

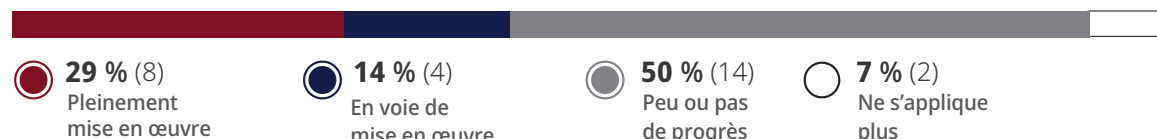
## Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2023

Ministère du Tourisme, de la Culture et des Jeux  
Palais des congrès du Toronto métropolitain  
Centre des congrès d'Ottawa

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

## // Conclusion globale

28 recommandations



Au 27 novembre 2025, le ministère du Tourisme, de la Culture et des Jeux (le Ministère), le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) et le Centre des congrès d'Ottawa (CCO) avaient pleinement mis en œuvre 29 % des mesures que nous avons recommandées dans notre audit de 2023, **Palais des congrès du Toronto métropolitain et Centre des congrès d'Ottawa**. Le Ministère, le PCTM et le CCO ont fait des progrès dans la mise en œuvre de 14 % des mesures recommandées.

Le Ministère a pleinement mis en œuvre certaines recommandations comme celle de communiquer avec le PCTM pour savoir quelles informations il a besoin d'obtenir pour prendre une décision sur le réaménagement éventuel du PCTM. Le Ministère a également pleinement mis en œuvre la recommandation de travailler avec le CCO à l'évaluation de ses besoins en réparation de la plus haute importance et à leur satisfaction rapide.

Le PCTM a également préparé et exécuté une stratégie à court terme pour attirer des événements et répondre aux appels d'offres, a soumis son plan de réparation des immobilisations au Ministère et a rendu compte périodiquement au Ministère des progrès réalisés dans l'élimination du retard accumulé dans la réparation d'immobilisations. Le CCO a également collaboré avec les intervenants locaux afin de bien comprendre les initiatives auxquelles il peut participer pour accroître le dynamisme du centre-ville d'Ottawa et a participé aux initiatives qui s'inscrivent dans son mandat et pour lesquelles il dispose des ressources humaines et financières nécessaires.

Le Ministère est en train d'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. Il est également en train de 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. Ces deux mesures devraient être achevées d'ici mars 2026.

Toutefois, le Ministère, le PCTM et le CCO ont fait peu de progrès dans la mise en œuvre de 50 % des recommandations. L'une d'elles voulait que le Ministère consulte 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. De plus, le Ministère n'a pas fourni des indications au PCTM quant à la date à laquelle il prévoit de prendre une décision sur le réaménagement du Palais des congrès. De plus, le Ministère n'a pas collaboré avec l'Office ontarien de financement (OOF) 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.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé à l'**annexe**.

## // État des mesures prises en réponse aux recommandations

Notre travail d'assurance s'est déroulé entre février 2025 et juillet 2025. Nous avons obtenu du Ministère, du PCTM et du CCO une déclaration écrite selon laquelle, au 27 novembre 2025, ils avaient fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des mesures que nous avions recommandées dans notre audit initial il y a deux ans.

## 1. Le nombre de réservations pour la tenue de congrès a diminué de près de la moitié depuis la pandémie

Lors de notre audit initial, à la lumière d'une analyse que nous avons effectuée en comparant le nombre de réservations définitives pour tous les congrès avant et après la pandémie de COVID-19 (en juin 2019 et en juin 2023), nous avons constaté que le nombre de réservations pour les congrès à venir était en baisse de 43 réservations (44 %) pour la tenue d'événements au PCTM. Pour la même période, le CCO avait 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 avait baissé de 112 événements, soit une moyenne de 47 %. Nous avons constaté que le Ministère n'avait pas créé de stratégie pour favoriser la relance et la croissance des centres des congrès de la province. En revanche, 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 avait été perdu pendant la pandémie.

### Recommandation 1 : Mesure 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;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mars 2026.

## Détails

Nous avons constaté qu'en mai 2024, le Ministère a commencé à chercher des moyens d'appuyer les deux centres des congrès. Le Ministère, en collaboration avec des partenaires du gouvernement fédéral et d'autres homologues provinciaux, a effectué des analyses des administrations pour examiner le paysage touristique dans son ensemble au Canada. En mai 2024, le Ministère a également commencé à travailler sur des analyses des administrations en regard de l'Ontario et de son secteur touristique, y compris les centres des congrès. Ces analyses des administrations examineront les programmes d'incitations pour les centres des congrès, évalueront les programmes d'incitations pour les hôtels et l'accès au transport aérien en Ontario. Bien que le Ministère prévoit d'effectuer cette analyse, il nous a dit qu'il ne sollicitera pas les commentaires de Destination Toronto et de Tourisme Ottawa. Les analyses des administrations devraient être achevées d'ici mars 2026.

### Recommandation 1 : Mesures 2, 3 et 4

- déterminer, en se fondant sur l'analyse susmentionnée, si un programme d'incitations devrait être mis en œuvre 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 œuvre;
- préparer et soumettre au gouvernement une proposition de financement fondée sur les initiatives établies.

État :  Peu ou pas de progrès.

## Détails

Nous avons constaté que le Ministère attend les résultats des analyses des administrations (comme il est décrit à la **mesure 1 de la recommandation 1**) avant de déterminer si un programme d'incitations devrait être mis en œuvre dans la province. Le Ministère devrait également entreprendre un examen de son mandat en 2025-2026, qui devrait être achevé d'ici juin 2026. L'examen du mandat aidera à déterminer si un programme d'incitations devrait être mis en œuvre et, le cas échéant, quelles approbations et directives gouvernementales seraient nécessaires. Les résultats des analyses des administrations devraient éclairer les présentations dans le cadre du cycle annuel de planification des activités du Ministère et les présentations budgétaires subséquentes. Par conséquent, peu ou pas de progrès ont été réalisés pour mettre en œuvre cette recommandation.

## 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 ni 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.

### Recommandation 2 : Mesures 1, 2 et 3

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.

État :  Peu ou pas de progrès.

## Détails

Nous avons constaté qu'en octobre 2024, le Ministère a envoyé les lettres d'instructions annuelles au PCTM et au CCO pour l'exercice 2025-2026. Il s'agissait de la première lettre d'orientation annuelle depuis la publication de notre rapport d'audit. La lettre indiquait plusieurs priorités, y compris la mise en œuvre des recommandations de l'audit de 2023 effectué par notre Bureau.

Le Ministère n'a pas explicitement discuté avec les centres des congrès de la mesure dans laquelle ils devraient se concentrer sur la maximisation des retombées économiques qu'ils génèrent pour la province. En octobre 2024, le Ministère a commencé à planifier l'examen de son mandat en 2025-2026, qui devrait être achevé d'ici juin 2026. L'examen du mandat aidera le Ministère à définir des options pour tout changement éventuel des mandats des organismes.

Nous avons constaté que pour les autres mesures, le Ministère attend les résultats des analyses des administrations (comme il est décrit à la **mesure 1 de la recommandation 1**). Le Ministère a déclaré que l'examen du mandat aidera à définir les principaux objectifs des centres des congrès et tout changement apporté aux mesures du rendement et aux structures de rémunération mises à jour. Cela aidera également à déterminer si le PCTM et le CCO seront tenus d'établir des objectifs relatifs aux retombées économiques sur une base annuelle en fonction de la stratégie mise à jour de soumission aux appels d'offres et de sélection d'événements de chaque centre. Le Ministère nous a informés que les renseignements supplémentaires découlant de l'examen du mandat à venir seront inclus dans la lettre d'orientation, lorsqu'elle sera disponible.

### 3. PCTM : performance et difficultés rencontrées

Notre audit initial avait révélé que le PCTM avait perdu 20 congrès internationaux parce qu'il n'était pas assez grand pour les accueillir. Les personnes responsables d'organiser des congrès de grande envergure à qui nous avons parlé nous avaient dit qu'il y avait une pénurie de salles de réunion et d'espaces de convivialité au PCTM. De plus, selon les données de Destination Toronto, le PCTM a perdu 23 appels d'offres pour la tenue de congrès, soumis entre 2017 et 2019, en raison de problèmes relatifs aux hôtels. En février 2018, la direction du PCTM avait entrepris une étude sur la possibilité de réaménager le Palais des congrès afin d'attirer davantage de congrès internationaux de grande envergure.

Selon le PCTM, le Ministère ne lui avait fourni aucune indication quant à son réaménagement éventuel. Le Ministère nous a informés que le PCTM étudiait toujours des options de réaménagement et qu'il examinerait tous les points que le PCTM soulèverait à l'avenir relativement au réaménagement.

De plus, 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 avait révélé que certains des éléments nécessitant des réparations et une mise à niveau étaient essentiels aux activités du PCTM.

Une zone de dépôt de marchandises est un élément essentiel des centres de congrès. 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.

Le PCTM avait demandé l'autorisation d'acquérir le terrain de l'avenue Horner pour s'en servir comme zone de dépôt de marchandises permanente. La directive sur les biens immobiliers du gouvernement de l'Ontario n'autorise pas la cession d'un terrain contre une somme symbolique, et la méthode comptable visant 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).

Notre examen des registres d'incidents de sécurité de 2016-2017 à 2022-2023 avait révélé une augmentation importante du nombre d'incidents. Plus précisément, le nombre total d'incidents au cours de cette période de sept ans s'était accru de 72 %, passant de 186 à 319. Selon nos recherches, la répétition d'incidents de sécurité dans les autres centres des congrès s'était soldée pour eux par la perte de gros clients.

### **Recommandation 3 : Mesure 1**

Afin que le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) 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 son réaménagement éventuel;

État :  Pleinement mise en œuvre.

## Détails

Nous avons constaté que, le 3 décembre 2024, dans le cadre d'une réunion trimestrielle avec le PCTM à laquelle participaient le sous-ministre et le sous-ministre adjoint, le Ministère et le PCTM ont commencé à discuter du réaménagement du Palais des congrès. Le Ministère nous a dit que le PCTM peaufine son analyse de rentabilisation afin de mieux tenir compte de la situation postpandémique à soumettre au Ministère. Le 3 janvier 2025, le Ministère a fourni au PCTM des directives sur les grands projets d'infrastructure publique, qui sont des directives du Conseil du Trésor pour les grands projets, comme un projet de réaménagement. À la lumière d'une analyse de rentabilisation mise à jour, le Ministère déterminera les prochaines étapes.

### Recommandation 3 : Mesures 2 et 3

- 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;

État :  Peu ou pas de progrès.

## Détails

Nous avons constaté que le Ministère attend une analyse de rentabilisation à jour du PCTM (comme il est décrit à la **mesure 1 de la recommandation 3**) avant d'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. En se fondant sur l'analyse de rentabilisation mise à jour, le Ministère demandera au gouvernement des directives sur le réaménagement du PCTM, au besoin. Le Ministère nous a dit qu'il ne sait pas à quel moment une analyse de rentabilisation à jour sera soumise ni à quel moment une décision sera prise. Il estime que toute décision sur le réaménagement serait importante pour le gouvernement. Par conséquent, il a fait peu de progrès, voire aucun, à l'égard de ces mesures.

### Recommandation 3 : Mesure 4

- 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;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mars 2026.

### Détails

Nous avons constaté que le Ministère était en voie de mettre en œuvre cette recommandation. Il nous a informés qu'il procédait à une analyse des administrations (comme il est décrit à la **mesure 1 de la recommandation 1**) qui examine les mesures d'incitation au développement hôtelier qui contribuent à stimuler l'achalandage des centres des congrès. Cette analyse devrait être achevée d'ici mars 2026.

### Recommandation 3 : Mesure 5

- 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 du PCTM dans son ensemble, 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 Palais 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.

État :  Peu ou pas de progrès.

### Détails

Nous avons constaté que le Ministère attend un plan d'activités mis à jour du PCTM (comme il est décrit à la **mesure 1 de la recommandation 3**) avant d'effectuer une analyse indépendante et d'effectuer une analyse coûts-avantages pour décider dans quelle mesure (le cas échéant) le PCTM devrait être réaménagé. Par conséquent, il a fait peu ou pas de progrès dans la mise en œuvre de cette mesure.

#### Recommandation 4 : Mesure 1

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 PCTM) et la communiquer au Ministère;

État :  Pleinement mise en œuvre.

#### Détails

Nous avons constaté que le PCTM avait élaboré des plans d'activités annuels pour 2024-2025 et 2025-2026 qui indiquaient sa stratégie à court terme pour remporter les appels d'offres et attirer la tenue d'événements. Dans le cadre de l'exécution de ce plan, le PCTM a lancé, en octobre 2024, une campagne publicitaire en Amérique du Nord qui comprenait la publication de publicités dans le magazine de la Professional Convention Management Association.

Le PCTM a tiré parti de son outil de génération de pistes pour générer des possibilités d'accueil de congrès pour le Centre et a élaboré et budgété un programme de voyages en 2024-2025 et 2025-2026 pour attirer des événements. Le programme de voyages indiquait les principaux marchés et événements, ainsi que les détails qui indiquaient le but du voyage et ce que le PCTM cherchait à obtenir de ces marchés et événements clés.

Le 20 juin 2024, le PCTM a organisé des activités de célébration de son 40<sup>e</sup> anniversaire. Plus tard, le 26 mars 2025, le PCTM a organisé une réception de remise de prix du Leaders Circle dans le cadre de ses initiatives stratégiques. Le PCTM a continué de travailler avec des partenaires comme Destination Canada et a fait l'objet d'un article dans le Recueil d'initiatives durables de Destination Canada. Le PCTM a également fait l'objet d'un billet de blogue de Destination Toronto qui mettait en valeur son menu à base de plantes.

#### Recommandation 4 : Mesure 2

- 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.

État :  Peu ou pas de progrès.

#### Détails

Nous avons constaté qu'en mars, juin et septembre 2025, le PCTM a informé son conseil d'administration de sa stratégie relative au réaménagement du Palais des congrès. Celle-ci a été partiellement éclairée par un rapport reçu d'un expert-conseil en avril 2025 qui a effectué une analyse des conditions du marché local et des tendances de l'industrie dans lesquels le PCTM exploite ses activités. Comme le PCTM est incapable de donner suite à cette stratégie avant que le Ministère rende une décision concernant le réaménagement du PCTM (comme il est décrit à la **mesure 2 de la recommandation 3**), il a fait peu ou pas de progrès dans la mise en œuvre de cette mesure.

#### Recommandation 5 : Mesures 1 et 2

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 il 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.

État :  Pleinement mise en œuvre.

#### Détails

Nous avons constaté qu'en avril 2024, le PCTM a préparé une analyse de rentabilisation pour conserver l'excédent de trésorerie afin d'entreprendre un plan de réparation des immobilisations. Le 23 mai 2024, cette analyse de rentabilisation a été mise à jour à la lumière des commentaires du Ministère. Au moment de notre suivi, le PCTM nous a informés qu'il attendait une réponse et des directives du Ministère à ce sujet.

Nous avons également constaté que le PCTM, par l'entremise de son conseil d'administration, fournit au Ministère tous les trois mois de la documentation contenant des renseignements sur son plan de réparation des immobilisations et sur les progrès réalisés pour éliminer son arriéré de réparations. En 2024-2025, le PCTM s'est engagé à consacrer 16,0 millions de dollars à des travaux de réparation de ses immobilisations. Il a également communiqué des mises à jour le 11 septembre 2024, le 11 décembre 2024 et le 12 mars 2025 au Ministère par l'entremise de son conseil d'administration. Au 31 mars 2025, il avait dépensé 11,9 millions de dollars en travaux de réparation d'immobilisations. Au 25 juillet 2025, l'arriéré de réparations d'immobilisations s'élevait à environ 29,8 millions de dollars.

### Recommandation 6 : Mesure 1

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.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici janvier 2026.

### Détails

Nous avons constaté qu'en avril 2024, le PCTM a soumis une analyse de rentabilisation (comme il est indiqué à la **mesure 1 de la recommandation 5**) afin de conserver l'excédent de trésorerie pour les réparations d'immobilisations. L'analyse de rentabilisation demandait également de conserver l'excédent de trésorerie afin de permettre au PCTM d'acheter l'espace qu'il louait pour sa zone de dépôt de marchandises. Le Ministère nous a informés qu'il s'est réuni avec l'OOF en janvier 2025 pour discuter de l'analyse de rentabilisation concernant l'excédent de trésorerie préparée par le PCTM. L'OOF a indiqué que des directives du ministre des Finances seraient requises. Le Ministère s'est engagé à collaborer avec l'OOF et sollicitera d'autres directives au ministre du Tourisme, de la Culture et des Jeux. Le Ministère s'attend à recevoir des directives à ce sujet d'ici janvier 2026.

### Recommandation 7 : Mesure 1

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;

État :  Pleinement mise en œuvre.

### Détails

Nous avons constaté que le PCTM a effectué, en avril 2024, une analyse d'autres administrations qui ont adopté le concept d'un quartier des congrès. Le PCTM a évalué ce qui se fait à San Diego, à Los Angeles, à Philadelphie et à Houston. L'examen a permis de recenser différentes pratiques utilisées par d'autres administrations, que le PCTM n'utilise pas actuellement, comme celle de fournir aux organisateurs d'événements un guide d'information préparatoire qui contient des renseignements sur la communication avec les principales personnes-ressources, les périodes de déplacement optimales pour l'arrivée des participants dans la ville et des renseignements sur le potentiel piétonnier et le transport autour de la ville et du centre des congrès. Ces renseignements peuvent être utilisés pour donner de l'information aux participants sur la sécurité et l'accès au centre des congrès. Il a également permis de déterminer comment les agents de certaines administrations effectuent des patrouilles dans le secteur, surveillent les foules et collaborent avec le personnel de sécurité des centres des congrès.

### Recommandation 7 : Mesure 2

- 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 œuvre d'un plan pour faire face à l'augmentation des incidents de sécurité, d'après les résultats de l'étude susmentionnée.

État :  Peu ou pas de progrès.

## Détails

Nous avons constaté que le PCTM, en collaboration avec Destination Toronto, a tenu une réunion du conseil consultatif des clients les 26 et 27 septembre 2024. Parmi les participants figuraient des représentants de différentes associations, comme des représentants de la Société canadienne de chirurgie vasculaire, ainsi que des dirigeants d'entreprises comme Google, Workday et The Honeycomb. L'ordre du jour de la réunion comprenait une discussion sur le concept de quartier des congrès. Le 29 mai 2024, le PCTM s'est réuni avec la Toronto West Business Improvement Association pour discuter du concept de quartier des congrès. Le PCTM s'est également réuni avec des responsables du programme SAFE Neighbourhood en coordination avec la division 52 de la police de Toronto afin d'atténuer les problèmes liés aux invités indésirables.

Le PCTM nous a dit qu'il prévoit de se réunir avec d'autres partenaires et de poursuivre les discussions sur la façon d'atténuer les incidents de sécurité. Avant de procéder à la mise en œuvre des autres parties de cette initiative, le PCTM attend une décision du gouvernement sur le réaménagement. D'ici à ce que la décision soit prise, le PCTM continuera d'examiner les initiatives visant à faire progresser la recommandation de la vérificatrice générale de l'Ontario. Il a également indiqué que le concept de quartier des congrès sera abordé dans le futur programme de redynamisation à venir du PCTM. À l'heure actuelle, il n'y a pas de date pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan visant à remédier à l'augmentation du nombre d'incidents de sécurité, d'après les résultats de l'examen mentionné à la **mesure 1 de la recommandation 7**.

## 4. CCO : performance et difficultés rencontrées

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que 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 et les services de communication. Durant les sept exercices précédant la pandémie de COVID-19, les revenus du CCO sont demeurés relativement stagnants, le Centre dégageant un résultat d'exploitation moyen 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.

Bien que la satisfaction de ses clients ait été élevée, le CCO a eu de la difficulté à atteindre la rentabilité. Nous avons constaté 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. Notre audit avait révélé que les projections réalisées par le CCO en 2011 dans le cadre du projet de réaménagement, étaient trop optimistes quant aux revenus et au résultat d'exploitation que le Centre pourrait enregistrer. En raison de pressions financières, au 31 juillet 2023, le CCO accusait un retard dans la réparation d'immobilisations qui totalisait environ 15,8 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.

Les organisateurs d'événements préfèrent les villes avec un service aérien direct fréquent et à prix économique. Selon un sondage mené en 2020 auprès d'organisateur d'événements en Amérique du Nord, réalisé avant la pandémie de COVID-19, environ 40 % des personnes responsables d'organiser des événements ont évalué l'accès par avion à Ottawa comme étant « moyen ou mauvais ». 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 ». 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.

Les organisateurs à qui nous avons parlé nous avaient 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'attractions et d'activités culturelles à distance de marche du centre des congrès. L'adoption du télétravail depuis la pandémie de COVID-19 avait 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.

### Recommandation 8 : Mesure 1

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;

État :  Pleinement mise en œuvre.

### Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait effectué une évaluation de l'état physique du CCO en octobre 2024, et que celle-ci portait sur tous ses besoins en immobilisations, y compris en réparations de la plus haute importance. L'évaluation de l'état physique a permis de déterminer que les installations du CCO sont en bon état ou dans un état acceptable. Pour les 10 prochaines années, le CCO a des besoins en réparations d'immobilisations de 78 millions de dollars, dont 9 millions sont de la plus haute importance en raison d'une défaillance imminente et de la santé et de la sécurité.

### Recommandation 8 : Mesure 2

- 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.

État :  Peu ou pas de progrès.

### Détails

Nous avons constaté que le Ministère s'est réuni avec l'OOF, en janvier 2025, pour discuter des obligations liées à leur emprunt et libérer les centres des congrès (PCTM et CCO) de leurs obligations actuelles. Il a été déterminé que des directives ministérielles seraient requises, et le Ministère nous a informés qu'il demanderait l'approbation ministérielle pour libérer le CCO des obligations liées à son emprunt afin de s'assurer que plus de fonds sont disponibles pour répondre aux besoins en réparation d'immobilisations. Le Ministère a indiqué qu'il demandera une directive ministérielle au quatrième trimestre de 2025-2026.

### Recommandation 9 : Mesure 1

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;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mars 2026.

## Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait commencé à effectuer des analyses des administrations (avec des partenaires fédéraux et provinciaux) pour examiner le paysage touristique au Canada en mai 2024 (comme il est décrit à la **mesure 1 de la recommandation 1**). Parallèlement, il a commencé à examiner l'accès aux transports en Ontario. Plus tard, en novembre 2024, le Ministère a mis à jour l'analyse des administrations pour inclure les programmes de soutien au secteur canadien de l'aviation et a donné un aperçu des programmes au sous-ministre. En mai 2025, le Ministère a fait savoir qu'il est en train d'élaborer une analyse élargie des administrations pour inclure des programmes de soutien au secteur américain de l'aviation qui visent à soutenir l'infrastructure et la connectivité aéroportuaires. Cette analyse devrait être achevée d'ici mars 2026.

### Recommandation 9 : Mesure 2

- participer avec le CCO à l'évaluation de ses réservations et des possibilités d'accueillir des congrès de plus grande envergure;

État :  Peu ou pas de progrès.

## Détails

Nous avons constaté que le Ministère collaborait avec le CCO pour évaluer ses réservations et ses possibilités d'accueillir des congrès de plus grande envergure. Le Ministère nous a informés qu'il a demandé au CCO, en juillet 2025, des renseignements supplémentaires sur l'économie locale, y compris le centre-ville, les changements apportés à l'accès aérien et les mesures prises par le CCO pour attirer des congrès de plus grande envergure. À la lumière de ces renseignements, il collaborera avec le CCO pour mettre en œuvre ces mesures.

### Recommandation 9 : Mesures 3 et 4

- 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.

État :  Ne s'applique plus.

## Détails

Le Ministère nous a informés qu'il n'irait pas de l'avant avec cette recommandation. En juillet 2025, le Ministère a tenté d'obtenir d'OCC et de Tourisme Ottawa des données sur les routes aériennes et les vols, mais il n'a pas été en mesure de le faire en raison du caractère délicat, sur le plan commercial, de ces renseignements.

Depuis notre audit, les voyages internationaux à l'aéroport international d'Ottawa ont augmenté, les voyages nationaux et internationaux ayant augmenté de 7 % et de 4 % respectivement entre 2023 et 2024. De nouvelles routes entre Ottawa et Paris, en France, ainsi que Londres, en Angleterre, ont été établies en 2025, sans intervention du Ministère.

### Recommandation 10 : Mesures 1 et 2

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;

État :  Pleinement mise en œuvre.

## Détails

Nous avons constaté que, depuis juin 2023, l'ancienne présidente et chef de la direction (jusqu'au 27 juin 2025) du CCO était membre du conseil d'administration de la ByWard Market District Authority. Grâce à ce rôle, elle a joué un rôle actif dans la dynamisation du centre-ville d'Ottawa, notamment pendant son mandat de présidente et chef de la direction du CCO. Des membres de Tourisme Ottawa siègent également au conseil d'administration de la ByWard Market District Authority, et le personnel de Tourisme Ottawa participe directement à cette initiative. En 2024, l'achalandage du marché a atteint 22 millions de personnes, ce qui est légèrement inférieur aux niveaux d'avant la pandémie. De plus, le 29 janvier 2025, le gouvernement fédéral a pris des engagements financiers pour soutenir la dynamisation du marché By.

Le CCO consacre des ressources humaines à des initiatives qui s'harmonisent avec son mandat, y compris la mobilisation des administrations municipales et fédérales. Nous avons constaté que les membres de la direction et du personnel du CCO se rendent à des congrès et à d'autres événements de l'industrie pour réseauter et générer des pistes. Par exemple, nous avons constaté que l'équipe s'est rendue à Francfort en mai 2024 pour assister à des événements commerciaux mondiaux et générer des occasions de réseautage. À la suite d'un examen des pistes mené par le CCO, nous avons constaté que le CCO était en mesure d'établir des contacts et de générer des possibilités d'accueil pour le Centre des congrès.

### Recommandation 10 : Mesure 3

- 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






État :  Peu ou pas de progrès.

### Détails

Lors de notre suivi, le CCO nous a dit qu'il n'avait pas encore cerné d'initiatives précises auxquelles le Ministère pourrait participer pour contribuer à améliorer le dynamisme du centre-ville d'Ottawa, mais qu'il continuera d'évaluer si des initiatives méritent d'être portées à l'attention du Ministère.

## // Annexe :

### Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	4		1	3		
Recommandation 2	3			3		
Recommandation 3	5	1	1	3		
Recommandation 4	2	1		1		
Recommandation 5	2	2				
Recommandation 6	1		1			
Recommandation 7	2	1		1		
Recommandation 8	2	1		1		
Recommandation 9	4		1	1		2
Recommandation 10	3	2		1		
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
%	100	29	14	50	0	7