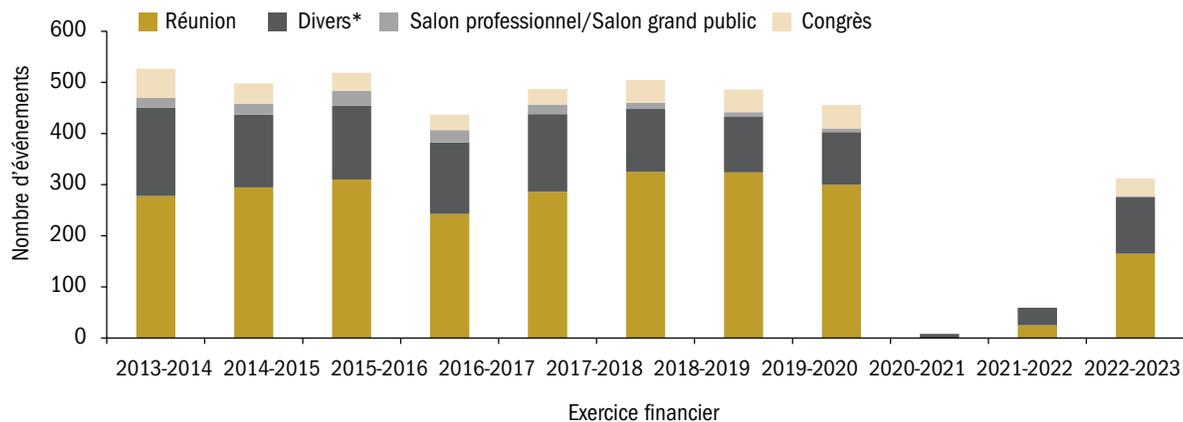
4.4.1 Performance financière et opérationnelle du CCO

De 2013-2014 à 2022-2023, le CCO a accueilli près de 3 800 événements. Voyez la **figure 15** pour connaître le nombre d'événements par type tenus pendant cette période. En raison de la pandémie de COVID-19 et des restrictions sanitaires publiques, le CCO n'a accueilli que quelques événements en 2020-2021 et en 2021-2022. Au cours des sept exercices précédant la pandémie de COVID-19, le CCO affichait en moyenne un taux d'occupation de 42 % de ses locaux à louer (selon les normes du secteur, lorsque ce taux est de 70 %, on considère que l'établissement fonctionne à plein régime).

Le CCO touche des revenus de diverses sources, dont la vente d'aliments et de boissons, la location de locaux pour la tenue d'événements, les commissions (comme celles que versent les fournisseurs partenaires pour l'utilisation de services audiovisuels pendant les événements) et les services de communication (par exemple, pour l'utilisation d'Internet sans fil). Le bail actuel entre le CCO et le propriétaire, au moment de notre audit, ne comprenait pas, contrairement à la situation du PCTM, le stationnement et les revenus s'y

Figure 15 : Événements tenus au Centre des congrès d'Ottawa, d'avril 2013 à mars 2023

Source des données : Centre des congrès d'Ottawa



* Englobe les examens, les événements alimentaires, les événements spéciaux comme les mariages, les événements sportifs, les tournages de films et de télévision, les célébrations religieuses, les productions de danse, les concerts et cérémonies de remise de diplômes, et les représentations théâtrales.

rattachant. Au cours de la dernière décennie, les revenus du CCO se répartissaient à peu près comme suit :

- 60 % étaient issus des ventes d'aliments et de boissons;
- 26 % de la location de locaux;
- 10 % des commissions et des services de communication;
- 4 % d'autres sources.

Au cours de cette période, les revenus du CCO étaient relativement stagnants, le centre dégagant en moyenne un résultat d'exploitation d'environ 1,29 million de dollars par année. Depuis son réaménagement en 2011-2012, le CCO n'a pas été en mesure de dégager un résultat net (après les charges d'amortissement et de dépréciation) de ses activités, à l'exception d'une somme de 650 000 \$ en 2017-2018 et d'une somme d'environ 40 000 \$ en 2022-2023. Pour une vue détaillée des revenus, du résultat d'exploitation et du résultat net du CCO de 2013-2014 à 2022-2023, reportez-vous à la **figure 16**. Pour une comparaison de la performance financière du CCO avec celle d'autres centres de catégorie 2 exploités au Canada par une administration publique, voyez l'**annexe 9**.

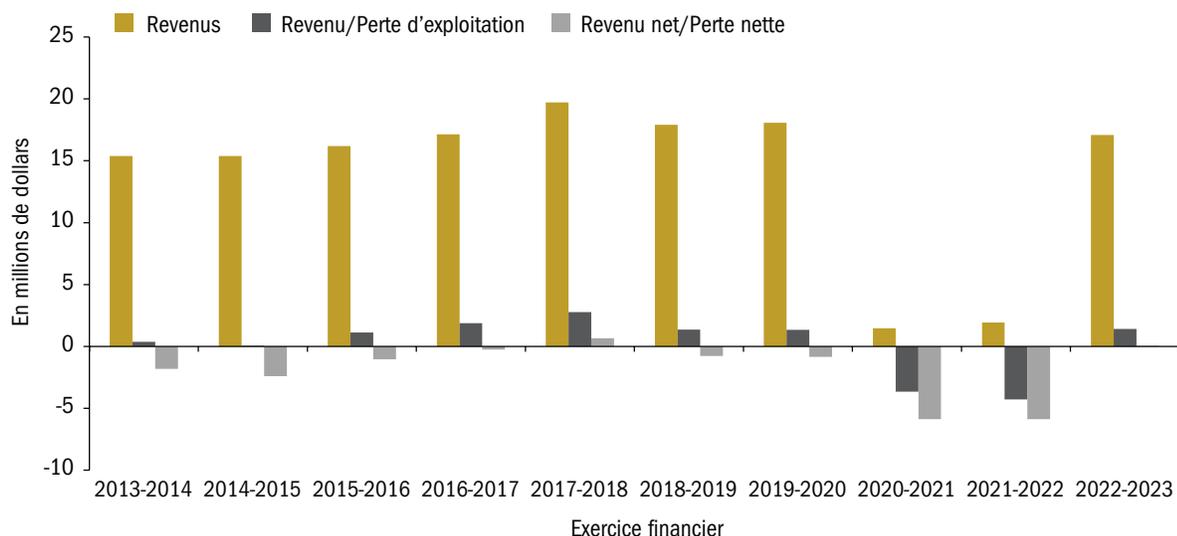
En 2019-2020, le CCO a accueilli 456 événements qui ont généré des retombées économiques estimées à 150 millions de dollars pour l'Ontario, soit près de 330 000 \$ par événement. Au cours des 10 dernières

années, à l'exclusion des deux années de pandémie, le CCO estime avoir généré des retombées économiques moyennes pour la province d'environ 110 millions de dollars par année. Reportez-vous à la **figure 17** pour connaître les retombées économiques estimatives générées par le CCO de 2013-2014 à 2022-2023. Elles ont été calculées au moyen du Modèle de calcul des répercussions du tourisme sur l'économie régionale (MCRTER) (voyez à ce sujet la **section 2.1.1**), selon une approche modifiée. Par manque de personnel, le CCO calcule les retombées économiques générées au cours de l'année en saisissant l'estimation des dépenses moyennes des délégués et des exposants dans le modèle MCRTER, car le CCO nous a informés qu'il n'avait pas les ressources pour recueillir et saisir des données détaillées sur les dépenses pour chaque événement. Les dépenses moyennes par participant et délégué ont été calculées par un tiers consultant en 2013 et rajustées pour tenir compte de la variation cumulative de l'indice des prix à la consommation depuis 2012.

Notre audit a révélé que les clients du CCO avaient une très bonne opinion de la qualité de ses services. En 2020, le CCO a été reconnu pour la qualité de ses services par l'Association internationale des centres de congrès, qui réunit des gestionnaires professionnels de centres des congrès et d'expositions, en plus de recevoir le titre de meilleur centre des congrès au monde.

Figure 16 : Revenus, résultat d'exploitation et résultat net enregistrés par le Centre des congrès d'Ottawa, d'avril 2013 à mars 2023

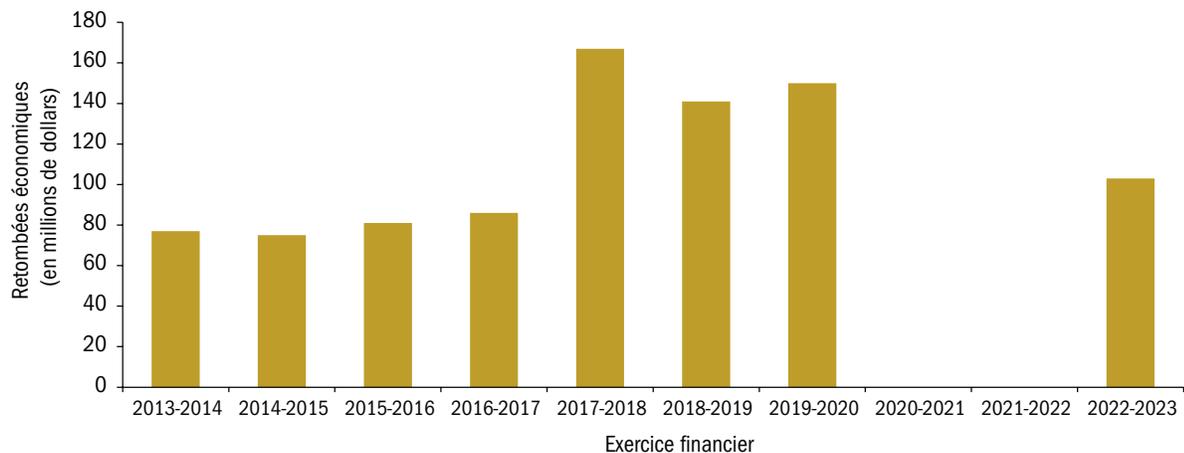
Source des données : Centre des congrès d'Ottawa



Note : En raison des restrictions sanitaires publiques liées à la pandémie de COVID-19, il y a eu une baisse importante des revenus en 2020-2021 et 2021-2022 et, dans une moindre mesure, en 2022-2023. Une aide financière de 12 millions de dollars a été obtenue du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport, tel qu'il est mentionné à la **section 2.3.1**, mais nous ne l'avons pas incluse dans le calcul des revenus, du résultat d'exploitation et du résultat net, afin de faire voir les résultats du centre des congrès de manière indépendante. Les charges de dépréciation sont prises en compte dans le calcul du résultat net. Les paiements annuels à l'Office ontarien de financement ne sont pas indiqués ici.

Figure 17 : Estimation des retombées économiques annuelles générées par le Palais des congrès du Toronto métropolitain, d'avril 2013 à mars 2023

Source des données : Centre des congrès d'Ottawa



Note : Estimation obtenue au moyen du Modèle de calcul des répercussions du tourisme sur l'économie régionale (MCRTER), créé et tenu à jour par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport. Le Centre des congrès d'Ottawa nous a informés que, en raison du manque de personnel et du fait que cet exercice prend beaucoup de temps, il a utilisé une approche modifiée pour calculer les retombées économiques, laquelle fait l'objet de la **section 2.1.1**. En raison des restrictions sanitaires publiques liées à la pandémie de COVID-19, il y a eu une baisse importante des retombées économiques en 2020-2021 et 2021-2022.

Notre examen des sondages sur la satisfaction de la clientèle réalisés de 2013-2014 à 2019-2020 auprès des organisateurs d'événements a révélé que la note de satisfaction des clients du CCO variait d'une moyenne de 4,5 à 5 sur 5 chaque année.

Bien que la satisfaction de ses clients ait été élevée, le CCO a eu de la difficulté à atteindre la rentabilité. Nous avons conclu qu'à la différence du PCTM, le CCO ne disposait pas d'autant de sources de revenus diverses lui permettant de réduire ses tarifs tout en demeurant rentable. Par exemple, le CCO n'exploitait pas de stationnement, il ne pouvait donc en tirer de revenus, lesquels représentaient environ 17 % des revenus totaux du PCTM (533 millions de dollars) au cours des 10 dernières années, à l'exclusion de 2020-2021 et de 2021-2022.

Les projections pour le réaménagement du CCO étaient trop optimistes

Il est ressorti de notre audit que les projections réalisées par le CCO en 2011 dans le cadre du projet de réaménagement (dont il est question à la **section 2.2.3**) étaient trop optimistes quant aux revenus et au résultat d'exploitation que le centre pourrait enregistrer. Par exemple, les documents du CCO relatifs au réaménagement indiquaient que le centre était censé recevoir la somme de 2 millions de dollars par année à titre de soutien de la part d'entités du secteur touristique bénéficiant du réaménagement du centre. Ces revenus auraient servi à financer soit les dépenses en immobilisations ou les charges d'exploitation courantes du CCO sur une période de 25 ans. Toutefois, la haute direction du CCO nous a informés qu'elle n'avait jamais réussi à négocier l'obtention du paiement annuel de 2 millions de dollars provenant du secteur du tourisme.

En outre, les prévisions de revenus tirés de la vente d'aliments et de boissons ne se sont pas concrétisées. Nous avons comparé les revenus du CCO tirés de la vente d'aliments et de boissons en 2017-2018, soit sa meilleure année financière jusqu'à présent, aux projections établies pour la même année dans le plan de réaménagement. Le CCO avait prévu tirer des revenus de 15,9 millions de dollars de la vente

d'aliments et de boissons, mais il en a seulement tiré 12,3 millions de dollars. De même, le CCO avait prévu tirer des revenus de location de 9,2 millions de dollars cette année-là, mais il en a seulement tiré 5,2 millions de dollars. Dans l'ensemble, si l'on exclut les deux années de la pandémie, le CCO a enregistré, depuis son ouverture en 2011, un déficit d'exploitation réel d'environ 62 millions de dollars par rapport à ce qui était prévu dans le plan de réaménagement. De 2011-2012 à 2022-2023 (en excluant 2020-2021 et 2021-2022, pour évaluer la période pendant laquelle les répercussions de la pandémie de la COVID-19 étaient inexistantes ou minimales), le CCO n'a touché qu'environ 15 % (soit 10,7 millions de dollars) du résultat d'exploitation de 72,5 millions de dollars prévu à ce moment-là. La **figure 18** indique le résultat d'exploitation réel et prévu du CCO de 2011-2012 à 2022-2023.

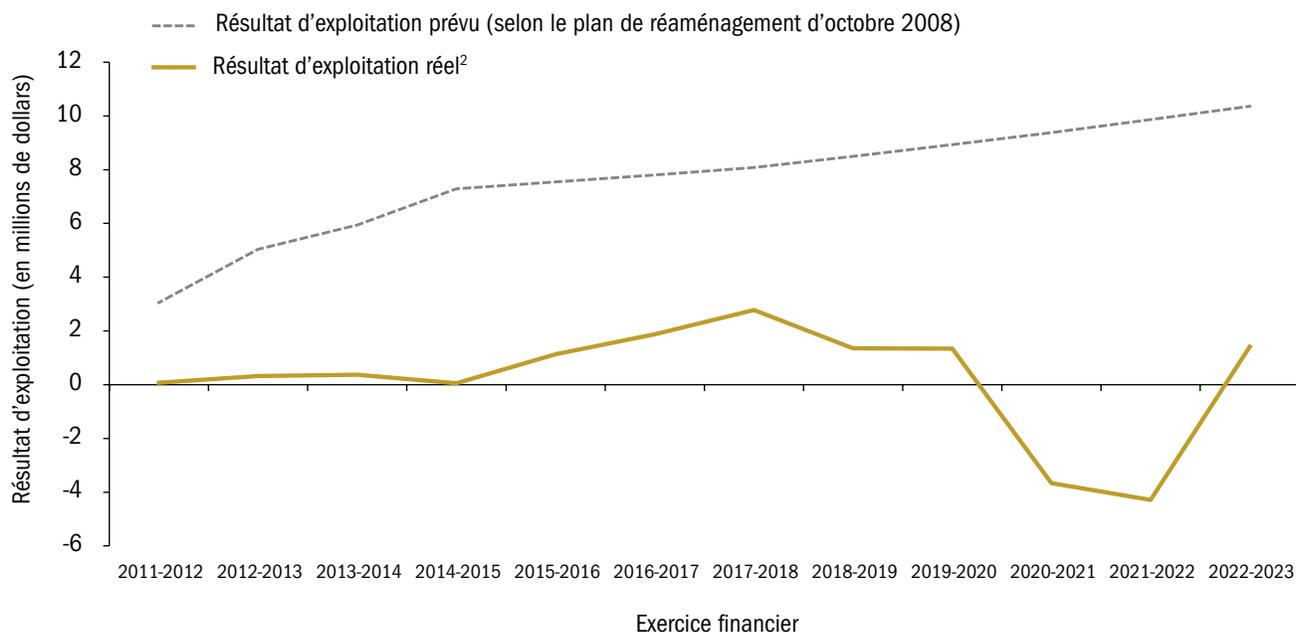
4.4.2 Le CCO n'avait pas effectué les réparations d'immobilisations nécessaires

Notre audit a révélé qu'au 31 juillet 2023, le CCO accusait un retard dans la réparation d'immobilisations qui totalisait environ 15,8 millions de dollars. Nous avons constaté que certaines des réparations à effectuer étaient considérées comme essentielles à la bonne marche des activités. Par exemple, les fours de cuisine du CCO, installés en 2011, ont atteint la fin de leur vie utile. Le réseau informatique du CCO est à risque en raison du vieillissement des câbles, d'une baisse de rendement et de la grande difficulté qu'on a à localiser les pannes et à trouver des solutions de rechange. Une défaillance du réseau pourrait perturber les technologies dans tout l'établissement. En février 2023, le CCO a estimé le coût de ces tâches respectivement à 1,1 million de dollars et 1 million de dollars.

Comme il est mentionné à la **section 4.4.1**, le CCO n'a touché qu'environ 15 % du résultat d'exploitation annuel qu'il avait prévu dans son plan de réaménagement. Le CCO nous a fait savoir qu'il souhaiterait terminer les réparations le plus tôt possible, mais qu'il n'avait pas les fonds nécessaires. Dans le cadre du programme de réparation et de

Figure 18 : Résultat d'exploitation réel et prévu¹ du Centre des congrès d'Ottawa, d'avril 2011 à mars 2023 (en millions de dollars)

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario



1. Les subventions et les aides financières consenties par les gouvernements, comme celles octroyées pendant la pandémie de COVID-19 ne sont pas prises en compte dans le calcul du résultat d'exploitation du centre de congrès, afin de faire voir ses résultats de manière indépendante. Les charges de dépréciation ne sont pas prises en compte non plus dans le calcul du résultat d'exploitation. Les paiements annuels, comme ceux versés par le Centre des congrès de l'Ontario (CCO) à l'Office ontarien de financement, ne sont pas non plus indiqués ici.
2. Calculé à partir des états financiers du CCO.

réhabilitation des immobilisations, le Ministère offre un soutien financier à 12 organismes et attractions touristiques sous sa supervision afin qu'ils effectuent les réparations d'immobilisations de la plus haute importance. Depuis 2019, le CCO présente chaque année une demande à ce programme, réclamant au total 11,8 millions de dollars. Or, la somme approuvée a été de 5,5 millions de dollars pour la période de 2019 à 2023. Toutefois, nous l'avons vu, au 31 juillet 2023, le retard qu'accuse le CCO à court terme — sur les trois prochaines années — est passé à environ 15,8 millions de dollars, et il reste encore à effectuer des réparations de la plus haute importance évaluées à plus de 5 millions de dollars.

Le paiement de 1 million de dollars que le CCO verse à l'Office ontarien de financement (OOF) chaque année pourrait servir à payer les réparations d'immobilisations nécessaires. Tel qu'il est mentionné

à la **section 2.2.4**, bien que le consultant recruté par le Ministère pour revoir les activités du CCO ait préconisé l'annulation du prêt entre le CCO et l'OOF relativement au réaménagement du CCO et son remplacement par des paiements à la performance (en fonction des flux de trésorerie accessibles après les dépenses consacrées aux opérations et aux immobilisations), il a également indiqué que les paiements à la performance seraient reportés de dix ans, soit jusqu'en 2027-2028, si la performance réelle du CCO demeurerait insoutenable, comme prévu. L'OOF nous a informés qu'il avait examiné le rapport du consultant remis au ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport, mais qu'il n'était pas tenu d'accepter la recommandation du consultant. L'OOF a indiqué qu'il s'était fié à sa propre analyse lorsqu'il a recommandé au ministre des Finances de dégager le CCO du calendrier initial des paiements du prêt en faveur d'un paiement annuel à perpétuité.

L'environnement opérationnel actuel du CCO, caractérisé par la diminution de 50 % des réservations évoquée à la **section 4.1** et par la réduction de l'offre de vols vers la région après la pandémie de COVID-19, dont il a été question à la **section 4.4.3**, justifie un réexamen de cette recommandation.

RECOMMANDATION 8

Afin que l'état physique du Centre des congrès d'Ottawa (CCO) n'ait aucune incidence sur l'expérience client et n'entraîne aucune perte de revenus et de retombées économiques, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) devrait :

- travailler avec le CCO à l'évaluation de ses besoins en réparation de la plus haute importance et à leur satisfaction rapide;
- travailler avec l'Office ontarien de financement et la direction du CCO à la détermination des changements à apporter, le cas échéant, au paiement annuel que le CCO est tenu de verser à la province, y compris la question de savoir si les fonds pourraient, au besoin, être affectés en priorité à la réparation d'immobilisations.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le Ministère souscrit à la recommandation et le CCO devrait recevoir une évaluation à jour de l'état au printemps 2024. La mise à jour des données sur l'état aidera le CCO à moderniser ses pratiques de gestion des actifs et à recueillir des données indispensables sur l'état de l'infrastructure.

Le Ministère continuera de mobiliser le CCO dans le cadre de son groupe de travail sur la gestion des biens pour appuyer la planification de la gestion des biens et aider à établir l'ordre de priorité de ses besoins les plus essentiels afin qu'ils puissent être comblés en temps opportun.

Le Ministère collaborera avec le CCO et d'autres partenaires au besoin pour établir si des fonds peuvent, si nécessaire, être affectés en priorité à la réparation d'immobilisations.

4.4.3 Le prix et la disponibilité des vols à destination d'Ottawa constituent un obstacle à la tenue de congrès à Ottawa

L'offre de vols à destination d'Ottawa s'est rétrécie depuis la pandémie de COVID-19. Comparativement à Toronto, il y a moins de vols directs pour Ottawa et les vols sont généralement plus chers. Cela nuit à la capacité du CCO d'attirer la tenue d'événements, car, il ne faut pas s'en étonner, les organisateurs d'événements préfèrent les villes offrant des vols directs fréquents et économiques.

Selon un sondage réalisé en 2020 auprès des organisateurs d'événements nord-américains, soit avant la pandémie de COVID-19, environ 40 % d'entre eux jugeaient que l'accès par avion à Ottawa était « modeste ou faible ». Ces organisateurs classaient Ottawa au 25^e rang parmi 40 villes en ce qui concerne l'accès par avion, derrière des villes comme Pittsburgh, Portland et Phoenix. Les organisateurs que nous avons interrogés nous ont dit que l'offre de vols directs et le coût des billets d'avion constituaient des critères importants au moment d'évaluer des possibilités de destinations pour la tenue d'événements.

Par l'analyse des données que l'Administration de l'aéroport international d'Ottawa nous a fournies, nous avons pu constater qu'en août 2023, les vols à destination et en provenance d'Ottawa étaient toujours en baisse d'environ 27 % par rapport aux niveaux d'avant la pandémie. Plus précisément, de mars 2020 à août 2023, les vols intérieurs à destination et en provenance d'Ottawa ont diminué de 18 %, et les vols internationaux, de 53 %. Des représentants de Porter Airlines nous ont dit que même si le marché des voyages d'agrément reprenait de la vigueur, celui des voyages d'affaires ne s'était pas rétabli aussi rapidement. De même, des représentants d'Air Canada nous ont dit la même chose, à savoir que même si le marché des voyages d'agrément s'est rétabli, celui des voyages d'affaires n'a pas retrouvé la vigueur qu'il avait avant la pandémie.

En outre, le budget fédéral du Canada de 2023 proposait de réduire les frais de déplacement d'environ 15 % par rapport aux niveaux de 2022-2023. Les

déplacements que les fonctionnaires du gouvernement fédéral ont à effectuer sont l'un des déterminants de la demande de vols dans la région d'Ottawa. Selon les estimations de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, en 2019, près de 300 000 passagers qui transitaient par l'aéroport d'Ottawa étaient des fonctionnaires fédéraux qui voyageaient pour les affaires de l'État. En 2022, ce nombre était en baisse de près de 63 %, pour s'établir à environ 110 000. Cette baisse du nombre de voyageurs a amené les compagnies aériennes à réduire le nombre de vols à destination et en provenance d'Ottawa. Cet accès aérien limité a fait en sorte qu'il était plus difficile pour le CCO d'attirer et de maintenir à demeure la tenue de congrès.

Les données de l'Administration de l'aéroport international d'Ottawa indiquaient que, en date de juillet 2023, Ottawa enregistrait 524 départs hebdomadaires avec environ 58 000 sièges passagers disponibles. Ce volume était nettement inférieur à celui d'autres villes comparables d'Amérique du Nord, ainsi qu'à celui de Toronto et de Montréal, lesquelles enregistraient respectivement environ 4 000 et 1 900 départs hebdomadaires avec environ 600 000 et 300 000 sièges passagers disponibles. À la **figure 19**,

nous comparons le service aérien d'Ottawa à celui de ces villes.

Le prix des vols à destination d'Ottawa en provenance de l'étranger était généralement plus élevé qu'à Toronto

Notre audit a révélé que, outre le nombre relativement faible de vols à destination d'Ottawa, le prix des vols en provenance de l'étranger était généralement plus élevé que celui des vols à destination de Toronto, par exemple. Nous avons effectué une recherche sur le prix des billets d'avion en octobre 2023 à destination d'Ottawa et de Toronto en provenance de six grandes villes : trois en Europe (Londres, Paris et Francfort) et trois en Amérique du Nord (San Francisco, Los Angeles et Chicago). En moyenne, le billet d'avion pour Ottawa (au prix de 937 \$) coûtait 20 % plus cher que pour Toronto (778 \$). Étant donné qu'il est généralement nécessaire de prendre un vol de correspondance, le temps de trajet moyen entre ces six villes et Ottawa (650 minutes) était de 248 minutes de plus (soit environ 4 heures) que pour se rendre à Toronto (402 minutes).

Les représentants d'Air Canada que nous avons interrogés nous ont dit que les vols directs

Figure 19 : Nombre de sièges passagers et nombre de vols hebdomadaires en partance de certaines villes nord-américaines, juillet 2023

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Ville	Nombre de départs hebdomadaires	Nombre de sièges passagers hebdomadaires
Washington, DC	5 037	629 573
Toronto, Ontario	3 964	593 070
Philadelphie, Pennsylvanie	2 646	365 648
Nashville, Tennessee	2 041	292 813
San Diego, Californie	1 938	309 359
Montréal, Québec	1 889	297 671
Calgary, Alberta	1 716	246 073
Nouvelle-Orléans, Louisiane	1 001	156 651
Indianapolis, Indiana	966	127 997
Edmonton, Alberta	714	95 408
Ottawa, Ontario	524	57 738

internationaux vers Ottawa étaient plus difficiles à rentabiliser, car le marché local d'Ottawa était plus petit que celui de Toronto ou de Montréal. De plus, Ottawa n'était pas une plaque tournante importante pour Air Canada et n'offre donc pas les possibilités de correspondances qui permettraient aux compagnies de mieux rentabiliser les vols vers l'étranger. Les représentants de Porter Airlines que nous avons interrogés nous ont dit que la proximité géographique d'Ottawa avec les deux grandes plaques tournantes (Montréal et Toronto) avait influé sur les décisions prises par les compagnies aériennes au sujet des correspondances du réseau. Il était souvent plus économique pour les compagnies aériennes d'offrir de courts vols de correspondance entre ces deux plaques tournantes et Ottawa.

L'absence de vols directs à destination d'Ottawa a fait en sorte que le CCO a perdu sept appels d'offres pour la tenue de congrès internationaux entre 2022 et 2026

Nous avons analysé les appels d'offres que le CCO a perdus pour la tenue de congrès entre 2022 et 2026. Nous avons constaté que dans sept cas, la raison invoquée pour justifier la perte de l'appel d'offres par le CCO était « l'absence de vols directs ». Par exemple, le CCO a perdu les appels d'offres suivants :

- Le congrès annuel 2022 d'une société internationale de sciences médicales, avec une fréquentation estimée à 300 délégués. La convention a eu lieu à Dublin, en Irlande. Le congrès a eu lieu à Dublin, en Irlande et aurait permis au CCO d'enregistrer des revenus de 100 000 \$ et de générer des retombées économiques estimées à plus de 800 000 \$.
- Le congrès annuel de 2024 pour une société médicale internationale, dont le nombre de délégués était estimé à environ 3 200 délégués, a été perdu au profit du Palais des congrès de Montréal. Cela aurait permis au CCO d'enregistrer des revenus estimés de 350 000 \$ et de générer des retombées économiques estimées à 8,8 millions de dollars.

- Le congrès annuel de 2026 d'une société scientifique internationale, dont la fréquentation est estimée à 3 000 délégués, aura lieu à Calgary plutôt qu'à Ottawa. Le congrès aurait permis au CCO d'enregistrer des revenus de 575 000 \$ et de générer des retombées économiques estimées à 8,1 millions de dollars.

Au total, on estime que ces sept événements auraient attiré plus de 9 000 participants et permis au CCO d'enregistrer des revenus de près de 1,5 million de dollars. Ces sept appels d'offres portaient sur la tenue de congrès internationaux, soit ceux qui génèrent les plus grandes retombées économiques par délégué (voyez la **section 2.1.2**). Le CCO estime que ces événements auraient eu des retombées économiques de près de 25 millions de dollars pour la province.

Dans d'autres cas, l'absence de vols directs peut nuire à la fréquentation. Par exemple, l'organisateur d'un événement tenu au CCO en 2022 lui a fait savoir qu'un grand nombre de personnes avaient décidé de ne pas y assister parce qu'il n'y avait pas d'options de vols directs à destination de cette ville. En 2022, lorsque le CCO a tenu cet événement d'athlétisme et de danse, la fréquentation avait été plus faible que prévu — le contrat prévoyait la présence de 350 personnes, mais seules 300 étaient présentes. Le CCO a estimé qu'environ 135 000 \$ en retombées économiques avaient été perdus en raison de la fréquentation moindre, si bien que l'organisateur a décidé de louer au CCO une superficie moindre pour les événements à venir.

Nous avons constaté que plusieurs gouvernements des provinces canadiennes et des États américains avaient pu, au moyen d'aides financières, établir et développer des liaisons directes vers des villes de niveau 2, qui, comme Ottawa, sont de taille modeste. Par exemple :

- Le Manitoba a affecté une somme de 4,8 millions de dollars en 2022-2023 à l'amélioration des liaisons aériennes directes vers Winnipeg en partance de villes étrangères comme Atlanta.

- La Nouvelle-Écosse a investi 19,3 millions de dollars en mai 2022 pour attirer de nouveaux vols vers les aéroports d'Halifax et de Sydney.
- La Saskatchewan prévoit dépenser jusqu'à 2,2 millions de dollars en 2023-2024 pour financer les vols directs entre Saskatoon et Minneapolis.
- L'Ohio a investi 10 millions de dollars par année (\$ US) depuis 2020 pour mettre en place des services de vols reliant des villes comme Akron, Columbus, Cleveland et Cincinnati à des villes régionales ou internationales.

4.4.4 Le centre-ville d'Ottawa a connu une baisse de fréquentation notable, ce qui a réduit l'attrait de la ville pour les organisateurs d'événements

Les organisateurs à qui nous avons parlé nous ont informés que lorsqu'ils évaluaient une destination pour la tenue d'un événement, l'un des critères importants était le dynamisme de la ville, y compris l'offre de restaurants, d'attrait, d'activités culturelles de la ville et leur proximité du centre des congrès à pied. Les délégués peuvent ainsi vivre une expérience culturelle dynamique et stimulante et assister en plus aux conférences du congrès. L'attrait général d'une ville auprès des délégués est un facteur de décision important, car il accroît la fréquentation, ce qui est important pour l'organisateur d'événements et son entreprise.

Ottawa a toujours été considérée comme une destination de catégorie 2, notamment en raison de la petite taille de sa population et du manque de vols directs. (Voir l'**annexe 1** pour connaître les catégories de centres des congrès et infrastructures municipales à disposition.) Malheureusement, l'adoption du télétravail depuis la pandémie de COVID-19 a eu une incidence durable sur le caractère du centre-ville d'Ottawa, qui a perdu de son dynamisme et est devenu moins attrayant aux yeux des clients potentiels.

Selon un rapport publié en juillet 2023 par le groupe CBRE, société mondiale de services

immobiliers commerciaux et d'investissement, le taux d'inoccupation des immeubles de bureaux au centre-ville d'Ottawa est passé d'environ 6 %, au premier trimestre de 2020 (avant la déclaration de la pandémie de COVID-19), à 15 %, à la fin du deuxième trimestre de 2023. Le gouvernement fédéral est le plus important locataire commercial à Ottawa et le plus grand employeur de la ville, avec plus de 120 000 employés. En juin 2023, il a annoncé son intention de vendre plusieurs de ses immeubles de bureaux du centre-ville d'Ottawa ou de déménager ses bureaux ailleurs, après l'adoption du mode de travail hybride du fait de la pandémie.

La vacance des locaux a entraîné une baisse notable de la circulation à pied, de la clientèle régulière et de la fréquentation générale du centre-ville, ce qui a eu des répercussions sur les entreprises locales. En mars 2023, la Chambre de commerce du Canada, une association qui fait valoir les besoins des entreprises auprès du gouvernement, a publié un rapport sur les centres urbains du Canada. Ce rapport évalue les tendances en matière de mobilité et les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les entreprises, en comparant les tendances de janvier 2023 à celles de janvier 2020. Bien que la mobilité globale à Ottawa ait diminué de 20 % par rapport à janvier 2020, la mobilité dans son centre-ville est restée inférieure de 45 % à son niveau d'avant la pandémie. Selon le tableau de bord de la mobilité préparé par la Chambre de commerce du Canada, la circulation à pied dans le centre-ville d'Ottawa — là où se trouve le CCO — était toujours inférieure, en juin 2023, de près de 34 % à son niveau de janvier 2020. Ce même tableau de bord indiquait que la moyenne nationale de la circulation piétonnière en revanche, était inférieure d'environ 9 % au niveau de janvier 2020 dans toutes les autres municipalités canadiennes figurant au tableau.

RECOMMANDATION 9

Afin que le Centre des congrès d'Ottawa (CCO) puisse attirer des événements et générer des retombées économiques pour la province, le

ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) devrait :

- examiner ce qui se fait ailleurs dans les autres provinces et États où du soutien est offert pour attirer de nouveaux vols directs, comme au Manitoba, en Nouvelle-Écosse, en Saskatchewan et en Ohio;
- participer avec le CCO à l'évaluation de ses réservations et des possibilités d'accueillir des congrès de plus grande envergure;
- effectuer une analyse coûts-avantages pour déterminer dans quelles provinces ou quels territoires l'offre d'un service aérien permettrait au CCO d'attirer plus d'événements;
- élaborer et exécuter un plan stratégique pour donner suite aux conclusions de l'analyse coûts-avantages.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le Ministère accepte la recommandation et reconnaît qu'une analyse des administrations sur les itinéraires de vol et les déplacements peut aider à éclairer une évaluation de la capacité du CCO d'organiser des événements de plus grande envergure.

Le Ministère collaborera avec le CCO à la réalisation de l'évaluation recommandée et fournira une orientation au CCO en fonction des constatations afin d'articuler une stratégie et un plan proposés dans le cadre d'un futur processus de planification des activités pour la réservation de grands congrès en fonction de l'analyse coûts-avantages.

RECOMMANDATION 10

Afin d'améliorer le dynamisme du centre-ville d'Ottawa et d'accroître la probabilité que le Centre des congrès d'Ottawa (CCO) soit choisi pour accueillir des événements, le CCO devrait :

- rencontrer les acteurs locaux (dont la Ville d'Ottawa, Tourisme Ottawa et la Chambre de

commerce d'Ottawa) afin de bien comprendre les initiatives auxquelles ils peuvent participer pour accroître le dynamisme du centre-ville d'Ottawa;

- participer aux initiatives qui s'inscrivent dans son mandat et pour lesquelles il dispose des ressources humaines et financières nécessaires pour s'y consacrer;
- soumettre à l'examen du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) les initiatives auxquelles il pourrait participer et qui amélioreraient le dynamisme du centre-ville d'Ottawa.

RÉPONSE DU CENTRE DES CONGRÈS D'OTTAWA

Le Centre des congrès d'Ottawa (CCO) souscrit à cette recommandation. Le CCO rencontrera les acteurs locaux (dont la Ville d'Ottawa, Tourisme Ottawa et la Chambre de commerce d'Ottawa) afin de bien comprendre les initiatives auxquelles ils peuvent participer pour accroître le dynamisme du centre-ville d'Ottawa.

Le CCO élabore actuellement son plan stratégique pour les trois prochaines années. Dans le cadre de ce processus, on tiendra compte des ressources, humaines et financières, qui peuvent être consacrées à participer à des initiatives qui amélioreront l'effervescence du centre-ville d'Ottawa et qui s'harmoniseront avec notre mandat.

Le CCO collaborera avec la Ville d'Ottawa, Tourisme Ottawa, la Chambre de commerce d'Ottawa et d'autres intervenants pour déterminer les initiatives auxquelles le Ministère gagnerait à participer, en particulier les façons dont le Ministère peut participer pour attirer des événements d'affaires qui profiteraient directement au centre-ville et à ses environs.

Annexe 1 : Catégories de centres des congrès et infrastructures municipales à disposition

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Centres des congrès	Régions urbaines et infrastructures	Exemple
Catégorie 1		
<ul style="list-style-type: none"> • Catégorie constituée des plus grands centres des congrès qui soient, pouvant accueillir des événements de grande envergure comme des congrès nationaux ou internationaux • Vastes halls d'exposition, nombreuses salles de réunion et grandes salles de bal pouvant accueillir un grand public • Technologies de pointe à disposition (p. ex., matériel et services audiovisuels) • Autres commodités, telles qu'un service de restauration interne, des locaux pour la vente au détail et des hôtels 	<ul style="list-style-type: none"> • Zones urbaines caractérisées par une forte concentration de population, des infrastructures de pointe et de nombreuses commodités • Réseau de transport bien intégré qui dessert les grands aéroports et les grandes autoroutes • Vaste sélection de restaurants, d'hôtels et de divertissements 	<ul style="list-style-type: none"> • Palais des congrès du Toronto métropolitain • Centre des congrès de Vancouver
Catégorie 2		
<ul style="list-style-type: none"> • Catégorie constituée de centres des congrès de plus petite capacité et à prix plus abordables que ceux de la catégorie 1, offrant diverses commodités et pouvant accueillir des événements de taille moyenne comme des conférences et des expositions régionales • Centres de taille moyenne offrant un nombre moindre de commodités et couvrant une superficie plus petite que les centres de la catégorie 1 • Multiples salles de réunion, quelques locaux d'exposition et possibilités de restauration habituelles • Les centres de cette catégorie sont situés dans des villes de taille moyenne ou en banlieue et peuvent accueillir des événements de taille moyenne comme des conférences régionales, des réunions d'affaires et des salons professionnels de moyenne envergure 	<ul style="list-style-type: none"> • Régions urbaines de taille moyenne comportant de nombreuses caractéristiques comparables à celles des villes de la catégorie 1, mais à échelle réduite • De nombreux restaurants et attrait et quelques choix d'hôtels 	<ul style="list-style-type: none"> • Centre des congrès d'Ottawa • Centre des congrès Telus de Calgary
Catégorie 3		
<ul style="list-style-type: none"> • Catégorie constituée de petits centres des congrès ou de centres communautaires qui sont des lieux attrayants pour la tenue d'événements comme des conférences spécialisées ou des salons professionnels locaux • Centres de petite taille comportant peu de locaux d'exposition et un petit nombre de salles de réunion • Lieux pouvant accueillir des événements locaux comme des foires communautaires, de petites expositions commerciales ou des ateliers de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Petites villes ou régions rurales offrant un éventail restreint de commodités et d'infrastructures • Choix limités en matière de transport et d'hôtel 	<ul style="list-style-type: none"> • Centre de conférences de l'île de Vancouver • Centre événementiel et communautaire de Prince George

Annexe 2 : Principaux centres des congrès détenus ou exploités par des administrations municipales ou provinciales au Canada

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Centre des congrès	Propriétaire	Lieu
Propriété détenue ou exploitée par une ville		
Centre des congrès Telus de Calgary	Ville de Calgary	Calgary, Alberta
Centre des congrès John D. Bradley de Chatham-Kent	Municipalité de Chatham-Kent	Chatham, Ontario
Centre des congrès d'Edmonton	Ville d'Edmonton	Edmonton, Alberta
Centre Enercare	Ville de Toronto	Toronto, Ontario
Quartier REAL	Ville de Regina	Regina, Saskatchewan
Centre des congrès de Fredericton	Ville de Fredericton	Fredericton, Nouveau-Brunswick
Centre de commerce et de congrès de Penticton	Ville de Penticton	Penticton, Colombie-Britannique
Centre événementiel et communautaire de Prince George	Ville de Prince George	Prince George, Colombie-Britannique
Centre des congrès de Winnipeg	Ville de Winnipeg	Winnipeg, Manitoba
Centre des congrès de London (place RBC)	Ville de London	London, Ontario
Centre des congrès de St. John's	Ville de St. John's	St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador
Centre des arts et des congrès de Saskatoon (place TCU)	Ville de Saskatoon	Saskatoon, Saskatchewan
Centre de conférences de l'île de Vancouver	Ville de Nanaimo	Nanaimo, Colombie-Britannique
Centre de conférences de Victoria	Ville de Victoria	Victoria, Colombie-Britannique
Centre de conférences de Whistler	Municipalité de villégiature de Whistler	Whistler, Colombie-Britannique
Propriété détenue ou exploitée par une province		
Centre des congrès d'Halifax*	Province de la Nouvelle-Écosse	Halifax, Nouvelle-Écosse
Palais des congrès de Gatineau	Province de Québec	Gatineau, Québec
Palais des congrès du Toronto métropolitain	Province de l'Ontario	Toronto, Ontario
Palais des congrès de Montréal	Province de Québec	Montréal, Québec
Centre des congrès de Québec	Province de Québec	Québec, Québec
Centre des congrès d'Ottawa	Province de l'Ontario	Ottawa, Ontario
Centre des congrès de Vancouver	Province de la Colombie-Britannique (B.C. Pavilion Corporation)	Vancouver, Colombie-Britannique

* Depuis la réouverture du Centre des congrès d'Halifax, en janvier 2018, la province de la Nouvelle-Écosse en assure l'exploitation en association avec la municipalité régionale d'Halifax.

Annexe 3 : Locaux à louer dans les centres des congrès de catégorie 1 et dans certains centres de catégorie 2 au Canada¹

Sources des données : Centres des congrès du Canada

	Centres de catégorie 1				Centres de catégorie 2							
	Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM)	Palais des congrès de Montréal	Centre des congrès de Vancouver		Centre des congrès d'Ottawa (CCO)	Centre des congrès Telus de Calgary	Centre des congrès d'Edmonton	Centre des congrès d'Halifax	Centre des congrès de Québec	Centre Enercare et Centre Beanfield de Toronto ²	Centre des congrès de Winnipeg	
Année d'ouverture	1984	1983	1987		1983	1974	1983	1985	1996	1997	1975	
Année d'agrandissement	1997	2002	2009		2011	2000	2006	2018	2013	2009	2016	
Salles d'exposition/ de réunion/ de bal (en pieds carrés)												
Superficie totale des locaux d'exposition	440 877	199 052	311 500		55 741	47 047	105 000	37 400	75 000	506 563	131 056	
Superficie totale des salles de réunion	110 992	66 685	85 000		45 915	29 715	37 700	47 074	82 874	49 967	38 618	
Superficie totale des salles de bal	28 000	65 309	70 000		19 032	19 757	Sans objet	30 000	34 500	44 260	42 931	
Total	579 869	331 046	466 500		120 688	96 519	142 700	114 474	192 374	600 790	212 605	
Superficie globale des locaux (en pieds carrés)												
Le plus grand hall d'exposition	259 325	199 052	220 500		55 741	47 047	80 000	37 400	75 000	506 563	131 056	
Superficie totale des locaux à louer	579 869	508 756	523 000		192 000	121 747	167 700	129 974	272 374	600 790	260 000	
Superficie totale du bâtiment	2 200 000	1 431 500	1 800 000		404 224	360 000	525 000	129 974	570 000	s.o. ² (CCO)	879 934	
Nombre de salles de réunion et de halls d'exposition												
Nombre de halls d'exposition	8	19	6		3	3	4	6	3	6	4	
Nombre de salles de réunion	77	65	72		28	36	27	42	42	44	37	
Nombre de places dans le théâtre	1 232	Sans objet	Sans objet		Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	100	293	

Note : Les chiffres en caractères gras sur fond doré représentent les centres les plus grands de leur catégorie.

1. Au 31 juillet 2023, les centres des congrès sont tous détenus ou exploités par des administrations provinciales ou municipales.

2. Il s'agit de deux bâtiments distincts.

Annexe 4 : Conseil d'administration du Palais des congrès du Toronto métropolitain au 31 août 2023

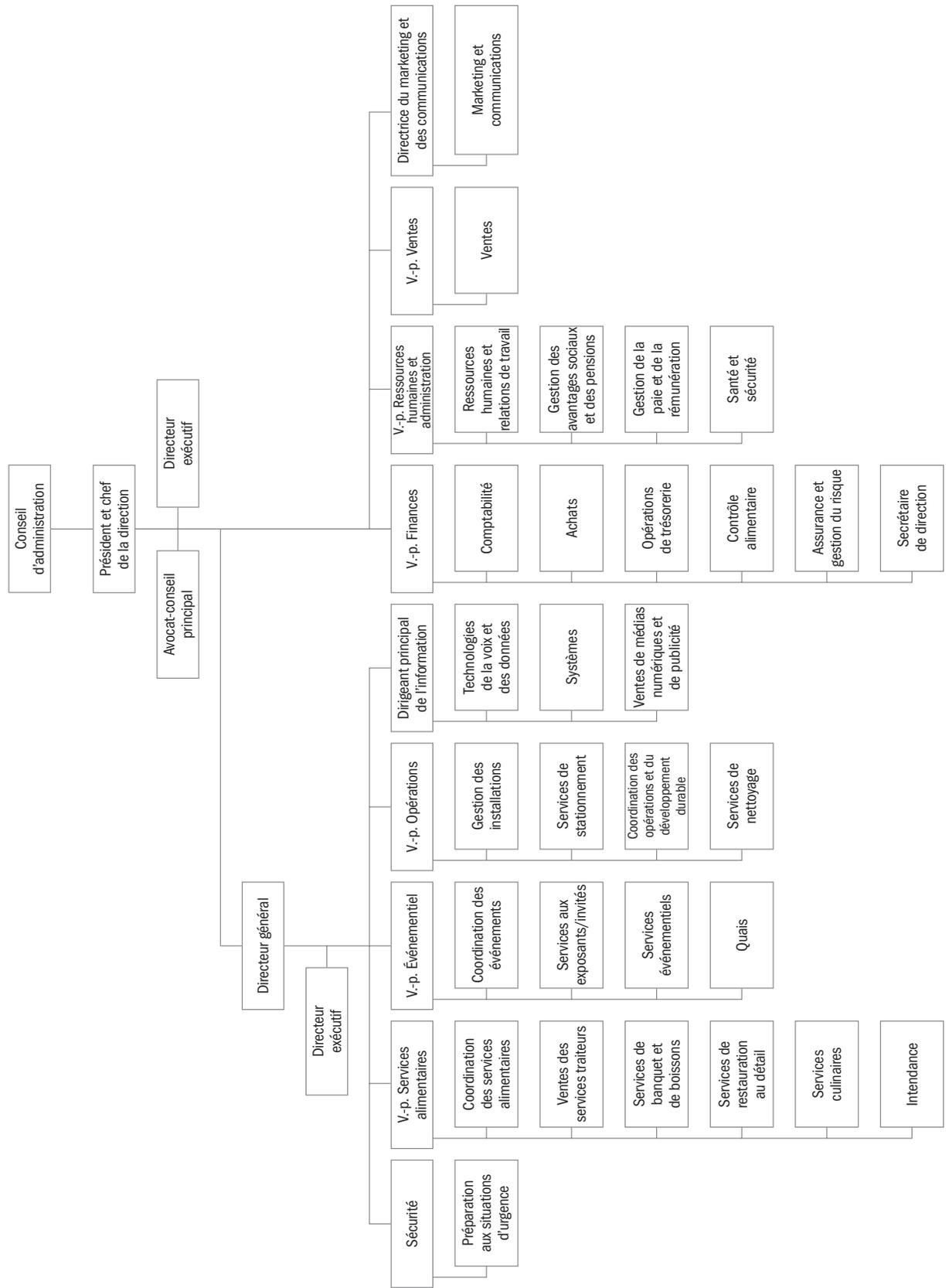
Source des données : Palais des congrès du Toronto métropolitain

Nom	Durée du mandat	Administration à l'origine de la nomination et fonction
Justin Mooney , président	Du 16 avril 2023 au 15 avril 2026	Nommé par la province, président
James Villeneuve	Du 23 juillet 2023 au 22 juillet 2026	Nommé par la province, membre
Mark Beckles	Du 30 juillet 2023 au 29 juillet 2026	Nommé par la province, membre
Linda Montgomery	Du 17 août 2023 au 16 août 2026	Nommé par la province, membre
Maureen Harquail	Du 22 octobre 2020 au 21 octobre 2023	Nommé par la province, membre
Gina Sacccoio Brannan	Du 4 novembre 2021 au 3 novembre 2024	Nommé par la province, membre
Robert J. Hunter	Du 2 mai 2022 au 1 ^{er} mai 2025	Nommé par la province, membre
Scott Beck , représentant des parties prenantes	Du 23 juillet 2022 au 20 juillet 2025	Nommé par la municipalité, membre
Jascha Jabes	Du 23 juillet 2022 au 20 juillet 2025	Nommé par la municipalité, membre
Beth Potter	Du 9 juin 2023 au 8 juin 2026	Nommé par la province, membre
Nikki Holland	Du 23 juillet 2022 au 20 juillet 2025	Nommé par la municipalité, membre

Note : Les membres nommés par la municipalité occupent leur poste pour une durée maximale de trois ans et jusqu'à ce que leur successeur soit nommé et ils peuvent être nommés de nouveau. En juin 2023, la sanction royale a été accordée au projet de loi 91, Loi de 2023 visant à réduire les formalités administratives pour une économie plus forte, qui portait modification de la Loi sur la Société du palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto. Les membres nommés par la province le sont désormais pour une durée maximale de trois ans, plutôt que pour une durée maximale de trois ans et jusqu'à ce que leur successeur soit nommé. De plus, le lieutenant-gouverneur en conseil n'est plus tenu de nommer un des membres du conseil d'administration à titre de président et chef de la direction du PCTM. En lieu et place, le conseil d'administration doit désormais embaucher un président et chef de la direction, qui ne peut être membre dudit conseil.

Annexe 5 : Organigramme du Palais des congrès du Toronto métropolitain

Sources des données : Palais des congrès du Toronto métropolitain



Annexe 6 : Conseil d'administration du Centre des congrès d'Ottawa au 31 août 2023

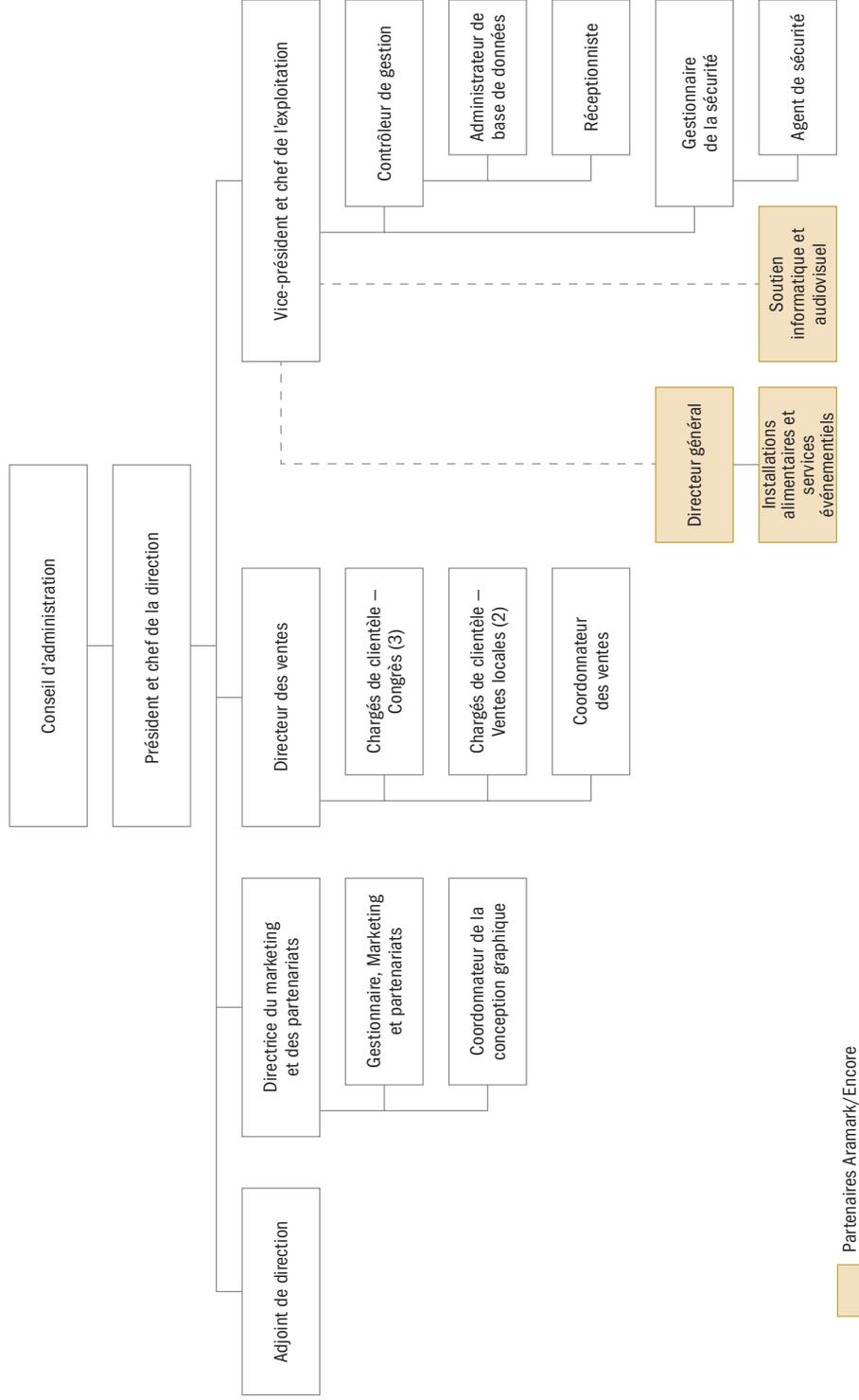
Source des données : Centre des congrès d'Ottawa

Nom	Durée du mandat	Administration à l'origine de la nomination et fonction
Jim Armour , président	Du 21 mars 2022 au 20 mars 2025	Nommé par la province, membre
Fred Sherman	Du 9 juillet 2023 au 8 juillet 2026	Nommé par la province, membre
Kahleen Stanley	Du 11 mars 2021 au 10 mars 2024	Nommée par la province, membre
David Muir	Du 16 septembre 2021 au 15 septembre 2024	Nommé par la province, membre
Cynthia Bland	Du 7 octobre 2021 au 6 octobre 2024	Nommé par la province, membre
Yilong Ma	Du 4 mars 2022 au 3 mars 2025	Nommé par la province, membre
Ann Matejicka	Du 1 ^{er} décembre 2022 au 30 novembre 2025	Nommé par la province, membre
Debra Armstrong	Du 15 novembre 2020 au 31 décembre 2026	Nommé par la municipalité, membre
Michael Crockatt	Du 15 novembre 2020 au 31 décembre 2026	Nommé par la municipalité, membre
Jagdeep Perhar	Du 29 juin 2023 au 28 juin 2026	Nommé par la province, membre
Stephanie Plante	Du 14 décembre 2022 au 31 décembre 2026	Nommé par la municipalité, membre

Note : En juin 2023, la sanction royale a été accordée au projet de loi 91 portant modification de la Loi sur la Société du Centre des congrès d'Ottawa. Les membres nommés par la province le sont pour une durée maximale de trois ans, plutôt que pour une durée maximale de trois ans et jusqu'à ce que leur successeur soit nommé. Les membres nommés par la municipalité occupent leur poste pour une durée maximale de trois ans et jusqu'à ce que leur successeur soit nommé et ils peuvent être nommés de nouveau.

Annexe 7 : Organigramme du Centre des congrès d'Ottawa

Source des données : Centre des congrès d'Ottawa



Note : Au 31 août 2023, le CCO comptait au total 260 employés, 30 employés internes, dont 12 agents de sécurité, et 230 employés d'Aramark externalisés.

Annexe 8 : Critères d'audit

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère)

1. Des processus efficaces sont en place pour établir les rôles et les responsabilités du Ministère et de chaque centre des congrès provincial, et le Ministère s'acquitte bien de son rôle et de ses responsabilités.
2. Des processus de supervision efficaces sont en place pour qu'on puisse contrôler les activités des centres des congrès provinciaux et veiller à ce que ces derniers remplissent leur mandat législatif, respectent les directives et les lignes directrices gouvernementales applicables et prennent rapidement des mesures correctives lorsqu'ils ne les respectent pas.
3. Des processus efficaces sont en place pour aider les centres des congrès provinciaux à faire en sorte que leurs installations soient toujours de classe internationale.
4. On a été établi des cibles et des indicateurs de performance bien définis pour les centres des congrès provinciaux afin d'en faire le suivi et de les comparer avec les résultats réels pour vérifier si les objectifs et les exigences législatives sont remplis et que les lignes directrices sont suivies. Les résultats sont rendus publics.

Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) et Centre des congrès d'Ottawa (CCO)

1. Le PCTM et le CCO réussissent à attirer des congrès qui favorisent la promotion et le développement du tourisme et de l'industrie en Ontario.
2. Le PCTM et le CCO accueillent de façon économique et efficace des congrès qui répondent aux attentes de leurs clients.
3. Le PCTM et le CCO régissent et gèrent leurs activités et leurs installations de façon efficiente, efficace et économique.
4. On a été établi des cibles et des indicateurs de performance bien définis pour le PCTM et le CCO afin d'en faire le suivi et de les comparer avec les résultats réels pour vérifier si les objectifs et les exigences législatives sont remplis et que les lignes directrices sont suivies. Les résultats sont rendus publics et des mesures correctives sont prises rapidement lorsqu'on rate les cibles.

Annexe 9 : Performance financière des centres des congrès de catégorie 1 et de certains centres de catégorie 2 au Canada¹, exercice 2019-2020

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

	Centres de catégorie 1				Centres de catégorie 2					
	Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM)	Palais des congrès de Montréal	Centre des congrès de Vancouver	Centre des congrès d'Ottawa (CCO)	Centre des congrès de Calgary ²	Centre des congrès d'Edmonton ²	Centre des congrès d'Halifax	Centre des congrès de Québec	Centres Enercare et Beanfield de Toronto	Centre des congrès de Winnipeg ²
Taux d'occupation des halls d'exposition (%)	58	44	52	49	37	58	32	43	65	39
Nombre d'événements	446	339	478	456	267	447	151	200	171	623
Total des revenus ^{3,4} (en milliers de dollars)	75 230	28 957	63 028	18 078	23 964	18 863	10 807	19 364	25 154	20 726
Nombre de congrès	41	33	59	46	31	41	62	74	54	37
Résultat d'exploitation ^{3,4} (en milliers de dollars)	23 200	(6 361)	2 204	1 340	(683)	138	(1 209)	(4 684)	9 704	(1 109)
Retombées économiques (en milliers de dollars)	481 700	227 819	360 000	150 000	111 600	39 400	50 400	100 900	425 000 ⁵	66 000

1. Les centres des congrès sont tous détenus ou exploités par des administrations provinciales ou municipales.

2. Ce centre des congrès rend compte de sa performance financière en fonction de l'année civile. Pour effectuer l'analyse, nous avons utilisé l'information relative aux années civiles se terminant le 31 décembre 2019.

3. Calculée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario à l'aide des états financiers

4. Les revenus et le résultat d'exploitation de tous les centres des congrès ont été rajustés à des fins de comparabilité. Les subventions et les aides financières consenties par les gouvernements de ces villes ne sont pas prises en compte dans le calcul des revenus et du résultat d'exploitation des centres des congrès, afin de faire voir leurs résultats de manière indépendante. Les charges de dépréciation et les taxes (cela ne vaut que pour les centres de Montréal, de Québec et d'Edmonton) ne sont pas non plus prises en compte inclus dans le calcul du résultat d'exploitation. Les paiements annuels, comme ceux versés par le PCTM et le CCO à l'Office ontarien de financement, ne sont pas non plus indiqués ici.

5. Les retombées économiques comprennent celles du Parc des expositions.

Annexe 10 : Les plus grands locaux contigus dans certains centres des congrès nord-américains de catégorie 1

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

N ^{bre}	Centre des congrès	Lieu	Superficie des locaux contigus (en pieds carrés)
1	Place McCormick	Chicago, Illinois	1 209 000
2	Georgia World Congress Center	Atlanta, Géorgie	1 120 428
3	Orange County Convention Center	Orlando, Floride	1 104 940
4	Ernest N. Morial Convention Center	Nouvelle-Orléans, Louisiane	1 026 627
5	NRG Center	Houston, Texas	706 213
6	Huntington Place	Détroit, Michigan	623 000
7	Colorado Convention Center	Denver, Colorado	584 000
8	Indiana Convention Center & Lucas Oil Stadium (ICCLoS)	Indianapolis, Indiana	566 600
9	George R. Brown Convention Center	Houston, Texas	547 730
10	Pennsylvania Convention Center	Philadelphie, Pennsylvanie	528 000
11	San Diego Convention Center	San Diego (Californie)	525 701
12	Boston Convention & Exhibition Center	Boston, Massachusetts	516 000
13	George R. Moscone Convention Center	San Francisco, Californie	502 440
14	Walter E. Washington Convention Center	Washington, DC	473 000
15	Greater Columbus Convention Center	Columbus, Ohio	373 000
16	Nashville Music City Center	Nashville, Tennessee	353 143
17	Phoenix Convention Center	Phoenix, Arizona	312 500
18	Palais des congrès du Toronto métropolitain	Toronto, Ontario	259 325
19	Centre des congrès de Vancouver	Vancouver, Colombie- Britannique	220 500
20	Seattle Convention Center	Seattle, Washington	205 700
21	Palais des congrès de Montréal	Montréal, Québec	199 052



Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

20, rue Dundas Ouest, bureau 1530
Toronto (Ontario)
M5G 2C2
www.auditor.on.ca

ISBN 978-1-4868-7545-0 (PDF)

Photos en couverture :
à gauche : Archibald Wisco
à droite : Ottawa Convention Centre