

Plan d'activités triennal de la Commission des parcs du Niagara

1^{er} novembre 2013

Version finale soumise à la province le 27 janvier 2014 Modifiée le 17 octobre 2014 pour tenir compte de la fin de l'exercice au 31 mars

Table des matières

1.0	SOMMAIRE	2
2.0	MISSION	8
3.0	ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	12
4.0	APERÇU DES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES EN COURS ET À VENIR	17
5.0	RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES BUTS ET OBJECTIFS	25
6.0	ANALYSE ENVIRONNEMENTALE	28
7.0	RESSOURCES HUMAINES	37
8.0	MESURES DE RENDEMENT	44
	STRATÉGIES DE DÉTERMINATION, D'ÉVALUATION ET D'ATTÉNUATION DES QUES	50
10.0	BUDGET FINANCIER ET DOTATION	51
_	TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION/PLAN DE PRESTATION DES SERVICES CTRONIQUES	60
12.0	INITIATIVES FAISANT APPEL À DES TIERCES PARTIES	63
13.0	PLAN DE MISE EN ŒUVRE	68
14.0	PLAN DE COMMUNICATION	71
15.0	ANNEXE A – OBJECTIFS ATTEINTS ET INITIATIVES RÉALISÉES EN 2013	81
16.0	ANNEXE B – OBJECTIFS ET STRATÉGIES D'ENTREPRISE DE 2014 À 2016	90
17.0	ANNEXE C – ÉVALUATION DE LA GESTION DU RISQUE	99
18 0	ANNEXE D – FRÉQUENTATION	.111

1.0 SOMMAIRE

La Commission des parcs du Niagara a été créée en 1885 par le gouvernement de l'Ontario qui entendait défendre le bien commun en conciliant les intérêts publics et privés dans la gestion d'une des « merveilles du monde ».

Plusieurs enjeux touchant l'équilibre persistent entre, d'une part, la préservation des points de vue, du patrimoine naturel et architectural et, d'autre part, les pressions liées à la durabilité. Agence du gouvernement de l'Ontario, la Commission est l'un des plus anciens organismes de la province ayant une longue tradition de services au public.

La Commission, qui est un des principaux moteurs de la prospérité économique et du tourisme de la région, cherche à améliorer l'expérience des visiteurs. L'organisme doit donc sans cesse s'adapter aux changements de nature sociétale et financière, tout en maintenant un accès raisonnable à ses installations et services.

Bien qu'il y ait des signes montrant que l'économie s'améliore et que le nombre de visiteurs en provenance des États-Unis augmente, les indicateurs économiques sont en général toujours pessimistes en ce qui concerne toute tendance marquée vers des revenus discrétionnaires à la hausse pour les Canadiens ou les visiteurs étrangers. La Commission est toujours le gardien et le protecteur d'une magnifique icône de réputation internationale – les chutes Niagara et 56 kilomètres de forêt-parc attenante, traversant trois municipalités locales dans la région de Niagara – mais l'organisme ne peut pas dépendre du tourisme américain et international pour aller chercher de nouveaux revenus supplémentaires. On continuera à miser sur les voyageurs internes et à créer de la valeur et des motifs pour inciter les visiteurs à revenir, surtout ceux de la RGT qui constituent maintenant une majorité de visiteurs. Des investissements dans l'infrastructure touristique sont nécessaires pour que Niagara demeure concurrentielle et offre une diversité de produits et services répondant aux besoins des visiteurs. La Commission doit privilégier davantage le visiteur, ce qui veut dire, entre autres, comprendre ce qui motive les visites et la durée du séjour, ainsi que les éléments significatifs des expériences recherchées.

Il est crucial que la Commission continue de travailler de manière constructive avec de nombreux intervenants et partenaires afin de protéger le patrimoine naturel et culturel le long de la rivière Niagara pour que les visiteurs puissent en profiter, et ce, tout en conservant son autonomie.

La Commission poursuivra sa mission en prônant toujours ses valeurs :

- transparence et responsabilité
- coopération et collaboration
- pratiques novatrices
- · réceptivité et sensibilité
- diversité.

Les employés partageront entièrement notre vision des Parcs du Niagara : **préserver** la richesse du patrimoine, **conserver** nos merveilles naturelles, **inspirer** les gens de partout dans le monde!

Pour concrétiser cette vision, chaque domaine d'activités dispose de plans de travail et de résultats détaillés qui soutiennent un portefeuille équilibré en utilisant sept secteurs d'intervention critiques dans sa stratégie et en misant sur le recours à l'étalonnage, aux pratiques exemplaires et à l'amélioration continue. Les sept secteurs d'intervention sont les suivants :

- **Finances** Harmoniser les ressources financières pour une livraison efficace des produits et services
- **Ressources humaines** Créer une culture opérationnelle où l'innovation est encouragée et récompensée
- **Produits et services** Offrir une vaste gamme d'occasions touristiques éducatives, récréatives et environnementales
- Installation et technologie Maintenir l'infrastructure et l'équipement à la fine pointe de la technologie
- Image Générer de l'intérêt et de l'enthousiasme pour la marque de la Commission
- Partenariats Négocier et maintenir des partenariats opérationnels mutuellement avantageux
- **Recherche et développement** Veiller à ce que les décisions de la Commission et de l'administration soient fondées sur les données probantes

De nouvelles initiatives en recherche et développement verront le jour afin de mieux prévoir le comportement des consommateurs et répondre à leurs besoins, ainsi que pour mieux connaître les besoins futurs dans les points de service et attractions directement liés aux clients. Le personnel connaîtra mieux les compétences qui sont nécessaires dans les postes en contact avec la clientèle et « à l'arrière-boutique » afin de mieux pourvoir les deux catégories, que l'employé serve ou non directement le client le plus important – le visiteur de la Commission!

Les progrès accomplis dans la réalisation des buts et objectifs du Plan d'activités 2012–2015 sont présentés à l'**Annexe A**. Voici certaines des réalisations les plus importantes de la Commission au cours de l'année 2013 :

- Conception d'un nouveau plan stratégique qui a été adopté par le conseil d'administration en avril 2013.
- Changement de la composition du personnel terminé et embauche de nouveaux talents en TI, développement des affaires, analyse financière et analyse des systèmes de gestion.
- Réalisation de la première enquête approfondie auprès des employés de la Commission.
- Fin de la construction du nouveau chemin de fer Incline, qui a rouvert le 16 août.

- Poursuite de l'application des recommandations de l'audit dans les services touchant la vente au détail, le golf et l'alimentation.
- Travail toujours en cours avec le personnel du Ministère pour s'assurer de respecter les exigences appropriées de rapport relativement à la propriété des terrains de golf.
- L'équipe interdisciplinaire a examiné tous les sites. Les produits et services ont été renouvelés dans plusieurs endroits, dont la Promenade eaux vives et le Téléférique du tourbillon, ainsi qu'aux arrêts d'autobus.
- La réhabilitation du pont CNP sur la promenade se poursuit.
- Première année complète de WEGO en partenariat avec la Ville de Niagara Falls, et introduction par la Commission d'un programme pilote WEGO pour la navette Niagara on the Lake.
- Approvisionnement pour un nouveau projet de tyrolienne (*Zip Line Program*) en cours, y compris un processus de consultation communautaire.
- Poursuite des célébrations entourant le Bicentenaire de la Guerre de 1812 avec des groupes d'intervenants locaux et des municipalités, les principales activités étant la Marche commémorative de Laura Secord et le Siège de Fort Erie.
- De nombreuses activités organisées par des tiers ont eu lieu, notamment le Red Bull Crashed Ice, Gran Fondo et deux festivals sud-asiatiques.
- La Commission continue à jouer un rôle actif dans des organismes touristiques, notamment la Commission canadienne du tourisme (CCT), la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT), Tourism Toronto, Tourism Partnership of Niagara (TPN) et Niagara Falls Tourism (NFT).
- Activités pour promouvoir et améliorer la destination, y compris du travail avec le Conseil de l'illumination des Chutes Niagara pour étudier les améliorations et la modernisation de l'illumination nocturne des chutes du Horseshoe des deux côtés, américain et canadien.

En 2013, des recettes inférieures aux attentes ont été atténuées par une réduction des dépenses de fonctionnement et en immobilisations dans le but d'équilibrer le budget. Le déficit net de la Commission est d'environ 0.648 million \$ de plus que dans les prévisions initiales, ce qui est surtout attribuable au fait que les recettes provenant du chemin de fer Incline ont été inférieures étant donné qu'il a été fermé pendant presque la totalité de la saison touristique. La mauvaise température au début du printemps s'est aussi répercutée sur le taux de fréquentation en 2013. Des bris d'équipement ont aussi eu un effet sur la fréquentation. La Commission a orienté les clients vers ses autres attractions, lorsque c'était possible, pour atténuer la perte de clientèle. Les dépenses en immobilisations ont été réduites pour compenser la chute des recettes liées aux activités. L'analyse des variations entre le budget de 2013 et les chiffres réels, et les hypothèses pour les prévisions triennales sont présentées à la Section 10 du Plan d'activités.

Les points saillants des résultats financiers de la Commission pour l'exercice qui a récemment pris fin sont résumés ci-dessous :

Tableau 1.1 RÉSULTATS D'EXPLOITATION RÉELS, EXERCICE 2013					
(en milliers de dollars)					
	Budget de 2013	Ch. réels 2013	Ch. réels 2012		
Total des revenus	79 844 \$	76 536 \$	76 998 \$		
Total des charges	<u>74 274 \$</u>	<u>72 360 \$</u>	<u>71 498 \$</u>		
Excédent net de l'exercice avant les postes ci-dessous	5 570 \$	4 176 \$	5 500 \$		
Intérêts	1 706 \$	1 660 \$	1 769 \$		
Amortissement des immobilisations et du fonds					
d'immobilisation	7 013 \$	6 990 \$	6 890 \$		
Déficit net lié aux activités	(3 149 \$)	(4 474 \$)	(3 159 \$)		
Augmentation nette de l'obligation liée aux centrales	(665 \$)	(589 \$)	(638 \$)		
Biens apportés (OPG - site Big Becky)	0 \$	1 085 \$	0 \$		
Valeur d'aliénation de l'ancien chemin de fer Falls Incline	0 \$	(484 \$)	0 \$		
Déficit net pour l'exercice	(3 814 \$)	(4 462 \$)	(3 797 \$)		

Les priorités essentielles suivantes pour 2014 sont résumées ci-dessous :

- Hornblower et transition du service de croisières (Produits et services)
- Revitalisation de la marque de la Commission plan triennal (Image)
- Renouvellement des attractions (Produits et services)
- Excursion derrière les chutes
- Illumination des chutes
- The Fury film
- Conservatoire de papillons film
- Jeux panaméricains la Commission accueille athlètes et visiteurs
- Salles de concert
- Commémoration du Bicentenaire de la Guerre de 1812
- Projet de tyrolienne (Produits et services)
- Rationalisation des activités (Finances)
- Mettre en place un programme de gestion de la qualité/ISO normes et points de référence pour le secteur
- Technologie/gestion des dossiers modernisation des systèmes et système de gestion des dossiers à l'échelle de l'organisation
- Réutilisation adaptative des centrales électriques vétustes
- Automatisation du stationnement
- Terminer les derniers travaux d'amélioration du plan du site du chemin de fer Incline
- Gestion des actifs (bâtiments, dossiers, sécurité incendie)

- Théâtre Oakes Garden reconstruction du mur de la pergola
- Gestion des urgences/risques et inspections élaborer une approche globale
- Effectuer un processus d'approvisionnement pour le réaménagement éventuel de la marina Miller's Creek
- Continuer d'examiner avec le personnel du Ministère les services liés aux terrains de golf

Ces projets et activités en cours et à venir font l'objet d'une description plus complète à la Section 4 du présent plan d'activités, tandis que leurs plans de mise en œuvre sont décrits à la Section 13. Des ressources sont affectées à la mise en œuvre de ces priorités dans les budgets de fonctionnement et d'immobilisations de la Commission. Vous trouverez plus de détails sur les initiatives organisationnelles 2014-2016 visant à atteindre les objectifs du plan stratégique de la Commission à l'Annexe B. Ces initiatives sont organisées en fonction des sept secteurs d'intervention décrits plus haut.

La Commission continuera à travailler avec la Ville de Niagara Falls sur le système de transport des visiteurs (STV) afin de respecter les modalités des accords, les échéanciers et les budgets.

En 2014, un nouveau bail entrera en vigueur pour un nouveau service de croisière. *Maid of the Mist* s'acquittera de ses obligations en 2013 à titre d'opérateur du service de croisière aux termes du bail en cours, puis Hornblower Inc. prendra la relève en 2014 en vertu du nouveau bail. Les recettes annuelles supplémentaires d'environ 4,2 millions \$ provenant du bail pour le nouveau service de croisière fourniront un investissement plus que nécessaire pour réduire les besoins en capitaux différés. Comme le démontre le tableau 10.3.1, le financement pour les dépenses en immobilisations tiré des activités génératrices de recettes de la Commission passe de 812 000 \$ en 2013 à 2,958 millions \$ dans le budget de 2014, un changement net de 2,15 millions \$. Les autres hausses de contributions au capital pour 2015 et 2016 sont aussi présentées dans ce tableau.

La Commission gérera un plan d'implantation qui assurera une équité dans la transition de l'actuel opérateur, *Maid of the Mist*, au nouveau service de croisière fourni par Hornblower Canada au printemps 2014. Hornblower, le plus important opérateur de croisière des États-Unis, dessert de nombreuses propriétés, dont l'Alcatraz et la Statue de la Liberté. La Commission a entrepris la mise à niveau de ses systèmes de billetterie et de l'équipement des points de vente de ses attractions; la mise à niveau sera terminée au cours de 2014. Les coûts des technologies additionnelles liées à la transition sont intégrés dans le bail de Hornblower. La Commission travaille en collaboration avec Hornblower dans le cadre de réunions hebdomadaires régulières pour garantir une approche intégrée en matière de billettique, la conformité à la convention de bail écrite et une transition fluide dans les activités, ainsi que pour coordonner les initiatives de marketing.

Pour la période de 2014 à 2016, les prévisions des revenus et dépenses ont été préparées en fonction du taux de fréquentation des trois années précédentes, des revenus garantis prévus dans le nouveau bail pour le service de croisière, des revenus d'un éventuel projet de tyrolienne qui commencera en 2015 et d'autres hypothèses qui sont décrites à la Section 10.2.

Le projet de tyrolienne, installée et exploitée par un tiers, est une nouvelle initiative qui est étudiée par le conseil d'administration. Le processus d'approvisionnement est toujours en cours et un soumissionnaire préféré a été sélectionné. Si ce projet se réalise tel que proposé, un surplus net est prévu pour 2016. Dans le plan stratégique 2013-2017 de la Commission, l'atteinte d'une situation financière positive constitue un des objectifs fixés. Si le projet de tyrolienne ne va pas de l'avant, la Commission modifiera son programme d'immobilisations en conséquence.

En 2013, le conseil d'administration de la Commission a approuvé une transition selon laquelle la fin de l'exercice financier passera du 31 octobre au 31 mars, changement qui entrera en vigueur le 31 mars 2015. Cela demande une période de transition. Le premier exercice financier se terminant le 31 mars couvrira donc 17 mois, soit la période du 1^{er} novembre 2013 au 31 mars 2015.

Il est important de comprendre l'effet du changement de fin d'exercice, qui passe du 31 octobre au 31 mars, sur le budget de transition de 17 mois et sur la projection sur 17 mois dans le tableau 1.2 ci-dessous. Le budget de transition de 17 mois comprend deux périodes de 5 mois produisant des revenus traditionnellement bas, soit du 1^{er} novembre 2013 au 31 mars 2014 et du 1^{er} novembre 2014 au 31 mars 2015 (budget de période tampon). La haute saison pour les activités de la Commission qui produisent des recettes est habituellement de juin à septembre. Les recettes des 5 mois, novembre à mars, représentent normalement environ 12 % des recettes pour une année normale alors que les dépenses d'exploitation pour ces mêmes mois représentent normalement environ 30 % des dépenses d'exploitation dans une année normale. Le déficit enregistré pour la période de 17 mois se terminant le 31 mars 2015 résulte de l'intégration de deux basses saisons et d'une haute saison dans le même exercice financier — l'année de transition.

Tableau 1.2 PRÉVISIONS DES REVENUS ET DES CHARGES, NOV. 2013 - MARS 2017					
(en milliers de dollars)	Nov. 2013 -	Nov. 2014-	Nov. 2013-	Mars	Mars
	oct. 2014	mar. 2015	mar. 2015	2016	2017
	Modifié	Période tampon	17 mois	12 mois	12 mois
Total des recettes, excepté projet de tyrolienne	82 979 \$	9 529 \$	92 508 \$	84 702 \$	86 320 \$
Total des dépenses	<u>76 801 \$</u>	<u>22 243 \$</u>	<u>99 044 \$</u>	<u>78 007 \$</u>	<u>79 232 \$</u>
Résultat avant intérêts, amortissement et tyrolienne	6 178 \$	(12 714 \$)	(6 536 \$)	6 695 \$	7 088 \$
Frais d'intérêt	1 701 \$	726 \$	2 427 \$	1 550 \$	1 470 \$
Amortissement des immobilisations et du fonds d'immobilisation	7 013 \$	2 923 \$	9 936 \$	6 800 \$	6 700 \$
Rajustement comptable	0 \$	600 \$	600 \$		
Augmentation nette de l'obligation liée aux centrales	<u>665 \$</u>	<u>260 \$</u>	<u>925 \$</u>	<u>700 \$</u>	<u>713 \$</u>
Déficit net pour l'exercice avant le projet de tyrolienne	(3 201 \$)	(17 223 \$)	(20 424 \$)	(2 355 \$)	(1 795 \$)
Bien apporté - Édifice Boat Plaza	2 124 \$	0 \$	2 124 \$	0 \$	0 \$
Recettes potentielles liées au projet de tyrolienne				<u>1 663 \$</u>	<u>2 163 \$</u>
Excédent (déficit) net pour l'exercice	(1 077 \$)	(17 223 \$)	(18 300 \$)	(692 \$)	368 \$

2.0 MISSION

En 1885, le gouvernement de Sir Oliver Mowat déposait un projet de loi intitulé *An Act for the Preservation of the Natural Scenery about Niagara Falls*. Deux ans plus tard, la législature adoptait la *The Queen Victoria Niagara Falls Park Act*. Cette loi a établi la Commission des parcs du Niagara (Commission), énoncé ses pouvoirs et fonctions et défini sa mission qui est celle de gérer, de diriger et d'aménager les parcs.

La Loi sur les parcs du Niagara

La Commission est aujourd'hui régie par les dispositions de la *Loi sur les parcs du Niagara*, *L.R.O. 1990, Chapitre N.*3. L'article 4 de la Loi énonce les pouvoirs et fonctions généraux de la Commission. Plus particulièrement, la législation indique que « la Commission a pour fonctions de gérer, de diriger et d'aménager les parcs... » L'article 4 dresse ensuite la liste des 15 pouvoirs et fonctions généraux. Parmi ceux-ci figurent le pouvoir de « délimiter, boiser et clôturer les parcs » et celui de « nommer les vérificateurs, agents, commis, gardiens, jardiniers et autres personnes nécessaires à l'exercice de ses activités ».

Principes fondateurs

Outre ces fonctions et pouvoirs légaux particuliers, il y a deux principes fondateurs sur lesquels Parcs du Niagara a été créé et qui continuent jusqu'à maintenant à orienter ses opérations. Ces deux principes sont :

- Le parc ne devrait pas devenir un fardeau financier permanent pour la province. Le parc fonctionne de manière autonome sans l'aide de financement gouvernemental pour mener ses activités.
- 2. L'accès au parc doit demeurer le plus possible ouvert au public.

Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes

La Commission fonctionne à l'intérieur du cadre de responsabilisation de la province, tel que défini dans la « Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes ». Cette directive décrit les divers mécanismes de reddition de compte qui doivent être établis entre un organisme et le ministère pertinent. En font partie l'élaboration d'un protocole d'entente, le dépôt de rapports trimestriels et annuels, la préparation d'un plan d'activités et d'évaluation des risques, l'obligation de faire effectuer des vérifications externes et des procédures visant la préparation des rapports financiers et les examens périodiques qui auront lieu.

En conformité avec cette directive, la Commission a été classée dans la catégorie *entreprise* opérationnelle du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport. Une entreprise opérationnelle est un organisme qui a le pouvoir financier et opérationnel d'exercer ses activités avec les recettes provenant de ses activités commerciales. La Commission est par ailleurs classée par le ministère des Finances dans la catégorie *autre organisme gouvernemental*,

organismes qui « sont en mesure de mener leurs affaires et de remplir leurs obligations grâce aux revenus provenant de sources extérieures au périmètre comptable du gouvernement ». La Commission est tenue de transmettre des renseignements financiers au ministère des Finances et ses activités sont comprises dans les états financiers résumés de la province.

Catégorie « entreprise opérationnelle »

Le classement de la Commission dans la catégorie entreprise opérationnelle réaffirme l'intention et les attentes du gouvernement voulant que la Commission mette en œuvre des stratégies de bonne gestion financière. Au fil du temps, la Commission a créé des installations commerciales. En gérant ses propres installations commerciales et en négociant des ententes de partenariats avec d'autres, la Commission a pu à la fois contrôler le mercantilisme tout en générant les profits nécessaires pour respecter son principe d'autonomie et assumer ses importantes responsabilités d'intendance.

Intendance

Le rôle d'intendance qu'assume la Commission demeure au cœur de ses responsabilités depuis sa création. En tant que gardien d'une fiducie nationale, la Commission a pour mandat de préserver et de commémorer l'importance historique, culturelle et environnementale du corridor de la rivière Niagara. En remplissant cette mission publique majeure, la Commission offre une myriade de services publics et communautaires et joue un rôle d'intendance crucial au nom de la province de l'Ontario, et ce, sans frais pour le contribuable.

De plus, en structurant la Commission comme un organisme économique autonome relevant du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport dont la supervision et le contrôle sont dans les mains d'un conseil d'administration nommé, la Commission fonctionne en effet au bénéfice des gens de l'Ontario.

Énoncé de mission

Il est important que la mission de Parcs du Niagara soit en conformité avec le mandat qui est contenu dans la *Loi sur les parcs du Niagara*. La mission doit tenir compte du lieu du mandat (c.-à-d., le long de la rivière Niagara), de ceux qui sont visés par la mission (les visiteurs) et de la responsabilité en remplissant la mission (autonomie financière).

La mission de Parcs du Niagara est de protéger le patrimoine naturel et culturel le long de la rivière Niagara pour le plaisir des visiteurs tout en conservant son autonomie financière.

La vision de la Commission a été révisée en 2010 afin de mieux refléter son intention :

Préserver la richesse du patrimoine, **conserver** nos merveilles naturelles, **inspirer** les gens de partout dans le monde!

Le slogan de la Commission est devenu – préserver, conserver, inspirer. Il s'agit des critères d'évaluation derrière les initiatives et les moyens avec lesquels la Commission remplit ses fonctions.

Le slogan est renforcé par les quatre images qui ont été adoptées en 2011 et qui capturent l'essence de la Commission. Ces images sont utilisées partout dans le parc, dans ses documents imprimés, sur son site Web et dans la signature des courriels de la Commission.

Une partie de la mission du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport consiste à jouer un rôle central pour attirer des investissements et des visiteurs internationaux



dans la province. Le Ministère a pour projet de travailler avec les secteurs du tourisme et de la culture pour renforcer l'Ontario comme destination touristique de réputation internationale.

La Commission appuie le projet du Ministère en entreprenant des études de marché et le développement de produit ainsi qu'en faisant la promotion active de Niagara dans les marchés canadiens et internationaux à travers ses nombreux partenariats.

La Commission encourage le développement dans le secteur privé et le développement de nouveaux produits afin d'élargir le secteur touristique de l'Ontario. En 2012, la conclusion d'un contrat pour un nouveau service de croisière avec Hornblower Canada est un exemple d'encouragement des investissements dans le secteur privé visant à attirer de nouveaux visiteurs et à améliorer leur expérience. En 2013, la Commission a entrepris le processus d'approvisionnement concurrentiel pour étudier un nouveau projet de tyrolienne dont la construction et la gestion pourraient être assumées par un partenaire du secteur privé.

Afin de s'assurer que les processus concurrentiels sont ouverts, équitables et transparents, la Commission a élaboré de nouvelles politiques pour évaluer et traiter les propositions non sollicitées et les initiatives génératrices de recettes. En 2014, la Commission consolidera diverses politiques liées à l'approvisionnement en un seul document de politique qui intègre les exigences de la directive provinciale en matière d'approvisionnement.

Des événements, des foires et des tournois de golf ont régulièrement lieu afin d'accroître le nombre de visiteurs dans les parcs du Niagara et dans la région. La Commission travaille de concert avec des hôtels régionaux afin d'augmenter les séjours de plus de 24 heures par l'entremise de programmes affiliés qui font de la vente croisée comme le programme Adventure Pass, les forfaits golf et hôtel, les mariages et de nombreuses activités et foires. La Commission dispose de personnel spécialisé en marketing, vente et coordination d'événements.

Parmi les exemples d'expositions et d'événements qui entraînent un afflux important de visiteurs dans la région de Niagara figurent la veille du jour de l'An (60 000 personnes sont attendues) et le Festival des lumières. Au cours de l'exercice financier 2013, la Commission a accueilli la compétition Red Bull Crashed Ice et l'épreuve cycliste Gran Fondo, qui comptaient parmi les nombreux expositions et événements qui avaient été planifiés.

En 2014, la Commission renforcera son rôle d'intendance en ce qui concerne les composantes naturelles et patrimoniales des Parcs du Niagara. Cela s'inscrit dans le mandat du Ministère qui est de jouer un rôle de leadership et de renforcer la capacité communautaire en matière de

conservation du patrimoine culturel de l'Ontario et de favoriser un environnement dans lequel les industries culturelles peuvent s'épanouir et prospérer. En témoignent également les initiatives supplémentaires axées sur le patrimoine et les préparatifs entourant le Bicentenaire de la Guerre de 1812 dans les sites historiques.

La Commission continue de soutenir et de s'investir dans les initiatives de marketing de l'organisme touristique régional visant à attirer les touristes à l'extérieur de leur première destination dans la RGT, d'autres marchés ontariens et près des États-Unis. L'organisme touristique régional a été créé en 2010 par le ministère du Tourisme et de la Culture qui a mis sur pied 13 de ces organismes indépendants et sans but lucratif, dirigés par le secteur du tourisme, qui sont chargés de créer et de soutenir une industrie du tourisme concurrentielle et durable. Cela s'inscrit dans les responsabilités du Ministère qui « appuie les activités de tourisme et de loisirs de grande qualité ».

3.0 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les réalisations de la Commission en 2013 et les orientations dans le Plan d'activités 2013-2016 soutiennent les priorités du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport par l'entremise de plusieurs initiatives. Cela comprend notamment les études de marché et la promotion de la marque, y compris les tendances touristiques internationales; le renouvellement des attractions touristiques actuelles de la Commission et le lancement de nouvelles attractions; la préservation et l'amélioration des biens patrimoniaux; ainsi que la collaboration avec la collectivité locale au moyen de partenariats de marketing, de son système de transport des visiteurs et de ses activités soulignant le Bicentenaire de la Guerre de 1812 et de l'accueil des athlètes et visiteurs dans le cadre des Jeux panaméricains/para panaméricains en 2015.

Dans son Plan d'activités 2012-2015, la Commission a ciblé sept axes stratégiques qui sont essentiels pour lui permettre de continuer de mener à bien ses activités. Le 26 avril 2013, le conseil d'administration de la Commission a adopté un nouveau plan stratégique qui fait aussi référence à ces sept secteurs d'intervention, qui sont les suivants :

- **Finances** Harmoniser les ressources financières pour une livraison efficace des produits et services
- **Ressources humaines** Créer une culture opérationnelle où l'innovation est encouragée et récompensée
- **Produits et services** Offrir une vaste gamme d'occasions touristiques éducatives, récréatives et environnementales
- Installation et technologie Maintenir l'infrastructure et l'équipement à la fine pointe de la technologie
- Image Générer de l'intérêt et de l'enthousiasme pour la marque de la Commission
- **Partenariats** Négocier et maintenir des partenariats opérationnels mutuellement avantageux
- **Recherche et développement** Veiller à ce que les décisions de la Commission et de l'administration soient fondées sur les données probantes

Outre ces sept axes, les objectifs comme l'engagement positif, la rénovation des actifs, ainsi que l'amélioration des services et programmes et plusieurs initiatives clés à l'appui de ces objectifs ont été relevés dans le Plan d'activités 2012–2015.

Les progrès accomplis relativement à ces initiatives au cours de l'année 2013 sont résumés cidessous. Une liste plus détaillée des réalisations, mesurées par rapport aux objectifs et stratégies précis contenus dans le plan stratégique, est présentée dans l'**Annexe A**.

Initiatives stratégiques et réalisations en 2013

Engagement positif

1. Faire participer le personnel à un examen multidisciplinaire de toutes les attractions

- Fait; et les recommandations de l'équipe ont été appliquées
- 2. Examen du plan stratégique par le conseil d'administration et les cadres supérieurs
 - Effectué en avril 2013
- 3. Effectuer un sondage auprès des employés
 - Effectué en juillet 2013, résultats reçus en août et examinés par le conseil d'administration et l'équipe de gestion; la communication aux équipes du personnel a eu lieu le 17 octobre
- 4. Solliciter la participation du public au projet de tyrolienne
 - Présentation de la proposition préférée lors d'une réunion publique en août 2013
- Continuer de travailler avec la Ville de Niagara Falls sur le système de transport partagé WEGO
 - Première année complète de mise en service terminée en août 2013; modifications des itinéraires, horaires et arrêts d'autobus entreprises en consultation avec la ville
- 6. Travailler avec des partenaires communautaires sur les célébrations du bicentenaire
 - Marche Laura Secord; Siège de Fort Erie; célébrations continues en 2014

Rénovation des actifs

- 1. Terminer la reconstruction du chemin de fer Incline et du pont Parkway/Canadian Niagara Power et programme d'immobilisations 2013 approuvé dans le budget
 - Le chemin de fer a rouvert le 16 août 2013, les améliorations du plan du site sont en cours de conception, la construction du pont sur la promenade sera terminée en décembre
- 2. Élaborer une base de données complète sur les immobilisations de la Commission, avec l'aide de consultants de VFA en partenariat avec la province
 - Projet d'inventaire terminé, rapport provisoire et données préliminaires reçus de VFA; financement reçu de la province pour rattraper certains arriérés
- 3. Élaborer des stratégies pour la rénovation de la marina Miller's Creek et la réutilisation adaptative des centrales électriques
 - Travaux de sécurité effectués sur la propriété de Miller's Creek. Rapport soumis au conseil d'administration sur la gestion de projet/stratégie d'approvisionnement pour les deux projets

Améliorations des services et programmes

- 1. Créer de la capacité et améliorer les communications par l'entremise d'une restructuration organisationnelle
 - Nouvelle structure terminée en novembre 2012; recrutement terminé de cadres supérieurs, services Parcs et Développement des affaires, ainsi que d'un avocat. Examens opérationnels des ressources humaines terminés

- 2. Préparer la transition de l'opérateur de croisières
 - Réunions mensuelles entre Hornblower et l'équipe de la Commission; le plus souvent entre le personnel des services d'ingénierie et de développement des affaires
 - L'avocat de la Commission surveille étroitement les détails de la mise en œuvre pour garantir la conformité au contrat
- 3. Améliorer les processus et les outils, plus particulièrement la technologie de l'information
 - Mise à niveau des compétences de l'équipe et nouveau personnel en TI, développement des affaires et analyse financière/opérationnelle
- 4. Bonifier l'expérience offerte à la clientèle en améliorant les produits offerts et en établissant une culture d'hospitalité (p. ex., projet de tyrolienne, formation en service à la clientèle et initiatives d'écologisation)
 - Ouverture du chemin de fer Incline, rénovation de la Promenade eaux vives et du Téléférique du tourbillon; réaménagement des routes, des gares routières et du pont; première année complète de WEGO et NOTL; approvisionnement pour la tyrolienne à l'étape de négociation de contrat; sondage auprès de la clientèle terminé
- 5. Surveiller continuellement le rendement financier et élaborer des mesures du rendement
 - Les rapports mensuels au conseil d'administration fournissent des détails supplémentaires sur les initiatives génératrices des recettes; dépenses réduites pour correspondre aux recettes qui n'ont pas atteint les objectifs budgétaires
 - Le travail s'est poursuivi avec le personnel du Ministère afin de respecter les exigences ministérielles en matière de rapports relativement à la propriété des terrains de golf
- 6. Utiliser les événements majeurs pour améliorer l'expérience des visiteurs et stimuler l'activité dans les attractions et services en place
 - Red Bull Crashed Ice, veille du jour de l'An, festival asiatique, marathons/courses; épreuve cycliste Gran Fondo, festival des essais de l'AJAC à Legends

Analyse environnementale

L'analyse environnementale (Section 6 du présent plan) souligne que bien qu'il y ait des signes qui montrent que l'économie s'améliore et que le nombre de visiteurs en provenance des États-Unis augmente, les indicateurs économiques sont en général toujours pessimistes en ce qui concerne toute tendance marquée vers des revenus discrétionnaires à la hausse pour les Canadiens ou les visiteurs étrangers. La Commission est toujours le gardien et le protecteur d'une magnifique icône de réputation internationale – les chutes Niagara et 56 kilomètres de forêt-parc attenante, traversant trois municipalités locales dans la région de Niagara – mais l'organisme ne peut pas dépendre du tourisme américain et international pour aller chercher de nouveaux revenus supplémentaires. On continuera à miser sur les voyageurs internes et à créer de la valeur et des motifs pour inciter les visiteurs à revenir surtout ceux de la RGT qui

constituent maintenant une majorité de visiteurs. Des investissements dans l'infrastructure touristique sont nécessaires pour que Niagara demeure concurrentielle et offre une diversité de produits et services répondant aux besoins des visiteurs. La Commission doit privilégier davantage le visiteur, ce qui veut dire, entre autres, comprendre ce qui motive les visites et la durée du séjour, ainsi que les éléments significatifs des expériences recherchées.

Perspective stratégique 2013 – 2016

Dans son plan stratégique 2013-2016, la Commission reconnaît qu'elle doit se repositionner, peaufiner son image, définir son activité principale, s'harmoniser à sa mission originale, répondre aux tendances importantes dans le secteur du tourisme et tirer le meilleur parti de ses actifs.

L'Annexe B du présent rapport fournit des détails sur les initiatives planifiées pour la période du 1^{er} novembre 2013 au 31 octobre 2016 relativement aux sept secteurs d'intervention, et aux buts, objectifs et stratégies présentés dans le plan stratégique d'avril 2013.

Les priorités essentielles pour 2014 sont résumées ci-dessous :

- 1. Hornblower et transition du service de croisières (Produits et services)
- 2. Revitalisation de la marque de la Commission plan triennal (Image)
- 3. Renouvellement des attractions (Produits et services)
 - a. Excursion derrière les chutes
 - b. Illumination des chutes
 - c. The Fury film
 - d. Conservatoire de papillons film
 - e. Jeux panaméricains Accueil des athlètes et visiteurs par la Commission
 - f. Salles de concert
- 4. Commémoration du Bicentenaire de la Guerre de 1812
- 5. Projet de tyrolienne (Produits et services)
- 6. Rationalisation des activités (Finances)
 - a. Amélioration continue
 - b. Gestion de la qualité/ISO normes et points de références pour le secteur
 - c. Technologie/gestion des dossiers
- 7. Centrales électriques
- 8. Automatisation du stationnement
- 9. Améliorations du plan du site du chemin de fer Incline
- 10. Gestion des actifs (bâtiments, dossiers, sécurité incendie)
- 11. Théâtre Oakes Garden
- 12. Gestion des urgences/risques et inspections

- 13. Effectuer un processus d'approvisionnement pour le réaménagement éventuel de la marina Miller's Creek
- 14. Continuer d'examiner avec le personnel du Ministère les services liés aux terrains de golf

Ces projets et activités en cours et à venir font l'objet d'une description plus complète à la Section 4 du présent plan d'activités. Les ressources pour mettre en œuvre ces priorités ont été prévues dans les budgets de fonctionnement et d'immobilisations de la Commission; dans certains cas leur financement est partagé avec des tiers.

4.0 APERÇU DES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES EN COURS ET À VENIR

Le Plan d'activités 2013 – 2016 tient compte des résultats du plan stratégique révisé qui a été approuvé en avril 2013. Les programmes et les activités décrits dans la présente section sont une continuation des projets en cours depuis l'exercice financier 2013 et de nouvelles initiatives pour la période de planification 2014 – 2016. La section fournit aussi des détails sur les initiatives génératrices de recettes (IGR) qui sont à l'horizon dans la période de planification.

Activités et programmes actuels et continus

Hornblower et la transition du service de croisières

La Commission gérera un plan d'implantation qui assurera une équité dans la transition de l'actuel opérateur, *Maid of the Mist*, au nouveau service de croisières fourni par Hornblower Canada au printemps 2014. Hornblower, le plus important opérateur de croisières des États-Unis, dessert de nombreuses propriétés, dont l'Alcatraz et la Statue de la Liberté. La Commission a entrepris la mise à niveau de ses systèmes de billetterie et de l'équipement des points de vente de ses attractions; la mise à niveau sera terminée au cours de 2014. Les coûts des technologies additionnelles liées à la transition sont intégrés dans le bail de Hornblower. La Commission travaille en collaboration avec Hornblower dans le cadre de réunions hebdomadaires régulières pour garantir une approche intégrée en matière de billettique, la conformité à la convention de bail écrite et une transition fluide dans les activités, ainsi que pour coordonner les initiatives de marketing.

Revitalisation de la marque de la Commission

La Commission mettra en œuvre un programme triennal de promotion de la marque, y compris l'élaboration de lignes directrices relatives à la marque. La Commission misera sur son affiliation à des organismes touristiques clés, le nouveau service de croisières et la mise en place de nouvelles attractions, comme le projet de tyrolienne pour renouveler l'intérêt pour les parcs du Niagara.

La Commission effectuera des études de marché continues à l'aide de sondages réguliers pour s'assurer que les produits, programmes, services et attractions possèdent des caractéristiques uniques qui distinguent la Commission des autres exploitants d'entreprise touristique. La Commission continuera de faire le suivi de l'utilisation que font les visiteurs de Niagara Glen et des autres aires naturelles grâce à des compteurs situés le long du sentier et à la rétroaction pendant les visites guidées.

Renouvellement des attractions

En 2014, la Commission entreprendra la planification et des études afin de revitaliser plusieurs de ses attractions :

Excursion derrière les chutes : Les services d'experts-conseils seront retenus pour élaborer des concepts pour l'excursion derrière les chutes. Cinquante mille dollars ont été prévus dans le budget 2014 de la Commission pour faire développer les concepts. La mise en œuvre du concept aurait lieu en 2015-2016.

Illumination Tower: De concert avec le Conseil de l'illumination (*Bi-National Illumination Board*), la Commission examine la faisabilité d'apporter des améliorations majeures à l'éclairage des chutes américaines et Horseshoe à un coût approximatif de 4 millions \$. Un rapport d'évaluation préliminaire sur l'illumination des chutes a été préparé, dont le coût sera partagé avec les autres membres. On estime que le système d'éclairage actuel est terne et vieux, il utilise toujours des boîtiers de projecteur remontant à la Seconde Guerre mondiale (75 ans d'âge); la dernière modernisation d'envergure de l'éclairage a eu lieu en 1998. *The Fury:* Soixantequinze mille dollars ont été prévus dans le budget d'immobilisations 2014 pour mettre à jour l'actuel théâtre, qui compte un écran de 360 degrés sur lequel sont projetées des séquences filmées, afin d'inclure la gorge et la centrale électrique ainsi que de la promotion indirecte des autres attraits touristiques autour des chutes.

Conservatoire de papillons : La Commission mettra à jour les séquences filmées au conservatoire. La mise à jour sera effectuée avec le personnel en place.

Jeux panaméricains et para panaméricains : Le 26 avril, la Commission a déposé une demande auprès du ministre Chan afin de jouer un rôle dans l'accueil des Jeux panaméricains et para panaméricains de l'été 2015.

Concerts : La Commission examine différents endroits afin de trouver un lieu approprié pour organiser des concerts qui attirera les visiteurs et les incitera à revenir. En 2014, le personnel de la Commission étudiera les différentes possibilités. Les améliorations seraient apportées entre 2014 et 2016.

Bicentenaire de la Guerre de 1812-1814

Les sites de la Commission seront au cœur de projets avec des partenaires visant des reconstitutions, des interprétations et des activités spéciales liées à la Guerre de 1812-1814. Les investissements de la Commission dans les activités du bicentenaire en 2013, comme la Marche de Laura Secord et les reconstitutions à Old Fort Erie, ont été bien accueillis.

L'année 2014 marquera aussi la dernière année des commémorations du Bicentenaire de la Guerre de 1812. On soulignera le 200^e anniversaire de la Bataille-de-Chippawa, le Siège de Fort Erie et la signature du traité de paix qui a donné lieu à 200 ans de paix. Abritant la plus forte concentration au Canada de sites et de champs de bataille de la guerre de 1812, la Commission travaille déjà avec ses partenaires et des organismes voués au patrimoine sur des reconstitutions planifiées au Battle of Chippawa Battlefield Park et à Old Fort Erie. Une activité spéciale soulignant la fin de la guerre et la paix de 200 ans, qui dure depuis avec la signature du traité de Gand, est aussi en cours de planification.

Projet de tyrolienne (IGR)

Travaillant avec un soumissionnaire préféré, sélectionné dans le cadre d'un processus concurrentiel d'approvisionnement, la Commission entreprendra l'étape suivante de l'étude d'un projet potentiel de tyrolienne. Une grande rigueur sera exercée pour ce qui est d'aspects comme la préparation d'analyses de rentabilisation connexes et la conception des plans des sites pour les deux parcours d'hébertisme aérien proposés au complexe Rapidsview et à Thompson Point ainsi que les deux sites proposés pour les tyroliennes entre le téléphérique et Thompson Point, et entre la place des croisières et la centrale

électrique Ontario Power. Des mises à jour à l'intention du conseil d'administration sont prévues en octobre et novembre 2013.

Rationalisation des activités et implantation d'un programme de gestion de la qualité

Durant la période de 2014 à 2016, la Commission poursuivra la modernisation de ses systèmes de soutien en matière de technologie et des Services généraux et mettra en œuvre une initiative de gestion des dossiers à l'échelle de l'organisation. Les projets de modernisation se poursuivront dans les domaines de la technologie, de l'approvisionnement, des rapports financiers et de la budgétisation, de la perception de recettes, ce qui comprend la conformité à la norme ICP et la gestion des données en matière de paie, de comptabilisation du temps et de ressources humaines. Le processus de modernisation comprend la documentation des systèmes existants dans une formule normalisée, des formulaires conviviaux, l'analyse de l'écart, l'élaboration de plans de travail, la formation du personnel, l'implantation de technologies nouvelles ou la mise à niveau et de nouveaux processus de gestion des dossiers. La plus grande partie du programme de modernisation est financée par le personnel en place et par l'entremise de la capacité supplémentaire résultant de l'efficacité accrue. Un financement de 60 000 \$ a été octroyé pour implanter un programme officiel de gestion des dossiers en 2014. Les besoins supplémentaires de financement seront déterminés en 2014 en vue de l'implantation d'un logiciel de gestion des dossiers/documents en 2015-2016.

L'examen opérationnel des services de technologie de l'information effectué par un tiers en 2012 a donné lieu à plusieurs recommandations visant la fiabilité du matériel informatique, des logiciels et de la connectabilité. Depuis, le matériel à été mis à niveau et le réseau stabilisé. La Commission diminue sa dépendance à l'égard de services-conseils externes de TI en intégrant de nouvelles exigences dans le recrutement du personnel des TI et en mettant en place un programme de formation officiel pour ce personnel.

En 2013, la Commission a embauché la firme Deloitte dans le cadre d'une DP visant à examiner ses procédures en matière de transactions avec cartes de crédit et de conformité à la norme ICP puis à obtenir des recommandations sous forme d'un rapport. En 2014, la Commission appliquera les recommandations de l'analyse de Deloitte pour éliminer les risques liés aux transactions avec cartes de crédit et se conformer à la norme IPC.

Le conseil d'administration a approuvé l'implantation d'un programme de gestion de la qualité visant l'obtention de la certification ISO, probablement ISO 9001, dans une période de trois ans. On prévoit que le programme nécessitera des services-conseils évalués à environ 80 000 \$ par année, montant inclus dans le budget de fonctionnement de 2014. Le programme qui est géré par des vérificateurs internes de la Commission comprendra une équipe composée de champions en matière de gestion de la qualité provenant des divers services de l'organisation.

Système de transport des visiteurs (WEGO)

Le 13 août 2013, le nouveau système WEGO a terminé sa première année complète de mise en service dans le cadre d'une entente de 10 ans avec la Ville de Niagara Falls. L'entente prévoit une vérification externe des activités, laquelle sera effectuée conjointement entre la deuxième et la cinquième année afin d'examiner les finances, les responsabilités des parties, la sécurité des passagers et la circulation routière se répercutant sur les

activités. Les commentaires des visiteurs qui utilisent le nouveau système ont été très positifs.

Deux améliorations au service ont été mises à l'essai; elles seront évaluées après la saison 2013. Il s'agit d'une extension du service vers Niagara on the Lake et d'une prolongation de la saison en hiver.

Un projet pilote visant à étendre le service de WEGO vers/de Queenston Heights et vers/de Fort George à Niagara on the Lake a été lancé. Le coût d'exploitation du projet est évalué à 73 900 \$, financé par les passes des usagers et le budget d'exploitation actuel du STV. Le service augmente l'offre et l'affluence des visiteurs pour les attraits de la Commission, comme la MacKenzie Printery, la Maison Laura Secord et la Maison McFarland.

La Commission continue de collaborer avec la Ville de Niagara Falls afin d'améliorer le système de transport des visiteurs et d'offrir un service intégré et efficace aux touristes visitant la région.

Travaux sur le pont CNP de la promenade Parkway

Dans le cadre de ses initiatives d'amélioration de la circulation des véhicules, des piétons et des cyclistes dans le parc Queen Victoria, la Commission reconstruit le pont de la Canadian Niagara Power (CNP) le long de la promenade Parkway. Le projet est financé par des crédits fédéraux et provinciaux reçus dans le cadre d'une entente de STV avec la Ville de Niagara Falls.

Le pont original construit en 1902 comprend cinq travées particulières, chacune faisant plus de 90 mètres de longueur, autoportantes à 100 %, semblables à des voûtes en plein cintre. La reconstruction du pont préserve cette structure patrimoniale. La construction du pont devrait être achevée au printemps 2014.

Les travaux comprendront un nouveau passage piéton au-dessus de la zone autrefois appelée le pont du brise-glace. L'endroit offrira aux piétons un point de vue exceptionnel des rapides et des chutes et on pourra y voir la locomotive brise-glace originale, objet du patrimoine connu sous le nom de *Ice Drag*. Cette locomotive était utilisée pour enlever la glace avant qu'elle entre dans le réservoir menant à la centrale électrique de CNP.

Programmes et activités à venir

Programme de gestion des urgences/risques et inspections

Le conseil d'administration de la Commission a récemment approuvé une politique de gestion du risque globale et une méthode coordonnée de gestion du risque. Actuellement à la Commission, plusieurs services et membres du personnel se partagent les responsabilités pour ce qui est de cibler les risques et de mettre en œuvre des mesures et des stratégies pour les réduire. La Commission a mis sur pied une équipe interservices qui élaborera une méthode coordonnée de gestion du risque.

Centrales électriques - Réutilisation adaptative des bâtiments historiques

La Commission est l'intendant de trois bâtiments historiques qui produisaient de l'énergie : l'Ontario Power Generating Station (OPGS), la Canadian Niagara Power Generating Station (CNP), la Toronto Power Generating Station (TPGS) ainsi que de l'Ontario Power Gatehouse (OPGH). Toutes ces installations de plus de 100 ans ayant une valeur

patrimoniale ne peuvent plus produire d'hydroélectricité. La Commission souhaite trouver une nouvelle vocation à ces trois centrales électriques et à leurs structures connexes (cabine de barragiste, cheminées d'équilibre, déversoirs, tunnels et ascenseurs), toutes situées dans un lieu important avoisinant les chutes Niagara.

Les services de The Ventin Group (TVG) ont été retenus par la province afin d'effectuer des analyses officielles des installations; le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport a reçu les rapports qui ont été présentés à la Commission en novembre 2008. La Commission a par la suite, en 2009, reçu 1,55 million \$, financement qui a été utilisé pour effectuer des travaux urgents de remise en état et préparer des plans pour l'utilisation future des installations. De ce financement, il reste 215 000 \$ qui serviront dans le cadre de la planification et de l'approvisionnement du réaménagement. Malgré ce financement, il y a toujours d'énormes obligations financières et en matière de risque associées à ces installations, telles que cernées dans l'examen de l'état effectué par VFA en 2013. L'obligation financière liée aux centrales électriques a été estimée à environ 27,4 millions \$ dans les états financiers vérifiés 2012 de la Commission. La Commission n'a pas les moyens de respecter cette obligation sans l'aide du gouvernement provincial ou d'un tiers.

Au cours de l'exercice 2013, la Commission a reçu des commentaires des premières autorités sur le patrimoine et l'archéologie industriels relativement à la réutilisation adaptative des installations; un processus d'approvisionnement a été élaboré en vue d'obtenir des propositions qui préserveraient le caractère patrimonial et prévoiraient l'aménagement de sites de calibre mondial.

Le conseil d'administration a autorisé l'embauche de consultants pour constituer un Rapport d'état du lieu et pour concevoir une vision communautaire des anciennes centrales.

Chemin de fer Incline

La Commission a utilisé une subvention d'investissement de 7 millions \$ de la province pour reconstruire le chemin de fer afin d'améliorer les liens et le service entre les parcs du Niagara et la zone touristique Fallsview. La reconstruction du chemin de fer permet aux personnes de tous âges, aux familles avec poussettes et aux handicapés de franchir en toute sécurité ce plan incliné. La reconstruction permettra aussi d'offrir un service toute l'année et une vue spectaculaire des chutes et du complexe Table Rock. Le chemin de fer a officiellement repris du service le 16 août 2013.

En 2013, on a terminé la conception des composantes restantes du plan du site du chemin de fer afin qu'il puisse fonctionner toute l'année. Le projet de construction sera déposé à l'automne 2013 et les travaux prendront fin début 2014.

Investissement dans l'entretien différé

La Commission a reçu le rapport d'évaluation de l'état initial préparé par VFA qui porte sur les lacunes et les exigences en matière d'entretien pour ses installations. Le rapport présente une estimation préliminaire de 90 millions \$ en améliorations à apporter aux immobilisations, dont environ 21 millions \$ ont trait aux centrales électriques patrimoniales.

La deuxième étape de l'examen de l'état effectué par VFA est en cours et comprend une étude des actifs linéaires de la Commission (sentiers, routes, canalisation). Les résultats devraient être communiqués en 2014. Une estimation à jour sera fournie par VFA, lorsque l'indice de l'état des installations (IEI) sera appliqué.

Le montant disponible pour financer les besoins en capitaux de la Commission et le processus d'établissement des priorités est présenté à la Section 10.3. Il y a un écart important entre le financement disponible par l'entremise des activités et les coûts de l'entretien différé des immobilisations. Au cours de l'exercice 2015-2016, la Commission entreprendra l'élaboration d'un plan de gestion à long terme des actifs.

Théâtre Oakes Garden

En 2012, une partie du mur de la pergola du théâtre Oakes Garden a été enlevée pour des raisons de sécurité. Une demande déposée en 2013 pour obtenir du financement partagé des gouvernements provincial et fédéral afin de réparer le mur n'a pas porté des fruits. La Commission a prévu 400 000 \$ dans son budget d'immobilisations 2014 pour rénover le mur.

Stratégie en matière de stationnement et automatisation (IGR)

La Commission compte plus de 70 stationnements sur ses terrains dont 9 sont actuellement payants.

En mai 2013, le conseil d'administration a approuvé la mise en œuvre graduelle d'une nouvelle stratégie en matière de stationnement, dont les objectifs sont :

- offrir aux visiteurs un bon rapport coûts-résultats
- réduire le nombre de fois qu'un visiteur doit sortir son argent
- améliorer l'expérience des visiteurs lorsqu'ils arrivent dans les stationnements
- s'assurer qu'il y ait des répercussions minimales, voire aucune, sur le résultat.

En 2013, la Commission a terminé les premières étapes, y compris la mise en œuvre du forfait « payez une fois, accès gratuit toute la journée » et du programme des Ambassadeurs pour enrichir l'expérience des invités. On a aussi mis en œuvre un service de transport pour les invités nécessitant de l'aide pour se rendre du stationnement au niveau supérieur de Table Rock avec des voiturettes de golf. Ces initiatives ont été bien accueillies par les visiteurs.

En 2014, la Commission délivrera un permis de stationnement annuel dont pourront bénéficier les résidents locaux et les visiteurs réguliers qui fréquentent les installations des parcs toute l'année. La Commission élargira aussi son utilisation du système Payer et afficher (solaire) et du stationnement automatisé (Payer et stationner), avec une DP qui sera déposée à l'automne 2013. Les parcmètres solaires font actuellement l'objet d'un accord avec un tiers qui expire le 31 décembre 2013.

Initiatives de plantation d'arbres et agrile du frêne

Le programme *Planter un arbre* a été mis sur pied en 2011 à l'intention des groupes scolaires; c'était la première fois que la Commission offrait à ses jeunes visiteurs une expérience pratique consistant à planter de jeunes gaules sous la direction de membres de son équipe d'horticulteurs. En 2014-2016, nous continuerons à offrir le programme qui comprend de l'information sur l'importance des rôles d'intendance de la Commission dans la préservation et la protection de nos forêts-parcs. La Commission élargira l'offre en vendant le programme à d'autres groupes qui visitent nos parcs.

On a trouvé l'agrile du frêne dans l'arboretum des jardins botaniques. Une analyse d'échantillon sur les branches de 15 arbres a été effectuée par le personnel sur l'ensemble des terrains pour confirmer les faits. L'Agence canadienne d'inspection des aliments a été informée de leur présence. Il y a d'importantes collections de frênes dans les terrains de golf Legends. La Commission poursuivra ses programmes de plantation d'arbres et ses recherches avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments, y compris l'utilisation restreinte de Treeazin, comme exigé, pour réduire l'impact sur les actifs horticoles des Parcs du Niagara.

Marina Miller's Creek (IGR)

Un rapport préliminaire sur le réaménagement du site de la marina a été présenté au conseil d'administration le 26 avril. Un consultant en équité a été retenu pour superviser le processus d'approvisionnement en vue du réaménagement. Le processus commencera avec un appel d'intérêt et les premières propositions porteront sur les activités axées sur la marina. Un plan de conceptualisation préliminaire, un plan de communication et l'appel d'intérêt proposé seront présentés au comité sur les actifs et les infrastructures en 2014. La Commission a retiré l'appel auprès de l'Office des affaires municipales de l'Ontario qui avait été déposé en 2009. Le réaménagement futur doit respecter la mission de la Commission et garantir que les terres sont utilisées d'une manière qui est acceptable pour les énoncés de politique provinciaux et conforme aux directives provinciales.

Plan des initiatives génératrices de recettes - Renouvellements à venir

La Commission a plusieurs IGR qui sont fournies par des tiers. La politique de la Commission en matière d'IGR exige l'élaboration d'une analyse de rentabilité, la présentation de rapports au conseil d'administration et l'inclusion dans le plan d'activités annuel de tout renouvellement anticipé ou des nouvelles initiatives visant une IGR qui sont planifiées.

Outre la proposition d'un nouveau projet de tyrolienne, la marina Millers Creek et les initiatives touchant les centrales électriques qui ont été décrits dans la présente section, voici les renouvellements anticipés dans la période de planification :

IGR	Fournisseur actuel	Date du nouveau contrat
Autocariste	Double Deck Tours	Décembre 2013
Presse de monnayage	Coin Press Canada	Décembre 2013
Camion-commissariat	Various	Décembre 2013
Parcmètre solaire	A-Park	Décembre 2013
Bateau à propulsion hydraulique (Whirlpool)	Niagara Gorge Jet Boating	Décembre 2013
Kiosque artistique	Niagara Video Productions	Décembre 2013
Promenades en calèche	Sentineal Carriages Inc.	Avril 2014
Bureau de change	International Currency Exchange	Avril 2014
Guichets automatiques bancaires	Direct Cash Management	Mai 2015
Photographe	Digital Attractions Inc.	Juin 2015
Permis d'accès à la rivière Niagara	Smugglers Cove Boat Club	Décembre 2015
Jumelles panoramiques	CPC Vending	Février 2016
Café à service rapide	TDL (Tim Horton)	Juillet 2016

5.0 RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES BUTS ET OBJECTIFS

En 2013, le gestionnaire général a instauré une structure de gestion profilée (voir la Section 7.0 Ressources humaines). La structure est conçue pour assurer une meilleure responsabilisation et créer plus de capacité dans l'organisme afin de gérer des domaines de service précis ainsi que mieux encadrer les relations avec les tiers et les centaines de contrats externes chaque année.

Les obligations financières et en matière de ressources humaines des projets prioritaires décrits à la Section 4.0 du présent plan d'activités s'inscrivent dans le cadre de l'effectif, du budget et des partenariats en place, sauf en ce qui concerne le financement supplémentaire nécessaire à l'amélioration de l'illumination des chutes, à la réutilisation adaptative des centrales électriques et au réaménagement de Millers Creek. Pour mener à bien ces projets, il faudra faire appel à des partenariats publics-privés pour les financer.

Voici les ressources comprises dans le budget 2014 pour les initiatives stratégiques :

Transfert du service de croisières à Hornblower

Le budget d'immobilisations 2014 comprend un montant de 500 000 \$ pour la revitalisation de la place des croisières, y compris les commerces de détail et d'alimentation. D'autres améliorations des immobilisations dans la zone inférieure destinée au débarquement et à la billetterie sont entreprises par Hornblower, conformément au bail.

La transition du service de croisières de *Maid of the Mist* à Hornblower a entraîné l'automatisation de la partie ascenseur de l'attraction, si bien que cinq postes saisonniers d'opérateur d'ascenseur ne seront plus nécessaires. Ces postes ont été transférés à d'autres attractions de la Commission.

Dans le cadre de l'initiative de mise à niveau et d'intégration des applications de billetterie, Hornblower et la Commission ont convenu de partager les coûts de la gestion du projet, des mises à niveau du logiciel à OMNI 7 et de l'équipement aux points de vente des attractions. Le coût total est estimé à 445 000 \$ et Hornblower a convenu de verser 264 000 \$. La part effectifs et équipements de la Commission a été intégrée à ses budgets de fonctionnement et d'immobilisations de 2014. Dans le cadre de cette initiative, un autre poste en TI avec expertise en gestion de projet fait actuellement l'objet d'un recrutement à la Commission.

Renouvellement des attractions

En 2014, des membres s'ajoutent à l'équipe grâce à des programmes d'apprentissage en ingénierie qui constituent une solution intéressante et rentable pour combler le retard dans l'entretien des infrastructures.

En 2014, le renouvellement des attractions sera axé surtout sur l'ingénierie et le design, ainsi que sur la préparation des estimations de coûts. Du financement pour des études techniques et des concepts du design (environ 125 000 \$) a été prévu dans le budget 2014 de la Commission.

Les besoins en matière de construction d'immobilisations seront définis dans le Plan d'activités 2015-2017, lorsque les estimations visant les concepts et les travaux techniques seront terminées.

Le financement pour améliorer l'illumination des chutes est estimé à 3 millions \$. Ce montant n'apparaît pas dans le budget de la Commission; on cherche à obtenir le financement dans le cadre de partenariats dans la collectivité.

Renouvellement des infrastructures

Un des défis auxquels la Commission doit urgemment s'attaquer est d'assurer une gestion efficace permettant de trouver un équilibre entre ses rôles de préservation et de développement économique.

La direction a effectué un inventaire complet des actifs des installations au cours de l'exercice 2012-2013, avec l'aide de consultants de VFA. L'estimation préliminaire des coûts pour combler les lacunes est d'environ 93 millions \$, incluant les centrales électriques. Avec l'aide de financement provincial, 860 000 \$ ont été affectés pour combler ces besoins en 2013. Lorsque l'indice de l'état des installations (IEI) sera appliqué à l'estimation préliminaire des coûts de 93 millions \$, cette valeur changera. VFA poursuit le projet d'évaluation de l'état des actifs en 2014 avec un examen des actifs linéaires (c.-à-d., routes et sentiers) et des infrastructures souterraines.

La nécessité d'investir dans les infrastructures a été soulignée par le gouvernement provincial dans son *Rapport sur l'avenir du tourisme* publié en 2009 (rapport Sorbara). La recommandation 13 demande au gouvernement de s'assurer que : « Les attractions essentielles qui contribuent à stimuler les affaires dans les environs devraient être une priorité en matière de financement pour l'investissement futur dans l'infrastructure touristique. Divers problèmes doivent être traités, notamment des remises en état nécessaires de longue date, le manque de nouvelles constructions, l'augmentation des coûts d'entretien, des attractions vétustes et vieillissantes, des partenariats limités et un manque d'attrait pour des groupes démographiques importants. »

Par ailleurs, le rapport concluait que la Commission faisait partie des cinq principaux produits publics ontariens ayant un potentiel supérieur d'accroître leur offre de produits touristiques et l'activité économique.

Rationalisation des activités/programme de gestion de la qualité

La Commission engagera un consultant pour l'aider en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de gestion de la qualité et la formation qui y est liée, comme ISO 9001 ou l'équivalent. L'implantation se fera sur une période de trois ans. On a prévu 80 000 \$ en frais de consultation dans le budget 2014 pour les experts-conseils.

En 2013, la Commission a entrepris un examen opérationnel de son service des ressources humaines. L'étude a révélé qu'il était nécessaire d'apporter des changements à la structure actuelle du personnel et aux responsabilités des postes, de procéder à une mise à niveau des technologies, ainsi que d'ajouter un poste de cadre. Le budget de fonctionnement 2014 prévoit des ressources humaines et financières pour appliquer les recommandations de l'examen.

Chemin de fer Incline

La conception architecturale des commodités du plan d'emplacement est terminée et la Commission a fait appel à la firme Moriyama & Teshima Architects qui effectuera un examen critique des dernières composantes du plan du site. On a alloué 550 000 \$ pour ces derniers éléments.

Financement pour les centrales électriques

Les trois centrales électriques nécessitent indéniablement de considérables dépenses d'immobilisations, comme en témoignent les états financiers. La Commission considère ces bâtiments comme des actifs potentiels offrant des possibilités importantes.

La Commission a eu le plaisir de recevoir 1,55 million \$ de la province pour cibler les risques, effectuer les réparations prioritaires et déterminer les options de réutilisation pour les trois centrales. Le coût d'exploitation pour les centrales est d'environ 100 000 \$, ce qui couvre les assurances, l'entretien et les services publics annuels. Il reste environ 215 000 \$ de ce financement, montant qui sera utilisé en 2014 pour faire avancer le projet avec le processus de DP.

Les autorisations provinciales suivantes sont prévues en 2014 :

- changement de fin d'exercice financier, qui passe du 31 octobre au 31 mars
- approbations des rapports annuels (2011, 2012, 2013)
- contrat de location rue Dunn
- renouvellement de la marge de crédit (expire le 31 octobre 2014)
- renouvellement du mandat du vérificateur
- contrat de location de la tyrolienne
- retrait des constats de vitesse des règlements
- changement législatif potentiel pour conserver les recettes provenant des contraventions pour excès de vitesse
- financement pour un nouveau centre administratif sur la propriété de la Commission

Les documents pour demander ces autorisations devraient être acheminés au Ministère en juillet 2014.

En outre, les autorisations ministérielles suivantes seront demandées en mai 2014 :

- plan d'activités
- utilisation du capital des centrales électriques
- demandes de subvention pour le financement des immobilisations qui font partie du plan d'activités

6.0 ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Bilan de l'année

Renouvellement, investissements et meilleurs partenariats sont les mots qui décrivent le mieux la saison touristique 2013 pour la Commission des parcs du Niagara, année du 125^e anniversaire de l'ouverture du parc Queen Victoria.

Parcs du Niagara a entrepris l'année en espérant tirer parti de l'essor et de la croissance qu'avait connus la saison touristique 2012. Les prévisions économiques étaient favorables, alors que de faibles taux d'intérêt, des données sur l'emploi plus fortes que prévu et la poursuite de la reprise aux États-Unis portaient bon nombre de personnes du secteur à croire qu'une relance durable dans l'économie du tourisme aurait bientôt lieu.

Tôt au début de l'exercice 2013, la Commission a ciblé parmi ses priorités le renouvellement alors que des membres de la direction et du personnel formaient une équipe interservices pour évaluer l'état des installations ayant un lien direct avec la clientèle. Cette équipe a eu la possibilité de visiter chacun des sites et attractions de la Commission dans le but d'examiner et d'offrir des suggestions sur les démarches qui pourraient être entreprises afin d'améliorer l'état général et l'image des installations actuelles. Cette équipe à plusieurs niveaux a effectué de l'excellent travail grâce auquel d'importantes améliorations et réparations ont été apportées aux installations comme la Promenade eaux vives et le Téléférique du tourbillon.

Tôt au printemps, une aide provinciale de 2,9 millions \$ a aussi été accordée pour apporter d'autres améliorations aux immobilisations du parc. De ce montant, presque 2 millions ont été investis dans le resurfaçage de la promenade Niagara, ce qui a permis à la Commission de réparer 19 kilomètres de cette importante plateforme. Les travaux ont été effectués de façon presque égale dans les trois collectivités où la Commission est établie (ville de Fort Erie, Ville de Niagara Falls, Niagara-on-the-Lake). Une autre aide provinciale de près de 1 million \$ a aussi été accordée et investie dans des projets de réparation et d'entretien des installations pour régler des questions d'entretien en suspens, dont certaines avaient été relevées par l'équipe interservices de la Commission.

Au mois d'août, la Commission a pu terminer un projet d'infrastructure de 7 millions \$ financé par la province qui visait à remplacer le chemin de fer Incline. Le 16 août 2013, une cérémonie publique a eu lieu pour lancer le nouveau système entièrement accessible de plain-pied en présence de Michael Chan, ministre ontarien du Tourisme, de la Culture et du Sport. La réhabilitation du chemin de fer est une réalisation importante pour Parcs du Niagara et ses partenaires du secteur du tourisme, car il améliorera grandement les liens et le service entre Parcs du Niagara et la zone touristique Fallsview.

Le chemin de fer Incline fait maintenant partie intégrante du système de transport de la Commission et, lorsque combiné au système de transport intégré des visiteurs (WEGO), il offre un service et en avantage importants à tous ceux qui souhaitent visiter et découvrir Niagara. Les efforts de la Commission pour améliorer l'accessibilité à cette route d'accès névralgique au parc ont été reconnus le 29 mai 2013 alors que l'organisme recevait un prix d'Accessible Niagara pour ses initiatives à cet égard dans le cadre de la Semaine nationale pour l'intégration des personnes handicapées.

En 2013, les travaux de réfection sur le pont CNP se sont poursuivis. Ce projet, travée essentielle sur la promenade Niagara, est un élément clé dans l'investissement global de 50 millions \$ dans les infrastructures provinciales et fédérales visant à établir un système intégré de transport des visiteurs dans la région de Niagara.

Ces importantes améliorations des infrastructures constituent un excellent exemple du type de partenariats que la Commission a mis sur pied au cours de l'exercice financier. Les nombreux événements organisés par des tiers/intervenants sur les terrains de la Commission ou en collaboration avec Parcs du Niagara sont aussi un autre exemple de partenariats qui ont contribué à promouvoir les activités touristiques et la région de Niagara en 2013.

À l'hiver et au printemps 2013, la Commission s'est une fois de plus réjouie de s'associer au zoo Little Ray's Reptile d'Ottawa pour offrir une nouvelle exposition éducative, *Venin*, à son conservatoire des papillons. L'exposition *Venin* était un véritable milieu d'apprentissage interactif pour tous. L'exposition comprenait des tarentules, des scorpions, des crapauds hautement venimeux, des serpents à sonnettes, des vipères et un des deux seuls cobras royaux à être exposés au Canada. L'exposition a eu lieu au conservatoire du 9 février au 12 mai.

En juin, dans le cadre des célébrations du Bicentenaire de la Guerre de 1812 qui se poursuivaient toujours, la Commission a eu le plaisir de travailler avec des organismes comme Parcs Canada, la municipalité régionale de Niagara, le Conseil d'héritage pour le Bicentenaire, les Amis de Laura Secord, le Six Nations Legacy Consortium et d'autres comités et bénévoles locaux pour commémorer le 200^e anniversaire de la célèbre marche de Laura Secord, moment important pour l'histoire canadienne. De concert avec ses partenaires, la Commission a participé à l'organisation de plusieurs activités, dont une marche de 32 kilomètres qui a eu lieu les 21 et 22 juin en l'honneur de Laura Secord et pour souligner sa contribution à l'histoire. Parmi les participants aux cérémonies figurait Laureen Harper, femme de l'actuel premier ministre du Canada.

L'été dernier, la Commission a aussi organisé deux festivals culturels sud asiatiques attirant des milliers de visiteurs dans la région qui ont pu profiter de tout de que Niagara a à offrir. Comme lieu de rencontre des gens de partout dans le monde, Parcs du Niagara était fier d'accueillir ces deux nouveaux événements qui contribuent à promouvoir la magnifique diversité culturelle qui fait du Canada, mais aussi de Niagara et de Parcs du Niagara, un formidable endroit pour vivre et à visiter.

Parmi les nouveaux événements populaires qui ont eu lieu à Parcs du Niagara en 2013 figurait une course de 5 kilomètres *Run or Dye* – pendant cette course amusante, les participants se faisaient bombarder de la tête aux pieds de teinture de différentes couleurs quand ils passaient dans plusieurs zones de couleurs le long de la promenade Niagara et à l'entrée des îles Dufferin. Cette activité, la première du genre dans les parcs, a suscité un intérêt considérable des médias et attiré près de 5 000 participants dans sa première année seulement.

Le 14 septembre, la Commission a eu le plaisir de contribuer à la tenue du Gran Fondo de Niagara Falls. Les organisateurs de Gran Fondo Canada ont choisi Niagara et Parcs du Niagara pour tenir la première course en Ontario en 2013; l'activité ayant déjà connu un grand succès à Whistler, Colombie-Britannique et à Banff, Alberta. Les Gran Fondos sont

des épreuves cyclistes de masse très en vogue en Europe qui gagnent en popularité en Amérique du Nord. Les cyclistes, qui étaient plus de 1 200, ont pu prendre part à une randonnée épique de 125 kilomètres le long de la magnifique promenade Niagara ainsi que dans les terrains ondulés et les superbes vignobles tout en jouissant de vues spectaculaires sur la région de Niagara; le circuit qui commençait et se terminait au parc Queen Victoria parcourait une voie entièrement réservée aux cyclistes.

Alors qu'une croissance économique modérée continuait à se faire sentir en 2013, rien dans l'industrie du tourisme ne lui est plus favorable que le beau temps. En 2012, un hiver exceptionnellement chaud combiné à du soleil et à des températures clémentes pendant toute l'année ont de beaucoup amélioré le sort économique de Parcs du Niagara. Malheureusement, il n'en a pas été ainsi en 2013.

Un retour à la normale en hiver associé à du temps frais et humide au printemps et au début de l'été a ralenti les ardeurs des visiteurs potentiels dans la région.

Des circonstances imprévues, dont personne n'avait le contrôle, ont aussi eu un effet négatif et plutôt frustrant sur le pouvoir de la Commission d'augmenter sa capacité et ses possibilités de produire des recettes en 2013. Que l'on songe à la grève provinciale des techniciens d'ascenseur, laquelle a nécessité d'interrompre les excursions derrière les chutes pendant dix jours, ou à la grève du zèle qui a changé les excursions éducatives de la Commission qui sont habituellement nombreuses, ce qu'on retiendra surtout de la saison 2013 c'est que la chance n'était pas de notre côté.

Par ailleurs, selon les statistiques fournies par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario, le nombre de touristes américains venus dans cette province en 2013 n'était pas à la hausse comme en 2012; en effet, les traversées de la frontière américaine vers l'Ontario ont chuté de 4,9 % pendant les six premiers mois de l'année.

Alors que le nombre de visiteurs américains se rendant en Ontario a continué à diminuer, les touristes américains qui visitent le parc représentent le plus important segment dans la composition des visiteurs de la Commission. Selon un récent sondage auprès de la clientèle de la Commission, lequel a été effectué au cours du printemps et de l'été 2013, plus de 51 % des répondants indiquent qu'ils sont résidents des États-Unis. Il est encore plus intéressant de constater que nombre de ces visiteurs américains indiquent qu'ils habitent dans des lieux se situant à l'extérieur du traditionnel marché des touristes en automobile dont proviennent les visiteurs des États-Unis fréquentant habituellement les sites et attractions de la Commission.

La force du dollar canadien continue aussi à éloigner les visiteurs internes de Niagara au profit des États-Unis. Selon le Ministère, les visiteurs canadiens retournant des États-Unis pour entrer en Ontario ont augmenté de 3,3 % en juin et de plus de 2 % pour les six premiers mois de l'année.

On peut toutefois continuer à se réjouir de la hausse de visiteurs en Ontario provenant d'outremer, alors que le nombre de visiteurs internationaux a augmenté de 3,8 % au cours des six premiers mois en 2013. Un reflet de ce qui se passe dans les marchés nouveaux et émergents comme ceux de la Chine et de l'Amérique du Sud, ainsi que de la remontée des visiteurs des marchés comme le Mexique, le Japon et la France.

En raison de ces facteurs, les recettes brutes générées par la Commission en 2013 indiquent des rendements inférieurs à ce qui était attendu; les recettes provenant des activités commerciales de la Commission ont diminué de 1,9 % au cours des dix premiers mois de l'exercice comparativement aux chiffres réels de 2012, ou une diminution de 6,7 % par rapport aux prévisions budgétaires.

L'achalandage global dans les attractions de la Commission a aussi diminué de 4,5 % au cours des dix premiers mois de l'exercice, ce qui a entraîné un déclin dans les recettes brutes de 2 %, ou un écart budgétaire de 6,2 % depuis le début de l'exercice. Pour ce qui est de la vente au détail, la Commission a connu une diminution de 1,7 % des recettes brutes au cours des dix premiers mois de l'exercice, ou une baisse de 4 % par rapport aux prévisions budgétaires. Les recettes brutes générées par les services culinaires de la Commission étaient légèrement en baisse, soit 0,3 % depuis le début de l'exercice, ce qui représente toutefois un écart de 6 % par rapport aux prévisions budgétaires.

Les terrains de golf de la Commission ont trouvé un second souffle en 2013 alors que le nombre de parties jouées a augmenté de 19,6 % depuis le début de l'exercice en comparaison avec 2012. Une hausse des investissements dans l'entretien des terrains, des stratégies de tarification concurrentielles et des initiatives supplémentaires de marketing et de promotion en ligne auront permis de réaliser une hausse des recettes brutes de 4,7 % en 2013. Malheureusement, le golf n'a toutefois pas été à la hauteur des prévisions budgétaires en raison du temps frais et humide au printemps et au début de l'été qui a diminué le taux de fréquentation prévu des deux terrains emblématiques de la Commission, Legends on the Niagara et Whirlpool.

Alors que les célébrations inaugurales du Bicentenaire de la Guerre de 1812 avaient eu une grande visibilité et suscité un enthousiasme considérable dans la population, on n'a pas réussi à maintenir cet intérêt pour les lieux patrimoniaux de la Commission et de la région, malgré les efforts déployés par le personnel de Parcs du Niagara et les programmes qu'il avait conçus. Dans l'ensemble, les sites patrimoniaux de la Commission ont connu une diminution de fréquentation de 8 % au cours des dix premiers mois de l'exercice; les recettes brutes générées par l'unité ont donc chuté de 21,5 % pour l'année.

Examen de la conjoncture pour 2014

À l'aube de 2014, la croissance continue de l'économie américaine est un signe positif qui vient en quelque sorte contrebalancer l'incertitude et la faiblesse continues des économies avancées de la zone euro. Les prévisions mondiales de la Banque Scotia et des Services économiques TD envisagent peu de croissance en Europe en 2014 et prévoient toutes les deux une stagnation de la croissance allant de 0,6 % (Banque Scotia) à 1,2 % (Services économiques TD) pour l'année. Alors que les niveaux de croissance continuent à être supérieurs dans les économies émergentes de l'Asie et de l'Amérique du Sud/Centrale, elles peuvent aussi ralentir, étant donné la pression inflationniste que cette croissance a entraînée, combinée à une exportation plus lente que prévu. La Banque Scotia déclarait en septembre que la Banque du Canada indique maintenant que dans plusieurs économies de marché émergentes, la volatilité financière a augmenté, ce qui rend incertaines les perspectives de croissance.

Aux États-Unis, l'économie commence enfin à se porter mieux. Les Services économiques TD déclaraient en juin que nous pouvons finalement dire qu'il s'agit d'une période excitante

pour l'économie américaine. Encouragés par des bilans financiers qui s'améliorent, les consommateurs ont trouvé un tout nouvel optimisme. Tant la Banque Scotia que les Services économiques TD prédisent que la croissance de l'économie américaine sera de 2,6 % et 2,8 % l'année prochaine. Bien que cette perspective soit positive, l'économie des États-Unis ainsi que celle d'autres pays industrialisés font toujours face à la menace d'une volatilité économique à court terme. Comme l'indiquait la Banque Scotia en août, il y a un potentiel de perturbations économiques à court terme qui s'appuient sur une chute brutale du prix élevé du pétrole brut et sur les événements mondiaux qui ont lieu maintenant (conflit en Syrie). En fait, la Banque du Canada (octobre 2013) réitère qu'une croissance américaine plus faible que prévu ramènera à la baisse ses prévisions économiques.

En ce qui concerne l'économie canadienne, la Banque Scotia, les Services économiques TD et la Banque du Canada prévoient une croissance légèrement inférieure à celle des États-Unis, et des améliorations prévues de l'ordre de 2,3 % à 2,4 % en 2014. Toutefois, après des années d'augmentation vigoureuse des dépenses, entraînées par des fonds de relance et des taux d'intérêt généralement bas, le gouvernement et les ménages canadiens doivent modérer leurs dépenses et changer leurs habitudes de consommation. Les Services économiques TD déclaraient en juin qu'à la suite de l'application de règles plus strictes sur l'assurance hypothécaire et de mises en garde répétées sur les risques liés aux hauts taux d'endettement des Canadiens, les ménages ont de beaucoup réduit leurs dettes. Ce geste peut avoir de fortes répercussions sur les dépenses discrétionnaires dans des domaines comme les activités touristiques en 2014 et au-delà.

Dans le budget provincial de l'Ontario de mai 2013, le gouvernement a lui-même décidé qu'il était nécessaire de modérer ses dépenses et indiqué que la croissance prévue des dépenses de programmes serait maintenue à un taux inférieur à 1 %. Dans l'ensemble, le gouvernement de l'Ontario a prévu que la croissance du PIB de la province sera de 1,5 % en 2013, de 2,3 % en 2014 et de 2,4 % en 2015.

Aperçu de la situation interne pour 2014

Au cours de l'hiver 2013, la Commission a entrepris un examen de son plan stratégique afin de concevoir une vision commune et d'élaborer une stratégie qui présenterait cinq objectifs mesurables dans cinq ans visant à orienter le développement de l'organisation.

L'exercice a aussi permis à la Commission de revoir sa vision, sa mission, son mandat et ses valeurs actuels pour déterminer s'ils reflètent véritablement l'organisme, ses activités et la nouvelle orientation qu'elle a l'intention de prendre à l'avenir. Ce nouveau plan stratégique définit également un important point de référence pour l'organisme, lequel orientera ses activités au cours de ce plan triennal.

En conséquence, la perspective opérationnelle et les livrables clés de l'organisme seront axés sur les domaines suivants :

- Recherche et développement
- Ressources humaines
- Partenariats
- Installations et technologie
- Finances

• Produits et services

Image

Toujours sur le thème du renouvellement, la Commission a effectué un sondage auprès des employés au cours de l'été 2013 afin d'évaluer les opinions et les impressions des employés par rapport à l'organisme et d'obtenir une rétroaction sur certaines démarches qui ont récemment été entreprises. Ce sondage, le premier que l'organisme effectue depuis 2005, est un outil important, car il offre de l'information précieuse sur les opinions des employés de la Commission, leur degré de motivation, leur satisfaction au travail, leur degré d'identification envers l'organisation et la conciliation travail-vie. Les résultats du sondage seront maintenant utilisés pour créer des plans d'action visant à améliorer la motivation générale du personnel, ce qui entraînera une amélioration du rendement et de la productivité de la Commission globalement.

L'année 2014 marquera le début d'une ère nouvelle pour ce qui est des croisières dans le bassin inférieur de la rivière Niagara. Dans cet objectif, la Commission et son dernier partenaire en date, Hornblower Canada, ont travaillé ensemble sur des initiatives de marketing et de coordination de la promotion, lesquelles sont nécessaires pour s'assurer que le transfert de la gestion des excursions se fait sans heurt cette saison et est financièrement avantageux.

La Commission cherchera également à terminer le travail sur un projet potentiel de nouvelle tyrolienne dans ses parcs. Travaillant avec un soumissionnaire préféré retenu dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, la Commission entreprendra l'étape suivante de ce processus, y compris l'élaboration d'une analyse de rentabilité pour le projet sélectionné et un examen du plan d'emplacement. D'autres consultations publiques auront lieu avant de prendre une décision définitive. Si tout fonctionne comme prévu, la mise en œuvre du projet de tyrolienne commencera en 2014.

L'année 2014 marquera aussi la dernière année des célébrations du 200^e anniversaire du Bicentenaire de la Guerre de 1812. Abritant la plus forte concentration au Canada de sites et de champs de bataille de la guerre de 1812, la Commission travaille déjà avec ses partenaires et des organismes voués au patrimoine sur des reconstitutions planifiées au parc Battle of Chippawa Battlefield et à Old Fort Erie. Une activité spéciale soulignant la fin de la guerre et la paix de 200 ans, qui dure depuis avec la signature du traité de Gand, est aussi en cours de planification.

La Commission travaille aussi consciencieusement pour s'assurer de toujours répondre aux besoins changeants de sa clientèle. Des sondages sur les parcs ont été effectués en 2013; une recherche psychographique ainsi que des profils des consommateurs seront nécessaires pour faire en sorte que la Commission réponde aux attentes de ses visiteurs. Par exemple, les efforts seront orientés afin que la vision, la mission et l'orientation stratégique de la Commission correspondent aux expériences que nos visiteurs recherchent et aux goûts qu'ils expriment. Cette recherche-sondage est extrêmement importante pour la Commission, étant donné les contraintes et les pressions économiques que devront subir les consommateurs au cours de l'année qui vient.

L'utilisation de la technologie dans les organismes axés sur la clientèle est essentielle; elle doit suivre le rythme des progrès dans l'utilisation des appareils mobiles, des médias sociaux, des appareils de paiement ainsi qu'en ce qui concerne la communication et la

consommation de nouveaux produits. Par exemple, la présence de la Commission sur le Web lui a permis d'augmenter ses ventes en ligne de sa passe populaire Adventure – les ventes en ligne ont augmenté de 54,6 %, ce qui représente 17 800 unités de plus pour les dix premiers mois de l'année en comparaison avec 2012. Cela se traduit par une hausse des recettes de plus de 61,2 % pour les passes en ligne en 2013, ou 851 000 \$ de plus.

La Commission est déjà bien présente en ligne sur Facebook, Twitter, Trip advisor et d'autres plateformes de médias sociaux; le travail dans ces domaines se poursuivra. Une meilleure intégration de la technologie pour développer le tourisme, comme l'utilisation de la technologie des téléphones intelligents pour prendre des décisions d'achat, devient la norme; c'est ce à quoi s'attendent les voyageurs internationaux et internes. Les consommateurs exigeants s'attendent aussi à ce qu'il y ait de la coordination et des liens entre les expériences. La Commission doit répondre à leurs attentes si elle veut les encourager à visiter tout ce que les Parcs du Niagara ont à offrir.

Une mesure prise par les deux gouvernements, fédéral et provincial, pour modérer les dépenses de programmes aura des répercussions sur les organismes gouvernementaux au moment où ils se préparent à entreprendre la saison touristique 2014. Dans son budget de mars 2013, le gouvernement fédéral annonçait son intention de réduire les dépenses de programmes de 5,2 milliards \$ au cours des trois prochaines années. Cette décision a déjà eu un effet immédiat sur l'industrie du tourisme; en effet, la Commission canadienne du tourisme a indiqué qu'elle éliminera les initiatives de marketing s'adressant directement aux consommateurs aux États-Unis, le plus gros marché touristique du Canada et de Niagara. Les organismes auront de la difficulté à compenser cette perte dans le soutien au marketing étant donné le cadre budgétaire serré et la croissance économique qui a été plus faible que prévu en 2013.

À l'échelle provinciale, le gouvernement a promis de réduire les dépenses des programmes de moins de 1 %; ce qui peut nuire à sa capacité potentielle d'offrir le type d'aide économique qu'il fournissait auparavant pour aider les organismes comme Parcs du Niagara à régler les problèmes d'infrastructure en suspens auxquels l'organisme fait toujours face.

Prévisions économiques et d'achalandage 2014

La croissance dans les économies nouvelles et émergentes de l'Asie, l'Inde et l'Amérique du Sud continue de dépasser celle des marchés traditionnels de l'Amérique du Nord, de l'Europe et du Japon. Cette croissance s'est reflétée par une hausse du nombre de touristes visitant l'Ontario, particulièrement de pays comme la Chine, l'Inde et le Brésil. La question est de savoir combien de temps la croissance peut continuer, étant donné les pressions inflationnistes auxquelles sont maintenant soumis certains de ces pays, cela combiné avec le commerce et la reprise qui est plus lente que prévu dans les économies avancées de la zone euro.

Prévisions révisées le 29 août 2013

PNB RÉEL	Prévisions pour 2014 au 29 août 2013 par la Banque Scotia	Prévisions pour 2014 au 18 juin 2013 par les Services économiques TD
Canada	2,3 %	2,4 %
ÉU.	2,6 %	2,8 %
Mexique	3,7 %	3,7 %
Zone euro	0,6 %	1,2 %
Royaume-Uni	1,8 %	1,5 %
Allemagne	1,3 %	1,7 %
France	0,3 %	1,0 %
PNB RÉEL	Prévisions pour 2014 au 29 août 2013 par la Banque Scotia	Prévisions pour 2014 au 18 juin 2013 par les Services économiques TD
Japon	1,7 %	1,4 %
Chine	7,3 %	7,5 %
Inde	5,8 %	6,2 %
Brésil	2,8 %	3,1 %

Prévisions de fréquentation 2014 – 2016 – Total des visites des É.-U.

Dans ses prévisions les plus récentes relatives aux visites en Ontario de touristes provenant des États-Unis, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport a prévu une augmentation générale du nombre de ces visiteurs en 2014. Alors qu'une reprise économique commence enfin à se faire sentir, il est à espérer que les dépenses discrétionnaires des Américains vont augmenter, ce qui entraînerait une légère hausse du nombre de touristes dans la province au cours des années touristiques 2014 et 2015.

Selon le Ministère, la croissance du tourisme en provenance des É.-U. devrait être modérée au cours du présent plan d'activités triennal et la croissance serait nulle la troisième année du plan. Au cours des trois prochaines années, le Ministère prévoit :

- 2014 12 373 millions de visites (taux de croissance prévu de 2,4 % pour l'année)
- 2015 12 544 millions de visites (taux de croissance prévu de 1,4 % pour l'année)
- 2016 12 539 millions de visites (0,0 %/croissance nulle prévue pour l'année)

Prévisions de fréquentation 2014 – 2016 – Visites des résidents ontariens dans la province

Au cours des trois prochaines années, le Ministère prévoit une croissance faible en ce qui concerne les touristes ontariens voyageant dans la province :

- 2014 93 397 millions de visites (taux de croissance prévu de 2,6 % pour l'année)
- 2015 94 945 millions de visites (taux de croissance prévu de 1,7 % pour l'année)
- 2016 95 986 millions de visites (taux de croissance prévu de 1,1 % pour l'année)

Prévisions de fréquentation 2014 - 2016 - Visites de touristes d'ailleurs au Canada

Les visites en provenance du reste du Canada vers la province de l'Ontario devraient augmenter au cours du présent plan d'activités triennal; le Ministère prévoit que les touristes canadiens visitant l'Ontario feront :

- 2014 4 847 millions de visites (taux de croissance prévu de 2,2 % pour l'année)
- 2015 4 943 millions de visites (taux de croissance prévu de 2,0 % pour l'année)
- 2016 4 986 millions de visites (taux de croissance prévu de 0,9 % pour l'année)

Total des visites d'outremer en Ontario pour 2013 - 2015

En ce qui concerne le marché d'outremer, le nombre de visites demeure modéré, mais les recettes générées sont toutefois importantes pour la Commission. Selon le Ministère, le nombre de visites d'outremer en Ontario continuera à augmenter avant de montrer des signes de stabilisation à la troisième année du présent plan. Selon le Ministère, le nombre de touristes d'outremer devrait augmenter pour atteindre :

- 2014 2 443 millions de visites (taux de croissance prévu de 5,3 % pour l'année)
- 2015 2 543 millions de visites (taux de croissance prévu de 4,1 % pour l'année)
- 2016 2 561 millions de visites (taux de croissance prévu de 0,7 % pour l'année)

7.0 RESSOURCES HUMAINES

En 2013, la Commission disposait d'un effectif total de 1 677 employés, dont 1 397 travailleurs saisonniers et 280 à temps plein. En tenant compte du personnel à temps partiel, le nombre d'ETP est d'environ 820 emplois. Cet effectif est à l'étude afin de déterminer comment il correspond aux exigences de l'actuel modèle de gestion. Il n'y a aucun changement significatif de prévu dans les niveaux de dotation en 2014.

Relations de travail

On a continué à renforcer les activités axées sur les relations de travail en 2013 dans le cadre d'initiatives visant à encourager la participation et mesurer le degré de motivation. Des rencontres ont eu lieu tous les trimestres avec les dirigeants des deux syndicats afin de discuter des préoccupations et d'élaborer des solutions aux problèmes de manière proactive. Ces rencontres s'ajoutaient aux réunions syndicales-patronales régulières qui abordent des questions opérationnelles précises liées à la convention collective. Deux séances de discussion ouverte ont eu lieu auxquelles tout le personnel de la Commission a été invité à participer afin d'examiner le rendement de l'organisme et les initiatives à venir. Le personnel a également participé au forum des organismes responsables (Lead Agencies Forum) afin de partager information et pratiques exemplaires avec le personnel des services des ressources humaines des autres organismes gouvernementaux de l'Ontario.

Deux séances de médiation de grief ont eu lieu en 2013 afin de régler plusieurs questions en suspens. Ces séances ont été fructueuses alors que 15 cas en suspens ont été réglés. Il en reste 38. D'autres séances de médiation auront lieu en 2014.

En 2013, la Commission a effectué une enquête à participation volontaire auprès des employés afin d'évaluer le degré de motivation de son personnel. Le taux de réponse global a été de 35 % alors que 585 sondages ont été retournés. Le questionnaire a été rempli par 52,5 % du personnel à temps plein, environ 71 % des travailleurs saisonniers non étudiants et par 7 % des 850 étudiants de la Commission. En plus d'examiner les résultats internes, l'enquête a aussi comparé la Commission avec une base de données comptant plus de 160 organismes représentant 90 000 employés. Des données comparatives ont aussi été recueillies à des fins de comparaison avec des organismes semblables à la Commission représentant plus de 2 500 employés. Le personnel analysera les résultats et des plans propres à un service ou un lieu seront élaborés en 2014 pour tirer parti des réussites et procéder à des améliorations.

L'actuelle convention collective entre la Commission et la section locale 217 du SEFPO (employés du parc) expire le 31 octobre 2013 et les négociations devraient prendre fin tôt en 2014. Des négociations auront également lieu avec le Workers United Canada Council sur le renouvellement d'une convention collective avec les serveurs des restaurants, laquelle expire le 31 août 2014.

Formation des employés

La formation constituait toujours une priorité à la Commission en 2013 si bien qu'il y a eu plus de 934 inscriptions à une variété de programmes, y compris le cours d'introduction à la Commission, le service à la clientèle, le code de conduite, l'accessibilité et l'approvisionnement. En outre, plus de 500 membres du personnel ont suivi des

programmes de santé et sécurité, lesquels touchaient notamment l'orientation, les RCP/premiers soins/DEA, le SIMDUT, les chargeurs, les rétrocaveuses et les chariots élévateurs à fourche, les chariots élévateurs à nacelle, la sécurité en électricité et l'aménagement en milieu de travail et l'accréditation du comité mixte de santé et sécurité. La Commission a modifié son modèle de prestation de la formation afin de promouvoir d'autres cours externes axés sur le réseautage et une meilleure compréhension des pratiques exemplaires. Cent licences ont été achetées pour le site Lynda.com dans le but d'offrir un large éventail de ressources pédagogiques en ligne et des modules d'apprentissage individualisés. La Commission a aussi coordonné une entente sur les services partagés avec la région du Niagara pour offrir des cours en informatique auxquels plus de 300 membres du personnel ont participé.

En 2013, la Commission a organisé une série de conférences pour permettre à plus de 321 superviseurs et membres du personnel de faire l'apprentissage de compétences en matière de leadership et des meilleures pratiques actuelles. Cette série a été animée par Jim Clemmer, auteur et expert en leadership bien connu. La Commission a aussi offert des programmes pour acquérir et parfaire les compétences en matière de rédaction de rapports et d'analyses de rentabilité.

Une nouvelle initiative visant la formation en service à la clientèle a vu le jour en 2013 en partenariat avec l'Ontario Tourism Education Corporation (OTEC). Le programme sera conçu en 2013 et offert au personnel au cours de l'exercice 2014.

Santé et sécurité

Plusieurs initiatives de santé et sécurité ont été soutenues en 2013. La Commission a poursuivi son examen des politiques, procédures et initiatives afin de renforcer l'ensemble de son programme de santé et sécurité. Pour donner suite à l'évaluation effectuée en 2012 par le programme Sécurité avant tout, la Commission a aussi appliqué les recommandations présentées dans la première étape du plan d'action et entrepris la deuxième étape qui comprend une évaluation des risques liés à ses postes de travail. Le processus d'évaluation des risques a été appliqué et tous les postes actuels à la Commission ont été répertoriés et classés selon leur potentiel de risque. En 2014, un questionnaire sera rempli par la direction et les travailleurs en consultation avec les comités mixtes de santé et sécurité pour évaluer les risques réels associés à chaque poste. La deuxième étape prévoit aussi la conception d'une matrice de formation et l'amélioration des systèmes de suivi. Étant donné l'ampleur du processus et de ses exigences, cette étape devrait prendre fin en 2015.

En 2013, deux réunions ont eu lieu avec tous les comités mixtes de santé et sécurité afin de partager les connaissances et les principaux enseignements tirés de diverses expériences et ainsi renforcer les initiatives de la Commission en matière de sécurité. Tous les comités ont présenté des rapports sur leurs activités et tenu un débat sur les suggestions d'améliorations. Ces séances comprenaient aussi des communications orales des services santé/sécurité et ingénierie afin d'informer les comités des initiatives globales en matière de santé et sécurité.

La Commission continue à renforcer et surveiller son programme de sécurité de l'entrepreneur. Le programme de fournisseur attitré a pris de l'expansion en 2013 et comprend maintenant six secteurs, auxquels cinq devraient s'ajouter en 2014. Toutes les sociétés acceptées dans le programme devaient suivre un programme d'orientation de la

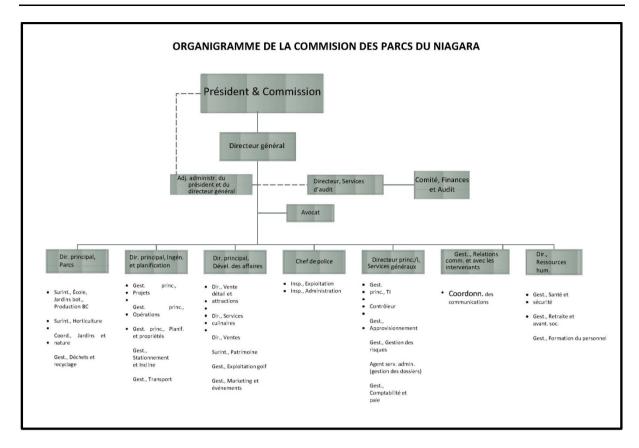
Commission et également fournir de l'information sur leurs programmes de santé et sécurité pour respecter l'obligation de diligence. Plus de 100 vérifications ponctuelles ont été effectuées en 2013 et seulement deux (2) problèmes ont été relevés et réglés. Le service de santé et sécurité continue de suivre toutes les principales activités de la Commission pour s'assurer que les mesures de sécurité relatives aux employés, au public et aux participants sont appliquées correctement.

Dans le cadre du rôle qu'elle jouait dans les groupes de sécurité, la Commission avait cinq objectifs en 2013 : intégrer l'information sur l'encadrement en matière de santé et sécurité, sur le mandat des comités mixtes de santé et de sécurité, sur la gestion interne, sur les glissades, trébuchements et chutes ainsi que sur les exigences physiques en ce qui concerne le retour au travail rapide et sécuritaire.

La Commission a continué à améliorer son programme de retour au travail rapide et sécuritaire en effectuant des séances de formation sur place à l'intention de tout le personnel de direction afin d'examiner le processus et les exigences en matière d'aménagement en milieu de travail. Pour récompenser ses efforts, la CSPAAT a accordé une remise de 160 000 \$ à la Commission.

Recrutement, sélection et structure de l'organisation

En 2013, la Commission a publié plus de 40 offres d'emploi pour des postes à temps plein. Bien que le nombre total d'employés à temps plein n'ait que légèrement changé, des réorganisations majeures sont toujours en cours dans certains services afin d'accroître l'efficacité et créer de nouveaux modèles de fonctionnement. Ce processus a entraîné l'élimination de certains postes et la création de nouveaux. Parmi les nouvelles recrues figurent trois membres du comité de l'équipe de gestion du directeur général; un nouveau service juridique a aussi été mis sur pied. Parmi les autres changements, il y a eu un rajustement de l'effectif dans plusieurs services. En outre, des évaluations importantes ont été entreprises dans les services Développement des affaires et Ressources humaines afin d'accroître l'efficacité et de s'assurer que des mesures efficaces sont prises relativement aux nouvelles exigences opérationnelles et aux pratiques exemplaires.



Par ailleurs, la Commission a remporté en 2013 un Prix d'excellence aux employeurs exceptionnels pour le travail qu'elle accomplit dans les écoles secondaires locales en aidant les élèves à effectuer la transition de l'école au marché du travail. Ce prix lui a été remis par le Conseil provincial de partenariats.

En 2013, la Commission a recruté et embauché six apprentis en mécanique des petits moteurs, maçonnerie, CVCA et services culinaires en réponse à la pénurie de travailleurs qualifiés provinciale et pour planifier la relève en vue des départs à la retraite au cours des trois à cinq prochaines années.

En ce qui concerne le recrutement et les emplois saisonniers, la Commission a participé à 12 salons de l'emploi en 2013 et reçu plus de 1 000 demandes d'emploi. En outre, 1 578 demandes non sollicitées ont été déposées, ce qui a porté le nombre total de candidatures à 2 578 alors que l'année précédente l'organisme en avait reçu 2 425. La Commission a engagé environ 300 nouveaux employés saisonniers pour pourvoir aux postes offerts en haute saison.

Accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario

La Commission respectera tous les calendriers et les exigences législatifs provinciaux de 2013 contenus dans les Normes d'accessibilité intégrées. En ce qui concerne les Ressources humaines, il s'agit notamment d'effectuer les programmes et processus relatifs à la norme d'accessibilité à l'emploi. La Commission a fait appel aux services d'un consultant en matière d'accessibilité dans le but de cibler et de respecter toutes les exigences en matière d'accessibilité dans l'ensemble de l'organisme.

Une séance d'information publique a eu lieu au cours de l'exercice 2013 pour présenter le plan d'accessibilité pluriannuel de la Commission. Les séances ont été bien accueillies. Une autre séance est prévue à l'automne 2013 pour informer le public des nouvelles initiatives.

Divers

Le service Ressources humaines a coordonné plusieurs activités pour les employés en 2013 afin de récompenser le personnel et promouvoir la participation. On a entre autres souligné des départs à la retraite, organisé des fêtes pour reconnaissance de services, un piquenique pour les employés, une journée Invitons nos jeunes au travail, ainsi qu'une série d'activités avec Centraide pour promouvoir le travail d'équipe et le service à la communauté. La Commission a remporté un prix Centraide grâce à la collecte de fonds de ses employés et à leurs efforts dynamiques.

Initiatives futures

Dotation et structure de l'organisation

- Des plans réguliers de dotation et la structure de l'organisation demeureront une priorité en 2014-2016 alors que la Commission évalue son modèle de gestion et ses besoins en matière d'activités opérationnelles pour respecter les exigences de son nouveau plan stratégique.
- Les efforts en matière de dotation saisonnière seront axés sur les nouveaux soutiens et exigences relatifs aux activités opérationnelles pour la dernière année de commémoration de la Guerre de 1812.
- La Commission prévoit élargir son programme d'apprentissage en 2014 et 2015 afin de répondre à ses besoins en matière de planification de la relève. On prévoit entre autres ajouter des programmes d'apprentissage en plomberie et en soudure.
- Aux Ressources humaines, une base de données pour recueillir des demandes de poste bénévole sera créée en 2014 et mise en œuvre en 2015-2016 pour répondre aux besoins ciblés de l'organisme en matière de bénévoles.
- La Commission implantera un programme de vérification complète des antécédents en 2014 afin d'exercer toute la diligence voulue au moment d'embaucher du personnel.

Santé et sécurité

- Examiner/réviser les politiques clés comme le repérage, le verrouillage, les espaces clos et le travail à chaud.
- Mettre en œuvre la prochaine étape de l'évaluation des risques en distribuant les questionnaires au personnel pour cibler les risques possibles et ensuite prendre des mesures d'atténuation.
- Examiner les révisions proposées des exigences législatives en matière de formation visant la sensibilisation des travailleurs et des superviseurs ainsi que les exigences relatives à l'accréditation du comité mixte de santé et sécurité.

Relations de travail

 La Commission entamera des négociations collectives avec la section locale 217 du SEFPO (employés du parc) à la fin 2013/début 2014.

- Des négociations collectives auront aussi lieu à l'automne 2014 avec le Workers
 United Canada Council qui représente les serveurs de restaurant de la Commission.
- Des négociations collectives auront lieu avec le service de police de la Commission à l'automne 2015.

Formation

- Un nouveau programme de formation en service à la clientèle sera offert en 2014.
- Un nouveau modèle de formation sera créé en 2014-2015 pour que les RH puissent mieux profiter des possibilités en ligne et extérieures relativement au réseautage et aux pratiques exemplaires. Il s'agira, entre autres, de trouver des partenaires avec qui conclure des ententes sur des services partagés et d'améliorations technologiques en vue de l'apprentissage modulaire.

Engagement en matière d'emploi

- La Commission mettra sur pied des équipes dans les services/lieux en 2014 pour donner suite aux résultats de l'enquête auprès des employés. Il s'agira entre autres de créer des plans d'action pour tirer parti des points forts qui auront été relevés et régler les difficultés qui se posent.
- Une méthode d'appréciation à la mi-saison sera établie en 2014 pour fournir une rétroaction tôt dans la saison et obtenir des avis sur les buts et les objectifs.
- Des sondages éclair seront effectués en 2015-2016 pour évaluer les améliorations.
- La mise à jour des systèmes d'évaluation des emplois sera effectuée en 2014 et 2015, ce qui comprend des études d'étalonnage du marché pour s'assurer que la Commission est concurrentielle et peut attirer et retenir les meilleurs talents.

Accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario

 Les exigences aux termes de la Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario ont été intégrées dans le plan d'action pour 2014-2016. La Commission continuera de travailler avec son consultant en matière d'accessibilité pour respecter toutes les exigences.

Technologie

- En 2014, le personnel travaillera avec le service des TI pour améliorer la technologie en matière de recrutement saisonnier en ce qui concerne la présélection des curriculum vitae et demandes d'emploi.
- Un examen des systèmes SIRH aura lieu en 2015-2016 afin d'étudier les possibilités de remplacement.

Effet des initiatives sur les besoins en matière de personnel

Avec des initiatives efficaces en matière de dotation, la Commission sera en mesure de faire face aux défis d'une économie touristique en pleine évolution tout en s'assurant que des stratégies pertinentes en matière de gestion et de relève sont en place.

Il importe de continuer à mettre l'accent sur la santé et la sécurité en misant entre autres sur des mesures proactives qui non seulement aideront la Commission à faire preuve d'une diligence raisonnable, mais aussi à promouvoir son engagement envers la santé et la

sécurité ainsi qu'envers ses employés. Les efforts intensifiés et continus de la Commission en vue d'implanter les Normes d'accessibilité soulignent son engagement envers les personnes ayant des handicaps temporaires et permanents ainsi que l'énergie qu'elle investit pour s'assurer que le lieu de travail est parfaitement accessible.

Les stratégies appropriées en matière de motivation de la main-d'œuvre et des employés font ressortir l'importance que la Commission accorde à son effectif et la mettent en valeur comme employeur.

Un modèle de formation efficace permettra de s'assurer que l'apprentissage en cours est à la fois pertinent et conforme aux meilleures pratiques. Pour ce faire, il importe entre autres de revoir le service à la clientèle et d'établir des normes et attentes cohérentes pour le personnel de la Commission dans le but de promouvoir l'avantage concurrentiel et l'image positive de l'organisme comme première destination de choix pour les visiteurs, ainsi que pour les fidéliser.

L'utilisation optimale de la technologie permettra à la Commission de répondre efficacement aux besoins en matière d'information et de rapports sur lesquels les décisions s'appuient et aussi assurera une efficacité opérationnelle pour soutenir les exigences du plan stratégique.

8.0 MESURES DE RENDEMENT

La Section 3.0 et l'Annexe A du plan d'activités présentent un tableau des résultats de 2013 en comparaison avec les objectifs fixés dans le Plan d'activités 2012-2015.

En 2013, la Commission a défini une série de mesures de rendement pour ses diverses activités.

Recherche et développement

- Enquête externe sur les clients élaborée en 2013 et effectuée en 2014
 - Terminée à l'interne avec les étudiants et présentée au conseil d'administration en septembre
- Examiner et implanter les nouvelles technologies en matière de commerce électronique et sur le Web, l'informatique mobile, l'utilisation des codes QR et mesurer l'augmentation du volume des ventes résultant de l'adoption de nouvelles technologies
 - Augmentation des ventes de passes en ligne de 55 %; présence accrue sur Facebook et Twitter

Ressources humaines

- Coordination d'un programme de retour au travail rapide et sécuritaire dans les
 24 heures suivant un incident en milieu de travail 90 % du temps
 - Objectif atteint
- Améliorer les statistiques relatives aux présences et aux congés de 5 %
 - Objectif atteint
- Entreprendre le suivi à l'échelle de l'organisme de la participation du personnel à la formation et augmenter le % d'employés participant à un minimum de 10 heures de formation professionnelle de 15 %
 - Suivi centralisé de la participation effectué; hausse de la participation du personnel dans de nombreux domaines de formation, mais la stratégie officielle en matière de formation a été reportée en 2014 en raison de postes vacants aux Ressources humaines
- Délai de réponse pour remplir les formulaires d'offres d'emploi saisonnier provenant des gestionnaires des emplacements dans les 48 heures, 95 % du temps
 - Objectif atteint

Image

- Répondre aux demandes des médias concernant de l'information, des entrevues dans les 6 heures 90 % du temps
 - Objectif atteint
- Faire le suivi de l'importance de la couverture médiatique qui en résulte (# d'impressions générées)
 - Objectif atteint

- Visite annuelle par l'équipe interservices des installations à la fin de la saison pour un examen du point de vue du service à la clientèle et de la gestion des risques, y compris un examen de l'application des recommandations de la saison précédente
 - Effectué
- Résultats de l'enquête externe sur les services bien + très bien/excellent => 90 % et mauvais/inacceptable <= 10 %
 - présentés au conseil d'administration le 20 septembre
 - o taux de satisfaction relatif au WEGO: 89 %
 - taux de satisfaction relatif au stationnement : 83 %
 - taux de satisfaction individuels pour diverses attractions; *Maid of the Mist* et le
 Conservatoire de papillons ont eu les meilleurs résultats

Partenariats

- Pourcentage d'ententes de partenariats avec accords à l'appui
 - Avocat interne embauché. La plupart des partenariats importants ont des accords juridiques, le reste sera fait pendant la période de planification dans le cadre du programme de gestion des documents
- Statistiques sur la participation des bénévoles
 - Reporté en raison de la restructuration de la dotation en RH et des postes vacants

Installations

- Définir les coûts unitaires visés pour les activités de maintenance par rapport aux normes de qualité
 - À définir en 2014
- Définir les objectifs de revenu pour les installations commerciales par pied carré
 - o À définir en 2014
- Effectuer une évaluation de l'état des actifs et créer une base de données d'inventaire des actifs
 - En cours en consultation avec VFA; effectué pour les structures des bâtiments; en cours pour les infrastructures linéaires et souterraines
- Objectif : 95 % des projets terminés en respectant le calendrier et le budget
 - Achèvement des travaux pour le chemin de fer Incline prévu en mars remis en août en raison de l'obligation imprévue de stabiliser la fondation dans la partie inférieure
 - L'état des galeries hydrauliques a entraîné des changements dans les améliorations des routes du parc et une priorité à la reconstruction du pont CNP
 - Le budget d'immobilisations financé par les activités pour 2014 a été réduit d'environ 2 millions \$ pour contrebalancer la baisse du bénéfice lié aux activités

- Coût à l'acre pour l'entretien par type de zone (grande, moyenne, hautement intensive)
 - o À définir en 2014 par le nouveau directeur principal de Parcs du Niagara
- Coût par planche horticole (coût unitaire au pied carré pour la saison)
 - À définir en 2014 par le nouveau directeur principal de Parcs du Niagara
- Entretien du parc conforme aux normes en respectant les durées de cycle des équipes par + ou - 5 % par rapport au calendrier prévu pour l'activité
 - o À définir en 2014 par le nouveau directeur principal de Parcs du Niagara

Technologie de l'information

- Nombre de projets achevés qui correspondent aux exigences opérationnelles
 - Le portefeuille de projets priorisés achevés et mis à jour régulièrement correspondant à 100 % aux exigences opérationnelles
- % d'ordinateurs/portatifs ayant > 5 ans il en reste environ 25 %
- % de personnel de TI participant à un minimum de 14 heures de formation technique (en ligne ou à l'extérieur)
 - o 75 % du personnel
 - o formation en entreprise Lynda.com en place
 - o partenariat avec des centres de formation régionaux
- Versions des logiciels
 - o logiciels de comptabilité, de paie et de budgétisation mis à niveau en 2013
 - harmonisation des ordinateurs de bureau à Office 365 et nouveaux ordinateurs
 - o Kiosque
 - o importante mise à niveau du logiciel de billetterie en 2014
- Système de billetterie implanté; amélioration continue signalée dans le rapport soumis au conseil d'administration en octobre
- Introduction de Fibre et WiFi et autres améliorations du réseau en 2014
- Examen de la conformité à la norme ICP en cours
- Consolidation du traitement du courrier
- Cartes de pointage créées pour le golf, les immobilisations et l'approvisionnement
- Formation sur la visioconférence et schématisation de processus dans de nombreux domaines

Finances

- Atteinte des objectifs approuvés en matière de recettes, de coûts et de marges de profit budgétés relativement aux activités commerciales
 - Les objectifs en matière de recettes ne sont pas atteints, cependant, ils ont été contrebalancés par des réductions des dépenses de fonctionnement et d'immobilisations afin qu'il n'y ait aucun effet sur les surplus accumulés, avant amortissement

- Programme de contrôle de la qualité ISO étudié et approuvé pour 2014
- Réaliser une économie de 15 % en frais juridiques en se dotant d'un service juridique
 - Avocat et assistant juridique embauchés en 2013
 - Diminution des sommes versées à des conseillers juridiques externes, service amélioré y compris une présence et un soutien juridiques dans les réunions de la Commission et des comités
- Établir un processus de suivi pour économiser des coûts ou éviter des coûts par un processus d'approvisionnement, et améliorer les économies de 10 % par rapport aux résultats de 2011
 - Cartes de pointage sur le suivi des économies remplies et soumises au comité des finances et de la vérification chaque trimestre
- Mise à niveau et intégration des technologies en matière de finances (grand livre, rapports financiers, budgétisation, attractions, services culinaires)
 - o Fait
- Réduction de l'utilisation de la marge de crédit en période hors saison (frais d'intérêts réduits de 10 %)
 - Objectif atteint : baisse des frais d'intérêts à court terme (2013 : 21 160 \$; 2012 : 49 090 \$; 2011 : 68 885 \$)
- Implanter un processus de rendement des fournisseurs pour évaluer la conformité aux critères relatifs aux DP/soumissions, y compris des réunions d'examen client/fournisseur
 - o Implantation à l'automne 2013
- 10 % d'amélioration dans la durée du cycle d'approvisionnement
 - o Nouveaux formulaires pour s'assurer d'obtenir l'information obligatoire
- Cibler de façon proactive les contrats qui expireront en 2013 afin que la planification préalable puisse commencer avant la demande d'approvisionnement
 - o Fait intégré à la structure de la nouvelle base de données des contrats
- Soumission des rapports au Ministère dans le respect des délais
 - Fait 100 %

Produits et services

Services culinaires

- Atteindre les objectifs en matière de marge brute et de coût des marchandises vendues pour ce qui est de la restauration rapide et des restaurants à service complet, comme indiqué dans le budget 2013
 - Résultats actuels inférieurs aux objectifs pour 2013, initiatives mises en œuvre pour atténuer les effets
 - o Restructuration interne entreprise en 2013
 - Gestion du menu et réduction des frais généraux dans le budget 2014
 - Vérification interne effectuée pour accroître l'efficacité

Mesures pour 2014

- Coût de la main-d'œuvre par transaction dans les services de restauration rapide
- Productivité du travail dans les restaurants à service complet; service à la clientèle, cuisines et repas combinés par heure de travail
- % des coûts par lieu représenté par les coûts indirects temps plein/immeubles
- % des coûts par lieu alloué au produit non utilisable (gaspillage, etc.)

Vente au détail et attractions

- Statistiques sur la fréquentation maintenir le taux de 2012
 - Le temps frais au printemps, la fermeture du chemin de fer Incline jusqu'au 16 août, la grève des opérateurs d'ascenseur et des pannes d'électricité ont nui à la capacité d'atteindre les objectifs en 2013 – le taux de 2012 n'a pas été atteint
 - Initiatives pour améliorer la fiabilité des ascenseurs et des systèmes électriques et installation de génératrices pour redondance
 - o Acquisition d'une assurance pertes d'exploitation pour gérer les risques
- Pourcentage des charges salariales pour chaque commerce de détail et attractions atteindre l'objectif présenté dans le budget détaillé de 2013
 - Objectif atteint; mais % plus élevé en raison du déficit dans les objectifs de recettes
- Pourcentage d'augmentation dans la vente de la passe Adventure dans le parc et pourcentage d'augmentation de vente de gamme supérieure pour les attractions ne faisant pas partie de la passe Adventure – améliorer de 2 %
 - Objectif atteint les ventes par voie de consignation avec des partenaires et celles en ligne ont augmenté
- Objectifs en matière de marge brute et de coût des marchandises pour tous les points de vente au détail – atteindre l'objectif fixé dans le budget 2013
 - objectif non atteint en raison d'une baisse de la fréquentation, comme mentionné plus haut
- Résultats de l'enquête externe sur les services (clients mystères) inacceptables inférieur à 10 %
 - Taux de satisfaction élevé des usagers dans l'enquête interne comprenant
 371 répondants
 - 30 % des répondants ont indiqué qu'ils avaient acheté des produits dans les commerces de Parcs du Niagara
 - Dépenses moyennes (chez les clients qui ont répondu) = 42,19 \$
- Dépenses moyennes par visiteur par commerce maintenir le taux de 2012
 - Objectif atteint

Exploitation des terrains de golf

Rapport administratif sur les IRC approuvé par le conseil d'administration en août 2013, reflète le rendement en comparant les résultats du début de l'exercice 2012 jusqu'en juin à ceux de 2013 à pareille date.

- Nombre de parties jouées en hausse de 18 %
- Hausse des recettes de 2 %
- Le pourcentage de golfeurs canadiens (comparés aux golfeurs américains) continue à augmenter
- 68 % des golfeurs ayant rempli une carte de commentaires indiquent que les conditions du parcours sont excellentes ou de classe mondiale
- Le dragage des fossés et les drains français ont grandement amélioré le drainage de 5 trous du terrain Battlefield
- Les changements dans les pratiques culturales et d'agronomie ainsi que dans les horaires du personnel au terrain Legends ont amélioré les conditions
- Six capteurs de sable à proximité des verts et quatre capteurs de sable près des allées ont été reconstruits en 2013
- Suivi de l'efficacité des initiatives de marketing avec des codes promo
- Embauche de Rick Smith comme partenaire pour l'académie de golf
- Formation en service à la clientèle pour le personnel de première ligne terminée
- Partenariat avec Niagara Golf Trail et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT) pour cofinancer une campagne de marketing visant les É.-U.
- Relance du Club VIP pour promouvoir des offres hebdomadaires de dernière minute
- Mise en œuvre d'une application interactive mobile pratique pour les clients et pour faire des promotions
- Site Web amélioré
- Lancement d'une nouvelle ligue au terrain Legends

9.0 STRATÉGIES DE DÉTERMINATION, D'ÉVALUATION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

La Commission présente des mises à jour sur les risques dans les rapports trimestriels qu'elle soumet au Ministère. Les catégories de risque sont les mêmes que celles dont le Ministère est tenu de rendre compte au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement (Stratégie, Responsabilisation/gouvernance, Opérationnel, Main-d'œuvre, Technologie de l'information et infrastructure, Tous les autres risques).

Les stratégies d'évaluation et d'atténuation des risques de la Commission pour cette période de planification des activités sont présentées selon cette formule à **l'Annexe C** du présent plan d'activités.

En 2011, la Commission a mis sur pied un service de vérification interne et embauché un vérificateur professionnel. Au cours de 2012, un second vérificateur interne a été engagé et le conseil d'administration de la Commission a approuvé les politiques régissant la gestion globale des risques et le contrôle interne. Des évaluations des risques et des rapports réguliers présentés au conseil d'administration font partie intégrante du programme de vérification interne.

En 2013, des vérifications internes ont été effectuées dans plusieurs domaines, notamment le golf, les ressources humaines, les services culinaires et l'ingénierie, de même que les voyages, les repas et l'hospitalité. Plusieurs des recommandations ont été implantées, et le reste le sera en 2014. En 2014, la Commission prévoit mettre en œuvre un programme de gestion de la qualité en utilisant des ressources provenant de la vérification interne, un consultant externe et des représentants de différents services de l'organisation.

10.0 BUDGET FINANCIER ET DOTATION

La Commission doit être une entreprise opérationnelle autonome financièrement. Elle génère des recettes d'une variété d'activités. Sa plus importante source de revenus provient de ses activités commerciales. En 2013, cette source a généré 66,6 millions \$ ou 87 % du total de ses revenus. Le 13 % qui reste, soit 9,9 millions \$, provient de redevances d'utilisation d'énergie hydraulique/loyers fonciers, de droits, de postes divers et de primes acquises sur des fonds américains. Ces revenus ont pour but de permettre à la Commission de fonctionner de façon autonome en couvrant les dépenses nécessaires pour soutenir le travail lié à l'entretien, aux parcs et à l'administration, gérer son propre service de police et lui permettre de réinvestir dans ses infrastructures.

10.1 Résumé des résultats de 2013

Les résultats réels présentés dans cette section feront l'objet d'une dernière vérification interne.

Le tableau 10.1.1 ci-dessous présente le sommaire des revenus, des charges et du déficit pour l'exercice 2013 en comparaison avec le budget approuvé.

Le déficit net pour 2013, après intérêts, amortissement et montants qui ne sont pas de nature répétitive, est de 4,462 millions \$.

Tableau 10.1.1 RÉSULTATS D'EXPLOITATION, EXERCICE 2013				
(en milliers de dollars)				
	Budget de 2013	Ch. réels 2013	Ch. réels 2012	
Activités génératrices de recettes*	70 232 \$	66 621 \$	67 283 \$	
Loyer foncier	6 689	6 678	6 629	
Commissions, locations et droits*	2 773	2 867	2 756	
Autres	150	<u>370</u>	330	
Total des revenus	<u>79 844 \$</u>	<u>76 536 \$</u>	<u>76 998 \$</u>	
Coût des marchandises vendues	11 087	11 087	11 112	
Charges d'exploitation	63 187	61 273	60 386	
Total des charges	74 274	<u>72 360</u>	<u>71 498</u>	
Excédent net avant les postes ci-dessous	5 570	4 176	5 500	
Intérêts	1 706	1 660	1 769	
Amortissement des immobilisations et du fonds d'immobilisation	7 013	6 990	6 890	
Déficit net lié aux activités	(3 149)	(4 474)	(3 159)	
Augmentation nette de l'obligation liée aux centrales	(665)	(589)	(638)	
Biens apportés (OPG - site Big Becky)	-	1 085	-	
Valeur d'aliénation de l'ancien chemin de fer Falls Incline	<u>-</u>	(484)	<u>-</u> _	
Déficit net pour l'exercice	(3 814 \$)	(4 462 \$)	(3 797 \$)	

*Remarque : Les revenus de l'ascenseur *Maid of the Mist* sont intégrés dans les initiatives génératrices de recettes et les locations de quais sont intégrées dans « Commissions, locations et droits ».

Le total des revenus pour 2013 est de 76,536 millions \$. Les charges qui s'élèvent à 72,360 millions \$ sont inférieures à ce qui avait été prévu au budget de 1,914 millions \$; des diminutions ayant été faites au cours de l'année pour contrebalancer le déficit par rapport aux objectifs de revenus pour 2013. La perte nette, après déduction des intérêts, de l'amortissement, du financement des immobilisations et du changement dans l'obligation liée aux centrales, est de 4,462 millions \$. Les dépenses d'immobilisations pour 2013 ont été réduites de 4,4 millions \$ dans le budget pour contrebalancer le manque à gagner dans les résultats des activités.

L'impact le plus important sur les initiatives génératrices de recettes en 2013 est venu du report de l'ouverture officielle du chemin de fer Incline du 31 mars au 16 août. La perte directe de revenus de cette attraction pour les dix premiers mois de 2013 était de 924 000 \$ comparativement aux recettes récoltées de novembre à août 2012. Les recettes provenant du chemin de fer depuis son ouverture en août atteignent les objectifs fixés au budget.

La construction du chemin de fer a aussi eu des répercussions indirectes sur les revenus provenant des services culinaires, de la vente au détail et autres revenus liés aux attractions au complexe Table Rock. Les travaux de construction ont entraîné un changement dans le flux piéton en provenance du district hôtelier; en conséquence, il y avait moins de piétons dans le niveau supérieur du complexe. Les revenus provenant du stationnement des chutes ont aussi été moins élevés que prévu, en raison de la perte d'espaces de stationnement dans les zones de travaux. Les revenus provenant des activités du complexe Table Rock et des stationnements des chutes ont augmenté en août, après l'ouverture du chemin de fer.

Un bris d'équipement à l'attraction *Fury* a entraîné sa fermeture pendant 15 jours, soit du 12 au 26 juillet, et une perte de revenus évaluée à 233 000 \$. Une panne d'ascenseur en juin à l'attraction Excursion derrière les chutes a entraîné sa fermeture pendant 6 jours. Sa réouverture a été retardée en raison d'une grève des opérateurs d'ascenseur. La perte de revenus liée à la fermeture de cette attraction est estimée à 100 000 \$. D'autres facteurs qui ont aussi fait en sorte que les revenus n'ont pas atteint les objectifs fixés sont le temps frais et humide au printemps et au début de l'été, ce qui a eu pour effet de diminuer le nombre de visites aux chutes Niagara de mai à juillet.

Le tableau 10.1.2 ci-dessous présente le sommaire des chiffres réels de 2013 provenant des activités génératrices de recettes de la Commission, en comparaison avec le budget 2013 et les chiffres réels de 2012.

Tableau 10.1.2 Activités génératrices de recettes - Sommaire				
(en milliers de dollars)				
	Budget de	Ch. réels	Ch. réels	
	2013	2013	2012	
Attractions	22 211 \$	20 964 \$	20 973 \$	
Vente au détail	17 650	17 192	17 435	
Culinaire	16 547	15 641	16 505	
Parking/WEGO/Incline	9 128	8 760	8 342	
Golf	4 201	3 659	3 515	
Patrimoine	<u>495</u>	405	<u>513</u>	
Total	70 232 \$	66 621 \$	67 283 \$	

Les états vérifiés pour 2013 seront examinés par la Commission à la réunion du conseil d'administration qui aura lieu en février 2014. Les principes comptables importants utilisés dans la préparation des états financiers audités seront en conformité avec les normes comptables pour le secteur public et le Règlement de l'Ontario 395/11 de la *Loi sur l'administration financière*.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles de la Commission sont présentées par catégories dans le tableau 10.1.3 ci-dessous. La Commission possède des immobilisations corporelles dont le prix coûtant d'origine est d'environ 296 millions \$, et dont la valeur comptable nette, après amortissements, est de 158 millions \$. Environ 73 % de la valeur comptable nette représente les actifs dans la catégorie Bâtiments, routes et structures.

Tableau 10.1.3 Annexe des immobilisations corporelles					
(en milliers de dollars)	Coût	Amortissements cumulés	Valeur compt. nette		
Terrains et aménagements	31 494 \$	0 \$	31 494 \$		
Bâtiments, routes, structures Outillage, mobilier et matériel	214 034	98 336	115 698		
roulant	44 404	38 749	5 655		
Travaux d'immobilisations en					
cours	<u>5 639</u>		<u>5 639</u>		
Total	295 571 \$	137 085 \$	158 486 \$		

Le financement par subvention pour les travaux d'immobilisations, comme les sommes reçues pour le réaménagement des sites patrimoniaux, le chemin de fer Incline etc., est imputé aux revenus au même taux utilisé pour amortir l'actif correspondant sur toute sa durée de vie utile. Cette façon de faire est en conformité avec le Règlement 395/11 aux termes de la *Loi sur l'administration financière*. Ces montants sont rapportés avec l'amortissement dans le tableau 10.1.3.

10.2 Prévisions pour novembre 2013 à mars 2017

La prévision pour trois ans reflète une tendance positive avec des niveaux de revenus qui devraient couvrir tous les coûts, y compris la dépréciation et l'amortissement des centrales électriques à l'exercice 2017. Ce niveau de revenu permettra à la Commission d'entreprendre plusieurs travaux de réparation et de mise à niveau essentiels pour ses installations et ses activités opérationnelles qui ont été reportés en raison d'un manque de financement. L'établissement du calendrier d'amélioration des immobilisations comprendra une planification d'urgence si les revenus n'atteignaient pas les niveaux prévus.

Au cours de l'année 2013, le conseil d'administration de la Commission a approuvé une transition faisant en sorte que la clôture de l'exercice passera du 31 octobre au 31 mars, laquelle entre en vigueur le 31 mars 2015. Cela nécessite une période de transition. Le premier exercice à prendre fin le 31 mars comprendra 17 mois et couvrira la période du 1^{er} novembre 2013 au 31 mars 2015.

Il est important de comprendre l'effet du changement de fin d'exercice, qui passe du 31 octobre au 31 mars, sur le budget de transition de 17 mois et sur la projection sur 17 mois dans le tableau 10.2.1 ci-dessous. Le budget de transition de 17 mois comprend deux périodes de 5 mois produisant des revenus traditionnellement bas, soit du 1^{er} novembre 2013 au 31 mars 2014 et du 1^{er} novembre 2014 au 31 mars 2015. La haute saison pour les activités de la Commission qui produisent des recettes est habituellement de juin à septembre. Les recettes des 5 mois, novembre à mars, représentent normalement environ 12 % des recettes pour une année normale alors que les dépenses d'exploitation pour ces mêmes mois représentent normalement environ 30 % des dépenses d'exploitation dans une année normale. Le déficit enregistré pour la période de 17 mois se terminant le 31 mars 2015 résulte de l'intégration de deux basses saisons et d'une haute saison dans le même exercice financier – l'année de transition.

Le tableau 10.2.1 présente le sommaire des prévisions des revenus et des charges pour les trois prochaines années.

Tableau 10.2.1 PRÉVI	ISIONS DES RE	VENUS ET DES CH	HARGES NOV. 20	13 - MARS 201	7
(en milliers de dollars)	Nov. 2013-	Nov. 2014-	Nov. 2013-	Mars	Mars
	oct. 2014	mar. 2015	mar. 2015	2016	2017
	Modifié	Période tampon	17 mois	12 mois	12 mois
Total des revenus, excepté projet de		-			
tyrolienne	82 979 \$ 7 <u>6</u>	9 529 \$	92 508 \$	84 702 \$	86 320 \$
Total des charges	<u>801</u>	22 243	99 044	<u>78 007</u>	79 232
Résultat avant intérêts, amortissement et tyrolienne	6 178 \$	(12 714 \$)	(6 536 \$)	6 695 \$	7 088 \$
Frais d'intérêt	1 701	726	2 427	1 550	1 470
Amortissement des immobilisations et du fonds d'immobilisation	7 013	2 923	9 936	6 800	6 700
Rajustements comptables	0	600	600		
Augmentation nette de l'obligation	-				
liée aux centrales	<u>665</u>	<u>260</u>	<u>925</u>	700	713
Déficit net pour l'exercice avant					
le projet de tyrolienne	(3 201)	(17 223)	(20 424)	(2 355)	(1 795)
Bien apporté - Édifice Boat Plaza	2 124	-	2 124	-	-
Recettes potentielles liées au projet de tyrolienne Excédent (déficit) net pour				1 663	2 163
l'exercice	(1 077 \$)	(17 223 \$)	(18 300 \$)	(692 \$)	368 \$

Hypothèses

Les hypothèses suivantes ont été utilisées dans l'établissement des prévisions :

- Les prévisions sont prudentes et s'appuient sur des revenus et une fréquentation correspondant aux taux de fréquentation moyens réels des trois dernières années (2011-2013).
- Le nouveau bail pour le service de croisières avec Hornblower devrait entraîner un excédent net de 4,248 millions \$.

- Les revenus comprennent les nouvelles recettes projetées provenant de la mise en place progressive d'un projet potentiel de tyrolienne commençant en 2015.
- Les recettes budgétées pour les activités au deuxième étage du complexe Table Rock s'appuient sur une année complète d'exploitation du chemin de fer Incline.
- La hausse dans les recettes provenant des attractions pour 2013 s'appuie sur des prix approuvés.
- Les initiatives génératrices de recettes tiennent compte des ententes récemment négociées avec des tiers, Tim Horton, Au So Sushi et Pizza Pizza, ainsi que des nouvelles ententes anticipées qui seront négociées en 2014 et 2015, comme décrites dans la Section 4 du présent plan d'activités.
- Les recettes provenant de la vente au détail devraient augmenter par rapport à 2013, compte tenu de la nouvelle stratégie de mise en marché, des investissements d'immobilisations dans le complexe où sont offertes les croisières et de l'amélioration du flux piéton dans les commerces au détail situés dans la partie supérieure de Table Rock pendant une année entière d'exploitation du chemin de fer Incline.
- L'achèvement du projet Big Becky entraîne une réduction de loyer foncier de 80 000 \$.
- Les services culinaires comprennent des réductions projetées du coût des marchandises vendues par la gestion du menu (100 000 \$), ainsi que des salaires et des avantages sociaux réduits (426 000 \$) dans le cadre d'une restructuration interne effectuée en février 2013.
- Les tarifs et les permis de stationnement tiennent compte de l'implantation de la nouvelle stratégie en matière de stationnement, y compris les unités solaires supplémentaires.
- Le budget tient compte de l'ajout d'ambassadeurs pour améliorer l'expérience des visiteurs.
- Le budget en matière de golf tient compte de la remise en état d'environ 225 fosses de sable aux terrains Legends et Whirlpool en réponse aux plaintes les plus fréquentes des golfeurs.
- Le budget comprend aussi une mise à jour de la conception du système d'irrigation à Whirlpool et dans les jardins botaniques afin d'être prêt à donner le premier coup de pelle si le fonds de subvention est accordé.
- Le budget Ressources humaines comprend des ressources pour appliquer les recommandations de l'examen opérationnel effectué en 2013.
- Taux d'inflation général de 1,5 % pour les dépenses, sauf lorsque les prix sont fixés par des contrats en vigueur. Les dépenses globales pour les réparations et la maintenance sont fixées selon les taux de 2013.
- Hausses dans les services publics : 4 % pour l'électricité; 1,5 % pour l'eau/les eaux usées; 3 % pour le gaz naturel.
- Les primes d'assurance tiennent compte de la nouvelle assurance contre les pertes d'exploitation et du coût estimatif du renouvellement de la prime en octobre.

10.3 Planification des travaux d'immobilisations 2014-2016

Projets financés à partir des activités de la Commission

Les résultats prévus avant intérêts et amortissement pour 2014-2016 permettront de financer des travaux d'immobilisations et de l'équipement, tel qu'illustré dans le tableau 10.3.1.

Tableau 10.3.1 Budget de	u financeme	ent des imm	obilisations	3	
(en milliers de dollars)					
	Budget de 2013	Ch. réels 2013	Budget de 2014	Prévisions 2015	Prévisions 2016
Résultats prévus avant intérêts et amortissement	5 569 \$	4 176 \$	6 178 \$	6 695 \$ 1 663 \$	7 089 \$ 2 163 \$
affectées au service de la dette	(3 200 \$)	(3 364 \$)	(3 220 \$)	(3 200 \$)	(3 200 \$)
Disponible pour les immobilisations, issu des activités courantes Financé à partir de l'excédent de l'exercice antérieur	2 369 \$ 2 551 \$	812 \$ 357 \$	2 958 \$ 2 579 \$	5 158 \$ 150 \$	6 052 \$
Financé à partir de fonds provenant de l'exploitation	4 920 \$	1 169 \$	5 537 \$	5 308 \$	6 052 \$
Financé par subvention provinciale (Incline)	7 000 \$	7 000 \$	0 \$		
Financé par subvention provinciale (Projets de sécurité réalisés par VFA) Financé par une subvention provinciale (Pavage)	0 \$	860 \$ 2 000 \$	0 \$ 0 \$		
Installations administratives - financées par dette ou subvention Financé par subvention provinciale (Demande présentée)	0 \$	0 \$	0 \$	2 000 \$	
Financé par la Buffalo and Fort Erie Public Bridge Authority (Old Fort Erie)	57 \$	57 \$	0 \$		
Financé par entente avec le service de transport des visiteurs, arrêts de bus/au pont	4 626 \$	4 626 \$	1 274 \$		
Contribué par la restauration du projet Big Becky	0 \$	849 \$	0 \$		
Financé par subvention, dette ou autre source	11 683 \$	15 392 \$	1 274 \$	2 000 \$	0 \$
	16 603 \$	16 561 \$	6 811 \$	7 308 \$	6 052 9

avant 2015

Les listes des dépenses en immobilisations par type d'actif et par ordre de priorité figurent dans les tableaux 10.3.2 et 10.3.3 respectivement.

Tableau 10.3.2 Dépenses en immobilisations par type d'actif					
(en milliers de dollars)	Ch. réels 2013	Budget de 2014	Prévisions 2015	Prévisions 2016	
Améliorations des					
installations	7 910 \$	2 734 \$	4 131 \$	2 429 \$	
Flotte	269 \$	685 \$	534 \$	609 \$	
Équipement	1 237 \$	1 155 \$	900 \$	1 026 \$	
Infrastructure	7 145 \$	2 237 \$	1 743 \$	1 988 \$	
	16 561 \$	6 811 \$	7 308 \$	6 052 \$	

Tableau 10.3.3 Projets d'immobilisations par ordre de priorité				
(en milliers de dollars)				
	2014	2015	2016	Total
Sécurité et réglementation	1 212	945	1 077	3 234
Initiatives génératrices de recettes	72	56	64	192
Appuyé par un RCI	1 133	883	1 007	3 023
Initiative stratégique / Image	1 960	1 527	1 742	5 229
Entretien sur le cycle de vie de l'actif	1 338	3 043	1 189	5 570
Exigence opérationnelle	1 096	<u>854</u>	974	2 924
Total	6 811 \$	7 308 \$	6 053 \$	20 172 \$

Parmi les grands projets inclus dans le budget d'immobilisations pour 2014 figurent la rénovation des installations culinaires et de vente au détail liées aux croisières, l'achèvement des dernières composantes du plan du site du nouveau chemin de fer Incline, l'implantation du logiciel de billetterie OMNI et d'équipement aux attractions et points de vente et la reconstruction du mur de la pergola au théâtre Oaks Garden, en plus de nombreux petits projets de remise en état d'immobilisation et le renouvellement d'équipement/flotte.

Équipements administratifs

Actuellement, le personnel administratif de la Commission travaille dans quatre installations. Cela comprend des logements locatifs sur le campus du Collège Niagara, rue Dunn, ainsi que trois installations dont elle est propriétaire : Oak Hall, le pavillon de l'administration du service de police/bureau de perception et le centre de distribution.

La Commission a renégocié son bail pour les locaux de la rue Dunn où travaillent 36 membres du personnel administratif de divers services. Le bail a été soumis à la CAO et on attend l'approbation. Le bail expirera en mai 2015 et il se pourrait que le Collège utilise les locaux loués à ses propres fins dans un avenir proche.

Une analyse préliminaire comparant le marché locatif local et les coûts de construction de locaux administratifs sur les terrains de la Commission a été effectuée au printemps 2012. L'analyse a indiqué qu'aux taux d'emprunt actuels, il serait peut-être plus rentable pour la Commission de construire des bureaux sur ses propres terrains s'il n'y a pas de locaux adaptés à louer à proximité de ses principaux centres d'activités à des taux semblables ou inférieurs à ceux de la rue Dunn.

Au début de 2014, la Commission entreprendra une étude d'aménagement de l'espace dans le but de planifier la location ou la construction ou le réaménagement de locaux administratifs supplémentaires, et ce, à temps pour quitter le Collège Niagara à la fin du bail, soit en mai 2015. Une provision de 2 millions \$ pour financer la dette liée aux coûts de construction pour 2014-2015 a été intégrée au budget d'immobilisations, au cas où du financement serait nécessaire.

Dépenses en immobilisations : évaluation des besoins

Le projet d'inventaire des actifs de VFA a produit une estimation préliminaire de 93,62 millions \$ pour les besoins en capitaux, y compris les besoins en capitaux pour les centrales électriques, mais excluant les actifs linéaires et souterrains qui font toujours l'objet d'un examen. En 2013, une subvention de financement de 860 000 \$ a permis de s'attaquer aux besoins les plus urgents. La Commission poursuivra l'analyse de VFA et la mise en chantier des travaux sera tributaire du financement disponible.

Au cours des dernières années, les recettes générées par les activités n'ont pas suffi pour réaliser les projets qui sont nécessaires en matière de travaux d'immobilisations et d'acquisition d'équipement pour respecter une norme raisonnable. En outre, le niveau de financement actuel provenant des activités n'a pas été suffisant pour répondre aux besoins en capitaux critiques de la Commission.

La Commission procède actuellement à la mise à jour de ses dossiers sur l'évaluation de l'état dans le cadre d'un projet conjoint avec la province et cette estimation des retards sera mise à jour dans le plan 2015-2017. Le nouveau bail du service de croisières et le projet potentiel de tyrolienne constituent des occasions d'augmenter les recettes et de commencer à rattraper les arriérés en matière de capitaux.

Le présent plan est préparé en prenant pour principe que les travaux d'immobilisations seront effectués seulement à l'aide des sources de revenus provenant des activités. Durant la période 2014 à 2016, le personnel examinera les immobilisations pour repérer les actifs redondants qui pourraient être vendus ou loués ainsi que les produits utilisés pour remettre en état ou remplacer les actifs prioritaires en vertu des politiques de la Commission. La plus grande partie des améliorations apportées aux immobilisations prévues dans la période de planification a trait à des travaux liés à la santé et la sécurité nécessitant le remplacement du béton ou de pavés, à l'équipement dans les cuisines et à l'acquisition de nouveaux ordinateurs et serveurs.

Sommaire des effectifs

La Commission a employé environ 280 travailleurs à temps plein et 1 397 travailleurs saisonniers (environ 820 postes en équivalent temps plein) au cours de la haute saison de 2013. Il y a 617 employés syndiqués et 845 étudiants, employés sous contrat à temps partiel et autres employés non syndiqués. En ce qui concerne le personnel syndiqué, le SEFPO représente 530 employés des parcs et du service de police tandis que le Workers United Canada Council représente 87 serveurs de restaurant. Ce complément d'effectif devrait demeurer relativement stable au cours de la période visée par la planification.

Les travailleurs saisonniers sont traditionnellement embauchés durant la haute saison qui s'échelonne de mai à octobre. Un nombre limité de travailleurs restent ensuite en poste durant la saison intermédiaire pour prêter main-forte dans les sites à achalandage élevé et durant les événements communautaires importants qui ont lieu sur la propriété de la Commission.

Les niveaux de dotation ont légèrement augmenté en 2013 par rapport à 2012. Alors que la Commission continue la restructuration pour accroître son efficacité, elle ne prévoit pas de hausses ni de baisses importantes dans l'ensemble de ses effectifs au cours des trois prochaines années.

Renforcer les activités actuelles

Des personnes qualifiées ont été engagées pour pourvoir à plusieurs postes qui étaient vacants en raison de départs à la retraite. Le budget de fonctionnement 2014–2016 tient compte des améliorations dans la dotation du service des ressources humaines, de nouvelles ressources en gestion de projet dans le service de TI et d'apprentis dans les métiers du bâtiment au service d'ingénierie.

11.0 TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION/PLAN DE PRESTATION DES SERVICES ÉLECTRONIQUES

Un des projets clés identifiés dans le Plan d'activités 2012-2014 était la revue opérationnelle des services TI par un tiers. Une DP pour la revue opérationnelle a été accordée à Deloitte à l'automne 2011 et un rapport a été soumis au conseil d'administration en janvier 2012.

Les constatations et recommandations du rapport de Deloitte portaient principalement sur les lacunes et les risques inhérents aux opérations de la technologie de l'information de la Commission. Deloitte a présenté des recommandations pour améliorer les opérations et transformer l'environnement informatique de la Commission selon un modèle opérationnel défini. Au cours de l'année 2013, la Commission a poursuivi la transformation de sa prestation de services liés à la technologie de l'information.

Bilan des réalisations de 2013

- Le logiciel financier Epicor a été converti de la version 7.2 à 7.4.
- Outil de renseignement d'affaires Le logiciel Racsoft a été acheté, installé et mis en œuvre. Ce logiciel est utilisé à des fins de planification et d'analyse financière.
- Le logiciel Aloha POS a remplacé Silverware pour les services culinaires de Legends et Jencess pour les services culinaires du terrain de golf Whirlpool.
- La correction du réseau incluait de doubler les vitesses du réseau sur le réseau central, augmenter la bande passante entre la rue Dunn et Oak Hall et augmenter la bande passante donnant accès à l'Internet à partir de Oak Hall. Des interrupteurs vieillis, mais importants, ont été remplacés.
- Des circuits DSL de relève ont été mis en place aux principaux sites de transactions. De nouvelles technologies ont été introduites aux sites de la maison McFarland, de la Promenade eaux vives, de Sir Adam Beck, de l'arc Mather et de l'horloge florale, améliorant grandement la vitesse et le rendement du réseau.
- Les fibres endommagées à la centrale électrique Toronto Power ont été remplacées et un nouveau réseau de fibres optiques a été mis en place au site du chemin de fer Falls Incline qui relie Table Rock Point.
- Systèmes de bureautique uniformisés sous Windows 7 et Office 365. La majorité des postes de travail ont été convertis et les autres le seront d'ici janvier 2014.
- Un système de courriel infonuagique avec l'outil de collaboration Lync a été installé dans les comptes de plus de 80 % du personnel. Grâce à Citrix XenAp et le périphérique d'authentification à deux facteurs, les employés autorisés peuvent maintenant accéder aux fichiers du réseau à distance.
- Un nouveau serveur de fichiers virtualisé a été créé pour l'organisation des fichiers à l'échelle de l'entreprise, par site et par service. Cette action a permis de consolider les serveurs, les dossiers et les fichiers.
- Des améliorations de procédé ont été apportées à la gestion des contrats, à la gestion des formulaires d'approvisionnement, aux communications relatives aux heures d'exploitation, aux événements à venir et aux frais de téléphones cellulaires.
 Des fiches de rendement actionnables ont été développées pour les immobilisations

en ingénierie, les parties de golf, les sondages sur le golf, l'approvisionnement et les contrats.

- Au bureau de perception, le serveur et les ordinateurs de bureau désuets ont été remplacés, atténuant le risque d'interruption des activités.
- À Queenston Heights, le serveur culinaire défaillant a été remplacé pour améliorer le rendement et la fiabilité du système.
- Pour la vente au détail, une nouvelle solution réseau d'affichage des prix virtualisée a amélioré la disponibilité des prix pour nos clients.
- Six guichets libre-service et six tourniquets pour le chemin de fer Incline Falls ont été ajoutés au réseau pour améliorer les options de billetterie.
- Les services policiers ont tiré parti de notre réseau interne et ont ajouté des caméras et enregistreurs en circuit fermé (CCTV) additionnels.
- Un enregistreur de données policières a été acheté pour les appels 9-1-1.
- Un système de tickets pour la technologie de l'information a été mis en œuvre pour enregistrer, suivre et communiquer le statut des tickets de service TI. En moyenne, 343 tickets de service TI sont reçus mensuellement et 320 sont fermés, pour une moyenne de fermeture de 93 % (au 31 juillet).
- Deloitte Canada a été mandaté pour nous fournir des conseils de conformité à la norme de l'ICP et pour nous aider à développer une DP pour le traitement des paiements et le portail de paiement. Ils ont développé un diagramme de flux de données pour nos scénarios de réseau actuels et, après avoir questionné le personnel, nous fournissent maintenant des recommandations sur la conformité à la norme ICP à partir desquelles un plan de redressement sera élaboré.

Les plans pour 2014-2016

Voici les cinq principales priorités établies pour la technologie de l'information pour 2014 à 2016.

- Conversion du logiciel de billetterie à OMNI 7, en collaboration avec le nouvel opérateur de croisières.
- Développement et mise en œuvre d'un plan de réseau pour créer un réseau plus robuste, stable et fiable conforme à la norme ICP et examiner les options d'expansion de l'accès sans fil pour les installations de la Commission.
- Redressement et uniformisation de l'infrastructure par la mise à niveau du matériel vieillissant et la maintenance des versions actuelles de nos licences logicielles.
- Projets d'entreprise évaluer et mettre en place des améliorations aux procédés internes en identifiant les besoins d'entreprise et en mettant en œuvre la nouvelle fonctionnalité/intégration avec la technologie de l'information.
- Amélioration du perfectionnement des compétences du personnel TI (soutien interne et externe); orientation de trois nouveaux membres du personnel et mise en œuvre du plan de formation.

Redressement de la conformité à la norme ICP

Deloitte nous fournira des recommandations de redressement pour que la Commission soit conforme à la norme ICP. Cela inclura notamment la segmentation du réseau pour les appareils PDV.

Redressement du réseau

Ceci nécessitera la segmentation des appareils PDV et l'ajout d'une connectivité par fibre optique de Oak Hall à Table Rock, un important centre de transaction. Cela augmentera la fiabilité et la capacité de rendement pour le stationnement des chutes, le chemin de fer Falls Incline et Table Rock. De plus, l'infrastructure de réseau sera ajoutée pour les premiers appareils sans fil des clients en 2014.

Redressement de l'infrastructure

Il est nécessaire de procéder à une mise à niveau des appareils Windows XP à Windows 7 afin de pouvoir continuer à utiliser Office 265 après avril 2014. Les ordinateurs défaillants datant de plus de cinq ans seront remplacés au fil de l'introduction d'Office 365. Pour les situations d'urgence, un système radio avec fonction « appuyer-parler » couvrant le parc sera déployé. Les appareils IBM SurPOS défaillants et les serveurs Aloha défaillants et datant de plus de six ans seront remplacés.

Un projet de gestion des dossiers sera défini (portée) et planifié; les ressources pertinentes seront assignées avant le commencement du projet. Des projets sont prévus pour un nouveau portail de paiement et pour la technologie de paiement aux tables. Pour les services culinaires, la technologie OpenTable sera mise en œuvre. Pour les ventes, un projet GRC réalisera une solution infonuagique. Selon l'approbation des ressources, une solution de comptabilisation de la main-d'œuvre est proposée.

Perfectionnement du personnel des TI

La structure du personnel des TI est divisée en trois domaines de service : les services de dépannage, les services d'application et les services de réseau. Avec l'ajout d'un spécialiste en soutien de réseau, d'un administrateur de systèmes et d'un spécialiste principal du soutien en TI (poste de remplacement) en 2013, le niveau de compétence global s'est amélioré. De plus, le budget des TI permet un cours par membre de l'équipe en TI pour améliorer les compétences fonctionnelles dans leurs domaines de service en TI respectifs.

12.0 INITIATIVES FAISANT APPEL À DES TIERCES PARTIES

La Commission continue à travailler en collaboration avec différentes organisations. Pour raffermir la responsabilisation des tierces parties, clarifier les rôles et responsabilités et assurer la prise de mesures appropriées pour la gestion des risques, la Commission s'oriente vers la formalisation de ses ententes avec les tierces parties au moyen de contrats et d'accords officiels.

Le tableau ci-dessous résume un certain nombre de partenariats importants entre des tierces parties et la Commission.

DÉSIGNATION DU TIERS	OBJECTIF DU PARTENARIAT	STRATÉGIE DU PARTENARIAT
DÉVELOPPEMENT DES	ACTIVITÉS, ÉVÉNEMENTS ET RELA	TIONS PUBLIQUES
Série de feux d'artifice	Obtenir l'appui financier d'intervenants locaux pour la présentation de la série de feux d'artifice sur les lieux.	Les feux d'artifice soutiennent les activités commerciales de tous les partenaires. La Commission ne peut pas présenter le projet seule.
Politique sur les commandites	Générer des revenus pour compenser les coûts de la programmation d'événements dans le parc.	Revoir la politique sur les commandites, confirmer les droits et avantages offerts en préparation pour 2014 et émettre une DP pour l'entreprise des commandites.
Soutien de l'illumination des chutes	La Commission est membre du Conseil de l'illumination des Chutes Niagara. Établi en 1925, ce Conseil est une société sans but lucratif regroupant des représentants de la Ville de Niagara Falls (Ontario), de l'Ontario Power Generation inc., de la City of Niagara Falls (New York), de New York State Parks et de la Commission des parcs du Niagara. Le Conseil de l'illumination a la responsabilité et le mandat de financer et d'entretenir l'illumination nocturne des chutes « Horseshoe Falls » et « American Falls ».	L'engagement de la Commission depuis plus de 80 ans auprès du Conseil est vu comme un moyen de favoriser le rehaussement et la promotion des chutes pour tous ceux qui y viennent en visite. La Commission participe aussi à une stratégie génératrice de recettes avec le Conseil au moyen de sorties « souper et visite » organisées.
Veille du Nouvel An	Coorganiser le spectacle annuel de la veille du Nouvel An au parc « Queen Victoria Park » par l'intermédiaire d'une relation contractuelle d'un an avec la ville de Niagara Falls et d'autres intervenants communautaires.	Pour maximiser le potentiel de revenus et de relations publiques pour la Commission et les intervenants. La Commission décidera annuellement de sa participation en fonction du RCI.

DÉSIGNATION DU TIERS	OBJECTIF DU PARTENARIAT	STRATÉGIE DU PARTENARIAT
Système de transport des visiteurs (STV)	En août 2011, la Commission et la Ville de Niagara Falls annonçaient l'approbation d'une entente contractuelle de 10 ans pour le développement d'un système de transport des visiteurs (STV) intégré visant à fournir une connexion fluide entre les aires touristiques à l'intérieur de la ville et des sites de la Commission des parcs du Niagara. Le système d'autobus à pneus en caoutchouc est devenu opérationnel le 13 août 2012.	Sa participation à ce nouveau système intégré a permis à la Commission de moderniser sa flotte d'autobus désuets. Les autobus « People Mover » de la Commission, dont l'acquisition remontait à 1985, avaient commencé à donner des signes de vieillissement. Suite à cet accord, la Commission a reçu 11 nouveaux autobus pleinement accessibles (9 autobus articulés et 2 autobus simples) inclus dans la subvention de 50 millions \$ fournie par les gouvernements fédéral et provincial pour ce projet. Les autobus de la Commission dataient de plus de 25 ans et n'étaient pas pleinement accessibles.
Organisme touristique régional (OTR)	Les OTR sont responsables du marketing et de la planification stratégique à plus long terme pour les régions touristiques, y compris le développement de produits, le renforcement de la main-d'œuvre et la diffusion de renseignements touristiques. La Commission est actuellement membre de l'OTR provincial établi pour Niagara (OTR n° 2), une de 13 régions touristiques provinciales, qui coordonne les divers intérêts de la communauté touristique à travers la région de Niagara.	Compte tenu du budget de marketing limité de la Commission, cet engagement auprès de l'OTR permet à la Commission de contribuer et participer aux stratégies coopératives de publicité et marketing entreprises pour promouvoir le tourisme et les séjours de visiteurs dans la région.

LES PARCS		
Environnement Canada (Programme d'intendance de l'habitat) et le ministère des Richesses naturelles de l'Ontario (Fonds d'intendance des espèces en péril)	Acquérir les ressources nécessaires pour protéger, entretenir et préserver les zones naturelles qui représentent 25 % des terres de la Commission. De plus, des ressources sont consacrées à l'éducation et à la sensibilisation, tant à l'interne qu'à l'extérieur.	En fournissant un financement de contrepartie pour la préservation et la restauration des zones naturelles sous la garde de la Commission.

LES PARCS		
Collège Niagara et Université Brock	Fournir des projets de thèse d'une année pour différents programmes environnementaux, récréatifs et techniques pour appuyer les jardins botaniques et naturalistes de la Commission. La valeur en nature est estimée à 100 000 \$.	Fournir un soutien en nature sous forme de projets de recherche qui fournissent au personnel de la Commission des données précieuses pour aller de l'avant avec différentes initiatives environnementales et technologiques.
Soutien d'entreprises et d'organismes sans but lucratif (OPG, groupes amis, naturalistes, OPNPN, Land Care Niagara, CNR, MRN, Ontario Access Coalition (grimpeurs de blocs), Club de la Société royale d'astronomie – Niagara Centre, Société de géologie de Niagara)	Des alliances ont permis la réalisation d'initiatives environnementales, éducatives et récréatives qu'il nous aurait été impossible d'entreprendre avec nos ressources internes.	Des partenariats appuient de nombreuses activités de préservation et restauration sur les terres de la Commission pour une valeur totale estimée à 100 000 \$ pour l'exercice 2012-2013.
Ontario Power Generation (OPG)	Améliorations au programme de protection des terres.	Convention de licence de pépinière de plantes indigènes et don de terrain.
Réseau canadien des enseignants monarques, Office de protection de la nature de Toronto et de la région et Club de la nature de Niagara Falls.	Accroître la programmation en matière d'éducation et de sensibilisation du Conservatoire de papillons de la Commission, en plus des occasions de générer des revenus par la vente de trousses d'enseignement.	Fournir les installations pour offrir des programmes éducatifs aux enseignants et étudiants locaux basés sur les stades de vie du papillon monarque, en plus d'offrir des subventions pour compenser les coûts des ateliers sur le monarque pour les participants.
Parcs Canada	Partenaire en marketing.	Point de vente au détail à Table Rock; promotion de la passe Adventure.
Agence canadienne d'inspection des aliments	Recherche sur la gestion et la lutte contre les espèces envahissantes.	Recherche sur les stratégies de contrôle des dommages causés par l'agrile du frêne.

LE PATRIMOINE					
Gouvernement fédéral	Réaménagement de sites historiques	Financement des infrastructures - 4,47 millions \$			
Conseil d'héritage pour le Bicentenaire	Partenaires de financement et de planification	Reconstitution à Chippawa. Marche de Laura Secord. Monument à Queenston Heights.			
Gouvernement provincial	Réaménagement de sites historiques	Financement des infrastructures - 4,47 millions \$			
Groupe imprimerie	Maintien de la collection d'imprimerie patrimoniale	Subventions, bénévoles, collectes 20 000 \$			

ÉCOLE D'HORTICULTURE			
Collège Olds, Olds (Alberta)	Entente d'articulation pour les diplômés de l'École d'horticulture de la Commission des parcs du Niagara pour l'obtention d'un baccalauréat en sciences appliquées (transfert global).	Soutien l'objectif d'excellence organisationnelle dans le développement du programme de l'École d'horticulture de la Commission en tant que programme national de reconnaissance.	
Awaji Landscape Planning and Horticulture Academy (ALPHA), Hyogo, Japon	Programme d'échange permettant à des étudiants japonais de faire des études avancées à l'École d'horticulture de la Commission pour obtenir un certificat d'un an. Les étudiants de l'École d'horticulture de la Commission ont l'occasion de demander un stage au Japon pour répondre aux exigences du programme de la Commission.	Soutien l'objectif d'excellence organisationnelle dans le développement global du programme de l'École d'horticulture de la Commission.	
Professional Landcare Network (PLANET), États-Unis PLANET (suite)	Cette instance dirigeante de l'industrie du paysagement de l'Amérique du Nord a accrédité le programme de l'École d'horticulture de la Commission comme étant équivalent à un programme de baccalauréat de quatre ans.	Soutien l'objectif d'excellence organisationnelle dans le développement du programme de l'École d'horticulture de la Commission en tant que programme national de reconnaissance.	
Redeemer University College	L'entente d'articulation permettra aux diplômés de l'École d'horticulture de la Commission d'être admis au programme de baccalauréat en sciences avec un statut d'étudiant avancé.	Soutien l'objectif d'excellence organisationnelle dans le développement du programme de l'École d'horticulture de la Commission en tant que programme national de reconnaissance.	
Ville de Niagara Falls	Programme « Écoles en fleurs » ~ les étudiants de l'École d'horticulture de la Commission participent activement, à titre de conseillers, auprès des écoles secondaires de Niagara Falls pour l'embellissement des établissements scolaires et pour intéresser les jeunes à l'horticulture.	Soutien l'objectif d'excellence organisationnelle. Démontre l'engagement envers l'intendance naturelle et culturelle.	

ÉCOLE D'HORTICULTURE			
Conseil scolaire du district catholique de Niagara	Ce partenariat permet aux étudiants du secondaire inscrits en horticulture et à un programme de Majeure Haute Spécialisation en horticulture de compléter leurs études aux Jardins botaniques selon un modèle d'enseignement hybride fondé sur des cours en classe et des études dans les jardins et le travail avec les étudiants l'École d'horticulture de la Commission.	Soutien la croissance du programme de diplômes de la Commission par une sensibilisation améliorée auprès des futurs étudiants potentiels; hausse du nombre de candidats pour le programme.	
Conseil scolaire du district de Niagara	Accord visant à fournir un site d'apprentissage aux étudiants du secondaire pour avancer leur éducation en horticulture et le programme de Majeure Haute Spécialisation en horticulture dans les Jardins botaniques (en attente de l'accord final).	Soutien la croissance du programme de diplômes de la Commission par une sensibilisation améliorée auprès des futurs étudiants potentiels; hausse du nombre de candidats pour le programme.	

SERVICES GÉNÉRAUX		
Fournisseurs pour les différents services contractuels	Assurer la prestation efficiente et efficace de services ou la livraison de produits, conformément au mandat, à la vision et aux normes de la Commission.	Approvisionnement concurrentiel avec spécifications et ententes détaillées pour répondre aux objectifs de la Commission.

13.0 PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Des ressources suffisantes ont été prévues dans les budgets 2014-2016 pour la réalisation des activités et programmes actuels et à venir identifiés à la Section 4, à l'exception des dépenses différées en immobilisations, de la reconstruction du système d'irrigation du terrain de golf Whirlpool et des Jardins botaniques, l'initiative d'illumination des chutes et la réutilisation adaptative des centrales électriques.

Hornblower et la transition du service de croisière

Le personnel continue à soutenir l'opérateur actuel jusqu'à la fin de la saison d'activité 2013 sur le plan du marketing, des ventes et des communications. La compagnie des bateaux à vapeur « Maid of the Mist » a confirmé à la Commission, par écrit, son intention de libérer le site de la billetterie en haut pour le 31 octobre 2013 et le quai du bas pour le 20 décembre 2013 et s'engage entre-temps à coopérer avec la Commission pour les demandes d'accès.

Hornblower Canada sera en activité à compter du 1^{er} janvier 2014. Pour faciliter cette importante transition, une équipe interservices combinant l'expertise des services financiers, de la technologie, des ventes, de l'ingénierie et des opérations à revenus a été mise en place pour assurer une transition fluide et des réunions bihebdomadaires avec le nouvel opérateur des croisières sont prévues. Le nouveau logiciel de la billetterie (mise à niveau OMNI 7) est en cours d'installation, en collaboration avec Hornblower. Un gestionnaire de projet sera embauché par la Commission et la conversion devrait être complétée pour le 31 mars 2014.

Le nouveau avocat interne de la Commission agit à titre de conseiller pour la formulation du plan de mise en œuvre et de l'interprétation du bail, ainsi que pour toutes les communications avec le locateur actuel et le futur locateur.

Développement de la marque de la Commission

Les recherches effectuées en 2013, au moyen de sondages auprès de la clientèle et de l'étude de HLT, serviront au développement d'une stratégie de marque. La Commission tirera parti de son statut de membre d'organismes touristiques clés ainsi que de sa relation avec Hornblower et avec un nouvel opérateur potentiel de tyrolienne pour générer un intérêt renouvelé pour les parcs du Niagara.

Renouvellement des attractions

La Commission utilisera les études de marché de la CCT, de l'AITC, de la SPOMT, du ministère du Tourisme et de TPN, ainsi que ses propres études, pour informer le réaménagement de ses attractions, de ses services culinaires, de ses terrains de golf et de ses sites du patrimoine.

De nouvelles séquences filmées sont prévues pour Niagara's Fury et le Conservatoire de papillons.

En 2014, la Commission travaillera en collaboration avec ses partenaires sur le Conseil de l'illumination pour développer une stratégie de mise à niveau et de modernisation du système d'éclairage au-dessus des chutes Horseshoe Falls et American Falls. Ces

améliorations ne sont pas prévues dans le budget de la Commission et nécessiteront une assistance financière extérieure pour leur réalisation.

Bicentenaire de la Guerre de 1812-1814

La Commission continue à travailler en collaboration avec des partenaires communautaires pour l'organisation d'événements célébrant les dates anniversaires clés en 2013 et 2014. Des fonds suffisants ont été prévus dans le budget de fonctionnement pour la part de la Commission à l'égard de ces initiatives.

Projet de tyrolienne

La Commission a lancé un processus d'approvisionnement ouvert pour un opérateur de tyrolienne multiparcours; le processus est toujours en cours. Un dossier commercial est en cours de préparation pour revue par le conseil en novembre 2013. Si le conseil approuve la proposition du soumissionnaire préféré, une mise en œuvre par étapes est envisagée.

Rationalisation des activités et introduction d'un programme de gestion de la qualité

La modernisation de la technologie et des procédés de la Commission se poursuit en 2014 et comprend un programme officiel de gestion des dossiers ainsi qu'un programme de gestion de la qualité. Ces deux programmes seront menés par le personnel de la Commission en collaboration avec des experts-conseils externes.

Centrales électriques

Le rapport financier vérifié de 2012 de la Commission inclut une obligation liée à la mise hors service d'immobilisations de 27,5 millions \$ pour stabiliser et mettre hors service trois centrales électriques. Au cours de la période de 2014 à 2016, le personnel de la Commission continuera à explorer des options de partenariats avec des tiers pour la réutilisation adaptative des centrales électriques. Le financement requis pour la stabilisation et la remise en état des centrales électriques n'est pas disponible sans l'assistance d'un tiers.

Éléments de construction finale pour le chemin de fer Incline

Les éléments de construction finale pour le chemin de fer Incline sont prévus pour 2013-2014. La firme Moriyama & Teshima Architects a aidé à guider les éléments du site final pour le chemin de fer.

Investissement dans l'entretien différé

La Commission continuera à se pencher sur les défaillances critiques au niveau de l'infrastructure et poursuit l'inventaire de ses actifs avec l'aide de consultants de VFA. La documentation des actifs linéaires et souterrains de la Commission sera entreprise en 2014 et le développement d'une stratégie de gestion à long terme des actifs sera complété en 2015.

Le théâtre Oakes Garden

La reconstruction du mur de la pergola est incluse dans le budget d'immobilisations de 2014 de la Commission.

Stratégie de stationnement et automatisation

Pour mettre en œuvre sa nouvelle stratégie de stationnement, la Commission a approuvé des changements à sa structure de frais de stationnement et augmentera son utilisation d'unités de stationnement solaires. La Commission a contribué à une initiative d'approvisionnement conjointe avec sa municipalité voisine, Niagara-on-the-Lake, pour réaliser des économies d'échelle.

Agrile du frêne

La Commission entend poursuivre son programme de plantation d'arbres et ses travaux de recherche avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments en vue d'atténuer les répercussions sur les actifs horticoles des parcs du Niagara.

Marina Miller's Creek

Au cours de l'année 2013, la Commission a retenu les services d'un consultant en équité pour superviser le processus d'approvisionnement concurrentiel pour le réaménagement de la marina Miller's Creek. Les documents d'approvisionnement sont en cours de préparation. Il est prévu que le processus d'approvisionnement sera complété avant le début de la saison de navigation 2015. Entre-temps, la Commission prévoit renouveler l'accord avec l'opérateur existant, Warren DAC inc. (WDI), pour la saison de navigation 2014. La marina Miller's Creek est exploitée par WDI depuis 2007.

En 2013, avant le début de la saison de navigation, la Commission a mandaté AON Risk Solutions pour entreprendre une évaluation du risque en matière de responsabilité et de sécurité pour la marina qui a donné lieu à une liste détaillée de recommandations. WDI et la Commission ont tous deux entrepris des travaux à la marina en 2013 pour respecter les exigences législatives (la Commission a remplacé le réservoir de carburant souterrain) et pour remédier à différents problèmes de signalisation et autres problèmes divers mis en évidence par le rapport de l'évaluation en matière de risque et de responsabilité.

Initiatives génératrices de recettes (IGR)

Les contrats avec plusieurs tiers exploitant des IGR pour la Commission viendront à terme durant la période de planification. Ils sont identifiés à la Section 4 du plan d'activités. Un dossier commercial sera préparé et un processus concurrentiel sera entrepris au fil de l'expiration des contrats. Un aspect de l'approche d'évaluation du dossier commercial comprend une analyse de l'alternative « faire ou faire faire » afin de déterminer si la Commission devrait continuer à recourir à un tiers pour exploiter l'IGR ou entreprendre de fournir le service directement.

14.0 PLAN DE COMMUNICATION

En 2014, le service des communications contribuera à soutenir et mettre en œuvre les principales priorités globales établies par la Commission identifiées dans le présent plan d'activités et le plan stratégique nouvellement adopté. Le plan stratégique repose sur trois principes fondamentaux : l'engagement positif, le renouvellement et l'amélioration des services. Par souci de conformité à ses principes, sept secteurs d'intervention fondamentaux ont été développés pour guider les activités de la Commission au cours des prochaines années. Ces secteurs d'intervention comprennent les services financiers, l'image, les partenariats, les produits et services, les ressources humaines ainsi que la recherche et le développement.

Contexte

Ce plan résume l'approche et les tactiques recommandées pour le service des communications en 2014. Au cours de la dernière année, la Commission a bénéficié d'une attention positive générée par le 125^e anniversaire de l'inauguration du parc « Queen Victoria », des célébrations entourant le Bicentenaire de la Guerre de 1812 et de l'inauguration du nouveau chemin de fer Incline pleinement accessible et ouvert à l'année.

Une couverture médiatique additionnelle obtenue pour de nouveaux événements comme la course colorée « Run Or Dye » et le Gran Fondo Niagara, qui ont attiré 5 000 coureurs et environ 1 000 cyclistes aux parcs du Niagara et à Niagara, respectivement, a grandement contribué à rehausser le profil de la Commission en 2013. Le développement d'un nouveau plan stratégique, l'établissement d'une équipe multidisciplinaire pour examiner les activités de première ligne de la Commission et le lancement d'un nouveau sondage auprès du personnel (le premier depuis 2005) ont également été des initiatives clés qui ont nécessité le soutien des activités de communications internes en 2013.

Malgré ces développements positifs, le niveau global de visite et de dépenses en tourisme, qui avait augmenté en 2012 pour la première fois depuis plusieurs années, n'a pas réussi à répondre aux attentes de plusieurs dans le secteur du tourisme. Le retour à un hiver plus normal et les conditions climatiques froides et humides du printemps et du début de l'été ont grandement contribué à contrer la reprise touristique durable qui avait été espérée pour 2013.

Objectifs commerciaux pour 2014

- Fournir le soutien des communications externes et internes aux différentes unités opérationnelles et aux divers services générateurs de recettes de la Commission.
- Appuyer les efforts requis pour assurer le succès du lancement des opérations des nouvelles croisières Hornblower Niagara Cruises offrant des visites guidées du bas de la rivière Niagara.
- Assister le développement et la mise en œuvre d'un nouveau projet potentiel de tyrolienne à l'intérieur du parc en 2014.
- Communiquer les résultats du sondage de 2013 auprès du personnel et aider à résoudre les problèmes identifiés au moyen d'un plan de communications internes qui aidera à promouvoir un bon moral et l'engagement au sein du personnel, alors que la

Commission entame une année de renouvellement de contrat avec deux de ses groupes d'employés.

 Introduire un plan de communications internes pour soutenir les différentes unités opérationnelles de la Commission ainsi que pour répondre, avec l'aide d'un nouveau coordonnateur des communications qui sera engagé.

Objectifs de communication pour 2014

- Faire mieux connaître et comprendre les parcs du Niagara en tant que trésor provincial et national dans l'optique de faire de la Commission l'agence responsable de parcs la plus respectée au Canada.
- Continuer à améliorer et renforcer la relation entre la Commission et ses intervenants, en veillant à ce que la vision, la mission et le plan stratégique de la Commission soient partagés avec tous, et compris par tous, y compris le personnel et le grand public.
- Gérer les problèmes pour continuer à bâtir et améliorer la réputation d'entreprise de la Commission.

Considérations stratégiques

Nouvelles opérations de visites guidées en bateau en 2014

L'année 2014 marquera le début d'une ère nouvelle sur le plan des visites guidées en bateau dans le bas de la rivière Niagara. La Commission et son plus récent nouveau partenaire, Hornblower Niagara Cruises, ont commencé à travailler ensemble sur le marketing et les efforts de promotion coordonnée requis pour assurer une transition fluide et financièrement bénéfique des opérations de visites guidées en bateau. Hornblower a accès à un important réseau à travers l'Amérique du Nord et à l'échelle internationale. Cela ouvre la porte à de grandes possibilités de collaboration pour promouvoir les visites guidées en bateau, les activités de la Commission et les chutes du Niagara et ainsi accroître le nombre de visiteurs.

Négociations syndicales

Les négociations contractuelles avec deux groupes d'employés de la Commission (employés des parcs du Niagara représentés par la section locale 217 du SEFPO et les serveurs des restaurants des parcs du Niagara représentés par la section locale 2347 du Workers United Canada Council) devront avoir lieu en 2014. Le service des communications aidera avec les stratégies/activités de communications avec les employés pour soutenir les efforts requis pour conclure une entente mutuellement bénéfique avec notre loyal personnel.

Moyens existants de communication avec les employés

La nature saisonnière et dispersée de la main-d'œuvre de la Commission présente des défis de communication, en particulier étant donné que plusieurs employés travaillent à l'extérieur durant la saison touristique. Des moyens de rejoindre efficacement les employés pour remédier aux problèmes identifiés dans le sondage de 2013 mené auprès du personnel sont requis pour atteindre nos objectifs commerciaux.

Environnement médiatique changeant

Le paysage médiatique se métamorphose de façon spectaculaire sous l'influence des répercussions des communications numériques, en particulier sur les journaux. Ceci crée à la fois des défis pour générer une couverture médiatique dans les médias traditionnels et des occasions de créer du contenu qui sera utilisé dans différents médias et médias sociaux.

Transition à un modèle de communications d'entreprise entièrement à l'interne

Avec le secteur du tourisme qui tarde à revenir à ses niveaux traditionnels, les ressources pour les communications d'entreprise demeurent limitées. Des moyens de tirer parti de ces ressources limitées pour atteindre nos objectifs d'entreprise et de communication sont requis. L'ajout d'un coordonnateur des communications internes sera d'une grande aide tandis que le service des communications cherchera à appuyer les efforts de la Commission auprès de ses intervenants à l'interne et à l'extérieur.

Bâtir et renforcer les relations avec les intervenants du secteur du tourisme

En sa capacité d'agence provinciale, la Commission doit continuer à travailler en collaboration avec les représentants locaux de quatre paliers gouvernementaux, des agences de tourisme et d'autres groupes d'intervenants pour rehausser l'image de cette destination et y accroître le nombre de visiteurs. Compte tenu des contraintes budgétaires auxquelles sont confrontés les gouvernements fédéral et provincial, des efforts et approches de marketing coopératif supplémentaires seront requis pour continuer à positionner Niagara et les parcs du Niagara comme destination de choix pour les voyageurs avertis d'aujourd'hui.

Principaux auditoires/intervenants cibles

- Les employés de la Commission
- Le gouvernement de l'Ontario
- Les résidents de l'Ontario
- Le gouvernement du Canada
- La communauté locale Résidents et gouvernements municipaux de Niagara Falls, Fort Erie, Niagara-on-the-Lake et la grande région du Niagara
- Les organismes de tourisme comme Niagara Falls Tourisme (NFT), l'Organisme touristique régional (OTR), la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT), la Commission canadienne du tourisme (CCT), l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC), l'Association de l'industrie touristique de l'Ontario (AITO), Attractions Ontario, les opérateurs d'attractions, les hôteliers locaux et les opérateurs de terrains de golf
- Les médias locaux, nationaux et internationaux
- Les touristes

Facteurs de succès

Les facteurs suivants sont essentiels à l'atteinte des objectifs d'entreprise et de communication de ce plan.

Préparation préliminaire et une approche proactive

Une bonne préparation préliminaire et une approche proactive des communications d'entreprise, de la gestion des problèmes, des plans de communications et d'événements, incluant les messages clés, les auditoires cibles et les tactiques, sont requises pour assurer une exposition et couverture positive maximale des activités de la Commission.

Cohérence

La cohérence dans la façon de livrer les messages clés est essentielle au succès de toute communication d'entreprise. Le président de la Commission, ou tout autre porte-parole qui pourrait être désigné, doit être en mesure de livrer efficacement les messages clés identifiés dans les différents plans de communication qui seront développés au cours de l'année. Pour assurer cette cohérence, les messages clés associés à toute situation, communication ou événement planifié seront partagés avec le président de la Commission et les hauts dirigeants qui pourraient être appelés à en parler à l'avance. L'information pertinente sera aussi partagée publiquement avec les commissaires et les hauts dirigeants de la Commission puisque ceux-ci pourraient avoir à utiliser et livrer ces messages clés en discutant des affaires/activités de la Commission avec des intervenants, amis et connaissances dans la communauté.

Communications destinées aux employés

Afin d'assurer une plus grande cohérence des messages transmis, tout le personnel de la Commission devra connaître et comprendre la mission, la vision et l'objectif de la Commission de devenir une des agences de parcs les plus respectées au Canada. La Commission est un des principaux employeurs de la région. En plus des commissaires et de la haute direction, les employés de la Commission ont de la famille, des amis et des associés dans la communauté et dans la région qui se tourneront vers eux comme sources d'information précise à propos de la Commission et des différentes décisions qu'elle prendra.

Les communications internes doivent donc jouer un rôle important pour informer tous les employés des décisions futures et des fondements de ces décisions avec exactitude. Ceci est particulièrement pertinent en vue du lancement du nouveau plan stratégique de la Commission, du récent sondage mené auprès des employés et des négociations contractuelles à venir au cours de la prochaine année. Un lieu de travail informé et engagé sera donc primordial, alors que le service des communications entreprendra son travail de soutien de l'organisme en 2014.

Protocole de communications avec le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport

Bien que la Commission ait la responsabilité première de communiquer les décisions/activités à venir auxquelles elle souhaite donner suite, les protocoles de ministère/agence existants à l'égard de la gestion des problèmes et des communications doivent être respectés. La Commission continuera à tenir le Ministère au courant des enjeux publics importants et à demander l'avis du Ministère à propos des messages clés et des points de discussion, puisque le gouvernement pourrait être appelé à commenter les différentes décisions et activités de la Commission.

Engagement à la transparence

La Commission s'est engagée à faire preuve d'ouverture et de transparence. Cet engagement continuera à guider toutes les initiatives de communication en 2014.

Tactiques

Relations médiatiques

Le service des communications utilise les relations publiques et médiatiques pour attirer des visiteurs vers la Commission et Niagara Falls. Ceci est essentiel à l'atteinte des objectifs commerciaux et des objectifs de communication du présent plan, étant donné les budgets de publicité et de marketing restreints.

La couverture médiatique obtenue au moyen d'activités de relations publiques est une façon rentable de complémenter les dépenses publicitaires, entretient le profil de la Commission dans les principaux marchés touristiques et aide à ouvrir de nouveaux marchés, tant à l'échelle internationale qu'au Canada. Au cours des dix premiers mois de 2013, il est estimé que les activités de relations publiques et médiatiques de la Commission ont généré une valeur de 24 604 055 \$ en relations publiques, avec les impressions médiatiques totales générées estimées à plus de 327 465 874 \$.

Les activités de relations publiques de 2014 comprendront les suivantes :

- Développer un calendrier de rédaction/événements d'entreprise et de relations publiques identifiant tous les événements, les étapes importantes et autres occasions médiatiques tout au long de l'année pour assurer une couverture continue et une approche proactive des relations publiques.
- Émettre des avis aux médias et des communiqués de presse pour tous les événements d'intérêt médiatique en vue de promouvoir les parcs et de fournir plus de raisons aux touristes du Canada, des États-Unis et des marchés internationaux de venir ou revenir vers les installations de la Commission sur une base régulière.
- Faire mieux connaître le rôle et l'importance des parcs du Niagara en tant que trésor provincial et national.
- Promouvoir la Commission comme étant une des agences responsables de parcs les plus respectées au Canada.
- Élaborer des campagnes de relations publiques conjointes avec Hornblower Niagara Cruises et le soumissionnaire préféré pour la nouvelle tyrolienne proposée pour assurer une couverture internationale positive maximale et le plus grand enthousiasme possible pour ces deux nouvelles attractions.
- Poursuivre les efforts visant à générer une couverture dans les médias ethniques et verticaux, incluant :
 - développer des listes de médias et proposer des sujets à tous les principaux médias ethniques dans la région du Grand Toronto, en ciblant notamment les Chinois, les Italiens, les Portugais et les autres groupes importants dont la langue première est autre que l'anglais;
 - o cibler les revues environnementales au Canada et aux États-Unis pour leur proposer des articles à propos de l'environnement unique, de la flore et de la

faune de Niagara Falls et du succès des efforts de la Commission pour les protéger, malgré son statut d'attraction touristique parmi les plus visitées au monde;

- cibler les publications et les sections spéciales qui rejoignent les passionnés d'histoire à travers l'Amérique du Nord et en Europe afin de continuer à promouvoir le Bicentenaire de la Guerre de 1812, en particulier la reconstitution historique des batailles de Chippawa et Fort Erie;
- o cibler les chroniqueurs indépendants et les blogueurs spécialisés en tourisme, environnement, histoire, horticulture et autres domaines d'intérêt précis.

Communications destinées aux employés

Les communications internes doivent jouer un rôle important pour s'assurer que tous les employés disposent de l'information exacte à propos des décisions qui seront prises et des raisons justifiant ces décisions. À cette fin, la Commission entend continuer à promouvoir un certain nombre d'outils de communication pour favoriser un dialogue amélioré entre le personnel et la direction, y compris le recours aux outils de communication suivants :

- le bulletin des employés;
- les mémos/communiqués du directeur général ou du président qui se sont avérés très utiles pour communiquer des renseignements importants, rapidement et sans filtre, sur des questions d'importance cruciale pour la Commission;
- le site Web des employés qui contient toute l'information pertinente sur les politiques, les préoccupations et les événements à l'intérieur des parcs du Niagara;
- les rencontres bisannuelles du président de la Commission avec les employés pour leur faire part d'information à propos de sujets variés, notamment le rendement de la Commission au cours de l'année, le nouveau plan stratégique adopté et les résultats du plus récent sondage auprès des employés;
- des réunions de groupe informelles de moindre envergure entre la direction et le personnel, par service, pour écouter les préoccupations et problèmes de chacun au quotidien, pour partager les résultats du sondage pour le service et le plan d'action adopté en réponse aux questions soulevées par le personnel dans le milieu de travail.

Initiatives de sensibilisation des intervenants

Les réunions de la Commission et les réunions publiques avec les résidents au cours des dernières années ont démontré avec succès l'engagement de la Commission à l'ouverture et à la transparence. En 2014, la Commission poursuivra ses consultations sur différents sujets, y compris :

- la tenue de réunions ouvertes de la Commission tout au long de l'année;
- des séances publiques bisannuelles d'information à la communauté dans chacune des trois communautés où la Commission évolue, pour tenir les résidents au courant des activités et du rendement de la Commission;
- l'organisation d'une consultation annuelle en matière d'accessibilité avec les membres du public pour discuter des efforts de la Commission visant la mise en œuvre de son plan pluriannuel d'accessibilité, lequel est requis par la législation

provinciale en vertu de la Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO),

La Commission doit adopter une approche plus proactive dans les associations et partenariats de l'industrie dont elle fait partie. Bien que la Commission ait établi des relations avec les intervenants locaux comme NFT, l'OTR et la SPOMT, plus d'emphase et d'efforts doivent être dirigés vers des groupes comme la CCT, l'AITC et l'AITO pour mieux promouvoir les parcs du Niagara et leurs enjeux, la destination et l'importance du secteur du tourisme. Le rôle continu de la Commission dans ces organisations est en deux volets :

- veiller à ce que la voix de la Commission et de Niagara ne soit pas laissée de côté en ce qui a trait aux enjeux d'importance pour les parcs du Niagara et son rôle à titre de destinations touristiques figurant parmi les plus importantes de l'Ontario;
- faire participer la Commission aux événements, concours et autres initiatives de marketing et de promotion visant à attirer des visiteurs à Niagara Falls et aux parcs du Niagara.

La Commission - Agence provinciale

En tant qu'agence provinciale, la Commission dispose d'un certain nombre de procédés et mécanismes de déclaration, incluant : un protocole d'entente (PE) avec le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport, un plan d'activités, un rapport annuel et des notes d'émission visant à informer et assurer sa reddition de comptes à la province de l'Ontario.

Les médias sociaux

Les articles, communiqués et avis rédigés pour les médias traditionnels seront récupérés pour le fil Twitter et le site Web de la Commission et transmis à des blogueurs et chroniqueurs indépendants. Les photographies et vidéos seront également utilisées autant que possible dans les activités de relations médiatiques détaillées ci-dessus et dans les initiatives ciblant les médias sociaux. Si une vidéo est utilisée, elle sera publiée sur le site Web de la Commission et les sites des médias sociaux, comme YouTube et Facebook.

Occasions d'allocutions publiques

La Commission continuera à rechercher les occasions pour le président et le directeur général de parler de la Commission : son rôle, sa contribution, ses défis et son engagement continu envers l'intendance environnementale et historique et les pratiques de préservation.

En plus des occasions d'allocution locales, la Commission identifiera des occasions de prendre la parole à Toronto, à Buffalo et dans d'autres médias clés et marchés touristiques en Ontario et à New York pour aider à rehausser le profil des parcs du Niagara et de la Commission.

Site Web de la Commission

Des renseignements détaillés sont affichés sur le site Web d'entreprise de la Commission pour assurer l'ouverture continue et la transparence auprès du public. La Commission entend continuer à améliorer ce site ainsi que son principal site de marketing, www.niagaraparks.com, pour promouvoir la Commission et accroître le nombre de visites et les ventes.

La mise en œuvre de ces différentes tactiques permettra à la Commission de mettre en évidence et rehausser son image et sa marque tout en faisant valoir le rôle unique et particulier qu'elle joue dans l'industrie du tourisme de l'Ontario. Cette image de marque est spécifiquement incluse dans les énoncés de mission et de vision adoptés par la Commission des parcs du Niagara. La mission de la Commission est de « préserver le patrimoine naturel et culturel de la rivière Niagara pour en faire profiter les visiteurs, tout en restant financièrement autonome. » L'énoncé de la vision de la Commission fournit le sentiment d'avoir un but à tous ceux qui sont associés avec l'organisation et aide à sensibiliser le public à la véritable vision des parcs du Niagara : **préserver** la richesse du patrimoine, **conserver** nos merveilles naturelles, **inspirer** les gens de partout dans le monde!

Vue d'ensemble du marketing

Les publicités et promotions de la Commission relèvent du service du marketing qui veillera à utiliser les médias traditionnels (imprimés et télédiffusés) et numériques (Internet, mobiles et sociaux) pour faire connaître les offres de la Commission, incluant notamment les attractions entourant les chutes, le golf, le patrimoine, les jardins et la nature.

L'objectif du plan de marketing est de réaliser le plan stratégique de la Commission à l'égard des secteurs d'intervention identifiés, incluant la recherche et le développement, les partenariats, l'image et les produits et services. Un des principaux objectifs pour les trois prochaines années est de rehausser l'image de marque de la Commission, en développant les récits entourant les parcs du Niagara et en veillant à ce que tous les points de contact présentent une image cohérente et percutante. Les autres objectifs comprennent :

- 1. mieux connaître et comprendre notre clientèle;
- 2. mieux cibler nos efforts promotionnels;
- 3. établissement des prix.

Les initiatives *traditionnelles* à envisager dans l'élaboration du plan de marketing 2013-2014 incluront les suivantes :

- Matériel promotionnel à l'intérieur du parc, incluant des dépliants, des cartes en présentoirs, des affiches et des chevalets faisant la promotion de tous les laissezpasser, attractions, événements, terrains de golf, restaurants et occasions de magasinage.
- Présentations à l'intérieur du parc, telles que des bannières, identificateurs de sites, chemins à suivre, réseau vidéo.
- Publicités dans les publications touristiques, comme le Lure Magazine produit par Tourism Partnership of Niagara (TPN) et l'Organisme touristique régional (OTR), la CAA/AAA et les guides touristiques de Toronto.
- Signalisation sur place incluant des panneaux touristiques de direction (autoroute, rampe d'accès et panonceaux indicateurs).
- Recherche sur les données démographiques des visiteurs et les niveaux de satisfaction.

La Commission est membre ou partenaire de différentes associations de l'industrie comme TPN, la Commission canadienne du tourisme (CCT), la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT), Toronto Tourism, Attractions Ontario et Niagara Falls Tourisme. À l'avenir, la stratégie de la Commission consistera à s'assurer de tirer parti de

ces associations au maximum puisque les budgets de la Commission ne suffisent pas à soutenir de façon indépendante ses efforts pour rejoindre les marchés en dehors de la destination.

La campagne d'affiche sur place de la Commission s'est poursuivie en 2013 pour faire connaître les produits de la Commission auprès de la clientèle du marché des loisirs. Les visiteurs dans la région disposent de montants discrétionnaires fixes à dépenser; le but est donc d'augmenter la part du marché de la Commission en faisant mieux connaître ses produits. De nombreuses autres attractions disposent toutefois d'affiches publicitaires dans la région, créant une forte présence; le personnel devra reconsidérer l'efficacité de ce média pour 2014 et le potentiel d'accroître les efforts axés sur l'affichage et les communications sur les sites de la Commission. Un exemple possible serait de maximiser le réseau vidéo numérique à l'intérieur du parc qui permet une promotion croisée de tous ses sites au moyen d'écrans situés à proximité des attractions et aux centres d'accueil.

En 2013, le service du marketing a développé un dépliant-souvenir ainsi qu'une nouvelle série d'affiches éducatives conçue pour rehausser l'expérience du visiteur à l'attraction de la Promenade eaux vives. La réponse à cette initiative a été très positive et d'autres efforts axés sur l'information seront envisagés pour 2014.

Le soutien pour WEGO, le système de transport des visiteurs développé en collaboration avec la Ville de Niagara Falls, incluait un dépliant, un site Web et de la signalisation. Des affiches à bord ainsi qu'un système vidéo d'infodivertissement présentent des messages aux passagers qui ont cumulé plus de 1,6 million de passages pour la première année d'opération.

Les ressources visant à entreprendre un sondage de la satisfaction de la clientèle ont été rétablies en 2013. (Une étude de suivi annuel en place depuis 2001 a été suspendue en 2012.) Les résultats de ce sondage ont fourni à la Commission de précieuses données sur les caractéristiques démographiques des visiteurs, leur lieu d'origine et leurs habitudes de consommation. Un système de rapports internes selon lequel le personnel enregistre le code postal aux caisses pour faire le suivi des dépenses des visiteurs est aussi en place. Ces deux ressources constituent la base de la méthodologie de la Commission pour faire le suivi du rendement des investissements publicitaires et seront maintenues en 2014.

Les efforts *numériques* appuient les huit sites Web de la Commission avec un accent sur la promotion des ventes directes et des initiatives dans les médias sociaux. Sur une base continue, la Commission effectue des recherches sur les efforts de marketing en ligne et fournit du matériel visuel et du contenu engageant et d'actualité pour rejoindre de nouveaux marchés, promouvoir l'achalandage et la conversion et répondre à la demande de la clientèle en matière d'information crédible et stimulante pour la planification de voyages. D'autres initiatives numériques comprennent les suivantes.

- Une vérification de l'optimisation des moteurs de recherche (OMR) a identifié des changements en cours pour maximiser le rendement des sites Web et accroître l'achalandage et les recettes de réservations en ligne : les ventes en ligne de laissezpasser sur douze mois (unités) ont augmenté de plus de 55 %.
- Les achats de mots-clés sur Google et Facebook en 2013 ont généré un rendement significatif du capital investi et seront une stratégie publicitaire importante en 2014.

- Des révisions conceptuelles adaptatives fourniront des offres conviviales avec la technologie mobile pour tirer profit de la croissance de l'utilisation des appareils comme les iPhone et les iPads.
- Une présence accrue sur les médias sociaux au moyen de blogues, de comptes Facebook et Twitter, l'ajout de vidéos et des concours en vue de bâtir notre base de données de courriels.
- Des efforts continus sont également déployés pour s'assurer que tous les sites Web respectent l'échéance de janvier 2014 pour les normes d'accessibilité de la LAPHO.
- Améliorations à la boutique en ligne des parcs du Niagara pour permettre l'achat en ligne simple et sécuritaire de produits de vente au détail, incluant des souvenirs des chutes et des produits-créneaux comme les confiseries Pop & Lolly's, la marchandise sur les papillons et les bons-cadeaux pour les terrains de golf.
- Compléter une revue des ventes d'associés en ligne dans le but de contrôler les commissions versées et de maintenir l'intégrité de la marque, des prix et de la sécurité des billets.
- Développer un programme de gestion de la réputation en ligne efficace et adaptative.
- Mise en œuvre d'une stratégie numérique de gestion de la relation avec la clientèle avant, durant et après l'engagement au moyen de communications électroniques, des médias sociaux et d'applications mobiles.
- Produire et distribuer des bulletins électroniques réguliers destinés aux bases de données de loisirs et de marchés cibles pour présenter les événements, activités de golf, programmes de ventes et promotions.

15.0 ANNEXE A – OBJECTIFS ATTEINTS ET INITIATIVES RÉALISÉES EN 2013

SECTEUR D'INTERVENTION : BUT : Harmoniser les ressources financières pour une livraison efficace des produits et services FINANCES

	Objectif	Stratégies	Initiatives	Progrès à ce jour
Α	Maintenir un environnement opérationnel axé sur les affaires.	Rationaliser chaque unité opérationnelle pour évaluer son cycle de vie et anticiper sa contribution à la stabilité financière à long terme.	Audit interne des ressources humaines, de l'exploitation du golf et des services culinaires.	Audits internes complétés pour l'exploitation du golf, les ressources humaines et les services culinaires. Revue de la charte de projet pour le golf avec les représentants du Ministère complétée. Modèles d'opération des restaurants Queenston Heights et Riverview ajustés. Processus concurrentiel pour des franchises de restaurant dans la zone centrale: Tim Horton, Pizza Pizza, Au So Sushi.
		Lancer une stratégie offensive de développement des affaires. Nouvelles occasions pour une expérience quatre saisons.	Enquête sur les nouveaux événements et les nouvelles attractions.	Événement « Crashed Ice » durant la période de novembre/décembre. Événement AJAC pour septembre 2013. DP pour l'attraction de la tyrolienne complétée et au stade de l'évaluation.
		Introduire le programme de gestion des risques d'entreprise.	Formation du personnel.	Ébauche de présentation préparée pour l'atelier du personnel. Modèle créé pour le rapport des risques liés aux IGR. Participation du personnel à des séminaires sur les risques associés aux terrains de jeux. Entretien des sentiers. Liste de vérification d'approvisionnement uniformisée et formulaires d'approvisionnement mis à jour. Nouvelle politique relative aux comptes clients pour gérer le risque du crédit. Projet de conformité à la norme ICP en cours. Formation de 2 jours sur la rédaction de rapports donnée en août 2013.
В	Atteindre une position financière positive.	Établir des critères et mesurer le rendement en fonction d'objectifs financiers prédéterminés.	Marges pour toutes les activités génératrices de recettes examinées de près et cibles budgétaires établies.	Réductions des dépenses pour compenser les déficits budgétaires de 2013. Gestion des budgets selon les cibles et ajustement aux circonstances changeantes. Établir les priorités pour les projets d'investissement.
С	Évaluer et communiquer le rendement financier.	Identifier les résultats anticipés et les indicateurs de rendement connexes pour chaque unité opérationnelle.	Acquérir et mettre en œuvre un nouvel outil de rapport financier. Formation du personnel à l'utilisation de l'outil d'établissement de rapports Racsoft pour le suivi des variations et l'analyse des résultats commerciaux.	Rapport mensuel des résultats financiers au conseil. Tableaux de bord préparés sur une base régulière depuis 2012 et conservés dans un répertoire de gestion sécuritaire. Entrée actuellement manuelle des données, bientôt automatisée dans le cadre de la mise en œuvre du projet Racsoft en 2014.

Objectif	Stratégies	Initiatives	Progrès à ce jour
	Incorporer un système de suivi des indicateurs intégré au processus décisionnel.	Mise en œuvre d'une solution d'information commerciale financière. Mise à niveau du logiciel financier.	Mises à niveau des systèmes de la paie (PDS) et de la comptabilité (Epicor) complétées. Nouveau logiciel d'information commerciale (Racsoft) en phase initiale de mise en œuvre.
	Établissement de rapports trimestriels internes et externes sur le rendement financier par rapport aux prévisions, tendances et objectifs.	Rapport mensuel des progrès financiers au comité des finances et des audits.	Commentaire détaillé additionnel sur les activités génératrices de recettes ajouté aux rapports financiers intérimaires. Les rapports financiers de juin à octobre comprennent des projections jusqu'à la fin de l'année.

SECTEUR D'INTERVENTION : BUT : générer de l'intérêt pour la marque de la Commission IMAGE

	Objectif	Stratégies	Initiatives	Progrès à ce jour
A	Revitaliser la marque de la Commission.	Évaluer et mettre à jour l'image de marque actuelle des produits, services et attractions de la Commission.	Vérification des produits et services actuels et des programmes de marketing.	Le personnel a évalué les produits et services actuels, ainsi que les programmes de marketing. Initiative de promotion de la marque sur trois ans lancée dans le cadre des plans d'activités et de marketing 2014-2016.
		Identifier des moyens de systématiquement représenter la marque de la Commission et les incorporer dans le matériel publicitaire et promotionnel.	Mise à jour du site Web, incluant la revue de l'OMR. Conception adaptative. Expansion de l'utilisation des médias sociaux. Signalisation à travers les installations de la Commission. Positionnement des passes « Aventure » et « Magie d'hiver ».	Revue de l'OMR effectuée et recommandations mises en œuvre. Travaux de conception adaptative prévus pour le site Web. Le comité de l'affichage a continué à étudier les demandes d'affichage et à installer les nouvelles affiches selon le budget. Campagnes promotionnelles pour les laissez-passer « Aventure » et « Magie d'hiver » en saison et hors-saison respectivement; première campagne entreprise en août/septembre avec évaluation des résultats prévue en octobre.
В	Promouvoir le caractère unique des caractéristiques naturelles, culturelles et patrimoniales du corridor de la rivière Niagara.	Identifier les produits, services et attractions qui ont des caractéristiques uniques distinguant la Commission des autres opérateurs touristiques.	Les nouveaux événements spéciaux basés au sein de la Commission sont un plus.	Nouveaux événements à Nature Glen. Événements entourant le bicentenaire aux sites patrimoniaux, incluant la Marche commémorative de Laura Secord et le Siège de Fort Erie. Nouveau programme de location de vélo offert par un opérateur tiers. Événements de tiers organisés à l'aide des actifs de la Commission; ex. : Gran Fondo, Festivals sud-asiatiques.
		Harmoniser le caractère unique de la Commission avec le matériel publicitaire et promotionnel.	Plans de marketing et commémorations du bicentenaire.	Attractions centrales de la Commission incluses dans des produits comme la passe « Adventure ». Terrains de golf inclus dans les nouvelles promotions. Sites du patrimoine inclus dans les promotions de commémoration du bicentenaire, incluant celles du Conseil d'héritage.

	Objectif	Stratégies	Initiatives	Progrès à ce jour
С	Concentrer le matériel de marketing, de communication et de promotion sur les marchés cibles.	Mener des études de marché continues pour veiller à ce que les produits, programmes, services et attractions aient des caractéristiques uniques distinguant la Commission des autres opérateurs touristiques.	Sondages auprès de la clientèle. Étalonnage des pratiques exemplaires.	La Commission a entrepris des sondages auprès de la clientèle durant l'été ainsi que des sondages sur les activités liées au golf et les services culinaires; les résultats seront utilisés dans le plan de marketing de 2014. Évaluation par le personnel des pratiques d'autres opérateurs comme les terrains de golf, les services culinaires et les attractions.
		Introduire une stratégie de gestion pour s'assurer que les communications internes et externes sont à propos, exactes, complètes et livrées au public cible.	Évaluer l'utilisation de l'agence de communication. Prévoir des réunions de communication d'entreprise.	La Commission a évalué l'efficacité de l'agence de communication externe et a recommandé de développer une capacité interne et les ressources pertinentes et de mettre fin à l'utilisation de l'agence. Le personnel du service des communications a commencé à se réunir sur une base hebdomadaire pour discuter des plans de communication et tactiques et évaluer les programmes.
D	Étendre la portée des efforts de marketing et de promotion de la Commission par des initiatives de collaboration.	Établir des partenariats de marketing coopératif avec des entreprises et organismes en position semblable à la nôtre pour mieux faire connaître les initiatives de la Commission.	Tirer parti des commémorations du bicentenaire. Collaborer avec TPN et NFT.	Activités de la Commission entourant le bicentenaire incluses dans les programmes du Conseil d'héritage de 1812. La Commission a tiré parti de la campagne de loisir de TPN. La Commission a tiré parti des Services touristiques de NFT et des programmes du MTCI.

SECTEUR D'INTERVENTION : PARTENARIATS BUT : Négocier et maintenir des partenariats d'exploitation mutuellement bénéfiques

	Objectif	Stratégies	Initiatives	Progrès à ce jour
Α	S'aligner avec les entreprises, les intervenants communautaires et la province de l'Ontario pour créer des forfaits de destination touristique produisant des résultats nets positifs.	Encourager et promouvoir le développement de l'industrie du tourisme en Ontario en développant des produits touristiques avec les opérateurs et organismes locaux, régionaux, provinciaux et nationaux.	Rencontrer les représentants de la CCT, de la SPOMT, de TPN et de NFT pour fortifier les relations. Représentation de la Commission sur les conseils et comités de TPN et NFT. Entretenir les programmes de consignation. Tirer parti des statuts de membre, y compris dans l'industrie du tourisme et les marchés du MTCI.	Le personnel du développement des affaires de la Commission a eu des réunions avec la CCT, la SPOMT, TPN et NFT pour discuter de plans stratégiques et de plans de marketing. Le personnel de la Commission à fortifier ses relations locales avec TPN et NFT. Des réunions ont eu lieu avec 10 partenaires de consignation. Réunions avec les partenaires pour revitaliser le programme de laissezpasser hivernal.

	Objectif	Stratégies	Initiatives	Progrès à ce jour
		Établir un protocole d'événement cohérent avec des partenaires comme la Ville de Niagara Falls pour des événements et activités parrainés par la communauté axés sur le tourisme et, lorsqu'approprié, prendre la tête des opérations pour des tels événements.	Collaborer avec la Ville de Niagara Falls sur la proposition pour Red Bull Crashed Ice, pour la veille du Nouvel An et avec le conseil du Festival des illuminations d'hiver pour l'événement annuel du festival.	Proposition complétée pour le deuxième événement Red Bull et appui de la Commission soumis au moyen d'un rapport à la Commission. La Commission a approuvé l'appui à l'événement de la veille du Nouvel An et les préparatifs sont en cours pour l'événement de 2013. Le personnel de la Commission et le représentant commissaire ont présenté leurs commentaires pour le plan stratégique pour le Festival des illuminations d'hiver.
В	Former des partenariats avec les intervenants locaux pour maximiser les ressources.	Continuer à collaborer avec les services de police locale et régionale, le Conseil de l'illumination et les partenaires « verts » pour rehausser l'expérience des visiteurs.	Collaborer avec nos partenaires communautaires sur les activités du bicentenaire.	Le personnel a travaillé avec des stagiaires de la Willoughby School of Restoration Arts sur la gestion des ressources. Formation en interprétation des Premières nations pour les guides touristiques de Parcs Canada et des Six Nations. Événements médiatiques pour les activités du bicentenaire de NOTL et du Conseil d'héritage de 1812. Collaboration avec le comité du monument à la mémoire des guerriers autochtones; célébrations associées à Laura Secord. La Commission travaille avec des sites avoisinants pour les événements entourant le bicentenaire à Fort York, Fort George et Stoney Creek. Le travail pour l'amélioration de l'illumination des chutes a commencé en juillet 2013 avec le Conseil de l'illumination.
		Maintenir ou fortifier des partenariats avec des groupes de bénévoles et des individus pour accroître nos ressources en personnel à temps plein et à temps partiel.		Réunions avec le comité de Fort Erie 1812, le groupe de travail Niagara Falls 1812, le comité du bicentenaire de NOTL, le groupe de travail sur le monument des autochtones de Queenston Heights, le Conseil d'héritage de 1812 et le Six Nations Legacy Consortium. Collaborer avec les Amis de Laura Secord pour le 200e anniversaire et la Marche de Laura. Engagements d'allocution au Bal de la Reine Charlotte à Fort York; couverture de CBC de l'événement de Queenston Heights diffusé en janvier.

SECTEUR D'INTERVENTION : PRODUITS ET SERVICES BUT : Offrir une vaste gamme d'occasions touristiques éducatives, récréatives et environnementales

	Objectif	Stratégies	Initiatives	Progrès à ce jour
A	Tirer parti des tendances touristiques pour créer de nouvelles et meilleures expériences pour la clientèle.	Mener des études de marché régulières pour identifier les besoins changeants des marchés cibles et les nouvelles tendances dans le développement de l'industrie du tourisme.	Mise en œuvre de sondages auprès de la clientèle pour déterminer les niveaux de satisfaction de la clientèle et les intérêts des consommateurs à l'égard des produits et services actuels et potentiels.	Sondages au passage effectués durant l'été 2013 pour évaluer différents produits et services de la Commission, y compris les attractions, les services culinaires, les produits de vente au détail, le patrimoine, le service WEGO et le stationnement.
		Segmentation stratégique du marché cible et conception des attractions, événements, produits et services en conséquence.	Enquête sur les nouvelles attractions.	Évaluations de la faisabilité environnementale et des répercussions pour la tyrolienne complétées. Le processus de DP pour la construction, le financement et l'exploitation a été complété et la solution proposée est en processus de consultation. Des séances d'information à l'intention du public ont eu lieu le 1er août 2013. La Commission a approuvé le passage au dossier commercial et à la phase contractuelle en août 2013. Réunion mensuelle de l'équipe multidisciplinaire avec Hornblower Niagara Cruises, bimensuelle pour l'équipe du marketing et mensuelle pour l'équipe omni pour la transition du service de croisière en 2014.
		Profiter des caractéristiques démographiques changeantes, des nouvelles approches et procédés et des tendances de participation des visiteurs pour créer de nouvelles ou meilleures expériences touristiques.	Utiliser les grands événements pour améliorer l'expérience des visiteurs et développer des mesures de rendement.	Préparation pour le Festival des essais de l'AJAC à Legends. Attribution du contrat pour le fournisseur du service de l'académie de golf. Application mobile de golf en place. Exposition Venin. Croissance continue des événements de tiers utilisant les installations de la Commission (ex. : Gran Fondo, course « Run Or Dye », Festivals sud-asiatiques).
В	Créer un environnement à services complets accueillant et répondant aux besoins du client.	Instaurer des pratiques de gestion axées sur la clientèle et des normes, politiques, procédures et outils de mesure axés sur la qualité du service.	Outils de formation et de gestion du service à la clientèle.	L'équipe de gestion multidisciplinaire a travaillé avec l'Ontario Training Education Corporation (OTEC) pour développer un programme de formation interne en matière d'accueil pour aider les gestionnaires avec la formation en contrôle de la qualité — comprend des fiches de formation et des recommandations de mises à jour pour les formulaires d'évaluation du rendement.
		Maintenir des installations accessibles et sécuritaires.	Achèvement du chemin de fer Incline complètement accessible; autobus WEGO accessibles.	Réouverture des attractions accessibles en août 2013. Le service d'autobus accessibles termine sa première année d'opération. Constructions d'arrêts d'autobus accessibles. Séance publique sur la LAPHO pour une revue du plan pluriannuel.
		Adopter une culture de service pour atteindre 100 % de satisfaction/absence de plainte de la clientèle.	Séances de formation en service à la clientèle aux terrains de golf et aux restaurants. Surveiller les	Formation en service à la clientèle entreprise au début de la saison aux terrains de golf et dans les restaurants. Le terrain de golf a instauré un nouveau

	Objectif	Stratégies	Initiatives	Progrès à ce jour
			commentaires sur le site Web et dans les médias sociaux. Instaurer un système de cartes de commentaires au terrain de golf et dans les restaurants.	système de cartes de commentaires. Les restaurants poursuivent avec les cartes de commentaires et un nouveau système de commentaires en ligne. Tous les commentaires sur le site Web et dans les médias sociaux ont obtenu une réponse.
		Offrir une formation en service à la clientèle à tous les niveaux de l'entreprise.	Formation en service à la clientèle.	L'équipe de gestion multidisciplinaire a travaillé avec l'Ontario Training Education Corporation (OTEC) pour développer un programme de formation interne en matière d'accueil pour aider les gestionnaires avec la formation en contrôle de la qualité – comprend des fiches de formation et des recommandations de mises à jour pour les formulaires d'évaluation du rendement.
		Avoir des interactions régulières avec la clientèle pour cerner les besoins et le niveau de satisfaction avec les offres actuelles.	Revue des prix et des pratiques de rabais, y compris un sondage auprès de nos partenaires actuels et potentiels.	HLT nous a remis une première ébauche de l'étude des pratiques de l'industrie et des recommandations.
С	Veiller à ce que les environnements d'opération soient sécuritaires pour les visiteurs et les employés.	Établir des normes et pratiques de sécurité dans l'ensemble de l'organisation.	Mise en œuvre de la Phase 2 de l'audit Sécurité avant tout.	Plan d'action en cours de développement pour évaluer les risques au travail et développer des procédures de travail pour atténuer les risques. La Commission a reçu une remise de 160 000 \$ pour la sécurité.
		Surveiller la conformité continue du personnel à ces normes et pratiques.		

SECTEUR D'INTERVENTION : BUT : Créer une culture opérationnelle où l'innovation est encouragée et récompensée RESSOURCES HUMAINES

	Objectif	Stratégies	Initiatives	Progrès à ce jour
A	Promouvoir une attitude d'amélioration continue.	Instaurer des outils et procédés de gestion qui faciliteront l'amélioration continue des programmes, services et attractions.	Entreprendre un sondage auprès des employés.	Conception du sondage et méthode de collecte déterminées par l'équipe multidisciplinaire, incluant des représentants de la direction et du syndicat. Sondage effectué en juillet 2013 et résultats reçus par la Commission. Site Web des employés de la Commission relancé en mars avec l'inclusion de messages du DG. Établissement du réseau de la Commission, qui est un résumé numérique bihebdomadaire des heures d'ouverture, des événements et des renseignements particuliers (fermetures de routes) et de ce que les gens disent dans les médias sociaux.
		Reconnaître la créativité et les contributions des employés au processus de changement.	Assemblées publiques du DG avec des groupes d'employés.	Deux assemblées publiques au cours de la dernière année et deux séances avec le formateur Jim Clemmer sur la responsabilisation personnelle et la gestion du changement.

	Objectif	Stratégies	Initiatives	Progrès à ce jour
		Établir et maintenir des processus de planification de la relève.	Nouveau programme de formation pour les nouveaux superviseurs et les superviseurs potentiels pour la planification de la relève. Tenir compte de la planification de la relève dans le processus de recrutement. Commencer le rafraîchissement des outils et procédés d'évaluation de l'emploi.	Rafraîchissement du contenu du programme pour les superviseurs au moyen d'un examen avec la région du Niagara. Établissement de relations avec Leadership Niagara. De nouvelles recrues dans les Services généraux ont ajouté à l'ensemble des compétences de la Commission en matière de finance, d'approvisionnement et de technologie. Examen opérationnel du service des ressources humaines. Une DP pour la reconception de l'outil d'évaluation d'emploi a été octroyée. Projet à venir à l'automne 2013 conjointement à la mise en œuvre des recommandations de l'examen opérationnel des RH et de la dotation des postes vacants aux RH.
		Développer un programme de prix de reconnaissance de l'excellence dans les secteurs souhaités de la Commission.		
В	Insuffler un sens de responsabilité et d'esprit d'équipe dans l'ensemble de l'organisation.	Appliquer systématiquement les méthodes et normes opérationnelles pour éliminer les cloisonnements en matière d'élaboration de programmes et de prestation de services.		La Journée Centraide en juillet à insuffler un bon esprit d'équipe à travers l'organisation. Plusieurs équipes multidisciplinaires créées pour d'autres événements pour les employés : pique-nique, programme Centraide.
		Engager les employés dans un processus de planification à long terme et de prise de décisions au quotidien.	Faire participer le personnel à une revue multidisciplinaire de toutes les attractions.	L'équipe a examiné les attractions de première ligne et proposé des recommandations sur des améliorations à l'entretien qui pourraient facilement être mises en œuvre à faibles coûts. Négociation d'une plus grande souplesse dans le contrat syndical pour permettre aux équipes de peinture de rattraper l'arriéré. Fusion des équipes de la voirie et de la peinture/signalisation pour fournir un soutien aux événements et faire une utilisation efficace des talents du personnel.
		Créer un cadre de responsabilisation qui mesure le rendement des employés et célèbre les succès.		Mentions élogieuses faites au personnel par la Commission pour l'application de mesures de santé et sécurité ayant sauvé des vies.
		Offrir de la formation pertinente pour le travail accompli par le personnel.	Le personnel des TI et des RH facilitera l'accès à des ententes de formation à faibles coûts en formats aisément accessibles. Partenariats de formation avec la région du Niagara.	Plus de 300 inscriptions aux installations régionales de formation; coût moyen de 25 \$ par personne. Membre du site de formation en ligne Lynda.com. Vidéos de formation pour dîners-causeries avec YouTube. Les licences de Microsoft 365 permettent l'utilisation du logiciel à domicile, ce qui améliore l'accès des employés à la formation. Formation sur la LAPHO. Formation en leadership de Jim Clemmer. Promotion plus ferme des cours et webinaires disponibles à travers l'organisation.

SECTEUR D'INTERVENTION : INSTALLATIONS ET TECHNOLOGIE BUT : Maintenir l'infrastructure et l'équipement à la fine pointe de la technologie

	Objectif	Stratégies	Initiatives	Progrès à ce jour
A	Introduire un système de gestion des actifs à l'échelle de l'organisation.	Effectuer une évaluation globale de l'infrastructure et identifier les travaux en immobilisations requis pour être conforme à des normes acceptables d'opération en harmonie avec les objectifs de l'organisation.	Développer une base de données complète avec l'aide des consultants de VFA et en partenariat avec la province.	Inventaire des actifs complété et rapport préliminaire présenté. Le service de l'ingénierie développe un plan de travail pour remédier aux défaillances en tenant compte du financement disponible.
		Introduire un plan de gestion des actifs dans l'établissement et les procédés de contrôle des budgets opérationnels et d'immobilisations.	Utiliser les résultats des données fournies par VFA pour planifier et mettre en œuvre des décisions optimales en matière de dépenses basées sur les priorités.	Ce rapport est utilisé pour identifier les décisions en matière d'investissements en immobilisations dans le budget de 2014 et au-delà.
		Relier le plan de gestion des actifs dans l'établissement et les procédés de contrôle des budgets opérationnels et d'immobilisations.	Les services d'ingénierie et des finances travailleront ensemble pour saisir les données appropriées dans FMW (Racsoft).	Mise en œuvre du plan d'opération FMW en 2013 et du plan d'immobilisations/salaire en 2014.
		Établir des normes d'entretien des installations incorporées aux opérations quotidiennes.	Des évaluations ont été effectuées par des équipes interdisciplinaires à tous les principaux sites.	264 tâches ont été créées en fonction de ces visites. Le service de l'ingénierie a 151 tâches à accomplir; 63 ont été complétées et 17 sont en cours.
В	Veiller à ce que les installations et aménagements soient appropriés pour les activités essentielles de la Commission.	Maximiser l'apport de toutes les installations et de tous les aménagements aux activités essentielles de la Commission.	Arrêts d'autobus WEGO modifiés pour l'accessibilité à travers le parc. Réaménagement du chemin de fer Incline. Réhabilitation du pont CNP. Réaffectation du pont de glace pour rehausser l'expérience des visiteurs.	WEGO – 31 déc. 2013 INCLINE – 16 août 2013 PONT CNP – 30 mars 2014 PONT DE GLACE – La construction a été amorcée le 24 juin 2013 et devrait être complétée autour du 1er décembre 2013.
		Réaffecter les actifs sous-utilisés afin de renforcer la position financière de la Commission.	Plusieurs travaux de rénovation à la Promenade eaux vives, au Téléférique du tourbillon et au Marché Maid of the Mist.	La Promenade eaux vives sera complétée d'ici le 1er septembre. Les travaux du Téléférique du tourbillon et du Marché Maid of the Mist seront complétés pour le 15 juin.
C	Veiller à ce que l'infrastructure du système de technologie soit en harmonie avec les besoins organisationnels.	Tirer parti de la technologie existante pour mieux informer le processus décisionnel.	Développer un programme de gestion des dossiers à l'échelle de l'organisation qui est conforme au protocole d'entente et incorpore les pratiques exemplaires de l'industrie.	Charte de projet complété. Tirer parti des connaissances des spécialistes provinciaux. Planifier des formations pour août/septembre. Stabiliser le réseau. Amorcer le projet de conformité à la norme ICP. Uniformisation des ordinateurs de bureau avec Office 365.
		Développer des applications logicielles pour surveiller le fonctionnement de chaque unité opérationnelle.	Développer des cartes de commentaires.	Cartes de commentaires pour les terrains de golf. Cartes de commentaires pour l'approvisionnement. Automatisation du remplissage des formulaires de demande d'approvisionnement.

	SECTEUR D'INTERVENTION : BUT : Veiller à ce que les décisions de la Commission et de l'administration soient fondées sur les données probantes			
	Objectif	Stratégies	Initiatives	Progrès à ce jour
A	Établir des procédés de recherche et développement dans tous les aspects des opérations.	Intégrer des systèmes d'enquête fondés sur les données probantes au processus décisionnel à tous les niveaux de l'organisation.	Mise en œuvre de sondages auprès de la clientèle pour déterminer le niveau de satisfaction des clients et l'intérêt des clients pour les produits et services actuels et potentiels.	Sondages au passage effectués au cours de l'été 2013 pour évaluer différents produits et services de la Commission, y compris les attractions, les services culinaires, les ventes au détail, le service WEGO et le stationnement.
		Faire des recherches régulières sur les pratiques exemplaires pour identifier de nouveaux moyens novateurs d'accomplir nos activités principales.	Mener une étude sur les prix actuels et les pratiques de rabais.	HLT a été mandaté pour examiner les pratiques actuelles de la Commission en matière de rabais, commissions et prix, étudier le paysage concurrentiel pour comparer les pratiques, faire ressortir les résultats de l'étude et émettre des recommandations à la Commission. Achèvement de l'étude prévu pour août 2013.

16.0 ANNEXE B – OBJECTIFS ET STRATÉGIES D'ENTREPRISE DE 2014 À 2016

SECTEUR D'INTERVENTIONS : FINANCES BUT : Harmoniser les ressources financières pour une livraison efficace des produits et services

Oł	pjectif	Stratégies	Initiatives	2014	2015	2016
A	Maintenir un environnement opérationnel axé sur les affaires.	évaluer son cycle de vie et anticiper sa	Mise en œuvre des recommandations découlant de l'audit interne des ventes et du marketing. Revue en cours des services culinaires et de l'exploitation du golf pour améliorer la rentabilité. Changements apportés à la stratégie de marchandisage au détail pour inclure le nouveau service de croisière. Établir et surveiller les marges pour les chaque activité génératrice de recettes. Mise à jour et intégration des technologies de ressources humaines, de la paie et de comptabilisation du temps basées sur la revue interne de 2013.	Х	X	
		Lancer une stratégie offensive de développement des affaires. Nouvelles occasions pour une expérience quatre saisons.	Préparation du dossier commercial pour le projet de tyrolienne et demande d'approbation à la CAO. Mise en œuvre du programme de la nouvelle attraction de la tyrolienne, sujette aux résultats du dossier commercial. Évaluer et apporter les changements requis aux programmes de consignation. Accroître les programmes de laissezpasser <i>Adventure</i> et <i>Wonder Pass</i> . Tirer parti des relations avec la CCT, la SPOMT, TPN et NFT pour développer les affaires. Remplir les demandes de subventions pour le Fonds pour l'intendance de l'habitat, le Fonds de développement du tourisme et le Fonds de durabilité des Grands Lacs. Préparer un dossier commercial pour le développement d'un Village miniature basé sur le concept des architectes en aménagement. Mise en œuvre d'améliorations en 2016, sujettes aux conclusions du dossier commercial et de faisabilité et de la disponibilité du financement.	X	X	X
		Introduire le programme de gestion des risques d'entreprise.	Officialiser le programme d'évaluation des risques pour la santé et la sécurité pour inclure le système d'enquête sur les accidents des visiteurs (2014), le programme de sécurité des terrains de jeux (2014), le programme d'hygiène des toilettes publiques (2014), le programme d'inspection et réparation des trottoirs/sentiers (2015) et le programme d'entretien, inspection et réparation de la signalisation (2015). Développer et mettre en œuvre un système de suivi pour le programme (2016).	Х	X	Х
B.	Atteindre une position financière positive.	Établir des critères et mesurer le rendement en fonction d'objectifs financiers prédéterminés.	Mise en œuvre des modules de planification des immobilisations et de planification des salaires du nouveau logiciel de planification financière RacSoft. Continuer à surveiller les mesures de rendement.	X		
C.	Évaluer et communiquer le rendement financier.	Identifier les résultats anticipés et les indicateurs de rendement connexes pour chaque unité opérationnelle.	Mesures de rendement normalisées pour la productivité - ventes au détail par pied carré, frais culinaires par couvert.	X	X	X

Objectif	Stratégies	Initiatives	2014	2015	2016
	Incorporer un système de suivi des indicateurs intégré au processus décisionnel.	Surveiller les résultats du nouveau tableau de bord sur les frais d'entretien pour les parcs de la Commission et identifier des occasions de promouvoir l'efficacité et les améliorations.	X	X	X
	Établissement de rapports trimestriels internes et externes sur le rendement financier par rapport aux prévisions, tendances et objectifs.	Établissement de rapports trimestriels à la province et de rapports mensuels à la Commission.	X	X	X

SECTEUR D'INTERVENTION : IMAGE	BUT : générer de l'intérêt pour la marque de la Commission
	Do i i gonoro: do i intorot pour la marque de la commission

Ob	ojectif	Stratégies	Initiatives	2014	2015	2016
A	Revitaliser la marque de la Commission.	Évaluer et mettre à jour l'image de marque actuelle des produits, services et attractions de la Commission.	Mise en œuvre d'un programme de développement de la marque sur trois ans. Raconter les récits des parcs du Niagara avec cohérence.	X	X	Х
		systématiquement représenter la marque	Développer des lignes directrices pour la marque. Tirer parti du statut de membre de la Commission au sein de plusieurs organisations touristiques importantes. Tirer parti du nouveau service de croisière et des nouvelles attractions, comme la tyrolienne, pour générer un intérêt renouvelé pour tous les parcs du Niagara.	X	X	X
В	Promouvoir le caractère unique des caractéristiques naturelles, culturelles et patrimoniales du corridor de la rivière Niagara.	Identifier les produits, services et attractions qui ont des caractéristiques uniques distinguant la Commission des autres opérateurs touristiques.	Développer des récits à propos des produits et services de la Commission. Positionner ces récits auprès des auditoires appropriés. Entreprendre de revitaliser l'intérêt pour l'excursion derrière les chutes, Niagara's Fury et le Conservatoire de papillons, ainsi que pour l'illumination des chutes. Tirer parti des grandes dates nationales comme le Bicentenaire de la Guerre de 1812, les Jeux panaméricains et para panaméricains de 2015 et le Centcinquantenaire du Canada pour positionner les produits et services de la Commission.	X	X	X
С	Concentrer le matériel de marketing, de communication et de promotion sur les marchés cibles.	Mener des études de marché continues pour veiller à ce que les produits, programmes, services et attractions aient des caractéristiques uniques distinguant la Commission des autres opérateurs touristiques.	Promouvoir une culture de recherche. Mise en œuvre d'un programme de sondage annuel de la clientèle. Effectuer des sondages réguliers tout au long de l'année.	X	X	X

Ob	jectif	Stratégies	Initiatives	2014	2015	2016
		Introduire une stratégie de gestion pour s'assurer que les communications internes et externes sont à propos, exactes, complètes et livrées à l'auditoire cible.	Développer une stratégie et des plans annuels de communications d'entreprise.	X	X	X
	Étendre la portée des efforts de marketing et de promotion de la Commission par des initiatives de collaboration.	Établir des partenariats de marketing coopératif avec des entreprises et organismes en position semblable à la nôtre pour mieux faire connaître les initiatives de la Commission.	Collaborer avec la CCT, la SPOMT, TPN et NFT, ainsi qu'avec les opérateurs touristiques locaux.	X	X	X

SECTEUR D'INTERVENTION : PARTENARIATS

BUT : Négocier et maintenir des partenariats d'exploitation mutuellement bénéfiques

Ok	ojectif	Stratégies	Initiatives	2014	2015	2016
	S'aligner avec les entreprises, les intervenants	Encourager et promouvoir le développement de l'industrie du tourisme en Ontario en développant des produits touristiques avec les opérateurs et organismes locaux, régionaux, provinciaux et nationaux.	Tirer parti de nouveaux produits comme les croisières de Hornblower Niagara Cruises, la tyrolienne, ainsi que d'autres attractions centrales pour établir des partenariats avec d'autres opérateurs et organismes de marketing de destinations. Se faire le partenaire de Niagara Golf Trail pour appuyer Niagara comme destination de golf. Positionner les sites du patrimoine, en particulier Old Fort Erie, dans le cadre des commémorations du Bicentenaire. Collaborer avec la province et avec Toronto 2015 pour l'organisation d'activités entourant les Jeux panaméricains/para panaméricains. Collaborer avec des partenaires pour rehausser l'illumination des chutes et développer une nouvelle programmation connexe. Travailler avec des organismes comme Sentier transcanadien; Arbres Ontario et Parcs et Loisirs Ontario sur des programmes de vie active. Tirer parti des jardins et sentiers de la Commission pour les produits éco touristiques (ex. Jardins d'Ontario). Collaborer avec l'Ontario Culinary Tourism Alliance et TPN pour développer des occasions de tourisme culinaire avec les produits de la Commission.	X	X	X
		avec des partenaires comme la Ville de Niagara Falls pour des	Évaluer le rôle de la Commission dans le Festival des illuminations d'hiver. Collaborer avec la Ville de Niagara Falls pour développer une stratégie d'événement. Collaborer avec la <i>Niagara Sport Commission</i> pour appuyer les événements touristiques sportifs locaux. Collaborer avec Toronto 2015 et le ministère de la Culture, du Tourisme et du Sport pour l'organisation des Jeux panaméricains/para panaméricains.	X	X	
B.	Former des partenariats avec les intervenants locaux pour maximiser les ressources.	Continuer à collaborer avec les services de police locale et régionale, le Conseil de l'illumination et les partenaires « verts » pour rehausser l'expérience des visiteurs.	Collaborer avec des partenaires pour développer et mettre en œuvre un programme d'illumination améliorée des chutes.	X	X	
		partenariats avec des groupes de bénévoles et	Développer une base de données de ressources humaines pour les candidats bénévoles. Travailler avec les différents services pour identifier les besoins en bénévolat et utiliser de la publicité ciblée et le bouche-à-oreille pour acquérir les ressources nécessaires.	Х		

Ob	jectif	Stratégies	Initiatives	2014	2015	2016
C.	Développer des partenariats mutuellement bénéfiques assurant expériences de loisirs et divertissement de qualité pour toutes les personnes, familles et communautés concernées par la Commission des parcs du Niagara.	Continuer à collaborer avec les agences gouvernementales locales et régionales pour développer des partenariats afin de préserver et rehausser l'environnement naturel des parcs du Niagara.	Arbres Ontario entend établir un partenariat avec la Commission pour offrir un service de mentorat pour la collecte de semences d'arbres à titre de programme de sensibilisation du public. Arbres Ontario et la Commission des parcs du Niagara travailleront ensemble pour développer et reboiser une étendue de 20 acres sur le territoire de la Commission. Partenariat avec le Collège Niagara sur la restauration des écosystèmes, la viabilité environnementale et des initiatives technologiques.	X	X	
		Collaborer avec des partenaires locaux et régionaux pour développer la piste cyclable autour de Niagara et dans les parcs du Niagara.	Partenariat avec le Regional Niagara Bicycling Committee et le Greater Niagara Circle Route Committee pour développer la promotion et l'amélioration continue du cyclisme avec la Commission des parcs du Niagara. Collaborer avec des organisateurs d'événements comme la Niagara Sport Commission et Gran Fondo pour soutenir les événements de cyclisme.	Х	X	Х
		Collaborer avec les agences gouvernementales locales, régionales et fédérales pour protéger le patrimoine naturel de la rivière Niagara et des parcs du Niagara.	Partenariats avec les autorités locales de conservation, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et le ministère des Richesses naturelles pour déterminer les effets des espèces envahissantes, éliminer les espèces envahissantes de plantes et d'insectes et protéger les espèces indigènes à risque.	X	Х	X

SECTEUR D'INTERVENTION : PRODUITS	BUT: Offrir une vaste gamme d'occasions touristiques éducatives,
ET SERVICES	récréatives et environnementales

C	bjectif	Stratégies	Initiatives	2014	2015	2016
A	tendances touristiques pour créer de nouvelles et meilleures expériences pour la clientèle.	Mener des études de marché régulières pour identifier les besoins changeants des marchés cibles et les nouvelles tendances dans le développement de l'industrie du tourisme.	Mise en œuvre d'un programme de sondage annuel auprès de la clientèle (sondages au passage). Effectuer des sondages en ligne tout au long de l'année.	X	X	X
			Comparer les études et profils de marché de la CCT, de l'AITC, de la SPOMT, du ministère du Tourisme et de TPN aux études de la Commission. Utiliser les résultats de recherche pour informer les plans de réaménagement et d'immobilisations pour les attractions, les services culinaires, les opérations de golf et les sites du patrimoine.	X	X	X

Ol	ojectif	Stratégies	Initiatives	2014	2015	2016
		Profiter des caractéristiques démographiques changeantes, des nouvelles approches et procédés et des tendances de participation des visiteurs pour créer de nouvelles ou meilleures expériences touristiques.	Mise en œuvre d'une nouvelle exposition au Conservatoire de papillons sur le thème de la vie dans les marécages (reptiles) pour 2014. Des DDR ont été émises en 2013 pour générer des idées en vue d'expositions éducatives futures jusqu'en 2015 et au-delà au Conservatoire de papillons. L'entreprise Zoom offre des locations de vélo aux sites de Smuggler's Cove et du Téléphérique du tourbillon.	X	X	X
В	Créer un environnement à services complets accueillant et répondant aux besoins du client.	Instaurer des pratiques de gestion axées sur la clientèle et des normes, politiques, procédures et outils de mesure axés sur la qualité du service.	Mise en œuvre d'une nouvelle formation de l'OTEC pour le service à la clientèle.	X		
		Maintenir des installations accessibles et sécuritaires.	Donna Herrington fournira les exigences clés pour 2014-2016. Officialiser le programme d'évaluation des risques tel que décrit dans la stratégie de gestion des risques d'entreprise.	Х	Х	X
		Adopter une culture de service pour atteindre 100 % de satisfaction/absence de plainte de la clientèle.	Mise en œuvre d'un système de cartes de commentaires pour mesurer le respect des normes relatives aux clients par les employés.	X		
		Offrir une formation en service à la clientèle à tous les niveaux de l'entreprise.	Nouveau cours de l'OTEC offert à tout le personnel.	Х		
С	Veiller à ce que les environnements d'opération soient sécuritaires pour les visiteurs et les employés.	Établir des normes et pratiques de sécurité dans l'ensemble de l'organisation.	Effectuer une analyse des lacunes dans les politiques relatives à la santé et à la sécurité (2014). Effectuer une analyse des lacunes dans les pratiques des services en matière de sécurité (2015).	X	X	
		Surveiller la conformité continue du personnel à ces normes et pratiques.	Évaluer la conformité de toutes les données de rendement en matière de sécurité par rapport aux politiques actuelles (2015). Améliorer le système de suivi pour mesurer la conformité (2016).		Х	Х

SECTEUR D'INTERVENTION : RESSOURCES HUMAINES

BUT : Créer une culture opérationnelle où l'innovation est encouragée et récompensée

Ok	ojectif	Stratégies	Initiatives	2014	2015	2016
A.	Promouvoir une attitude d'amélioration continue.	continue des	Introduire une politique et un programme de vérification des antécédents des employés/bénévoles. Appliquer les résultats du sondage auprès des employés et effectuer des sondages éclair de suivi. Désigner et former une équipe multidisciplinaire de vérificateurs des améliorations de la qualité incluant des représentants de chaque division opérationnelle.	Х	X	Х
		Reconnaître la créativité et les contributions des employés au processus de changement.	Introduire un programme revitalisé de suggestions des employés.			Х
		Établir et maintenir des processus de planification de la relève.	Le service des ressources humaines veillera à faciliter la préparation de plans officiels pour la relève dans chaque service.	Х	Х	Х
		Développer un programme de prix de reconnaissance de l'excellence dans les secteurs souhaités de la Commission.	Établir un programme d'amélioration de la qualité des services.		Х	Х
B.	Insuffler un sens de responsabilité et d'esprit d'équipe dans l'ensemble de l'organisation.	Appliquer systématiquement les méthodes et normes opérationnelles pour éliminer les cloisonnements en matière d'élaboration de programmes et de prestation de services.	Désigner et former une équipe multidisciplinaire de vérificateurs des améliorations de la qualité incluant des représentants de chaque division opérationnelle.	Х		
		Engager les employés dans un processus de planification à long terme et de prise de décisions au quotidien.	Négociations contractuelles avec les employés du parc (2014), les serveurs (2014) et les services policiers (2015).	Х	х	
		Créer un cadre de responsabilisation qui mesure le rendement des employés et célèbre les succès.	Introduire un procédé d'évaluation mi-saison du rendement.	X		
		Offrir de la formation pertinente pour le travail accompli par le personnel.	Offrir un nouveau programme d'accueil/service à la clientèle. Effectuer une analyse des besoins en formation dans tous les services et développer un plan de formation d'entreprise. Promouvoir un modèle de formation en ligne et externe.	X		

SECTEUR D'INTERVENTION : INSTALLATIONS ET TECHNOLOGIE BUT : Maintenir l'infrastructure et l'équipement à la fine pointe de la technologie

Ok	ojectif	Stratégies	Initiatives	2014	2015	2016
A.	Introduire un système de gestion des actifs à l'échelle de l'organisation.	Effectuer une évaluation globale de l'infrastructure et identifier les travaux en immobilisations requis pour être conforme à des normes acceptables d'opération en harmonie avec les objectifs de l'organisation.	Compléter la Phase II de l'évaluation de l'état de VFA pour le reste des actifs de la Commission (routes, sentiers et toutes les infrastructures souterraines (égouts, eau, électricité)).	X	Х	
		Introduire un plan de gestion des actifs dans l'établissement et des procédés de contrôle des budgets opérationnels et d'immobilisations.	Inventaire et identification de tous les actifs. Formation pour la base de données de VFA.	Х	X	
		Relier le plan de gestion des actifs dans l'établissement et les procédés de contrôle des budgets opérationnels et d'immobilisations.	Installer le module de planification des immobilisations en vue d'une utilisation en 2015 et pour les prochains budgets.	Х		
		Établir des normes d'entretien des installations incorporées aux opérations quotidiennes.	Identifier un indice de l'état des installations (IEI) cible pour la Commission. Le service de l'ingénierie prévoit discuter avec le Ministère et les autres agences concernées par l'évaluation de l'état de VFA pour établir un IEI cible.	Х		
B.	Veiller à ce que les installations et aménagements soient appropriés pour les activités essentielles de la Commission.	Maximiser l'apport de toutes les installations et de tous les aménagements aux activités essentielles de la Commission.	Revitaliser l'Excursion derrière les chutes (EDC), Niagara's Fury et le Conservatoire de papillons et mettre à jour/réaménager le Marché de la place des croisières pour soutenir le nouveau service de croisière. Une stratégie de stationnement a été identifiée pour améliorer l'expérience des clients et améliorer les retours dans les espaces existants et ouvrir de nouveaux espaces.	х		
		Réaffecter les actifs sous-utilisés afin de renforcer la position financière de la Commission.	L'EDC sera ciblée pour d'importantes améliorations. Étudier la faisabilité.	Х		
C.	Veiller à ce que l'infrastructure du système de technologie soit en harmonie avec les besoins organisationnels.	Tirer parti de la technologie existante pour mieux informer le processus décisionnel.	Compléter l'uniformisation à Microsoft 365. Mise à niveau de la technologie de billetterie avec OMNI 7. Projet de conformité à la norme ICP. Stratégies de marketing et de ventes en ligne.	X	X	X

Objectif	Stratégies	Initiatives	2014	2015	2016
	Développer des applications logicielles pour surveiller le fonctionnement de chaque unité opérationnelle.	Intégration des technologies des ressources humaines, de la paie et de la comptabilisation du temps.	X	X	X

F	SECTEUR D'IN RECHERCHE E DÉVELOPPEM		BUT : Veiller à ce que les décisions de la Commiss l'administration soient fondées sur les données p			
Ok	jectif	Stratégies	Initiatives	2014	2015	2016
A.	Établir des procédés de recherche et développement dans tous les aspects des opérations.	données probantes au	Introduction d'un nouveau procédé d'évaluation des emplois non syndiqués pour inclure l'équité interne, les études de marché et l'étalonnage (potentiel de mise à niveau du plan syndical aussi). Entreprendre des sondages réguliers auprès de la clientèle. Veiller à ce que les systèmes de rapports financiers et de rapports opérationnels soient robustes pour fournir à la direction les renseignements nécessaires à la recherche et à la planification.	Х	Х	X
		Faire des recherches régulières sur les pratiques exemplaires pour identifier de nouveaux moyens novateurs d'accomplir nos activités principales.	Assister à des conférences d'associations professionnelles pour mieux connaître les pratiques exemplaires. Communiquer avec d'autres agences provinciales. Communiquer avec d'autres organisations qui ont une clientèle internationale.	X	X	X
		Pour développer des expériences de loisirs et divertissements de qualité pour toutes les personnes, familles et communautés concernées par la Commission des parcs du Niagara.	Arbres Ontario et la Commission des parcs du Niagara travailleront ensemble pour développer et reboiser une étendue de 20 acres sur le territoire de la Commission. Partenariat avec l'Université Brock en 2013 pour fournir un rapport de recherche visant à déterminer le statut du cyclisme dans les parcs du Niagara.	X	X	
		Pour développer des expériences de loisirs et divertissements de qualité pour toutes les personnes, familles et communautés concernées par la Commission des parcs du Niagara.	Déterminer et surveiller l'utilisation que font les visiteurs de Niagara Glen et d'autres aires naturelles (nombre de visiteurs et où ils vont) à l'aide de compteurs disposés le long du sentier. Déterminer l'intérêt des visiteurs à Niagara Glen au moyen de visites guidées et de questionnaires. Déterminer la capacité de charge (rapport et recommandations).	X	X	

17.0 ANNEXE C – ÉVALUATION DE LA GESTION DU RISQUE

•	N° Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/ atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
	Catégorie de risque :	risques liés à l'enga de ne pas mettre e celles de la FPO); r	agement politique et le en œuvre) de nouvelles isque que les stratégie	es risques liés au s politiques ou d es et politiques r	que comprend les risques liés aux s ux intervenants et à la perception pu es changements aux politiques exis ne mènent pas à l'atteinte des résult s engagements gouvernementaux a	iblique. Compi tantes (cà-d. ats visés et ne	end : risques liés les décalages en produisent pas (au fait de mett tre les politique un bon rendeme	re en œuvre (ou es de l'agence et ent pour l'argent
1	Résistance du public envers les nouvelles attractions (tyrolienne)	Engagement positif/image	Risque lié à la réputation de la CPN, des commissaires et du Ministère; acceptation publique des nouvelles attractions.	Probabilité : moyenne Impact : moyen	Étude de faisabilité et DP émise. Soumissionnaire préféré présélectionné par l'équipe d'évaluation interservices; séances d'information publiques pour demander les commentaires sur le programme proposé par le soumissionnaire préféré. Occasions fournies pour des commentaires publics en ligne, par écrit ou verbalement aux CIP. Sites acceptables approuvés par le conseil, en principe, selon les rétroactions du public. Dossier commercial, formulation contractuelle proposée et information préliminaire sur le plan du site à remettre au conseil en novembre 2013. Séances d'information publiques à venir après les délibérations du conseil, avant la prise d'une décision sans appel. Consultant en équité retenu pour superviser le processus.	Moyen	Oui	Directeur général et équipe de la haute direction	Octobre 2014

N°	Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/ atténuation subventionn é?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
2	Non-conformité aux engagements de gestion des dossiers dans le PE et les lois relatives à la protection de la vie privée	Engagement positif/image	Risque lié à la réputation en cas de perte de documents essentiels ou du patrimoine, de nonrespect de la vie privée, d'incapacité à fournir de l'information de façon efficace ou de répondre aux demandes faites en vertu des lois sur l'accès à l'information.	Probabilité : moyenne Impact : moyen	Charte du programme de gestion des dossiers préparée. Retenir les services d'experts-conseils externes au moyen d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Subvention de 60 000 \$ incluse dans le budget opérationnel de 2014. Le personnel consulte des représentants du Ministère et des Archives publiques de l'Ontario ayant de l'expérience dans ces domaines. De nouvelles technologies feront l'objet de recherches en 2014.	Moyen	Oui	Directeur principal des services généraux	Octobre 2016
3	Réaction négative aux résultats de la vérification judiciaire publiée en novembre 2012	Engagement positif/image	Risque lié à la réputation de la CPN, des commissaires et du ministère du Tourisme : confiance du public en la capacité de la CPN et de la province à gérer les ressources publiques de façon appropriée; ressources provinciales à revoir et corriger.	Probabilité : faible Impact : faible	Communiqués de presse au niveau provincial et au niveau de la CPN préparés avant l'annonce. Information pour le conseil avant l'annonce. Le président du conseil est le porte-parole de la CPN auprès des médias. Rapport d'avancement trimestriel à la province sur les recommandations; le seul point en suspens est l'approbation de la politique d'acquisition et d'aliénation des biens immobiliers qui sera en harmonie avec la directive en matière de biens immobiliers. Des évaluations sont requises pour toutes les transactions immobilières proposées.	Faible	Oui	DG	Novembre 2013

N°	Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/ atténuation subventionn é?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
4	Passif éventuel de la centrale électrique	Engagement positif/image	Risque lié à la réputation de la CPN, des commissaires et du Ministère; déclin continu des installations de la centrale électrique du patrimoine et coût croissant de la restauration.	Probabilité : faible Impact : moyen	Recherche et consultation de spécialistes de l'industrie sur le patrimoine industriel. DDR pour une réaffectation adaptative basée sur l'exercice de visualisation. Processus d'appel d'offres afin de manifester concrètement les possibilités que représentent ces installations. Travaux d'entretien complétés avec le financement provincial fourni.	Faible	Oui	Conseil de la CPN, directeur général et équipe de la haute direction	Octobre 2014

N°	Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/ atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
	Catégorie de risque :	organisationnels rôles et responsa les engagements de ne pas être co initiative ou mes	, la conformité légale/co abilités organisationnels de la direction ne souti anforme aux directives d	ontractuelle et l ne soient pas d ennent pas les s lu gouvernemen uisse aller à l'en	sque comprend les risques liés à la gouves risques liés aux systèmes de contrôle léfinis et mis en œuvre pour l'atteinte de structures organisationnelles; risques lié et; risques liés aux coûts associés au res contre d'un contrat ou d'une politique d propriés.	e/responsabili es objectifs de és aux systèm pect d'un acc	sation. Comprende l'agence; risque es de contrôle et ord contractuel o	l : risque que les que la culture d de responsabilis u d'un litige; risc	e l'agence et sation; risque que qu'une
5	Risque que les structures, rôles et responsabilités organisationnels ne soient pas définis, conçus, communiqués ou mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs de l'agence	Transparence des sociétés	Perte de la confiance publique et provinciale; omission d'utiliser les ressources de façon efficace; omission d'atteindre les objectifs.	Probabilité : moyenne Impact : moyen	Nouvelle structure organisationnelle dans plusieurs services. Examens opérationnels complétés pour les TI, les RH, les services culinaires, les terrains de golf, le service de l'ingénierie et les services des ventes et du marketing. Mise en œuvre des recommandations et des changements à la dotation en cours. Conseillers juridiques internes embauchés pour réduire le risque et gérer les frais juridiques. Modernisation des services de soutien généraux en cours. Nouveau programme de gestion de la qualité introduit dans le cadre des initiatives stratégiques pour 2014-2016. La CPN prévoit retenir des services d'experts-conseils sur la norme ISO 9001, ou autre norme semblable, et former une équipe interservices de gestion de la qualité.	Faible	Oui	Directeur général	Octobre 2016

N°	Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/ atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
6	Risque de ne pas respecter la conformité contractuelle aux recommandations du Ministère et aux autres recommandations des audits provinciaux.	Transparence des sociétés	Perte de la confiance publique et provinciale; omission d'utiliser les ressources de façon efficace; omission d'atteindre les objectifs.	Probabilité : faible Impact : élevé	Nouveau cadre de politique en cours de mise en œuvre, avec plusieurs nouvelles politiques complétées; plan d'activités et rapports trimestriels soumis dans les délais, incluant les rapports d'avancement sur les audits provinciaux. La division des audits internes effectue des audits de conformité dans les secteurs sensibles. La demande à la CAO pour une marge de crédit sera complétée pour le début de 2014. Le programme de gestion des dossiers sera introduit au cours de 2014.	Faible	Oui	Conseil de la CPN, directeur général et équipe de la haute direction	Octobre 2014
7	Risque de non- conformité à l'entente contractuelle avec l'opérateur de croisières	Engagement positif/image	Pénalités financières; coûts des litiges; détournement de l'attention du conseil et de la direction de la stratégie et des opérations.	Probabilité : moyenne Impact : élevé	Surveillance assidue des ententes contractuelles et demandes de mise en œuvre par l'avocat de l'organisation. Approbation de tous les changements contractuels par le conseil. Considération pour les exigences contractuelles et l'avis raisonnable à l'opérateur Maid of the Mist. Réunions régulières avec Hornblower.	Moyen	Oui	Directeur général et avocat	Mai 2014
8	Risque de ne pas respecter les échéanciers contractuels pour les projets liés à des subventions : améliorations au stationnement et au chemin de fer Incline	Renouvellement	Perte de source de financement.	Probabilité : faible Impact : moyen	Les mandats de reconstruction pour Incline Falls et le pont ont respecté le nouveau processus d'approvisionnement et ont été octroyés. La conception pour les composantes restantes du plan du site Incline a été complétée. Rapports réguliers au Comité en matière de politique et d'interprétation sur le statut du projet; dialogue continu avec les autorités provinciales, fédérales et municipales à l'égard de l'avancement du projet et des ajustements requis.	Faible	Oui	Équipe de la direction	Décembre 2014
9	Structure officielle non appuyée par la culture et les	Engagement positif/image; amélioration du	Perte de la confiance publique et provinciale; omission d'utiliser les	Probabilité : faible	Le plan de travail des audits internes est axé sur les secteurs dont le rendement est inférieur aux attentes ou à risque	Faible	Oui	Équipe de la direction	Octobre 2016

N°	Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/ atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
	engagements de la direction	service	ressources de façon efficace; omission d'atteindre les objectifs.	Impact: moyen	élevé. Nouveau programme de gestion de la qualité introduit pour 2014. Programme de gestion des dossiers introduit et financement retenu pour les services d'experts-conseils. Les programmes de modernisation se poursuivent. Nouvelle stratégie de formation d'entreprise à développer. Tous les membres de la direction ont signé le Code de conduite. Sondage effectué auprès des employés. Séances d'information avec les employés pour revoir le nouveau plan stratégique et les valeurs de l'entreprise. Séances de formation pour les superviseurs pour évaluer les observations du sondage auprès des employés et mettre en œuvre des stratégies pour remédier aux faiblesses et apprendre des secteurs plus forts sur le plan de l'engagement des employés ou de l'organisation.				

N°	Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/ atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
	Catégorie de risque :	financiers; changem changements au niv	ents au niveau de la de reau de la demande en s	mande du publ ervices; risque	ques liés aux programmes, services et lic (cà-d. les variations démographiq es que les produits ou services ne soie à l'efficience des programmes, à l'effic	ues pouvant a nt pas complé	avoir des répercu etés ou livrés conf	ssions sur la fré formément aux	quentation);
10	Risque de ne pas obtenir la désignation de prestataire de services en français	Engagement positif/image; amélioration du service	Inaptitude de la province à désigner la région du Niagara; coûts additionnels associés à la	Probabilité : moyenne	Recrutement de personnel bilingue et formation bilingue au personnel existant à Oak Hall.	Faible	Oui	Directeur des services généraux	Octobre 2014
			conformité.	Impact : faible					
11	Risque de ne pas respecter les critères de la LAPHO	Engagement positif/image; amélioration du service	Perte de crédibilité aux yeux de la province ou du public.	Probabilité : faible	Consultant LAPHO retenu et plan de projet en place. Réunions continues avec l'équipe de la haute direction. Projets inclus dans le Plan d'activités 2013-2014. Consultations	Faible	Oui	Équipe de la haute direction	Octobre 2014
				Impact : moyen	auprès du public.				
12	Projets liés aux immobilisations et aux activités retardés en raison de revenus	Renouvellement	Incapacité à maintenir les actifs conformes à une norme adéquate; occasions d'affaires perdues.	Probabilité : moyenne	Processus de planification pluriannuelle des immobilisations. Projet d'évaluation de l'état pour fournir plus de détails par catégorie d'actifs. Nouvelle structure de prix mise en œuvre. Revues mensuelles	Moyen	Oui	Équipe de la direction	Octobre 2016

N°	Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/ atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
	inférieurs aux prévisions budgétaires			Impact : moyen	continues des marges pour les activités génératrices de recettes. Identifier les actifs redondants pour vente. Revenus provenant du bail pour le nouveau service de croisière. Revenus par service basés sur sept facteurs pour améliorer l'efficacité. Suivi des revenus/dépenses. Retarder certaines immobilisations jusqu'à ce qu'il y ait une certitude de hausse des revenus.				
13	Revenu ou rentabilité insuffisants pour soutenir les opérations.	Autonomie financière	Incapacité à atteindre un niveau de rentabilité adéquat pour les opérations commerciales ou de contrôler les coûts de façon à assurer l'autonomie financière de la CPN à long terme.	Probabilité : moyenne Impact : moyen	Renouvellement des attractions et introduction de nouvelles attractions et d'un programme d'image de la marque pour accroître l'achalandage. Marge de crédit pour aider avec les besoins financiers à court terme et plan de modifications au plan d'activités. Solde minimum du surplus de fonctionnement accumulé établi à 2 millions \$ pour assurer une flexibilité financière apte à la poursuite des opérations. Le bail du nouvel opérateur de croisières fournit une source de revenus garantie pour aider avec l'arriéré au niveau de l'infrastructure, revitaliser les opérations et améliorer la viabilité à long terme. Stratégie d'automatisation du stationnement pour augmenter la rentabilité des principales aires de stationnement.	Moyen		Équipe de la direction	Octobre 2016

N°	Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/ atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuatio n
	Catégorie de risque :	main-d'œuvre et au	x ressources humaines;	risques liés au	sques liés à la rémunération de la n x pénuries possibles de compétenc t aux plaintes du personnel.				
14	Risque lié à la pénurie de compétences; compétences spécialisées non disponibles	Engagement positif et accent sur les employés	Roulement minimal du personnel depuis plus d'une décennie et investissement minimal dans le développement des compétences en raison des contraintes budgétaires.	Probabilité : faible Impact : moyen	Dotation pour les postes laissés vacants par les récents départs à la retraite. La restructuration organisationnelle et les changements au niveau de la haute direction introduisent de nouvelles compétences au sein de l'organisation et des occasions de planification de la relève. La maind'œuvre est stable. De récentes mises à jour au code de conduite fournissent une indication claire des attentes.	Faible	Oui	Équipe de la direction	Continu
15	Risque lié à la hausse des coûts due aux règlements salariaux anticipés	Engagement positif et accent sur les employés	De récents règlements avec les unités de négociation et les hausses des contraintes salariales provinciales pour le personnel non syndiqué ont atténué le risque de hausse des coûts.	Probabilité : moyenne Impact : moyen	Renouvellement de contrats au cours de 2014. Stratégie de négociation approuvée par le conseil. Mesures de contraintes provinciales. Conciliation précoce. Le sondage auprès des employés nous a fourni un aperçu des secteurs où il est possible d'offrir des améliorations non monétaires. Réunions de gestion de la main-d'œuvre en cours avec le SEFPO.	Moyen	Oui	Comité des négociations, qui est composé des directeurs principaux	Printemps 201 4

N°	Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/ atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
	Catégorie de risque :	l'infrastructure et à de construction et l	la technologie de l'infor es retards de projet; risc ormation ne soutienne p	mation. Compi que que l'inforr	égorie de risque comprend les risqu rend : risques liés aux nouveaux pr mation (cà-d. les données sur le ro de l'entreprise; risques liés à la cor	ojets d'immobili endement) soit i	sations, y compris ncomplète ou ine	s les changeme xacte; risque qu	nts aux coûts ue la
16	Risque que l'information ou l'infrastructure de la technologie ne soutienne pas les besoins de l'entreprise	Renouvellement/ modernisation des systèmes technologiques	En raison de contraintes financières et de besoins en capitaux contradictoires, on note des logiciels qui n'ont pas été mis à niveau et du matériel défaillant. Cela entraîne une baisse de la productivité et de l'efficacité, des pertes de revenus et une hausse des délais d'attente de la clientèle. L'organisation a subi des pannes du serveur, des interruptions de connectivité du réseau et des restrictions liées à la désuétude des équipements. Procédures de contournement lourdes.	Probabilité : moyenne Impact : moyen	Examen opérationnel des TI complété par Deloitte. Le programme de remplacement des serveurs, ordinateurs et unités POS se poursuit en 2014. L'examen opérationnel des TI a priorisé les stratégies recommandées pour la modernisation. Un plan de travail a été élaboré et partagé avec l'équipe de gestion interservices. Le processus de recrutement pour des administrateurs de réseaux et de systèmes a été complété en 2013. Processus de recrutement en cours pour un gestionnaire de projet pour la mise à niveau OMNI. La mise à niveau OMNI sera entreprise en collaboration avec Hornblower pour coordonner la billetterie et le marketing. La mise en œuvre d'Office 365 sera complétée en 2014. Le nouveau programme de gestion des dossiers inclura l'évaluation de technologies appropriées pour la gestion de documents. Outil de préparation électronique de l'ordre du jour pour les réunions du conseil en cours de revue. Intégration des technologies des RH, de la paie et de la	Moyen	Oui	Directeur principal des services généraux	Octobre 2016

N°	Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/ atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
					comptabilisation du temps à faire durant la période de planification.				
17	Risque que le traitement de l'information des cartes de crédit ne respecte pas les obligations contractuelles en vertu de la conformité à la norme ICP.	Autonomie financière; engagement positif/image	Incapacité à collecter le revenu lié aux cartes de crédit, représentant actuellement 50 % des recettes générées par les activités commerciales.	Probabilité : faible Impact : élevé	Consultants ICP de Deloitte mandatés pour entreprendre un examen des systèmes; recommandations et formation du personnel. Assistance de Deloitte pour la préparation d'une DP pour un processeur de paiement et un portail de paiement. Le budget d'immobilisations comprend le financement pour les améliorations au réseau.	Moyen	Oui	Directeur principal des services généraux	Octobre 2014
18	Risque lié à la défaillance de l'équipement	Renouvellement de l'infrastructure	Perte de revenus due à l'âge de l'équipement et à des contrats d'entretien non fiables. Perte de réputation. Perte de la confiance du public en cas de défaillances prolongées ou répétées.	Probabilité : moyenne Impact : élevé	Une DP sera émise en 2014 pour un service d'entretien mettant l'accent sur la fiabilité et le contrôle des coûts. Examiner les options de redondance au niveau de l'accès aux attractions.	Moyen	Certaines améliorations d'entretien sont subventionnées. Stratégie de gestion à long terme des actifs en cours de développement.	Directeur principal des services d'infrastructur e	Octobre 2016

N°	Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/ atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation	
	Catégorie de risque :	Tous les autres risques – Cette catégorie de risque comprend les risques qui ne correspondent à aucune des catégories ci-dessus. Comprend : risques liés à la responsabilité sociale (cà-d., l'environnement, les changements climatiques, la gestion de l'énergie, la promotion de la santé, la réduction des déchets, les pratiques de commerce équitable); risques liés aux actifs organisationnels (cà-d., les installations, l'équipement, la sécurité physique); risques liés aux tiers comme les fournisseurs de services ou de produits.								
19	Risque de dommages considérables aux actifs horticoles de la CPN causés par l'agrile du frêne	Évaluations de l'état pour recueillir des données afin d'élaborer une stratégie de renouvellement/ restauration.	Importantes colonies d'agriles du frêne sur le terrain de Legends	Probabilité : moyenne Impact : moyen	L'agrile du frêne a été détecté dans l'arboretum des Jardins botaniques. Un sondage d'échantillons de branches a été effectué par le personnel sur 15 arbres à travers le site pour confirmer les faits et l'Agence canadienne d'inspection des aliments a été avisée de leur présence.	Moyen	Oui pour les travaux de planification. Une stratégie de renouvellement/ restauration sera développée conjointement avec la stratégie provinciale.	Directeur des services horticoles	2016	
20	Expiration du bail de Dunn Street (avis de prolongation)	S'assurer de la pertinence des installations pour les activités essentielles de la CPN.	La CPN opère sur une base mensuelle pour ses installations sur Dunn St. Si le Collège Niagara vend ou émet un avis de résiliation, la CPN aura besoin d'espace additionnel pour 36 employés de bureau.	Probabilité : faible Impact : moyen	La CPN a reçu un nouveau bail du Collège Niagara sous forme d'ébauche couvrant la période de deux ans se terminant le 31 mai 2015. Le bail sera soumis au conseil pour approbation en novembre 2013 et ensuite soumis à la CAO avec un dossier commercial pour approbation.	Faible	Oui	Avocat de la CPN	Avril 2014	
21	Défaillance des systèmes d'irrigation au terrain de golf Whirlpool et aux jardins botaniques	Maintenir l'intégrité des actifs	Répercussions sur les revenus et les dépenses dues aux constantes interruptions requises pour l'entretien. Pertes de verts de parcours de golf. Perte potentielle de précieux spécimens de plantes aux jardins botaniques.	Probabilité : moyenne Impact : moyen	Engagement du concepteur original du système d'irrigation pour la préparation de documents de construction prêts à partir. La construction, estimée à 2 millions \$, nécessitera un financement de dette ou un financement par subvention.	Moyen	Conception – oui; Construction - non	Équipe de la haute direction	Mars 2015	

18.0 ANNEXE D - FRÉQUENTATION

	Prévisions	2012	2011
_	pour 2013		
Attractions avec droits d'entrée			
Ascenseur Maid of the Mist	1 552 349	1 588 639	1 536 503
Excursion derrière les chutes	689 535	738 862	730 409
Conservatoire de papillons	283 139	291 940	287 840
Téléférique du tourbillon	113 343	92 822	101 894
Promenade eaux vives	201 322	199 443	195 282
Sir Adam Beck	11 766	16 013	13 636
Niagara's Fury	266 113	317 106	292 818
*Floral Showhouse	21 273	18 687	120 066
Total	3 138 840	3 263 512	3 278 448
Golf			
Terrain de golf Oak Hall, normale	2.224	2.006	0.456
3	2 034	2 806	2 156
Terrain de golf Whirlpool	27 079	27 258	22 873
Legends on the Niagara	50 795	39 179	39 913
Total	79 908	69 243	64 942
<u>Sites historiques</u>			
**Old Fort Erie	14 276	18 042	12 588
**Maison Laura Secord	6 480	6 252	4 265
Mackenzie Printery	4 667	2 809	2 212
**Maison McFarland	2 952	3 410	704
Total	28 375	30 513	19 769
<u>Transport</u>			
People Mover	-	344 397	448 843
Stationnement, chutes	280 792	300 578	-
****Chemin de fer Falls Incline	213 766	614 898	544 987
Stationnement, Floral Showhouse	23 413	14 226	-
Stationnement, Conservatoire de papillons	65 667	63 790	-
***WEGO (service de transport)	923 964	127 285	-
Total	1 507 602	1 465 174	993 830
Total	4 754 725	4 828 442	4 477 055

- * À compter de mars 2012, la CPN a instauré des droits d'entrée pour le Floral Showhouse.
- ** Ces trois sites historiques ayant subi d'importantes rénovations en 2011, leur ouverture ne s'est faite qu'à la mi-saison.
- ***Le nouveau service de transport WEGO, qui a remplacé le Peoplemover, est entré en fonction en août 2012 l'achalandage de WEGO représente le nombre de déplacements de la Green Line ce qui ne correspond pas au nombre d'usagers individuels.
- **** Nota : Le chemin de fer Falls Incline est entré en fonction au mois d'août en 2013 et l'achalandage a été calculé comme suit : la vente d'un billet aller compte pour 1; la vente d'un billet aller-retour ou d'un billet pour la journée compte pour 2.