Niagara Parks

Un organisme du gouvernement de l'Ontario depuis 1885

## *LA COMMISSION DES PARCS DU NIAGARA*

*Théâtre Oakes Garden*

# *La Commission des parcs du Niagara*

# *Plan d'activités triennal*

# *(2017-2018 à 2019-2020)*

## Table des matières

1.0 SOMMAIRE ..... 2
2.0 MISSION ..... 7
3.0 ANALYSE ENVIRONNEMENTALE ..... 10
4.0 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ..... 20
5.0 ACTIVITÉS EN COURS ET À VENIR ET PLAN DE MISE EN OEUVRE ..... 25
6.0 RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES BUTS ET OBJECTIFS ..... 32
7.0 RESSOURCES HUMAINES ..... 33
8.0 MESURES DE RENDEMENT ..... 40
9.0 STRATÉGIES DE DÉTERMINATION, D'ÉVALUATION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES ..... 43
10.0 BUDGET FINANCIER ET DOTATION ..... 44
11.0 TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION/PLAN DE PRESTATION DES SERVICES ÉLECTRONIQUES ..... 53
12.0 INITIATIVES FAISANT APPEL À DE TIERCES PARTIES ..... 55
13.0 PLAN DE COMMUNICATION ..... 56

## 1.0 SOMMAIRE

La Commission des parcs du Niagara (CPN) agit à titre de protecteur du vaste réseau de parcs s'étendant sur toute la longueur de la rivière Niagara, du lac Érié au lac Ontario. Fondée en 1885 en tant qu'organisme 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 des parcs du Niagara a été créée par le gouvernement de l'Ontario qui entendait défendre le « bien commun » en conciliant les intérêts publics et privés dans la gestion de la croissance et du développement d'une des « merveilles du monde ». Conçue en tant qu'organisation autofinancée, son engagement important et son innovation lui permettent de maintenir un équilibre entre le besoin de conserver la beauté naturelle et le patrimoine des espaces qu'elle doit protéger et le besoin de générer les recettes requises pour réaliser son mandat de protection.

Ce plan d'activités triennal (2017-2018 – 2019-2020) est conçu pour satisfaire aux exigences de la lettre de mandat du Ministère, ainsi qu'atteindre les objectifs du plan d'activités de l'organisation. Il offre également une carte routière que l'organisation suivra pour atteindre et maintenir ce sens d'équilibre reflété au cours de ses 130 années d'exploitation.

La perspective économique du ministère des Finances de l'Ontario en novembre 2016 indique que l'économie ontarienne demeure forte, bénéficiant des faibles prix du pétrole, des taux de change favorables du dollar américain et de la forte croissance économique aux États-Unis. L'environnement économique mondial demeure difficile et la croissance dans le reste du Canada devrait demeurer mitigée dans le meilleur des cas. Le ministère du Tourisme, de la Culture et des Sports de l'Ontario prévoit une augmentation globale de la fréquentation des visiteurs des États-Unis en Ontario en 2017, une légère baisse en 2018, puis une croissance à nouveau en 2019.

Selon les données du tourisme de Statistique Canada de 2013, on compte plus de 12,2 millions de visites de touristes chaque année dans la région de Niagara et des dépenses annuelles de plus de 1,8 milliard de dollars. Les deux plus grands marchés de dépenses de visiteurs sont les voyageurs provenant de l'Ontario et représentant 57 % (ou 1 milliard de dollars) et les voyageurs des États-Unis à 29 % (ou 530 millions de dollars). Par conséquent, nous continuerons de cibler le voyageur intérieur et des États-Unis, en grande partie de la RGT/Ontario et de rehausser la valeur et les offres pour les visites répétées.

Chaque secteur d'activités est doté de plans de travail et de produits appuyant les sept piliers critiques permettant d'atteindre les objectifs stratégiques et mettant l'accent sur l'utilisation des références, des meilleures pratiques et de l'amélioration continue. Ces piliers sont les suivants :

**RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT** : S'assurer que les décisions de la Commission et les décisions administratives sont prises en tenant compte des faits
**RESSOURCES HUMAINES** : Créer une culture opérationnelle où l'innovation et la responsabilité sont encouragées
**PARTENARIATS** : Négocier et maintenir des partenariats opérationnels mutuellement avantageux
**INSTALLATIONS ET TECHNOLOGIE** : Conserver des infrastructures et de l'équipement à la fine pointe de la technologie

**FINANCES** : Aligner les ressources financières afin d'offrir des produits et des services efficacement
**PRODUITS ET SERVICES** : Offrir une vaste gamme d'occasions de tourisme éducatif, récréatif et environnemental
**IMAGE** : Générer de l'intérêt et de l'enthousiasme quant à la marque de la Commission

La réalisation d'une position financière positive est un des objectifs identifiés dans le plan stratégique 2013-2017 de la Commission. La Commission a atteint une position financière positive lors de sa fin d'exercice en mars 2016 et prévoit y arriver de nouveau à la fin de l'exercice de 2017.

Dans son budget d'exploitation pour l'exercice se terminant le 31 mars 2017, la Commission prévoit un écart positif de 5,853 millions de dollars par rapport au surplus net prévu au budget des activités de 3,350 millions de dollars, entraînant un surplus net de 9,203 millions de dollars pour l'exercice. Cela s'explique en grande partie par une augmentation de la contribution nette (revenus moins les dépenses directes) des activités génératrices de recettes de 5,689 millions de dollars, ce qui représente une variation favorable de 24 % par rapport à la contribution prévue au budget de 24,036 millions de dollars. Les revenus des activités sont utilisés par la Commission pour financer les initiatives stratégiques et combler les écarts de capitaux, comme décrit dans son plan de gestion des actifs. La Commission entreprend des travaux d'immobilisations totalisant 10,955 millions de dollars pour l'exercice se terminant le 31 mars 2017, conformément à son budget approuvé.

La Commission surveille les dépenses selon une fréquence mensuelle et ajuste les dépenses d'exploitation et en capitaux selon les revenus réels. Pour la période 2017-2018 à 2019-2020, les prévisions des revenus et des dépenses ont été préparées selon le taux de fréquentation des trois années antérieures, les prévisions de revenus pour le service de croisière, les revenus du programme de tyrolienne qui a commencé en 2016 et les autres hypothèses décrites à la section 10.

Les faits saillants des résultats financiers projetés par la Commission pour l'exercice se terminant le 31 mars 2017 et le budget pour les exercices de 2018 à 2020 sont résumés au tableau 1.1 plus bas.

**Tableau 1.1 - RÉSULTATS D'EXPLOITATION PRÉVUS ET RÉELS POUR LA PÉRIODE DE 2016 À 2020**

| | EXERCICE ACTUEL | | | ANNÉES À VENIR | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | BUDGET | PRÉVISION | ÉCART PAR RAPPORT AU BUDGET | BUDGET | | |
| *(milliers)* | Avril 2016 Mars 2017 | Avril 2016 Mars 2017 | Avril 2016 Mars 2017 | Avril 2017 Mars 2018 | Avril 2018 Mars 2019 | Avril 2019 Mars 2020 |
| Revenus totaux | 95,401 $ | 105,637 $ | 10,236 $ | 109,617 $ | 111,545 $ | 112,859 $ |
| Dépenses totales | 82,471 $ | 86,821 $ | 4,350 $ | 90,202 $ | 91,700 $ | 92,870 $ |
| Surplus/déficit net avant intérêts et dépréciation | 12,930 $ | 18,816 $ | 5,886 $ | 19,415 $ | 19,845 $ | 19,989 $ |
| Intérêts de prêts | 1,513 $ | 1,473 $ | (40) $ | 1,393 $ | 1,332 $ | 1,277 $ |
| Amortissement des immobilisations | 9,032 $ | 9,032 $ | - $ | 9,183 $ | 9,400 $ | 9,500 $ |
| Amortissement des mises de fonds différées | (1,670) $ | (1,597) $ | 73 $ | (1,532) $ | (1,562) $ | (1,593) $ |
| Augmentation nette de l'obligation des centrales hydroélectriques | 705 $ | 705 $ | - $ | 705 $ | 705 $ | 705 $ |
| Surplis net | 3,350 $ | 9,203 $ | 5,853 $ | 9,666 $ | 9,970 $ | 10,100 $ |

La Commission ne reçoit pas de subventions d'exploitation de la part de la province. À l'occasion, la Commission reçoit des subventions d'investissement de la province.

Un plan d'immobilisations priorisé et stratégique autofinancé à même les opérations est essentiel à la santé financière de la Commission. Le plan d'immobilisations de la Commission comptant 18,378 millions de dollars pour l'exercice 2018 est priorisé et fondé sur le financement découlant des activités. La Commission reconnaît l'importance de la planification à long terme des actifs et a incorporé une analyse de l'état des actifs, des besoins prévus et de la stratégie de remplacement à la section 10 de ce plan d'activités.

Le budget de fonctionnement de 2017-2018 a été préparé selon le fait que la perspective économique pour le tourisme en Ontario pour l'année à venir sera similaire à celle de l'année en cours. La sensibilité des revenus de la Commission aux facteurs de risque économiques, notamment les variations du taux de change, les taux d'intérêt et les prix du pétrole a une incidence sur les revenus internes et discrétionnaires provenant des activités touristiques intérieures et internationales.

**Voici certaines des réalisations les plus importantes de la Commission au cours de 2016-2017, catégorisées selon différents éléments clés stratégiques** :

**Recherche et développement**

- Réalisation de sondages sur les parcs auprès des visiteurs dans le cadre des études de marché de la Commission
- Début des travaux d'un plan directeur d'une durée de 10 ans pour le parc Queen Victoria et visant à en faire un des dix plus grands parcs au monde
- Mise à jour et consolidation continues des études existantes afin de préparer les processus d'approvisionnement pour la réfection de trois centrales hydroélectriques historiques sur les terrains de la Commission
- Recherche et fourniture d'une nouvelle technologie de billetterie pour les attractions

**Ressources humaines**

- Mise en place d'une nouvelle technologie pour les ressources humaines, la paie et la comptabilisation du temps et modernisation du flux de travail connexe et du traitement des transactions
- Réalisation d'un sondage des employés pour planifier, gérer et améliorer les ressources humaines de manière transparente
- Ajout d'une salle de formation dans le bâtiment des ressources humaines

**Partenariats**

- Participation à un projet binational avec le Conseil de l'illumination visant l'installation d'un éclairage à DEL de pointe pour attirer les nouveaux visiteurs et favoriser les retours de visiteurs passés à Niagara, augmenter l'efficacité énergétique et réduire les coûts d'entretien
- Collaboration avec le Festival des illuminations d'hiver pour la création d'une nouvelle programmation
- Collaboration avec les représentants de Niagara-on-the-Lake et le groupe de travail du Bicentennaire de la Guerre de 1812 pour la création d'un espace commémoratif pour le peuple autochtone – *Landscape of Nations* – situé sur les terrains du parc Queenston Heights de la Commission et intégré à la géosculpture de Fort Riall
- Mise en œuvre d'un plan de gestion de l'habitat de l'oiseau de pâturage Chippawa

**Installations et technologie**

- Réalisation des rénovations des bureaux de la Commission et déplacement du personnel administratif de l'installation louée sur Dunn Street afin de rassembler les équipes du personnel et améliorer le fonctionnement global des services individuels
- Élargissement du réseau de fibre optique, de la connectivité WiFi et du réseau voix sur IP (VoIP) dans les emplacements de la Commission du réseau de fibre optique, consolidant les lignes et les systèmes téléphoniques tout en augmentant la fonctionnalité
- Réalisation d'améliorations financées au coût de 1,4 million de dollars aux installations de la Commission qui étaient considérées comme « critiques, requises pour la conformité ou en risque de défaillance imminente » dans la base de données d'état des actifs de la Commission (AMIS)
- Réalisation d'améliorations au théâtre Oakes Garden, notamment le remplacement du mur de pergola et la construction de passerelles et d'entrées accessibles
- Suite du processus formel de réfection de la marina de la Commission de Miller's Creek et réalisation d'améliorations importantes aux installations
- Respect de notre engagement à titre de protecteur des propriétés du patrimoine de l'Ontario et de notre partenariat dans la mise en place de normes et de lignes directrices. La Commission a reçu l'approbation du Ministère pour le processus de désignation et d'évaluation des biens patrimoniaux de la Commission, agissant conformément aux normes et aux lignes directrices relatives à la conservation des biens à valeur patrimoniale de l'Ontario (Loi sur le patrimoine de l'Ontario)
- Début des travaux de conception pour la réfection des installations du niveau inférieur du complexe Table Rock
- Réalisation d'améliorations au brise-lames de la Promenade Niagara à Fort Erie

**Finances**

- La Commission prévoit dépasser son surplus net prévu au budget de 3,35 millions de dollars par 5,853 millions de dollars

**Produits et services**

- Ouverture de la nouvelle attraction de tyrolienne des chutes, en plus d'une accessibilité améliorée au marché Grandview, notamment un ascenseur menant à la plateforme de visionnement et à la zone de lancement de tyrolienne
- Construction du parcours d'hébertisme aérien à Thompson's Point, dont l'ouverture est prévue pour le printemps 2017
- Utilisation des célébrations du centenaire du téléférique Whirlpool avec une série d'événements promotionnels estivaux, d'activités et d'améliorations aux infrastructures pour souligner cet événement très spécial
- Nouveau programme numérique et de fournisseurs de services de photographie

**Image**

- Deuxième année de la stratégie de développement de la marque s'étendant sur trois ans visant à définir clairement et créer une histoire de marque et une identité pour la Commission appuyées par des études approfondies et une vision, tout en étant représentée par une identité visuelle solide

**Les priorités clés pour 2017-2020 sont décrites ci-dessous** :

- Positionner la Commission en tant qu'expérience de parcs de calibre mondial et renforcer notre identité et notre marque mondiales
- Augmenter les sources de revenus à 125 millions de dollars par année d'ici 2025 afin de maintenir nos activités pour les années à venir

- Faire d'autres investissements dans les systèmes, les technologies, les infrastructures et le personnel
- Mettre l'accent sur les initiatives clés suivantes :

    - Plan stratégique révisé pour la Commission
    - Lancer l'initiative de marque
    - Continuer l'élaboration du plan directeur de 10 ans pour le secteur du parc Queen Victoria
    - Approvisionnement pour la réfection de la marina de la Commission à Miller's Creek
    - Stratégie de réfection complète pour les installations de centrales hydroélectriques patrimoniales
    - Satisfaction aux obligations conformément aux normes et aux lignes directrices relatives à la conservation des biens à valeur patrimoniale de l'Ontario de la Loi sur le patrimoine de l'Ontario
    - Programmation du Programme Canada/Ontario 150 : Rooted in the Garden
    - Renouvellement des attractions : Niveau inférieur de Table Rock
    - Programme de gestion forestière
    - Améliorations aux systèmes
        - Paie et comptabilisation du temps
        - Billetterie pour les attractions et les stationnements
        - Programme numérique et de photographie
        - Ressources WEGO supplémentaires en rotation (été)

Ces projets et activités en cours et à venir sont décrits plus en détail dans la section 5 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.

Ces priorités s'alignent avec les priorités du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport appuyant un environnement d'affaires dynamique créant des collectivités vibrantes, attirant les touristes, renforçant l'économie et créant de l'emploi.

## 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 d'orienter ses opérations. Ces deux principes sont :

1. La Commission des parcs du Niagara ne doit pas devenir un fardeau financier permanent pour la province. La Commission des parcs du Niagara fonctionne de manière autonome sans l'aide de financement gouvernemental pour mener ses activités.
2. L'accès aux terrains de la Commission des parcs du Niagara doit demeurer ouvert au public le plus possible.

**Organismes et directive de nominations**
La Commission fonctionne à l'intérieur du cadre de responsabilisation de la province, tel que défini dans la « Directive concernant les organismes et les nominations » de 2016. 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 annuels, le plan d'activités s'étendant sur plusieurs années et les évaluations de risques trimestrielles, l'obligation d'effectuer des vérifications externes et des procédures visant la préparation des rapports financiers et les examens périodiques qui auront lieu. En mai 2016, la Commission a soumis l'attestation requise au Ministère indiquant qu'elle est conforme aux exigences de contrôle, réglementaires et de rapports de la Directive concernant les organismes et les nominations.

Conformément à cette directive, la Commission a été classée en tant qu'organisme régi par un conseil d'administration du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport. Un organisme régi par un conseil d'administration est un organisme ayant l'autorité de prendre des décisions liées à l'exploitation. Le conseil d'administration est donc un conseil de gouvernance. En tant qu'organisme provincial régi par un conseil d'administration, la Commission possède l'autorité financière et de fonctionnement pour mener ses activités conformément à son mandat. Le conseil d'administration se rapporte au ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport pour la réalisation de son mandat et le président est le représentant du conseil auprès du Ministère.

### Catégorie « entreprise opérationnelle »

La Commission est également classée en tant qu'entreprise opérationnelle possédant l'autorité de vendre des biens ou des services au public de manière commerciale et de recevoir des revenus de ses activités commerciales. Le classement de la Commission dans la catégorie entreprise opérationnelle régie par un conseil d'administration réaffirme l'intention et les attentes du gouvernement voulant que la Commission mette en œuvre des stratégies de bonne gestion financière. En gérant ses propres installations commerciales et en négociant des ententes de partenariats avec d'autres, la Commission a pu générer les profits nécessaires pour respecter son principe d'autonomie et assumer ses importantes responsabilités d'intendance. 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.

### Lettre de mandat

Une exigence de la Directive concernant les organismes et les nominations est que le Ministère émette des lettres de mandat aux présidents de tous les organismes régis par un conseil d'administration selon une fréquence annuelle. Ces lettres présentent les attentes plus larges du Ministère en ce qui a trait aux priorités s'appliquant aux services et au rendement pour l'exercice à venir. La lettre de mandat de la Commission pour l'exercice 2017-18 présente l'attente du Ministère que la Commission aligne sa planification avec les priorités du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport visant à « favoriser un environnement d'affaires dynamique créant des collectivités vibrantes, attirant les touristes, renforçant l'économie et créant de l'emploi ». Le plan d'activités de la Commission appuie ces priorités par l'entremise de stratégies contribuant à ses rôles de protecteur environnemental et culturel et de conservation des territoires et du patrimoine de la Commission. Le budget de fonctionnement triennal et le plan d'immobilisations de 10 ans comprennent l'autosuffisance financière à l'aide de la croissance des revenus, de la gestion des dépenses et de l'amélioration de l'état des actifs de la Commission à l'aide d'investissements en capital.

Pour atteindre et maintenir les niveaux les plus élevés de responsabilité, la Commission révise et améliore la gouvernance, la gestion et la durabilité fiscale et les processus de durabilité et de responsabilité afin de refléter les meilleures pratiques et garantir la conformité avec l'orientation du Conseil du Trésor et de Conseil de gestion du gouvernement, ainsi que les nouvelles exigences s'appliquant aux salaires et à la rémunération des cadres. La Commission maintient également un système efficace de contrôles internes et de conformité avec les exigences applicables afin de promouvoir la transparence et la responsabilité, en plus de gérer les risques financiers, opérationnels et stratégiques pour aider à garantir l'atteinte des objectifs d'affaires. En 2017, la Commission offrira une programmation spéciale soulignant le 150e anniversaire du Canada et de l'Ontario.

### Intendance

Le rôle d'intendance qu'assume la Commission demeure au cœur de ses responsabilités depuis sa création. 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. En 2016, la Commission a reçu l'approbation du Ministère pour le processus de désignation et d'évaluation des biens patrimoniaux de la Commission, conformément aux normes et aux lignes directrices

relatives à la conservation des biens à valeur patrimoniale de l'Ontario (Loi sur le patrimoine de l'Ontario), démontrant son engagement continu à titre de protecteur des propriétés du patrimoine de l'Ontario et son partenariat dans la mise en place de normes et de lignes directrices.

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

## 3.0 ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

### Bilan de l'année

La Commission des parcs du Niagara (CPN) et l'industrie du tourisme de Niagara ont commencé 2016 en visant à s'appuyer sur la lancée et la croissance positives générées par une reprise des industries touristiques de l'Ontario et de la région du Niagara en 2015.

Des investissements stratégiques dans le développement de nouvelles attractions, le renouvellement des infrastructures, ainsi que la célébration et la présentation de l'histoire unique de la région devaient tous jouer un rôle important contribuant à renouveler un sens d'enthousiasme et d'intérêt envers la région de Niagara et ses parcs.

L'année a commencé à toute vitesse, alors que la Commission des parcs du Niagara et ses partenaires du Conseil binational de l'illumination des Chutes Niagara ont collaboré pour obtenir l'appui des intervenants quant à sa vision d'améliorer l'éclairage des chutes américaines et Horseshoe. Le dernier investissement majeur lié à l'infrastructure d'éclairage remonte à près de 20 ans et le succès d'événements récents de haut calibre, tels que le passage du funambule Nik Wallenda et la course Red Bull Crashed Ice, ont démontré le potentiel énorme qu'offrirait un éclairage amélioré à l'expérience des visiteurs aux chutes.

Après avoir mené les discussions avec les intervenants des deux côtés de la frontière concernant les avantages d'une nouvelle technologie d'éclairage à DEL, le Conseil de l'illumination a obtenu l'appui dont elle avait besoin, notamment l'obtention d'un appui financier de 350 000 $ de la Commission, pour la mise en œuvre de son plan de revitalisation de 4 millions de dollars et de sa vision de l'illumination nocturne des chutes Niagara. Le nouvel éclairage amélioré des chutes Niagara, dévoilé le 1er décembre 2016, offre le double des niveaux d'éclairage actuels pour les chutes. Cette amélioration offre également des possibilités d'éclairage programmables et un spectre de couleurs plus large et plus robuste qui est également plus attrayant pour les visiteurs. Aussi, étant donné les améliorations apportées à la technologie d'éclairage, le nouveau système d'éclairage amélioré élimine plusieurs des points sombres existants, tout en offrant un niveau accru d'efficacité énergétique et en réduisant les coûts d'entretien.

L'objectif du Conseil d'illumination dans le cadre de ces améliorations était de continuer à appuyer la destination et de contribuer au positionnement de la région de Niagara en tant qu'icône touristique internationale. On prévoit que l'éclairage amélioré des chutes américaines et canadiennes de Horseshoe attirera des visiteurs à plus d'une reprise et de nouveaux visiteurs dans la région de Niagara, tout en contribuant à prolonger la durée de leur séjour.

Les efforts promotionnels et l'ouverture à venir de la nouvelle attraction de la Commission, la tyrolienne MistRider WildPlay de Niagara, ont également joué un rôle critique de catalyseur pour la promotion des parcs du Niagara à titre de destination de choix en 2016. Le mercredi 20 juillet, le parc Queen Victoria a donné place à son ouverture excitante, alors que la nouvelle expérience touristique des parcs du Niagara prenait son envol. Conçue pour rehausser les attraits touristiques globaux des parcs du Niagara, la tyrolienne MistRider de WildPlay comprend quatre lignes parallèles offrant un parcours panoramique de 670 mètres (2 200 pieds) du marché Grand View des parcs du Niagara jusqu'au bâtiment historique de l'Ontario Power Company dans la gorge du

Niagara. Depuis son ouverture, plus de 48 400 visiteurs (juillet à septembre) ont utilisé ce nouveau moyen de découvrir la beauté et la majesté des chutes Niagara.

Tout en offrant de nouveaux moyens d'explorer les chutes et la gorge du Niagara, l'attraction a également donné place à des améliorations aux infrastructures qui doivent être apportées au marché Grand View de la Commission. Par exemple, un nouvel ascenseur a été installé afin d'offrir un accès à la zone de lancement de tyrolienne, ainsi qu'à une plateforme de visionnement existante qui n'était pas accessible aux gens souffrant d'un handicap. Cette amélioration offre désormais l'occasion à tous les visiteurs de profiter des vues captivantes qu'offre ce point d'observation.

Aussi, entre juillet et septembre 2016, l'ouverture de ces attractions a permis de profiter d'une couverture incroyable et positive des médias pour les parcs du Niagara, générant plus de 960 articles et mentions qui ont été visionnés et présentés partout dans le monde. Selon le service de surveillance des médias de la Commission, Meltwater, cette attention accrue sur la région de Niagara a contribué à générer plus de 15,3 millions de dollars en valeur (gratuite) publicitaire pour les parcs du Niagara et son partenaire d'attractions, WildPlay Niagara Falls.

S'appuyant sur ce succès, la Commission a commencé 2016 en étant prête à célébrer certaines étapes importantes, notamment le centenaire de son attraction de téléférique Whirlpool. Depuis sa mise en service en 1916, le téléférique Whirlpool a transporté des millions de touristes en toute sécurité au-dessus de la rivière Niagara, offrant des vues inégalées des rapides Whirlpool et de la gorge du Niagara.

Le fonctionnement continu du téléférique est une preuve vivante du génie et de la vision de son concepteur original espagnol, Leonardo Torres Quevedo. Dans le cadre de ses célébrations générales, les parcs du Niagara ont eu le plaisir de tenir une cérémonie de centenaire et le dévoilement d'une plaque le 8 août, où son excellence, H.E. Carlos Gómez-Múgica Sanz, l'ambassadeur espagnol au Canada, ainsi que 27 membres de la famille Torres Quevedo, notamment son arrière-petit-fils, Carlos Torress Quevedo, qui se sont rendus au Canada pour souligner cet événement important.

La CPN a également tiré profit de l'importance du téléférique avec une série d'événements promotionnels et d'activités de programmation estivaux soulignant cette étape importante. Par exemple, les services culinaires de la Commission ont offert des éléments de menu à saveur espagnole et une bière Aero Car Ale préparée par les élèves du Niagara College et qui a été servie dans ses restaurants Elements on the Falls et Queen Victoria Place. Les activités de détail des parcs du Niagara ont également offert des souvenirs thématiques soulignant le téléférique, alors que l'équipe de marketing de la Commission a ajouté des histoires liées au téléférique aux canaux des médias sociaux de la Commission afin de faire la promotion de cet événement commémoratif partout dans le monde. Des améliorations aux infrastructures ont également été effectuées, alors que le service d'ingénierie de la Commission a dirigé la réalisation d'améliorations importantes à l'attraction, notamment le téléférique, ainsi que la rénovation des salles de bain publiques et une nouvelle aire de dîner couvert.

Afin de souligner le 80e anniversaire du théâtre Oakes Garden de la Commission en 2017, Parcs du Niagara a également entrepris des travaux de réfection qui étaient devenus nécessaires pour le théâtre et les jardins Rainbow Gardens adjacents. En 2015, de nouvelles entrées et passerelles

accessibles ont été construites pour améliorer l'installation publique. Au cours de la dernière année, des fonds correspondants du Programme d'infrastructure communautaire de Canada 150 du gouvernement fédéral (550 000 $) ont permis à la Commission d'effectuer des travaux de rénovation au mur de pergola du théâtre qui avait été retiré en 2012 en raison de problèmes de structure.

Étant donné que les travaux au mur de pergola sont maintenant terminés, le personnel d'ingénierie de la Commission a également entrepris d'effectuer des travaux de réfection supplémentaires (320 000 $) au mur de soutènement périmétrique en pierre faisant face à la Promenade Niagara.

À l'approche des célébrations du 150e anniversaire du Canada, la Commission est heureuse d'entreprendre ces travaux, car le théâtre et les jardins à proximité sont des exemples resplendissants de conception et d'architecture créés pour agir en tant que passerelle dramatique au Canada, illustrant le sens artistique, l'architecture et la qualité du travail canadien; tous ces éléments sont conçus pour rehausser l'expérience du visiteur au sein du réseau des parcs du Niagara.

Aussi, la Commission accueillera l'American Public Gardens Association Conference en 2017, en plus de la Niagara Day qui aura lieu le 22 juin et comprendra un souper au théâtre Oakes Garden. Une programmation supplémentaire est également planifiée pour le site, notamment une cérémonie de citoyenneté pour commémorer adéquatement les célébrations d'anniversaires du théâtre et du pays.

En tant que région comprenant le plus grand nombre de sites et de champs de bataille de la Guerre de 1812, les parcs du Niagara sont fiers de gérer ces sites patrimoniaux historiques et d'aider les Canadiens et les visiteurs internationaux à mieux comprendre l'histoire riche de ce pays et les contributions importantes des résidents, des soldats et des guerriers de cette région au développement du Canada. C'est dans cette optique que la Commission a annoncé le dimanche 2 octobre qu'elle participera au dévoilement officiel du **Landscape of Nations,** un site commémoratif de la Guerre de 1812, qui a été construit sur les terrains historiques du parc Queenston Heights.

Étant donné la participation importante de parcs du Niagara dans la conservation de plusieurs sites de la Guerre de 1812 de la région, la Commission fut heureuse de participer à ce projet dès le début, car nous désirions honorer et reconnaître formellement les contributions des Six Nations et de leurs alliés autochtones au cours de la Guerre de 1812. Le site commémoratif est un actif de destination patrimonial important et il est conçu pour agir en tant que point central éducatif illustrant les contributions critiques et importantes des Autochtones pour le Canada au cours de ses premières années d'existence.

Tout en conservant le thème du renouvellement, la Commission a également commencé l'année en effectuant des investissements stratégiques appuyant le travail et les efforts de ses employés. À titre d'exemple, la Commission a réalisé un deuxième sondage des employés au cours de l'été afin d'évaluer les visions et les impressions de son personnel. Les initiatives telles que le sondage des employés sont extrêmement importantes. Les résultats du dernier sondage mené en 2013 ont mené à plus de 100 améliorations apportées selon les suggestions et les commentaires des employés de la Commission. Les résultats du sondage de 2016 ont été récemment partagés avec

le personnel et on peut maintenant les utiliser pour élaborer d'autres plans d'action pour améliorer l'engagement, le rendement et la productivité des employés de la Commission.

Étant donné que le bail de la Commission au campus du Niagara College sur Dunn Street arrive à sa fin, le personnel principal a entrepris une rationalisation des espaces de bureau dans les installations d'Oak Hall, du centre de distribution et du centre de maintenance de la Commission. Soixante-trois membres du personnel ont été touchés par ce changement visant à rassembler les équipes du personnel et améliorer le fonctionnement global des différents services.

La Commission a également procédé au lancement du nouveau système de gestion de l'apprentissage pour le personnel à temps plein afin de faciliter l'apprentissage en ligne, créer un mécanisme plus efficace de suivi et de rapports pour garantir une formation uniforme à l'échelle de l'entreprise. Le lancement du nouvel outil de gestion de l'apprentissage pour le personnel saisonnier aura lieu au cours de l'année civile 2017.

Parcs du Niagara procède actuellement à la mise en place d'un nouveau système de paie/comptabilisation du temps et présence/ressources humaines avec l'aide d'ADP Canada et qui permettra d'éliminer les systèmes désuets de comptabilisation du temps sur papier, d'offrir un système libre-service aux employés et d'améliorer les rapports. La mise en service de ce système est prévue pour le début de 2017.

La tenue d'événements importants, l'amélioration des activités génératrices de recettes, l'obtention d'une couverture positive des médias et des investissements dans les infrastructures clés des parcs sont certains des facteurs contribuant à la reprise économique ayant commencé au sein de l'industrie touristique en 2016. Les conditions météorologiques remarquables, la croissance économique continue aux États-Unis, les coûts plus faibles du pétrole, ainsi qu'un dollar canadien plus faible ont tous contribué à la reprise de l'industrie touristique canadienne.

Les données de Statistique Canada fournies par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario le confirment, car le nombre de touristes américains venus dans cette province a continué d'augmenter en 2016; en effet, les traversées de la frontière américaine vers l'Ontario ont augmenté de 9,5 % pendant les huit premiers mois de l'année. La croissance de l'achalandage et ses retombées connexes constituent un facteur important dans les améliorations économiques réalisées par la Commission, alors que les visiteurs des États-Unis dans les parcs représentent le segment le plus important du mélange actuel de visiteurs de la Commission. En fait, selon un récent sondage auprès de la clientèle de la Commission, lequel a été effectué au cours du printemps et de l'été 2016, 62,6 % des répondants indiquent qu'ils sont résidents des États-Unis.

Étant donné la valeur plus faible du dollar canadien, un nombre croissant de Canadiens passent leurs vacances plus près de la maison et les parcs du Niagara, ainsi que l'industrie touristique de la région de Niagara, ont tiré profit de cette tendance. Les données de Statistique Canada fournies par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario indiquent que le nombre de touristes canadiens de retour des États-Unis en Ontario continue d'afficher une baisse constante qui atteint 9,2 % pour les huit premiers mois de 2016. Par conséquent, l'achalandage des touristes intérieurs pour la Commission, constitués principalement de touristes de la région du Grand Toronto, a joué un rôle important dans la reprise touristique constatée en 2016. Selon les conclusions du sondage des clients de la Commission, les touristes intérieurs sont le deuxième

segment de marché en importance pour la Commission, représentant 29,2 % des répondants indiquant qu'ils résident au Canada.

La croissance de l'achalandage des touristes étrangers en Ontario continue de surprendre, alors que l'achalandage international a augmenté de 12,1 % au cours des huit premiers mois de 2016. Il s'agit d'un reflet de la forte croissance constatée dans les marchés touristiques traditionnels, tels que le Royaume-Uni (17 %), l'Allemagne (10,7 %), le Japon (6,5 %) et le Mexique (11,7 %), ainsi que dans les nouveaux marchés et les marchés émergents, tels que la Chine (20 %), la Corée du Sud (33 %), l'Inde (12,5 %) et le Brésil (28,6 %). Parmi les 13 pays surveillés pour leur achalandage de touristes en Ontario au cours de cette période de huit mois, un seul affiche une baisse d'achalandage, soit le Brésil (-5,8 %).

Cette croissance de l'achalandage global dans les attractions de la Commission au cours des sept premiers mois de l'exercice a augmenté de 3,1 %. Cette forte croissance a entraîné une augmentation globale des recettes de la Commission.

Même si cette croissance de l'achalandage et les retombées connexes s'expliquent en partie par des facteurs économiques tels que la faible valeur du dollar canadien, il est important de ne pas oublier qu'il en faudra plus pour maintenir une économie touristique en santé. Parcs du Niagara en est bien consciente et a effectué des investissements plus importants dans de nouveaux produits et services, du marketing et du développement de marque, en plus d'une offre à valeur accrue grâce à ses produits de passes pour les parcs du Niagara, afin de continuer à contribuer à l'achalandage dans la destination touristique la plus reconnue au Canada.

**Examen de la conjoncture pour 2017**

En début de l'année civile 2017, on prévoit que la croissance économique continue aux États-Unis devrait continuer à favoriser le tourisme vers le Canada pour les États-Unis.

Selon la Banque Scotia et la Banque Toronto Dominion, l'activité économique aux États-Unis (produit intérieur brut - PIB) devrait augmenter de 2,2 % en 2017. Dans son rapport du 22 septembre 2016, Services économiques TD indique que « la croissance de l'emploi demeure robuste et les dépenses des ménages sont en plein essor... ». Ce point de vue a été confirmé par les plus récentes données d'emploi du U.S. Department of Labor qui a indiqué dans son rapport sur l'emploi d'octobre 2016 que 161 000 emplois ont été créés au cours de ce mois et que les niveaux de chômage aux États-Unis ont baissé à 4,9 %. De plus, « la croissance globale des salaires a atteint 2,8 % au cours des 12 derniers mois, soit la plus grande augmentation depuis la Grande récession... ».

En ce qui concerne l'économie canadienne, la Banque du Canada prévoit une croissance économique nationale de l'ordre de 1,1 % seulement pour cette année, suivie d'une augmentation de 2 pour cent en 2017. Ces données sont très proches de celles de la Banque Scotia et de la Banque Toronto Dominion, prévoyant une croissance de 2 pour cent et de 1,8 pour cent, respectivement, en 2017. Confirmant ces évaluations, la Banque Scotia a indiqué qu'elle prévoyait que cette croissance « serait appuyée par des dépenses en infrastructures, des exportations plus élevées et une reprise graduelle des investissements dans le secteur du pétrole et des gaz ». Elle mentionne également un fait troublant : « la combinaison du niveau d'endettement élevé des ménages, d'un manque de demande comprimée, d'emploi incertain et des tendances de revenus

pourrait restreindre les prévisions de dépenses des consommateurs ». Cet aspect doit être surveillé, car l'économique touristique dépend énormément de l'activité économique.

En réaction à ces suggestions, le gouvernement fédéral a annoncé de nouveaux investissements dans l'économie canadienne à titre de mesure pour contribuer à la croissance et à l'activité économique pour l'avenir. Dans sa mise à jour financière au Parlement du mardi 1er novembre 2016, le ministre fédéral des Finances, l'honorable Bill Morneau a confirmé les prévisions du secteur privé lorsqu'il a mentionné que « notre économie croît, mais pas aussi rapidement que nous le voudrions ». Reconnaissant ce fait, le ministre a annoncé des mesures visant à « investir davantage, sur une plus longue période, de manière à créer de bons emplois et permettre à nos travailleurs, à nos entreprises et à nos collectivités de réussir ».

Le ministre des Finances de l'Ontario, l'honorable Charles Sousa, a présenté sa mise à jour économique à la législature d'Ontario le 14 novembre 2016. Dans sa déclaration, le ministre a indiqué que l'économie ontarienne continuait de croître et « avait crû plus rapidement que celle des États-Unis et des autres pays du G7 » au cours du premier trimestre de l'année. Par conséquent, le gouvernement provincial prévoit que le produit intérieur brut (PIB) réel croîtra de 2,5 % lors de l'exercice 2016 et de 2,2 % en 2017. Selon le ministre ontarien des Finances, « la croissance économique constante, ainsi que les répercussions continues d'un dollar canadien plus faible et des prix réduits du pétrole continuent d'appuyer la croissance économique en Ontario ».

Les prévisions mondiales de la Banque Scotia et des Services économiques TD envisagent peu de croissance en Europe en 2016 et prévoient toutes les deux une croissance modeste de 1,4 % (Banque Scotia) et 1,6 % (Services économiques TD) pour la prochaine année. Alors que les niveaux de croissance demeurent supérieurs dans certaines économies émergentes de l'Asie (Chine et Inde), elles ont aussi ralenti. Par conséquent, dans son rapport de prévisions économiques du 1er juin 2016, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) indiquait qu'elle prévoyait une croissance économique mondiale de 3,3 % seulement en 2017. Comme l'a indiqué l'OCDE : « la croissance mondiale a ralenti au cours des huit dernières années » et « L'élaboration de politiques se trouve à une jonction importante. Sans mesures collectives complètes et cohérentes, la croissance lente et décevante demeurera la norme, rendant encore plus difficile le respect des promesses aux générations actuelles et futures. »

### Aperçu de la situation interne pour 2017

Jetant un regard vers l'avenir, Parcs du Niagara a cerné plusieurs projets et initiatives qu'il entreprendra au cours du présent plan d'activités triennal. Ces plans seront mis en œuvre de manière à appuyer les objectifs du gouvernement et du Ministère visant à « favoriser un environnement d'affaires dynamique créant des collectivités vibrantes, attirant les touristes, renforçant l'économie et créant de l'emploi ».

Pour y arriver, la Commission continuera d'effectuer des investissements clés dans ses systèmes, ses technologies, ses infrastructures et son personnel afin de maintenir sa pertinence en tant qu'organisme responsable de la promotion et de la conservation de l'héritage et des terrains qu'il a pour mandat de protéger, tout au long du corridor de la rivière Niagara.

En début d'exercice 2018, Parcs du Niagara continue d'aller de l'avant avec ses plans visant à améliorer les activités globales de sa marina. La vision continue de la Commission pour la marina et ses terrains connexes consiste à créer une destination récréative unique dans la région et

adaptée à la Promenade et à son emplacement riverain historique. Cette vision est fondée sur la création d'une marina publique exceptionnelle qui sera construite de manière durable sur les plans économique et environnemental. Elle offrira également un accès facile et pratique à toutes les attractions longeant la Promenade Niagara.

Compte tenu des améliorations financières apportées par l'organisation au cours de l'exercice 2016, Parcs du Niagara sera mieux positionnée pour effectuer des investissements plus importants dans ses infrastructures et ses installations vieillissantes. Au cours de l'exercice 2017, la Commission a été en mesure d'allouer 10,955 millions de dollars à des projets d'immobilisations, dont environ 7,5 millions de dollars proviennent directement de ses activités génératrices de recettes. Au cours de l'exercice à venir (2018), la Commission prévoit investir 18,378 millions de dollars afin d'améliorer ses infrastructures.

Ces investissements vont bien au-delà de ce que la Commission doit consacrer à l'entretien de trois anciennes centrales hydroélectriques qui ont été transférées à Parcs du Niagara : la Toronto Power Generating Station (TPGS) et l'Ontario Power Generating Station (OPGS) ont été transférées à la Commission par Ontario Power Generation Inc. (OPG) en août 2007; la Canadian Niagara Power Generating Station (CNP), ancienne propriété de Fortis Ontario, a été transférée à Parcs du Niagara en avril 2009.

Ces actifs, construits au début du 20$^{e}$ siècle, représentent un important passif financier que la Commission n'est pas raisonnablement en mesure d'assumer financièrement. Par conséquent, en 2017, la Commission commencera le processus de consultations des intervenants et procédera à l'achèvement de son plan de conservation stratégique pour les sites, afin qu'elle soit en mesure de passer à une demande de propositions sur la possibilité de réutilisation adaptative de ces bâtiments.

Suivant la réalisation des améliorations de la première phase au complexe Table Rock de la Commission, d'autres travaux sont maintenant requis pour accroître le potentiel de cette installation générant le plus de recettes, ainsi que l'installation du centre d'accueil. En 2015, des améliorations ont été apportées à l'attraction Journey Behind the Falls de la Commission, notamment à sa billetterie, afin de créer un sens accru d'arrivée et mieux attirer les visiteurs à cette attraction. Au cours de l'hiver 2016, de nouveaux ascenseurs ont été installés et un nouveau système de CVCA a été mis en service pour répondre aux besoins variables de l'installation, tout en améliorant les conditions pour les visiteurs et le personnel.

À l'approche de l'exercice 2018, des travaux supplémentaires sont prévus et comprennent l'installation d'auvents au-dessus des entrées principales des visiteurs du bâtiment afin de protéger les individus des accumulations de glace liées aux bruines épaisses au cours des mois d'hiver. La réfection et le déplacement du centre d'accueil actuel de la Commission sont également prévus sur le niveau inférieur du bâtiment afin d'améliorer le flux de piétons et le service à la clientèle et d'accroître l'accès aux établissements de services culinaires et de détail de la Commission à ce niveau.

Au cours de 2017, la Commission entreprendra l'élaboration d'un nouveau plan stratégique visant à créer une vision commune et aider à mettre en œuvre une stratégie présentant de nouveaux objectifs pour que l'organisation puisse aller de l'avant.

Pour commencer l'année, le service des Parcs de la Commission entreprendra également l'élaboration d'un plan directeur pour le parc Queen Victoria (QVP). L'élaboration du plan directeur pour le QVP sera fondée sur la mission et le mandat de la Commission, ainsi que son objectif de devenir un des dix plus importants parcs au monde. Le document de planification à long terme aidera la CPN à maintenir des principes constants et une vision cohérente pour toute réfection importante de ses propriétés.

À l'approche du 150e anniversaire du Canada et de l'Ontario, la Commission a été ravie d'apprendre qu'elle recevait l'approbation de la Province et un appui financier de 563 000 $, dans le cadre du Programme Ontario150, pour organiser une série d'événements, d'activités et de programmation thématiques afin d'engager les Ontariens. Cinq initiatives spécifiques fondées sur le thème central *Rooted (Retour aux sources)* permettront à la Commission d'élargir son éventail de produits et services et sa programmation, tout en soulignant l'importance naturelle et culturelle des terrains qu'elle doit protéger.

Le service de Marketing de la Commission a également lancé un projet de renouvellement de marque visant à réviser la marque de la Commission de manière collaborative. L'objectif du projet était de définir clairement et de créer une histoire de marque et une identité pour la Commission appuyées par des études approfondies et une vision, tout en étant représentée par une identité visuelle solide  En cette deuxième année du projet, la Commission procède actuellement à une vérification de sa marque. La Commission a également lancé un projet de renouvellement en ligne dont le lancement est prévu après la création de notre nouvelle marque pour que les projets s'enchaînent.

Comme mentionné précédemment, plusieurs améliorations de système seront apportées au cours de l'exercice 2018 pour contribuer au bon fonctionnement de la Commission. Elles comprennent la mise en place finale d'un nouveau système de paie/comptabilisation du temps d'ADP, la sélection d'un nouveau système de billetterie et de vente pour appuyer les unités de détail et de stationnement et les attractions de la Commission, ainsi que la mise en place d'un nouveau programme numérique et de fournisseurs de services de photographie pour les parcs du Niagara. La CPN continuera également le déploiement de son nouveau système de gestion de l'apprentissage pour tout le personnel, en plus de l'amélioration de ses capacités de transport des visiteurs avec une navette WEGO supplémentaire desservant la Ligne verte au cours des périodes hautement achalandées d'été.

**Prévisions économiques et d'achalandage –**
**Prévisions économiques de 2016 pour la période restante de l'année civile**

| Prévision de PIB mondial PIB RÉEL | Groupe Banque Scotia Prévision 2016 17 octobre 2016 | Services économiques TD Prévision 2016 22 septembre 2016 |
|---|---|---|
| Canada | 1,2 % | 1,1 % |
| É.-U. | 1,5 % | 1,5% |
| Mexique | 2,4 % | 1,8 % |
| Zone euro | 1,4 % | 1,6 % |
| Royaume-Uni | 2,0 % | 1,7 % |
| Allemagne | 1,5 % | 1,8 % |
| France | 1,2 % | 1,3 % |
| Japon | 0,6 % | 0,7 % |

| | | |
|---|---|---|
| Chine | 6,6 % | 6,4 % |
| Inde | 7,5 % | 7,4 % |
| Brésil | -3,1 % | -3,2 % |

**Prévisions d'achalandage et de dépenses totales du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario pour 2017 à 2019**

Dans ses prévisions les plus récentes relatives aux visites en Ontario (en date de novembre 2016) 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 2017 et en 2019. Grâce à la reprise économique débutant lentement au sud de la frontière, les dépenses discrétionnaires des Américains ont augmenté, entraînant un accroissement de l'achalandage et des dépenses dans la province et on espère que cette tendance se maintiendra au cours de la période de ce plan triennal.

**Prévisions de fréquentation 2017 – 2019 – Visites des États-Unis en Ontario**

Selon le Ministère, le taux de fréquentation des États-Unis au cours de la période du présent plan triennal devrait augmenter en 2017, demeurer constant en 2018, puis augmenter à nouveau en 2019 :

- 2017 – 13,812 millions de visites (taux de croissance prévu de 7,6 % pour l'année)
- 2018 – 13,774 millions de visites (taux de réduction prévu de -0,3 % pour l'année)
- 2019 – 14,235 millions de visites (taux de croissance prévu de 3,3 % pour l'année)

**Prévisions de dépenses (millions de dollars) en 2017 – 2019 – Visites des États-Unis en Ontario**

Selon le Ministère, les dépenses des résidents des États-Unis en Ontario devraient augmenter de manière constante au cours de la période du présent plan d'activités triennal :

- 2017 – 4 670 000 000 $ (augmentation prévue de 10 % des dépenses pour l'année)
- 2018 – 4 982 000 000 $ (augmentation prévue de 6,7 % des dépenses pour l'année)
- 2019 – 5 219 000 000 $ (augmentation prévue de 4,8 % des dépenses pour l'année)

**Prévisions de fréquentation 2017 – 2019 – 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 :

- 2017 – 128,790 millions de visites (taux de croissance prévu de 1,4 % pour l'année)
- 2018 – 130,840 millions de visites (taux de croissance prévu de 1,6 % pour l'année)
- 2019 – 132,840 millions de visites (taux de croissance prévu de 1,5 % pour l'année)

**Prévisions de dépenses (millions de dollars) 2017 – 2019 – Visites des résidents ontariens dans la province**

Compte tenu de la prévision de croissance économique continue en Ontario, le Ministère prévoit une forte croissance des dépenses des résidents d'Ontario dans la province en 2017, suivie d'une croissance plus faible au cours de la deuxième et de la troisième année du présent plan d'activités :

- 2017 – 15 743 000 000 $ (augmentation prévue de 10,7 % des dépenses pour l'année)
- 2018 – 16 108 000 000 $ (augmentation prévue de 2,3 % des dépenses pour l'année)
- 2019 – 16 267 000 000 $ (augmentation prévue de 1 % des dépenses pour l'année)

**Prévisions de fréquentation 2017 – 2019 – 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 :

- 2017 – 7,228 millions de visites (taux de croissance prévu de 2,3 % pour l'année)
- 2018 – 7,318 millions de visites (taux de croissance prévu de 1,2 % pour l'année)
- 2019 – 7,403 millions de visites (taux de croissance prévu de 1,2 % pour l'année)

**Prévisions de dépenses (millions de dollars) 2017 – 2019 – Visites des touristes d'ailleurs au Canada**

Compte tenu de la prévision de faible croissance du taux de fréquentation, le Ministère prévoit une croissance des dépenses des touristes d'ailleurs au Canada au cours de la période du plan d'activités triennal. Cela reflète la tendance de ce segment de marché à parcourir des distances plus grandes pour se rendre en Ontario et, dans la plupart des cas, prévoir un séjour d'une nuit, dans le cadre de leur voyage en Ontario :

- 2017 – 2 518 000 000 $ (augmentation prévue de 5,7 % des dépenses pour l'année)
- 2018 – 2 705 000 000 $ (augmentation prévue de 7,4 % des dépenses pour l'année)
- 2019 – 2 851 000 000 $ (augmentation prévue de 5,4 % des dépenses pour l'année)

**Total des visites d'outremer en Ontario pour 2017 – 2019**

En ce qui concerne le marché étranger, le nombre de visites établi à l'aide du sondage des visiteurs de la Commission demeure modeste, mais les recettes générées sont toutefois importantes pour la Commission. Selon le Ministère, le nombre de visites d'outremer en Ontario continuera à augmenter pour atteindre :

- 2017 – 2,651 millions de visites (taux de croissance prévu de 5,7 % pour l'année)
- 2018 – 2,733 millions de visites (taux de croissance prévu de 3,1 % pour l'année)
- 2019 – 2,813 millions de visites (taux de croissance prévu de 2,9 % pour l'année)

**Prévisions de dépenses (millions de dollars) 2017 – 2019 – Visites des touristes étrangers dans la province**

Compte tenu de la croissance du taux de fréquentation, le Ministère prévoit une croissance accrue des dépenses des touristes étrangers en Ontario au cours de la période du plan d'activités triennal :

- 2017 – 6 364 000 000 $ (augmentation prévue de 9,8 % des dépenses pour l'année)
- 2018 – 6 883 000 000 $ (augmentation prévue de 8,2 % des dépenses pour l'année)
- 2019 – 7 460 000 000 $ (augmentation prévue de 8,4 % des dépenses pour l'année)

## 4.0 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les réalisations de la Commission en 2016-2017 et les orientations dans le Plan d'activités 2017-2020 appuient 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 la réaction aux 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.

En 2016-17, la Commission continue son travail lié aux initiatives présentées dans son plan d'activités approuvé, notamment les priorités clés telles que la réfection de la marina de la Commission à Miller's Creek, la création d'une vision communautaire pour les bâtiments des centrales hydroélectriques et le respect des obligations présentées dans les normes et les lignes directrices relatives à la conservation des biens à valeur patrimoniale de l'Ontario de la Loi sur le patrimoine de l'Ontario.

La réfection de la marina de la Commission à Miller's Creek continue. En 2016-17, la Commission a entrepris un processus d'engagement de l'industrie afin de joindre un marché plus large et rehausser la connaissance du projet de manière à confirmer les risques et aider à trouver l'occasion d'affaires la plus attrayante. L'information recueillie lors des séances a été utilisée pour rédiger une ébauche de demande de propositions permettant d'obtenir de la rétroaction de l'industrie. Une demande de propositions finale sera émise en mars 2017 et comprendra une recommandation pour un proposant de prédilection de la Commission en mai 2017. Afin de réduire l'incertitude pour les proposants potentiels, la Commission mènera une évaluation environnementale de site de niveau 2 pour la propriété.

Au cours de 2015/2016, la Commission a approuvé une charte de projet pour la réfection de ses trois bâtiments de centrales hydroélectriques présentant les étapes et les échéances, ainsi que la consolidation des renseignements pertinents sur chaque bâtiment, site et infrastructure afin de se préparer pour les processus d'approvisionnement concurrentiels, ainsi que la réfection. Un processus de visionnement interne a été réalisé et les commentaires en découlant permettront de former la base des ateliers sur la vision de l'industrie et du gouvernement qui auront lieu en 2017. Un plan de conservation stratégique a été élaboré pour les centrales hydroélectriques, conformément aux normes et aux lignes directrices relatives à la conservation des biens à valeur patrimoniale de l'Ontario. Le rassemblement des commentaires publics provenant des intervenants de la collectivité a eu lieu en mars 2016. Le plan de conservation fournira des principes de conception pour la réutilisation adaptative des structures, en plus de présenter une orientation générale pour la conservation des centrales hydroélectriques. En 2017-2018, la Commission finalisera le document de référence comprenant l'information recueillie de différentes études et commencera la préparation d'une DP pour la réutilisation adaptative des centrales hydroélectriques. Dans le cadre de son programme d'immobilisations de 2017-18, la Commission a inclut des travaux de stabilisation des vannes de tête, des massifs de conduits et des tunnels qui sont priorisés selon les rapports d'évaluation d'état dans la base de données AMIS.

**Plan stratégique**

En avril 2013, le conseil de la Commission a adopté le plan stratégique actuel présentant sept piliers critiques : recherche et développement, ressources humaines, partenariats, installations et

technologies, finances, produits et services et image. Ces piliers sont expliqués plus en détail dans le tableau 4.1.

Au cours de 2017-18, la Commission entreprendra l'élaboration d'un nouveau plan stratégique visant à créer une vision commune et aider à mettre en œuvre une stratégie présentant de nouveaux objectifs pour que l'organisation puisse aller de l'avant.

### Initiatives stratégiques et réalisations en 2016-2017

#### Recherche et développement

- Réalisation de sondages sur les parcs auprès des visiteurs pour la deuxième année dans le cadre des études de marché de la Commission
- Début des travaux d'un plan directeur d'une durée de 10 ans de la Commission ciblant la zone clé du parc Queen Victoria et visant à en faire un des dix plus importants parcs au monde
- Mise à jour et consolidation continues des études existantes afin de préparer les processus d'approvisionnement pour la réfection de trois centrales hydroélectriques historiques sur les terrains de la Commission
- Recherche et fourniture d'une nouvelle technologie de billetterie pour les attractions

#### Ressources humaines

- Mise en place d'une nouvelle technologie pour les ressources humaines, la paie et la comptabilisation du temps et modernisation du flux de travail connexe et du traitement des transactions
- Réalisation d'un sondage des employés pour planifier, gérer et améliorer les ressources humaines de manière transparente
- Ajout d'une salle de formation dans le bâtiment des ressources humaines

#### Partenariats

- Participation à un projet binational avec le Conseil de l'illumination visant l'installation d'un éclairage à DEL pour attirer les nouveaux visiteurs et favoriser les retours de visiteurs passés à Niagara, en plus de prolonger leurs séjours. L'éclairage amélioration des chutes américaines et canadiennes Horseshoe offre également une efficacité énergétique accrue et des coûts d'entretien plus faibles
- Collaboration étroite avec le Festival des illuminations d'hiver pour la création d'une nouvelle programmation
- Collaboration avec les représentants de Niagara-on-the-Lake et le groupe de travail du Bicentennaire de la Guerre de 1812 pour la création d'un espace commémoratif pour le peuple autochtone – *Landscape of Nations* – situé sur les terrains du parc Queenston Heights de la Commission et intégré à la géosculpture de Fort Riall
- Mise en œuvre d'un plan de gestion de l'habitat de l'oiseau de pâturage Chippawa

#### Installations et technologie

- Réalisation de rénovations des bureaux de la Commission et relocalisation du personnel administratif se trouvant dans l'installation louée sur Dunn Street  Soixante-trois membres du personnel ont été touchés par ce changement visant à rassembler les équipes du personnel et améliorer le fonctionnement global des différents services
- Élargissement du réseau de fibre optique, de la connectivité WiFi et du réseau voix sur IP (VoIP) dans les emplacements de la Commission du réseau de fibre optique, consolidant les lignes et les systèmes téléphoniques tout en augmentant la fonctionnalité
- Réalisation d'améliorations financées au coût de 1,4 million de dollars aux installations de la Commission qui étaient considérées comme « critiques, requises pour la conformité ou

en risque de défaillance imminente » dans la base de données d'état des actifs de la Commission (AMIS)
- Réalisation d'améliorations au théâtre Oakes Garden, notamment le remplacement du mur de pergola et la construction de passerelles et d'entrées accessibles
- Suite du processus formel de réfection de la marina de la Commission de Miller's Creek et réalisation d'améliorations importantes aux installations
- Respect de notre engagement à titre de protecteur des propriétés du patrimoine de l'Ontario et de notre partenariat dans la mise en place de normes et de lignes directrices. La Commission a reçu l'approbation du Ministère pour le processus de désignation et d'évaluation des biens patrimoniaux de la Commission, agissant conformément aux normes et aux lignes directrices relatives à la conservation des biens à valeur patrimoniale de l'Ontario (Loi sur le patrimoine de l'Ontario)
- Début des travaux de conception pour la réfection des installations du niveau inférieur du complexe Table Rock
- Réalisation d'améliorations au brise-lames de la Promenade Niagara à Fort Erie

**Finances**
- La Commission prévoit dépasser son surplus net prévu au budget de 3,35 millions de dollars par 5,853 millions de dollars

**Produits et services**
- Ouverture de la nouvelle attraction de tyrolienne des chutes, en plus d'une accessibilité améliorée au marché Grandview, notamment un ascenseur menant à la plateforme de visionnement et à la zone de lancement de tyrolienne
- Construction du parcours d'hébertisme aérien à Thompson's Point, dont l'ouverture est prévue pour le printemps 2017
- Utilisation des célébrations du centenaire du téléférique Whirlpool avec une série d'événements promotionnels estivaux, d'activités et d'améliorations aux infrastructures pour souligner cet événement très spécial
- Nouveau programme numérique et de fournisseurs de services de photographie

**Image**
- Deuxième année de la stratégie de développement de la marque s'étendant sur trois ans visant à définir clairement et créer une histoire de marque et une identité pour la Commission appuyées par des études approfondies et une vision, tout en étant représentée par une identité visuelle solide

**Analyse environnementale**

L'examen économique et budgétaire de l'Ontario en novembre 2016 indique que l'économie ontarienne demeure forte, bénéficiant des faibles prix du pétrole, des taux de change favorables du dollar américain et de la forte croissance économique aux États-Unis. L'environnement économique mondial demeure difficile et la croissance dans le reste du Canada devrait demeurer mitigée dans le meilleur des cas. Par conséquent, nous continuerons de cibler le voyageur intérieur et des États-Unis, en grande partie de la RGT/Ontario et de rehausser la valeur et les raisons pour les visites répétées.

Le ministère du Tourisme, de la Culture et des Sports de l'Ontario prévoit une augmentation globale de la fréquentation des visiteurs des États-Unis en Ontario en 2017 et au cours des années suivantes. Les dépenses discrétionnaires des Américains ont accéléré et entraîné une augmentation des visites de touristes dans la province au cours la dernière année et pour l'avenir.

En 2017, le ministère prévoit 13,8 millions de visites de touristes des États-Unis en Ontario avec environ 4,7 milliards en dépenses des résidents des États-Unis et 129 millions de visites de résidents d'Ontario avec environ 15,7 milliards en dépenses provenant de résidents d'Ontario voyageant dans la province. Leur proximité à la frontière des États-Unis fait qu'il s'agit des plus grands marchés ayant une incidence sur le tourisme dans la région de Niagara. Par conséquent, nous continuerons de cibler le voyageur intérieur et des États-Unis, en grande partie de la RGT/Ontario et de rehausser la valeur et les raisons pour les visites répétées.

En 2016-17, des investissements stratégiques dans le développement de nouvelles attractions, le nouvellement des infrastructures, ainsi que la célébration et la présentation de l'histoire unique de la région ont joué un rôle important contribuant à renouveler un sens d'enthousiasme et d'intérêt envers la région de Niagara et ses parcs.

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.

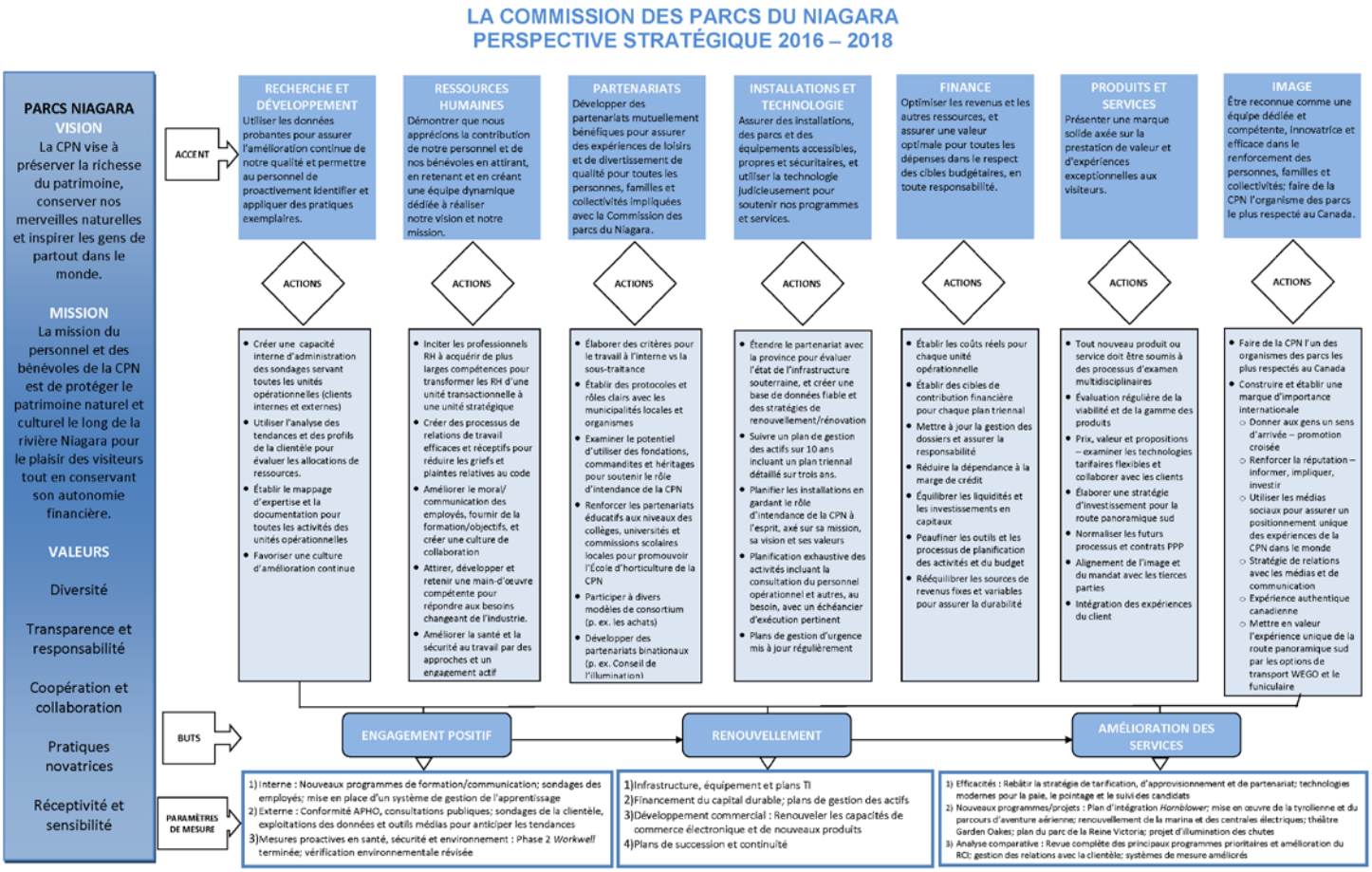
### Perspective stratégique 2017 – 2020

Dans son plan stratégique 2013, 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. Les priorités clés pour 2017-20 sont décrites ci-dessous :

- Positionner la Commission en tant qu'expérience de parcs de calibre mondial et renforcer notre identité et notre marque mondiales
- Augmenter les sources de revenus à 125 millions de dollars par année d'ici 2025 afin de maintenir nos activités pour les années à venir
- Faire d'autres investissements dans les systèmes, les technologies, les infrastructures et le personnel
- Les projets clés suivants sont présentés :
    - Plan stratégique révisé pour la Commission
    - Lancer l'initiative de marque
    - Continuer l'élaboration du plan directeur de 10 ans pour le secteur du parc Queen Victoria
    - Approvisionnement pour la réfection de la marina de la Commission à Miller's Creek
    - Consolidation complète des renseignements de référence, processus de visionnement et stratégie de réfection des installations de centrales hydroélectriques historiques
    - Satisfaction aux obligations conformément aux normes et aux lignes directrices relatives à la conservation des biens à valeur patrimoniale de l'Ontario de la Loi sur le patrimoine de l'Ontario
    - Programmation du Programme Canada/Ontario 150 : Rooted in the Garden
    - Renouvellement des attractions : Niveau inférieur de Table Rock
    - Programme de gestion forestière
    - Améliorations aux systèmes
        - Paie et comptabilisation du temps
        - Billetterie pour les attractions et les stationnements
        - Programme numérique et de photographie
        - Ressources WEGO supplémentaires en rotation (été)

Ces projets et activités en cours et à venir sont décrits plus en détail dans la section 5 du présent plan d'activités.

Tableau 4.1 Plan stratégique



## 5.0 ACTIVITÉS EN COURS ET À VENIR ET PLAN DE MISE EN OEUVRE

Le Plan d'activités 2017 – 2020 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 en 2016-17 et de nouvelles initiatives pour la période de planification 2017-2020. La section fournit aussi des détails sur les initiatives génératrices de recettes (IGR) qui sont à l'horizon dans la période de planification.

**Élaboration du plan stratégique**
La Commission a lancé un processus de planification stratégique en 2013 et mis à jour son plan stratégique en avril 2013

Au cours de 2017, la Commission entreprendra l'élaboration d'un nouveau plan stratégique visant à créer une vision commune et aider à mettre en œuvre une stratégie présentant de nouveaux objectifs pour que l'organisation puisse aller de l'avant. Cet exercice permettra à la Commission de réviser sa vision, sa mission, son mandat et ses valeurs actuels afin de déterminer s'ils reflètent réellement l'image de la Commission, ses activités et sa nouvelle orientation pour l'avenir.

**Développement de la marque de la Commission** (sera financé à même le budget de fonctionnement actuel et effectué par la division du marketing et les équipes de divers services)

La Commission continue la mise en oeuvre de son plan triennal de développement de marque comprenant la création de lignes directrices et d'un nouveau site Web pour la Commission. L'objectif du projet était de définir clairement et de créer une histoire de marque et une identité pour la Commission appuyées par des études approfondies et une vision, tout en étant représentée par une identité visuelle solide L'étendue du projet englobe une période de 3 ans et comprend les éléments suivants :

- Recherche historique et analyses de l'état actuel pour préparer une évaluation de marque complète;
- Politique de marque intérimaire pour introduire une constance et une structure aux communications de marketing et à la représentation de marque;
- Engager des intervenants organisationnels et interfonctionnels pour créer un groupe de travail de renouvellement de marque;
- Brand School introduira les objectifs, la portée et les objectifs finaux à ceux faisant partie intégrante des activités de la Commission;
- Vérification de marque pour évaluer stratégiquement l'état concurrentiel actuel de la Commission;
- Projet de développement de structure de marque pour définir la Commission en tant qu'organisation, faisant appel à des intervenants internes et à des auditoires externes;
- Développement de l'histoire de la marque et rédaction complète de l'histoire de la Commission;
- Révision de l'identité visuelle de la marque avec l'aide d'une entreprise de conception externe pour créer une identité visuelle frappante et intemporelle qui sera présentée de manière uniforme dans tous les points de contact de la marque;
- Projet de refonte de la présence Web;
- Exécution, mesure, révision et soutien au projet lors de la mise en œuvre.

### Élaboration du plan directeur

La Commission entreprend un processus s'étendant sur plusieurs années afin d'élaborer un plan directeur orientant le développement des parcs à long terme. La première phase mettra l'accent sur un plan de conservation de l'espace clé à proximité du parc Queen Victoria entre Rapidsview Blvd, le théâtre Oakes Garden et le jardin Rainbow Gardens.

L'élaboration d'un plan directeur cohérent et unique s'étendant sur dix ans pour le QVP sera fondée sur la mission et le mandat de la Commission, ainsi que son objectif de devenir un des dix plus importants parcs au monde. Le plan comprend :

- La protection améliorée et l'utilisation durable des éléments naturels
- La protection améliorée et l'utilisation durable des éléments patrimoniaux et culturels
- La création d'un cadre de référence de politique pour l'utilisation des terrains et la programmation
- Améliorer les expériences des visiteurs et trouver les occasions de programmation qui contribuent à la conservation du patrimoine naturel et culturel de la région
- Améliorer la connectivité et les déplacements dans le parc QVP et dans la région en créant une structure de transport comprenant plusieurs moyens de déplacement

### Réfection de la marina de la Commission à Miller's Creek

L'amélioration de la marina des parcs du Niagara à Miller's Creek créera une destination de loisirs unique dans la région, appropriée à sa promenade et à son cadre riverain historique.

En 2015-16, la Commission a effectué une étude de marché pour envisager le site complet de plus de 45 acres comprenant la marina, le rivage et les espaces ouverts de la Commission à proximité de la marina. L'étude visait l'utilisation des terrains pour la marina et à des fins commerciales, résidentielles et d'hébergement. Les options de bail immobilier et de propriété des terres ont également été révisées. Le développement de la marina doit être fondé sur les principes de projet clés suivants :

- Maximiser les éléments récréatifs utilisant l'eau et les services connexes
- Améliorer l'accès du public et les activités sur le rivage de la rivière Niagara
- Se conformer à la politique de planification et à la réglementation, en plus de suivre des principes de bonne planification
- Garantir la durabilité financière et le bien-être de la collectivité

La réfection de la marina de la Commission à Miller's Creek continue. En 2016-17, la Commission a entrepris un processus d'engagement de l'industrie afin de joindre un marché plus large et rehausser la connaissance du projet de manière à confirmer les risques et aider à trouver l'occasion d'affaires la plus attrayante. L'information recueillie lors des séances a été utilisée pour rédiger une ébauche de demande de propositions permettant d'obtenir de la rétroaction de l'industrie.

En 2017-18, la CPN mènera un processus de demande de propositions en deux étapes qui sera orienté par l'information recueillie lors d'une phase de consultation de l'industrie en 2016-17. La Commission effectuera une évaluation environnementale de site de niveau 2 en faisant appel à des experts-conseils qui seront sélectionnés par l'entremise d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Le processus de DP en deux étapes commencera avec une ébauche de DP qui sera publiée afin de recueillir les commentaires de l'industrie en janvier 2017 et suivie d'un processus

formel de DP qui aura lieu en mai 2017. Le processus est supervisé par le conseiller en équité de la Commission.
Tout au long du processus, la Commission continuera de fournir les activités et l'entretien quotidiens de la marina par l'entremise d'une tierce partie.

**Centrales hydroélectriques** Réutilisation *adaptative* des actifs historiques d'Ontario Power Generating (OPG)

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. Ces trois centrales électriques et leurs structures connexes (cabine de barragiste, cheminées d'équilibre, déversoirs, tunnels et ascenseurs), toutes situées dans un lieu important avoisinant les chutes Niagara, pourraient se prêter à une réutilisation adaptive. Au cours de 2015-2016, la Commission a approuvé une charte de projet présentant les étapes et les échéances, ainsi que la consolidation des renseignements pertinents sur chaque bâtiment, site et infrastructure afin de se préparer pour le processus d'approvisionnement.

Un processus de visionnement interne a été réalisé et les commentaires en découlant permettront de former la base des ateliers sur la vision de l'industrie et du gouvernement qui auront lieu en 2017. Une ébauche de plan de conservation stratégique a été élaborée pour les centrales hydroélectriques, conformément aux normes et aux lignes directrices relatives à la conservation des biens à valeur patrimoniale de l'Ontario. Le rassemblement des commentaires publics provenant des intervenants de la collectivité a eu lieu en mars 2016. Le plan de conservation fournira des principes de conception pour la réutilisation adaptative des structures, en plus de présenter une orientation générale pour la conservation des centrales hydroélectriques.

Les étapes qui suivent sont en cours et continueront en 2017-2018 :

1. Finaliser le document de référence avec l'information recueillie de différentes études menées à ce jour.
2. Terminer le plan de conservation stratégique conformément aux normes et aux lignes directrices relatives à la conservation des biens à valeur patrimoniale de l'Ontario.
3. Continuer les consultations avec les Autochtones.
4. Élaborer un plan de communication global permettant d'assurer la constance des messages, générer de l'intérêt du marché pour le projet, favoriser les consultations avec les collectivités autochtones, en plus de garder le public informé sur les efforts de réfection de la Commission.
5. Effectuer des exercices de visionnement avec le gouvernement et l'industrie.
6. Travaillant selon les études, la collecte de données et la révision des rapports, créer une plateforme interactive de SIG liant les composants des centrales hydroélectriques avec les rapports d'évaluation pertinents.
7. Retenir les services d'experts-conseils externes se spécialisant dans l'approvisionnement de soutien pour les éléments complexes, la surveillance de l'équité, les études de marché, les analyses et les aspects juridiques/contractuels.
8. Commencer la préparation d'une DP pour la réutilisation adaptative des centrales hydroélectriques.

9. Réaliser les travaux de stabilisation des vannes de tête, des massifs de conduits et des tunnels des centrales hydroélectriques, en établissant la priorité selon les rapports d'évaluation d'état de la base de données AMIS.

La mise en œuvre des étapes suivantes garantira la conformité à la politique d'approvisionnement, à la directive immobilière et aux autres politiques de la Commission, selon le cas, ainsi qu'aux approbations provinciales requises.

**Célébrations du 150e anniversaire du Canada/Ontario : Rooted in the Garden**
2017 marque le 150e anniversaire du Canada et de l'Ontario. En 2017-2018, la Commission présentera différents événements et expositions pour célébrer le 150e anniversaire. Cette programmation s'ajoute à la programmation existante de la Commission pour cette célébration et elle est financée à l'aide d'une subvention provinciale dans le cadre du Programme Ontario150 totalisant 563 000 $. 80 % du programme sera mis en œuvre d'ici mars 2017 et la portion restante sera mise en place d'ici mars 2018.

Le programme met l'accent sur cinq projets clés :

1. Rooted in Legacy : un total de 10 jardins d'interprétation et de pollinisation incluant des affiches éducatives seront mis en place pour raconter l'histoire des oiseaux, des abeilles et des papillons, ainsi que des autres insectes qui deviennent des espèces à risque. Le projet contribuera à la stratégie de création de points d'intérêt sur les abords des boulevards nord et sud et de liens avec les différents secteurs des parcs.

2. Rooted in Nature : une nouvelle exposition dans le Conservatoire des papillons et les jardins botaniques afin d'inclure l'accès aux animaux indigènes en Ontario et qui ne sont pas connus des Canadiens. Un calendrier diversifié sera créé pour cibler de nouvelles familles canadiennes, le marché de l'éducation et les milléniaux.

3. Rooted Signature Event : programmation interactive intéressante utilisant et offrant l'accès à l'expertise dans les parcs du Niagara, l'École d'horticulture et les associations de partenaires horticoles. Cela comprend des conférences, des jardins indigènes, un spectacle floral jugé, un spectacle artistique, un sommet de l'éducation, un salon professionnel de Landscape Ontario, une vente de plantes, un programme de libération de Monarques et une exposition culinaire des spécialités ontariennes.

4. Exposition Rooted in Life: Life on Display : une nouvelle exposition dans la maison florale comprendra une installation artistique extérieure fantaisiste illustrant la vie en Ontario depuis plus de 150 ans. Des éléments classiques provenant de l'ancienne collection du village miniature de Cullen dans la région de Durham. L'exposition présentera des représentations naturelles de points d'intérêt réels en Ontario, ainsi que des interprétations abstraites et imaginatives d'éléments architecturaux se trouvant en Ontario.

5. Compétition artistique provinciale Rooted in Design : La Commission tiendra des compétitions artistiques pour amateurs et professionnels. La compétition amateur inclura les institutions secondaires et postsecondaires afin de créer des œuvres pour les deux lits floraux plus achalandés des parcs Queen Victoria et Queenston Heights, ainsi que la face de l'horloge florale de la Commission. Les œuvres gagnantes seront préparées et plantées par le personnel

de la Commission, puis exhibées au cours de la saison 2017. La compétition professionnelle comprendra une installation artistique publique. L'œuvre gagnante sera commandée afin de créer l'œuvre d'art qui sera dévoilée à l'automne 2017 et sera utilisée pour le lancement d'une nouvelle stratégie d'art public mise au point par la Commission et visant à intégrer de nouvelles expositions culturelles dans le parc à l'avenir et préparant le terrain pour le Programme Ontario150.

La programmation supplémentaire comprend une participation aux Mosaïcultures à Ottawa, une commandite du Conseil de jardinage canadien et la plantation de tulipes spéciales, l'illumination des chutes, le dévoilement des travaux réalisés dans le théâtre Oakes Garden, les célébrations de la fête du Canada, une série de concerts, un ajout thématique lié au Canada/Ontario au spectacle de son et lumière Onguiaahra, un forfait pour les attractions patrimoniales et une série de conférences.

**Renouvellement d'attractions - Table Rock**

Il s'agit d'un projet s'étendant sur plusieurs années pour la réfection du complexe de Table Rock commençant en 2018. La portée de ce projet en 2018 consiste à retirer la zone de réception actuelle du Centre d'accueil à proximité des escaliers roulants de Table Rock et la repositionner sur le périmètre extérieur de Table Rock. L'objectif comprend deux volets : améliorer l'expérience des visiteurs en ouvrant le flux d'achalandage dans cette zone et régler les problèmes de santé et sécurité pour le personnel qui sont liés au bruit et à la congestion. En 2017-18, le niveau inférieur complet de Table Rock sera révisé pour mettre l'accent sur l'amélioration de l'expérience des visiteurs, y compris l'évaluation des activités culinaires et de détail et des attractions. La révision examinera également les occasions d'optimiser la génération de recettes.

**Programme de gestion forestière**

La section de Foresterie est responsable de la plantation, de l'entretien et du retrait des arbres sur les propriétés de la Commission et les coûts continus des employés à temps plein et saisonniers sont intégrés au budget horticole. Le budget de fonctionnement horticole en 2017-18 comprend une augmentation du financement de 173 000 $ pour augmenter le personnel des opérations forestières à deux équipes à temps plein, dont une équipe d'entretien préventif.

Les objectifs du programme de gestion forestière urbaine comprennent :

- conserver une forêt urbaine en santé à l'aide des meilleures pratiques de l'industrie
- faire la promotion de la qualité de l'air
- améliorer la gestion des eaux pluviales
- offrir des zones ombragées pour les visiteurs des parcs
- offrir une zone de parc de haute qualité, tout en travaillant autour des millions de visiteurs profitant des parcs de la Commission chaque année.

La forêt urbaine de la Commission a évolué au cours des dernières décennies, alors que des arbres ont vieilli, se sont détériorés et sont morts. La plupart des zones des terrains de la Commission, dont les parcs Queen Victoria et Queenston Heights comprennent des arbres très grands et matures ou des arbres vieillissants entrecroisés d'arbres plus petits remplaçant les arbres trop vieux ou endommagés. Ces grands arbres font partie intégrante du paysage et offrent un arrière-plan, ainsi que des occasions uniques de photographie et de l'ombre aux invités de la Comission dans cette zone.

Les exigences d'entretien changent avec le passage du temps et l'évolution de la forêt. On doit consacrer plus de temps à surveiller, à tailler et à retirer les portions mortes des arbres plus larges. Les arbres plus grands présentent un risque plus élevé de défaillance structurelle et peuvent causer des dommages plus importants lorsque cela se produit. Même s'il n'est pas possible d'éliminer tous les risques, un entretien approprié est essentiel pour les réduire autant que possible. En plus de processus de vieillissement naturel, l'infestation récente de l'agrile du frêne a entraîné des besoins d'entretien supplémentaires au cours des dernières années et on prévoit que la situation demeurera la même pendant 4 à 5 ans à venir.

La Commission effectue un inventaire de tous les arbres urbains se trouvant sur son territoire. Cet inventaire devrait permettre de mieux cerner la santé et la diversité de la forêt urbaine de la Commission, en plus d'offrir de l'information essentielle pour la planification future et faciliter l'identification des arbres problématiques.

Les travaux liés à l'inventaire ont commencé avec le jardin de lilas centenaire et tous les arbres ont été catalogués dans la base de données de SIG, y compris le genre, l'espèce, la variété cultivée et l'état. Dès l'automne, ces travaux engloberont les parcs centraux et tous les arbres des sections gazonnées et comprendront plus de détails sur la santé et les dangers potentiels recueillis à l'aide de la méthodologie de l'International Society of Arboriculture. Le projet continuera son expansion dans tous les territoires des parcs, en commençant avec les parcs principaux, puis les boulevards. L'inventaire devrait être achevé de manière substantielle au cours des trois prochaines années. L'évaluation de l'état des arbres offrira une ressource clé pour la priorisation de l'entretien. La mise en place de normes forestières urbaines de la Commission est présentée dans le manuel d'entretien des parcs de la Commission. La capacité d'agir à titre d'équipe de retrait et d'entretien permet à la Commission de passer d'une gestion réactive à un entretien planifié. La technologie de SIG de la Commission permet un suivi plus exact des arbres retirés, facilitant le processus de localisation pour le retrait des souches et la planification d'événements. Un catalogage précis des actifs forestiers actuels de la Commission permettra de mieux comprendre leur valeur forestière et offrira un outil facilitant le développement futur des terrains de la Commission.

**Rationalisation des activités - Finances, approvisionnement, ressources humaines, technologies et améliorations au réseau WEGO**

Durant la période de 2017 à 2018, 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 la norme PCI-DSS (Norme en matière de sécurité des données de l'industrie des cartes de paiements) 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.

La Commission a conclu une entente de SaaS pour des services de paie, de comptabilisation du temps et de renseignements des ressources humaines. La nouvelle technologie sera mise en place au cours d'une période de six mois et la date d'achèvement visée est le printemps 2017.

Les travaux de la Commission sur la mise en place du programme de gestion formelle des dossiers continuent. En 2017, la Commission continuera ses processus d'inventaire, de classification et de rétention pour un programme de gestion formelle des dossiers, en plus de mettre en place un système de stockage des dossiers et d'explorer les possibilités de nouvelles technologies pour la gestion des documents.

À l'heure actuelle, la Commission utilise six suites logicielles pour la gestion de ses activités de détail, ses attractions, ses activités culinaires, ses parcours de golf, ses réservations de groupes et sa consolidation de revenus. La Commission s'est procuré un nouveau logiciel de billetterie qui sera mis en place d'ici avril 2017. Le logiciel fournit des options d'intégration au point de vente pour les autres activités de la Commission, ainsi que des outils de gestion des relations avec la clientèle répondant aux besoins opérationnels de la Commission.

La Commission améliore ses capacités de transport des visiteurs en ajoutant une navette WEGO pour la saison 2017 qui desservira la Ligne verte au cours des périodes plus achalandées de l'été.

**Plan des initiatives génératrices de recettes – renouvellements à venir**

La Commission a plusieurs IGR qui sont fournies par des tiers. Les IGR fournies par des tiers sont mises en place par l'entremise d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. 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. 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.

## 6.0 RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES BUTS ET OBJECTIFS

La Commission 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 5.0 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 la réutilisation adaptative des centrales hydroélectriques d'Ontario Power Generating. L'estimation de coûts récente présentée dans le rapport AMIS pour éliminer/corriger les lacunes en surface de ces trois installations est d'environ 27,6 millions de dollars. Ces estimations des coûts, de même que les estimations des réparations aux immobilisations souterraines, exigeront un financement externe. En 2017-2018, la Commission visera à obtenir 1,265 million de dollars en financement provincial supplémentaire (en plus de l'allocation théorique de 2,65 millions de dollars), ce qui représente 50 % du coût estimé pour stabiliser les tunnels d'OPG et les vannes de tête de la Commission afin d'empêcher leur détérioration future. La Commission financera la portion restante de 50 % à l'aide de ses activités de 2017-2018.

**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 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. La direction a effectué un inventaire complet des actifs des installations dans le cadre d'une initiative financée par la province. L'estimation de coûts actuelle pour éliminer les écarts est d'environ 168,123 millions de dollars, dont un montant de 27,588 millions de dollars pour les installations des centrales hydroélectriques (voir le tableau 10.5). Le financement pour l'investissement en capital du budget de fonctionnement de 2018 (11,513 millions de dollars et la subvention du Ministère (2,56 millions de dollars). Ce financement de subvention provinciale doit être approuvé.

## 7.0 RESSOURCES HUMAINES

**Plan stratégique**
Les ressources humaines sont un des sept piliers du plan stratégique de la Commission. L'objectif des ressources humaines consiste à démontrer que nous apprécions notre personnel et nos volontaires en attirant, en retenant et en créant une équipe dynamique qui est dévouée à la vision et à la mission de la Commission. Cet objectif est atteint à l'aide des mesures suivantes :

1. Fournir un modèle d'affaires et de services de ressources humaines appuyant l'orientation stratégique de l'organisation
2. Établir des processus efficaces et réactifs pour les relations de travail de manière à créer et maintenir un moral positif
3. Offrir des occasions de formation et de perfectionnement appropriées
4. Attirer, développer et retenir une main-d'œuvre compétente et représentative possédant les compétences adéquates, ainsi que des récompenses intéressantes répondant aux besoins changeants de l'industrie
5. Améliorer la santé et la sécurité au travail et satisfaire à toutes les exigences législatives
6. Favoriser une culture d'entreprise de travail d'équipe et de collaboration

La Commission a démontré ces principes par l'entremise de différentes initiatives en 2016 et nous allons continuer à lancer des initiatives au cours de la période de planification des activités de manière à répondre aux besoins de l'organisation et atteindre les objectifs du plan stratégique.

**Main-d'œuvre**
La Commission comprend des effectifs de 1 676 employés composés de 309 postes à temps plein et jusqu'à 1 367 postes saisonniers. En tenant compte du personnel à temps partiel, le nombre d'ETP est d'environ 925 emplois au sein du complément approuvé. Il s'agit d'une légère augmentation par rapport à l'année précédente.

**Prestation des services et modernisation**
En 2016, la Commission a continué a améliorer son service de Ressources humaines et la prestation des services aux clients, mettant l'accent sur la modernisation continue et l'efficacité des programmes et des processus de ressources humaines. La Commission a terminé l'installation et la mise en place d'un nouveau système de suivi des candidatures (ATS) à l'aide de Monster Canada pour éliminer les formulaires de demande papier et passer à une plateforme de recrutement en ligne.

De plus, la Commission a lancé un nouveau système de gestion de l'apprentissage pour le personnel à temps plein avec l'aide d'Auxillium Canada afin de faciliter l'apprentissage en ligne et créer un mécanisme de suivi et de rapports plus efficace et garantir la diligence raisonnable pour la formation. Le lancement pour le personnel saisonnier aura lieu en 2017.

La Commission procède actuellement à la mise en place d'un nouveau système de paie/comptabilisation du temps et présence/ressources humaines avec l'aide d'ADP Canada et qui permettra d'éliminer les systèmes désuets de comptabilisation du temps sur papier, d'offrir un système libre-service aux employés et d'améliorer les rapports. La mise en service de ce système est prévue pour le début de 2017.

En plus de la liste de fournisseurs plus haut, la Commission a utilisé des processus d'approvisionnement concurrentiels pour trouver d'autres fournisseurs attitrés offrant plus d'expertise et améliorant le modèle actuel de prestation des services offerts à l'interne par notre service des ressources humaines. Des fournisseurs attitrés ont été retenus pour les services consultatifs en matière d'accessibilité, les lois du travail, le recrutement externe, la réalisation des sondages des employés, l'aide au reclassement, les services médicaux, le programme d'aide aux employés, la formation sur les premiers soins/RCR/DEA, les services aux employés temporaires et les tests pour employés. Dans le but de répondre aux exigences de la Loi de 2016 sur le plan d'action contre la violence et le harcèlement sexuels, la Commission fait également appel à une société offrant des enquêtes externes indépendantes, selon les besoins.

En 2016, la Commission a déménagé ses bureaux d'une installation louée à une propriété rénovée sur son territoire afin d'améliorer la prestation des services et l'accessibilité du service des ressources humaines aux employés.

**Relations de travail**

Une priorité de la Commission est de mettre l'accent sur l'engagement des employés et la multiplication des efforts en matière de relations de travail.

En 2016, la Commission a organisé plusieurs événements pour les employés afin de rassembler les employés de tous les niveaux de l'organisation et favoriser le travail d'équipe interfonctionnel. Parmi ces événements, on compte l'événement annuel de retraite et de reconnaissance, la journée pour apporter ses enfants au travail, le pique-nique des employés et une semaine Centraide où un service différent planifie et tient un événement pour ses employés chaque jour. La Commission continue de reconnaître les réalisations de ses employés par l'entremise de son programme de récompenses des employés favorisant la nomination d'employés par leurs collègues dans les 5 catégories suivantes : service à la clientèle, solutions d'affaires novatrices, leadership et habilitation, esprit d'équipe et partenariats communautaires. De plus, la Commission offre un prix d'excellence du président du conseil qui est remis à l'individu offrant un rendement exceptionnel dans plusieurs des catégories de prix individuels. Des événements individuels ont également eu lieu dans chaque service afin de reconnaître les employés qui ont atteint 25, 30, 35 et 40 ans de service au sein de la Commission.

En 2016, la Commission a mené un sondage auprès de ses employés à titre de suivi au sondage effectué en 2013. Grâce à des plans d'action des services, plus de 100 améliorations ont été apportées selon les réponses recueillies en 2013. Le sondage de 2016 a été conçu pour faire des comparaisons directes avec les résultats du sondage de 2013 et d'établir où la Commission a amélioré ou maintenu ses résultats, ou doit encore apporter des améliorations. Afin de faciliter le processus de sondage, un comité directeur a été mis en place et comprend du personnel syndiqué et non syndiqué afin d'aider à concevoir le processus de sondage. De plus, des équipes ambassadrices des services ont été créées pour favoriser la réalisation du sondage et répondre aux questions et aux préoccupations des employés. Les résultats des sondages ont été remis à la haute direction et au conseil d'administration en septembre. En octobre, des rencontres ont également eu lieu afin de partager les résultats avec tous les gestionnaires et le personnel. Comparativement à 2013, les résultats démontraient une amélioration générale dans plusieurs des catégories du sondage. Nous procédons à la transmission des résultats du sondage à tout le personnel et à la création des équipes de service/emplacement afin de cerner des problèmes

spécifiques et élaborer des plans d'action pour utiliser nos forces établies et régler tous les problèmes décelés.

La Commission entretient de bonnes relations avec ses trois syndicats. En 2016, la SEFPO a élu un nouveau dirigeant syndical et les parties se sont rencontrées pour discuter des moyens de créer des relations positives avec les employés au cours du prochain terme. La Commission affiche environ 30 griefs non résolus qui ont été révisés par les parties qui ont mis en place un processus de médiation en début de 2017 afin de tenter de résoudre ces problèmes. Le personnel de direction de la Commission continue de rencontrer les dirigeants syndicaux chaque trimestre afin de partager l'information et résoudre tous les problèmes établis. En 2017, la Commission négociera un renouvellement de convention avec les employés de parcs du Local 217 de la SEFPO représentant environ 585 membres.

En 2016, la Commission a tenu deux séances de discussion ouverte afin de discuter avec le personnel, réviser la vision et les plans de la Commission pour la saison à venir et réviser les performances de la Commission. Ces séances offrent également un forum aux employés pour discuter des différents problèmes qui sont importants pour eux et interagir personnellement avec l'équipe de direction et le président de la Commission.

En 2016, la Commission est demeurée membre du Agencies Forum rassemblant le personnel principal en ressources humaines d'organismes, de conseils d'administration et de commissions de la fonction publique de l'Ontario afin de partager de l'information, discuter des tendances/stratégies en matière de main-d'œuvre et pour collaborer afin d'assurer une prestation constante de services de ressources humaines dans les différents secteurs provinciaux. Le travail de l'équipe en 2016 comprend des discussions liées aux tendances en matière de négociations et de griefs, ainsi qu'aux changements en matière de loi de l'emploi, à la comparaison des avantages et à la collaboration sur la stratégie provinciale sur les avantages suivant la retraite.

**Apprentissage et perfectionnement des employés**

La formation est demeurée une priorité pour la Commission en 2016, car on a compté 1 106 inscriptions à une multitude de programmes. Cela comprend 934 inscriptions à des cours internes tels que les premiers soins/RCR/DEA, les premiers soins en santé mentale, la formation sur l'équipe, la certification en santé et sécurité (partie 1 et 2), le SIMDUT et le contrôle de l'achalandage. De plus, la Commission a appuyé 120 inscriptions à des séminaires et conférences professionnels et 52 inscriptions à des formations de perfectionnement sur le leadership à l'Université Brock. Cette formation couvre les sujets suivants : dimensions de la personnalité, surmonter le défi du leadership, le travail d'équipe - le nouvel avantage concurrentiel, la gestion de la performance et créer des plans d'action appuyant le perfectionnement continu. Des formations supplémentaires pour les superviseurs sont prévues en 2017 et comprendront des sujets tels que les stratégies, le visionnement et la gestion du changement. Des 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.

En 2016, le service des ressources humaines a créé un nouveau programme d'orientation des employés afin d'introduire le personnel à l'organisation et présenter une multitude d'exigences législatives et de politiques que les employés doivent connaître. Ce programme d'orientation est également conçu pour être utilisé comme information de mise à jour au personnel existant, car il est lié aux droits de la personne, au harcèlement et à la violence, à la LAPHO, etc. La CPN utilise

des vidéos du Ministère pour la sécurité des travailleurs et des superviseurs, ainsi que pour le SIMDUT. Le système de gestion de l'apprentissage sera utilisé pour faciliter cette formation, ainsi que d'autres formations pouvant être requises pour les autres services.

**Acquisition de talent**
En 2016, la Commission a créé et mis en place un processus normalisé utilisant le nouveau système de suivi des candidatures pour les embauches à temps plein afin d'augmenter l'efficacité. Le personnel des ressources humaines a publié 69 offres d'emploi pour des postes à temps plein, à temps partiel et des postes d'apprentis. Un nombre important des embauches en 2016 était lié à plus de 30 départs à la retraite, dont certains découlaient des changements annoncés par le gouvernement en matière d'avantages suivant la retraite, par exemple, les employés partant à la retraite après le 30 novembre 2016 bénéficieraient d'une réduction de 50 % du coût des avantages après la retraite à l'avenir.

La grande majorité du recrutement de la Commission chaque année porte sur des emplois saisonniers pour répondre aux besoins des visiteurs pendant les périodes achalandées du printemps et de l'été. Les 1367 employés saisonniers de la Commission comprennent 721 étudiants, 18 apprentis et 628 employés non-étudiants. Parmi les employés saisonniers, 401 étaient de nouveaux employés de la Commission en 2016, ce qui démontre l'impact économique de l'organisme sur la collectivité locale.

La Commission maintient des organigrammes et des relevés d'effectifs détaillés identifiant tous les postes à temps plein et saisonniers dans chaque service. Ces renseignements sont essentiels, car la Commission examine ses retraites éventuelles et ses plans de relève formels pour les prochaines années.

En raison du nombre de retraites anticipées au cours des prochaines années, l'équipe de direction et les Ressources humaines de la Commission collaborent pour créer un processus de planification formelle de la relève permettant d'identifier et former des employés de haut calibre pour les postes vacants à venir. Dans certains cas, le plan de relève comprendra du recrutement externe afin de s'assurer que l'organisation continue d'être renouvelée et bénéficie de perspectives à jour, en plus de perfectionner ses ressources internes.

**Stratégie de rémunération**
La stratégie de rémunération de la Commission consiste à être un employeur concurrentiel qui offre des traitements, des salaires et des avantages sociaux équitables comparativement au marché. Les postes de la Commission sont comparés à ceux du marché du sud de l'Ontario à l'extérieur de la région du Grand Toronto. De plus, la Commission établit un point de référence pour sa structure salariale au 50$^{e}$ percentile pour tous ses postes à temps plein.

Dans le cas des postes d'étudiants saisonniers, elle établit les salaires en relation avec le salaire minimum provincial et prévoit des taux salariaux ascendants additionnels pour reconnaître une responsabilité accrue.

Tous les salaires d'employés syndiqués et les stratégies d'évaluation des postes connexes sont négociés avec les agents de négociation locaux. Les salaires pour employés non syndiqués et non étudiants de la Commission sont également établis par l'entremise d'un système d'évaluation formelle au travail.

La Commission offre à ses employés à temps plein et aux principaux employés contractuels un ensemble d'avantages sociaux comparable à celui des autres employés du secteur public de l'Ontario. Le personnel saisonnier syndiqué reçoit un paiement négocié par les parties en remplacement des avantages sociaux.

Le personnel de la Commission, à l'exception des étudiants, peut également participer à un des régimes de retraite offerts par la Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario et le Fiducie de pension du SEFPO.

En 2017, la Commission se concentrera sur l'élaboration d'un plan de rémunération exécutive conforme aux exigences de la Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic.

**Plan de santé et sécurité**

Un secteur d'intervention important pour la Commission des parcs du Niagara en 2016 fut le programme d'avantage Groupes de sécurité. Ce programme est une initiative de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) conçue pour appuyer le système de gestion de la santé et sécurité d'une organisation et offrir à une organisation l'occasion de profiter de remises de la CSPAAT. Une exigence du programme est une vérification annuelle complète de la sécurité et cette vérification a été réalisée par les services de sécurité au travail et de prévention des accidents en juin. La vérification a fourni une liste de recommandations et l'équipe interne du programme d'avantage Groupes de sécurité de la Commission des parcs du Niagara a élaboré un plan pour l'amélioration continue.

Une autre réalisation clé en 2016 fut la création et la fourniture d'une formation sur la sécurité pour les entrepreneurs figurant parmi les fournisseurs attitrés. Vingt entrepreneurs faisant partie des fournisseurs attitrés ont participé à une formation en salle de classe et ont ensuite formé 225 de leurs employés dans le cadre du programme. Le service de Santé, sécurité et environnement a effectué 117 vérifications de sécurité des entrepreneurs au cours de l'année et 10 problèmes mineurs ont été décelés et corrigés.

Une autre réalisation de la Commission des parcs du Niagara en 2016 fut une révision et une refonte complète du programme en matière d'espaces clos. Un total de 43 espaces ont été évalués pour s'assurer que toutes les exigences soient respectées.

Plusieurs normes de santé et sécurité ont été révisées et approuvées par le SGAP et l'équipe de direction. Les cours de formation interne ont été conçus et offerts aux employés clés afin d'aborder des sujets tels que la protection de l'ouïe, la sensibilisation à la présence d'amiante et le contrôle des énergies dangereuses.

Le ministère du Travail a rendu visite à la Commission à 4 reprises au cours des mois estivaux. Les visites étaient liées à des blessures au travail, à une plainte et deux visites suivaient des changements récents à la législation. La Commission a respecté et approuvé les exigences du ministère du Travail. Une exigence s'appliquait à la formation étendue et un plan a été élaboré pour la réalisation de ce programme.

Les plans de sécurité incendie pour 28 emplacements ont été élaborés et environ 300 membres du personnel ont été formés quant à l'utilisation des extincteurs.

De plus, la Commission a fait appel à des membres du Comité mixte de santé et sécurité afin de mettre en place les mesures de la Loi de 2016 sur le Plan d'action contre la violence et le harcèlement sexuels dans le milieu de travail. La Commission a utilisé le Code pratique du ministère du Travail pour créer un programme et des procédures pour les gestionnaires et le personnel à suivre en cas de plainte.

**Priorités et actions clés en matière de ressources humaines/santé et sécurité**

**2017**

**Technologie**

- Mise en place complète du nouveau système de paie/comptabilisation du temps et présences. Appuyer les nouveaux utilisateurs du système
- Commencer la mise en place du libre-service au sein d'ADP
- Discuter de la première année d'utilisation du système de suivi des candidatures et effectuer des ajustements pour améliorer l'utilisation et l'efficacité pour les candidats et les gestionnaires
- Mettre en place le nouveau système de gestion de l'apprentissage pour le personnel saisonnier et appuyer les nouveaux utilisateurs du système
- Documenter les processus de RH selon l'évolution des technologies

**Apprentissage et perfectionnement**

- Collaborer avec l'expert-conseil de la LAPHO de la Commission pour créer et publier de nouveaux modules et des modules mis à jour sur les normes de la LAPHO pour le système de gestion de l'apprentissage
- Améliorer le suivi de la formation et créer des rapports par l'entremise du système de gestion de l'apprentissage
- Mettre en œuvre la phase suivante du programme de formation des superviseurs afin d'inclure des sujets tels que les stratégies, le visionnement et la planification, les finances, la gestion du changement, l'intelligence émotive et les équipes très performantes

**Gestion du rendement/planification de la relève**

- Création d'un programme révisé de gestion des performances et d'une nouvelle stratégie d'évaluation des performances
- Création d'un nouveau modèle de planification de la relève et d'une trousse d'outils pour les postes vacants prévus
- Mettre en place un processus amélioré d'entrevue de départ et de départ des employés

**Employés/relations de travail**

- Réviser et assurer la médiation des griefs déposés
- Terminer les négociations contractuelles avec les employés de parcs du Local 2017 de la SEFPO
- Collaborer avec les services pour créer et mettre en place un processus de planification des mesures liées aux sondages des employés
- Mettre en place un programme d'identification des employés

**Rémunération**

- Créer un plan de rémunération des cadres selon les exigences de la Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic.

**Santé, sécurité et mieux-être**

- Améliorer les rapports, les analyses et l'établissement de tendances du PAE
- Effectuer le processus de DP pour l'approvisionnement du programme d'aide aux employés de la Commission

- Se préparer à la vérification du SGAP pour 2017 et continuer à suivre les recommandations des vérifications de 2015 et 2016 pour garantir l'amélioration continue des programmes et processus en matière de santé, sécurité et environnement de la Commission
- Chaque site doit effectuer une évaluation préliminaire des dangers avec une équipe composée d'employés syndiqués et non syndiqués pour réviser les dangers potentiels et contribuer à la priorisation des mesures de contrôle
- Créer les plans de sécurité incendie pour les sites qui n'en possèdent pas et offrir de la formation supplémentaire au personnel sur les plans de sécurité d'incendie et les extincteurs
- Rédiger et distribuer un livret sur la santé et sécurité pour les superviseurs qui doit être utilisé à titre de référence pour tout le personnel de supervision et de gestion

## 2018-2020

### Technologie

- Mettre en place le module de gestion de la documentation d'ADP de concert avec la stratégie de gestion des dossiers de la Commission
- Mettre à jour le site Web des employés; créer la capacité de bâtir/d'entreposer des ressources en ligne

### Apprentissage et perfectionnement

- Analyser et offrir d'autres options de formation et de perfectionnement des compétences (c.-à-d., entente collective, gestion du rendement, encadrement, gestion du temps)
- Garantir une formation croisée continue du personnel des RH pour créer une capacité dans les autres unités fonctionnelles afin d'offrir l'aide adéquate à tous les services
- Rédiger un manuel des ressources humaines pour les gestionnaires
- Introduire un manuel de l'employé révisé en ligne

### Employés/relations de travail

- Établir un programme formel de mentorat
- Terminer les négociations contractuelles avec le Workers United Canada Council, Local 2347 (2018)
- Terminer les négociations contractuelles avec le service de police des parcs du Local 2017 de la SEFPO (2019)
- Utiliser le sondage en ligne pour les importantes questions de RH au besoin (p. ex., entrevues de départ, sondages éclair)
- Réviser/mettre à jour les programmes de reconnaissance des employés
- Créer un programme de gestion des présences

### Santé, sécurité et mieux-être

- Créer un programme officiel de gestion des congés d'invalidité
- Élaborer un programme de mieux-être d'entreprise
- Respecter toutes les exigences de formation clé pour chaque employé de la Commission selon le poste et le niveau de risque
- Réalisation des évaluations de danger pour chaque site, en plus de la création de procédures spécifiques de travail sécuritaire pour chaque poste et tâche
- Fournir du perfectionnement à chaque membre des comités mixtes de santé et sécurité en offrant des occasions de formation interne et externe sur la sécurité

## 8.0 MESURES DE RENDEMENT

Voici les indicateurs de rendement clés que la Commission utilise dans le cadre de ses activités.

**Finances**
Dans son budget de fonctionnement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2017, la Commission prévoit un écart positif de 5,976 millions de dollars par rapport au surplus net prévu au budget des activités de 3,350 millions de dollars, entraînant un surplus net de 9,326 millions de dollars pour l'exercice qui seront utilisés pour financer les initiatives stratégiques et combler les écarts de capital. Des renseignements complémentaires sont présentés à la section 10.

Contribution des activités génératrices de recettes
Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2017, la CPN prévoit une contribution des activités génératrices de recettes (AGR) de 29,725 millions de dollars comparativement au montant prévu au budget de 24,036 millions de dollars, soit un écart favorable de 5,689 millions de dollars. Pour le budget 2018, la Commission a établi un objectif de contribution de 30,687 millions de dollars de ses AGR, selon la performance de 2016-2017, une révision des moyennes des trois exercices, les nouveaux contrats et les réservations actuelles. Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2017, la Commission prévoit augmenter sa contribution des AGR de 3,576 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent.

**Fréquentation**
Le budget de 2016-2017 a été préparé selon les tendances de fréquentation similaires à celles de la saison 2015. Le taux de fréquentation a dépassé celui de l'exercice précédent pour les attractions, les croisières, les parcours de golf, le réseau WEGO et le chemin de fer Incline. Le budget pour la nouvelle attraction de tyrolienne des chutes devrait être respecté pour 2016-2017. Les statistiques de fréquentation sont un IRC important pour la Commission et une comparaison des fréquentations depuis l'exercice 2013 est fournie à l'annexe B. Le conseil d'administration examine les statistiques de fréquentation tous les mois. Pour le budget 2018, la Commission prévoit un taux de fréquentation ressemblant à celui atteint au cours de l'exercice 2017.

**Sondage des clients**
Des sondages des clients ont été effectués en 2013, 2014, 2015 et 2016 afin de recueillir les commentaires des clients et évaluer le niveau de satisfaction quant à leurs expériences dans les parcs du Niagara. Le tableau 8.2 plus bas résume les données du sondage des clients :

**Tableau 8.2 - Sondage des clients**

| | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|---|---|---|---|
| Taille de groupe moyenne | 4,1 | 3,6 | 3,6 | 3,77 |
| % de répondants provenant des É.-U. | 62,6 % | 48,8 % | 36,7 % | 51,2 % |
| Répondants ayant passé une nuit dans la région de Niagara | 72,2 % | 73,7 % | 64,5 % | 76 % |
| % de visiteurs d'un jour dont la visite était de 4 heures ou plus | 93,5 % | 91,2 % | 89,2 % | 81 % |
| Répondants qui se sont procuré une passe Adventure | 54,1 % | 32 % | 30 % | 36 % |

Des questions pour évaluer le niveau de connaissance de la marque de la Commission ont été intégrées au sondage et les réponses indiquent que 40 % des répondants connaissaient les parcs du Niagara, en baisse par rapport au résultat de 48 % de l'exercice précédent (2014 : 15 %)

93 % des répondants prévoyaient fort probablement recommander les parcs du Niagara à leurs amis et familles (2015 : 97 %). La Commission vise un niveau de réponse similaire ou supérieur pour l'exercice 2018.

**Ressources humaines –** Un rapport trimestriel d'indicateurs de tableau de bord est fourni au comité de la gouvernance, de l'éthique et des ressources humaines (GERH) de la Commission. Ces mesures qui ont été rapportées pour la période opérationnelle du 1er janvier au 31 octobre incluent :

Taux de retour des évaluations (évaluations complétées)
But : 100 % à la date limite établie par la direction

Résultats : Taux de retour saisonnier à la date limite : Oct. 2016 : 85 % Oct. 2015 : 69 %;
Les évaluations saisonnières sont effectuées avant les mises à pied saisonnières.
Taux de retour temps plein : 100 % : ce taux a été atteint pour l'exercice en cours et l'exercice précédent.

Amélioration de la santé et sécurité par rapport à 2016 :
Buts : Formation en santé et sécurité pour le personnel, diminuer les incidents de premiers soins, d'aide médicale et de temps perdu.
Résultats :

**Tableau 8.3 - Santé et sécurité**

| | 2016 | 2015 | 2014 |
|---|---|---|---|
| Premiers soins | 228 | 229 | 250 |
| Services médicaux | 36 | 37 | 32 |
| Incidents entraînant une perte de temps | 11 | 13 | 14 |
| Jours perdus | 24 | 28 | 191 |

Congé de maladie
But : Améliorer la moyenne de congés de maladie par rapport à 2015.
Résultats : le congé de maladie d'une durée moyenne de 5,28 jours par personne en 2016 représente une amélioration par rapport à la moyenne de 6,09 jours par personne en 2015. La Commission a atteint son objectif en 2016, car les congés de maladie sont moins courants comparativement aux autres organismes du secteur public affichant une moyenne annuelle de 8 à 12 jours.

Apprentissage et perfectionnement des employés
En 2016, on compte 1 106 inscriptions pour une multitude de programmes. Cela inclut 934 inscriptions à des cours internes, tels que ceux liés à l'orientation de la CPN, à la réglementation, aux politiques (c. à d. code de conduite, droits de la personne, violence/harcèlement, devoir d'accommoder), ainsi que la formation sur la sécurité liée aux extincteurs, aux emplacements, aux chargeurs et tracteurs, aux chariots élévateurs, à la prévention des chutes, à la plateforme de travail en hauteur, au transport des substances dangereuses et à la certification de sécurité (parties 1 et 2). De plus, la Commission a appuyé 120 inscriptions à des séminaires et conférences professionnels et 52 inscriptions à des formations de perfectionnement sur le leadership à l'Université Brock.

Pour 2017-2018, la Commission vise des statistiques équivalentes ou supérieures aux résultats de 2016-2017.

## État des actifs

**Tableau 8.4 Actifs amortissables de la Commission au 31 mars 2016**

| *(milliers)* | Bâtiments et structures | Équipement | Véhicules | Total |
|---|---|---|---|---|
| Coût historique | 233 117 $ | 42 496 $ | 4 086 $ | 279 699 $ |
| Durée de vie utile | 7 - 40 ans | 3 - 10 ans | 10 - 12 ans | |
| Charge d'amortissement annuelle | 6 964 $ | 1 360 $ | 35 $ | 8 359 $ |
| Valeur comptable nette | 118 341 $ | 4 297 $ | 975 $ | 123 613 $ |
| Valeur comptable nette exprimée en pourcentage des coûts | 51 % | 10 % | 24 % | |

Un grand nombre d'actifs de la Commission sont entièrement amortis et encore utilisés au-delà de leur durée de vie utile prévue – leur valeur comptable est nulle. Dans le cadre du plan de gestion des actifs, la Commission élaborera une stratégie de remplacement des actifs pour diminuer l'âge moyen de ses actifs.

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

La Commission fournit des mises à jour sur les risques au comité de la GERH, à son conseil d'administration et au ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport. 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).

La Commission fait appel à un vérificateur interne qui relève directement du comité des finances et de la vérification du conseil d'administration. Ce dernier 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.

## 10.0 BUDGET FINANCIER ET DOTATION

La Commission doit être un organisme provincial régi par un conseil d'administration et autonome financièrement. Elle génère des recettes d'une variété d'activités. Sa plus importante source de revenus provient de ses activités commerciales. Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2017, cette source devrait générer 98 millions de dollars ou 93 % du total de ses revenus. Les 7 % restants, soit 7,6 millions de dollars, proviennent de loyers fonciers, de redevances d'utilisation d'énergie hydraulique, de frais et d'autres sources diverses.

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.

**Dotation – sommaire des effectifs**

La Commission emploie environ 309 employés à temps plein et 1 367 employés saisonniers, à temps partiel et étudiants (lorsqu'on convertit les heures des employés saisonniers et à temps partiel, cela représente l'équivalent d'environ 925 postes) au cours de la période de pointe de 2016. Il y a 669 employés syndiqués, 721 étudiants, 88 employés contractuels à temps partiel et 18 employés apprentis. En ce qui concerne le personnel syndiqué, le SEFPO représente 571 employés des parcs et du service de police tandis que le Workers United Canada Council représente 98 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 saisonniers restent ensuite en poste durant les saisons intermédiaires 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 globaux de dotation ont augmenté légèrement au cours de l'exercice 2016-17 comparativement à l'exercice 2015-16. 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.

Des renseignements complémentaires sur les initiatives actuelles en matière de ressources humaines et un organigramme sont présentés à la section 8 du Plan d'activités.

**Sommaire des résultats de 2016-2017, budget approuvé de 2017-2018 et prévisions de résultats pour 2019-2020**

Dans son budget d'exploitation pour l'exercice se terminant le 31 mars 2017, la Commission prévoit un écart positif de 5,853 millions de dollars par rapport au surplus net prévu au budget des activités de 3,350 millions de dollars, entraînant un surplus net de 9,203 millions de dollars pour l'exercice. Cela s'explique en grande partie par une augmentation de la contribution nette (revenus moins les dépenses directes) des activités génératrices de recettes de 5,689 millions de dollars, ce qui représente une variation favorable de 24 % par rapport à la contribution prévue au budget. Les revenus des activités sont utilisés par la Commission pour financer les initiatives

stratégiques et combler les écarts de capitaux, comme décrit dans son plan de gestion des actifs. La Commission entreprend des travaux d'immobilisations totalisant 10,955 millions de dollars pour l'exercice se terminant le 31 mars 2017, conformément à son budget approuvé.

Le budget de fonctionnement de 2017-2018 a été préparé selon le fait que la perspective économique ayant une incidence sur le tourisme en Ontario pour l'année à venir sera similaire à celle de l'année en cours. Les revenus de la Commission sont sensibles aux facteurs de risque économiques, notamment les variations des taux de change, les taux d'intérêt et les prix du pétrole qui ont tous une incidence sur les revenus discrétionnaires des ménages qui seront utilisés pour les activités touristiques, ainsi que sur les variations des niveaux projetés de fréquentation des touristes américains. La Commission surveille les dépenses selon une fréquence mensuelle et ajuste les dépenses d'exploitation et en capitaux selon les revenus réels.

Les faits saillants des résultats financiers projetés par la Commission pour l'exercice se terminant le 31 mars 2017, le budget approuvé par le conseil d'administration et une prévision pour les deux exercices suivants de 2019 à 2020 sont résumés au tableau 10.1 plus bas.

**Tableau 10.1 - RÉSULTATS D'EXPLOITATION PRÉVUS ET RÉELS POUR LA PÉRIODE DE 2016 À 2020**

| | EXERCICE ACTUEL | | | ANNÉES À VENIR | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | BUDGET | PRÉVISION | ÉCART PAR RAPPORT AU BUDGET | BUDGET | | |
| *(milliers)* | Avril 2016 Mars 2017 | Avril 2016 Mars 2017 | Avril 2016 Mars 2017 | Avril 2017 Mars 2018 | Avril 2018 Mars 2019 | Avril 2019 Mars 2020 |
| Revenus totaux | 95,401 $ | 105,637 $ | 10,236 $ | 109,617 $ | 111,545 $ | 112,859 $ |
| Dépenses totales | 82,471 $ | 86,821 $ | 4,350 $ | 90,202 $ | 91,700 $ | 92,870 $ |
| Surplus/déficit net avant intérêts et dépréciation | 12,930 $ | 18,816 $ | 5,886 $ | 19,415 $ | 19,845 $ | 19,989 $ |
| Intérêts de prêts | 1,513 $ | 1,473 $ | (40) $ | 1,393 $ | 1,332 $ | 1,277 $ |
| Amortissement des immobilisations | 9,032 $ | 9,032 $ | - $ | 9,183 $ | 9,400 $ | 9,500 $ |
| Amortissement des mises de fonds différées | (1,670) $ | (1,597) $ | 73 $ | (1,532) $ | (1,562) $ | (1,593) $ |
| Augmentation nette de l'obligation des centrales hydroélectriques | 705 $ | 705 $ | - $ | 705 $ | 705 $ | 705 $ |
| Surplis net | 3,350 $ | 9,203 $ | 5,853 $ | 9,666 $ | 9,970 $ | 10,100 $ |

Une portion importante des revenus de la Commission proviennent des croisières qui ont été introduites par l'exploitant actuel, Hornblower Niagara Cruises, en janvier 2013. Ces revenus de location comprennent un loyer de base et un pourcentage variable minimum pour les cinq premières années. Cette entente prend fin le 31 décembre 2018. Le budget pour l'exercice se terminant en mars 2020 reflète les prévisions de revenus de loyers, en plus d'un loyer variable calculé selon le taux de fréquentation estimé d'environ 2,2 millions de passagers (réel en 2016-2017 : 2,2 millions de passagers).

De plus, les prévisions de résultats et les budgets comprennent les revenus du bail de Niagara Adventure Excursions Inc. (NAE) de la Commission pour la tyrolienne qui a été introduite en juillet 2016. Les revenus de bail de NAE devraient être conformes au budget de 1,292 million de dollars pour l'exercice 2016-2017, ainsi que le montant initial prévu pour 2018 qui sera le premier exercice complet d'exploitation pour l'attraction de tyrolienne et le parcours d'hébertisme aérien.

### 1er avril 2016 au 31 mars 2017

La répercussion la plus importante pour les activités génératrices de recettes pour l'exercice en cours fut la valeur du dollar américain comparativement au dollar canadien et les conditions météorologiques favorables pendant la plus grande partie de la saison. Les taux de change favorables ont été le premier facteur contribuant aux résultats financiers, entraînant une

augmentation importante du nombre de touristes américains, ainsi que la rétention des touristes canadiens.

La passe Adventure conventionnelle (4 attractions et transport) a été combinée à un nouveau forfait en 2015, la passe Adventure Plus offrant l'accès à 4 attractions supplémentaires moyennant un supplément de 25 $ par passe. La passe Adventure Plus est demeurée une option très populaire au cours de l'exercice 2016-2017. Les ventes de passes ont augmenté de 6 % de 282 000 passes au cours de l'exercice 2015-16 à 299 000 passes au cours de l'exercice 2016-2017. Une ouverture hâtive de l'attraction de croisières (1er avril) et les conditions météorologiques favorables au cours de la période de pointe et jusqu'en novembre ont contribué aux résultats des revenus.

En 2016-2017, la Commission a reçu une subvention d'exploitation du Programme Ontario150 pour un programme supplémentaire dans le cadre des célébrations du 150e anniversaire du Canada et de l'Ontario. La subvention de 563 000 $ sera consacrée à la programmation au cours des exercices 2017 (461 000 $) et 2018 (102 000 $).
Les prévisions incluent les revenus de l'introduction de l'attraction de tyrolienne de la Commission qui a ouvert ses portes en juillet 2016. Le programme de tyrolienne, mis en place et exploité par un tiers, NAE, est une nouvelle entreprise approuvée par le conseil d'administration et l'entente de bail a été conclue en novembre 2015. Le parcours d'hébertisme aérien est une nouvelle attraction exploitée par NAE à l'emplacement de Thompson's Point de la Commission et son ouverture est prévue pour le printemps 2017.

### Budget du 1er avril 2017 au 31 mars 2018

La prévision pour 2018-2020 reflète une tendance positive avec des niveaux de revenus qui devraient couvrir tous les coûts, y compris la dépréciation et l'amortissement des centrales hydroélectriques et financer le renouvellement des actifs immobiliers. La Commission reçoit uniquement des subventions d'investissement du gouvernement de l'Ontario. Elle ne reçoit aucune subvention d'exploitation du gouvernement de l'Ontario pour ses activités continues. À l'occasion, la Commission reçoit des subventions pour la programmation supplémentaire, telles que la subvention du Programme Ontario150 pour les célébrations du 150e anniversaire. Le budget de fonctionnement de l'exercice 2018 figurant au tableau 10.1 ci-dessus présente les résultats avant intérêts, dépréciation/amortissement de 19,415 millions de dollars. 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 comprend une planification d'urgence si les revenus n'atteignaient pas les niveaux prévus. La réalisation d'une position financière positive est un des objectifs identifiés dans le plan stratégique 2013-2017 de la Commission.

### Hypothèses

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

- Les prévisions sont fondées sur des revenus et des taux de fréquentation similaires à ceux de l'exercice 2016-2017 pour les attractions, le détail et les stationnements et les moyennes de trois exercices (2014–2016) des activités culinaires.
- L'augmentation des recettes du service de croisières chaque année repose sur un bail avec Hornblower. Ces revenus sont sujets à une garantie de loyer minimum.

- Les ventes de passes Adventure sont présumées augmenter d'environ 2 % au cours de la saison d'activité 2016-2017 (306 000 passes).
- Les revenus incluent les prévisions de nouveaux revenus liés à l'introduction de la tyrolienne des chutes et du parcours d'hébertisme aérien à Thompson's Point.
- Les recettes provenant des attractions s'appuient sur des prix approuvés à la réunion d'octobre 2016 de la Commission.
- Les initiatives génératrices de recettes tiennent compte des ententes avec des tiers, comme décrites dans la section 7 du présent plan d'activités.
- Les recettes provenant de la vente au détail devraient inclure une saison d'activité similaire (avril à novembre) et des heures prolongées à l'esplanade Grand View et aux croisières, ainsi que des changements de marchandise et d'aménagements aux magasins de détail de Table Rock et du parc Victoria.
- Les recettes provenant des tarifs et des permis de stationnement tiennent compte de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie en matière de stationnement, y compris un nouveau contrat de stationnement solaire.
- Le budget tient compte de l'ajout d'ambassadeurs pour améliorer l'expérience des visiteurs.
- Le bureau du PDG comprend le nouveau poste de chef des opérations et le financement pour différentes initiatives stratégiques, notamment la réfection de la marina de la Commission à Miller's Creek, la suite des travaux liés à la réutilisation adaptative des centrales hydroélectriques, l'élaboration d'un nouveau plan stratégique au printemps 2017 et l'accueil de la conférence de l'American Parks and Gardens Association en 2017.
- La Commission continue l'élaboration d'un plan directeur pour l'espace clé à proximité du parc Queen Victoria, l'esplanade Grandview et Table Rock. Son coût estimé pour l'exercice 2017-2018 est de 150 000 $. Ce projet devrait nécessiter trois ans et a été lancé au cours de l'exercice 2017 et on prévoit que son coût au cours de cet exercice sera de 67 000 $.
- Les hypothèses relatives aux salaires et traitements comprennent une augmentation de 2,5 % par rapport à la convention collective avec le SEFPO qui entrera en vigueur en novembre 2016, les augmentations obligatoires apportées au salaire minimum et une réserve pour éventualités dans le cas de potentielles augmentations du coût de la vie pour les emplois non syndiqués et de changements pouvant résulter d'un projet de réévaluation des emplois.
- Taux d'inflation général de 2 % pour les dépenses, sauf lorsque les prix sont fixés par les contrats en vigueur.
- Changements aux services : électricité - augmentation de 8 %; gaz naturel - augmentation de 2 %.
- Les primes d'assurances affichent une augmentation (75 000 $) selon les estimations du courtier de la Commission.

### Plan des travaux d'immobilisations 2017-2018

Des travaux d'immobilisations qui seront effectués au cours de l'exercice 2017-2018 et séparés selon la source de financement sont indiqués au tableau 10.2 plus bas. Veuillez noter que les subventions provinciales pour la base de données AMIS et les centrales hydroélectriques nécessitent l'approbation du Ministère/Province

| TABLEAU 10.2 2017/PLAN D'IMMOBILISATIONS 2018 SELON LA SOURCE DE FINANCEMENT | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *(milliers)* | **Activités de la Commission** | **Subvention provinciale (AMIS)** | **Projets des centrales électriques (AMIS)** | **Total ($)** | **Nb. de projets des activités** | **Nb. de projets subventionnés AMIS** | **Nb. total de projets** |
| Parc et équipement lourd | 1 098 $ | | | 1 098 $ | 2 | | 2 |
| Équipement | 1 557 $ | | | 1 557 $ | 32 | | 32 |
| Mises à niveau d'installations | 3 216 $ | 275 $ | | 3 491 $ | 47 | 3 | 50 |
| Technologie de l'information | 988 $ | | | 988 $ | 6 | | 6 |
| Électrique | 185 $ | - $ | | 185 $ | 4 | | 4 |
| Routes, ponts, sentiers, trottoirs | 760 $ | 1 400 $ | | 2 160 $ | 5 | 4 | 9 |
| Développement des parcs | 220 $ | 310 $ | | 530 $ | 4 | 2 | 6 |
| Brise-lames de Fort Erie | - $ | 250 $ | | 250 $ | | 1 | 1 |
| **Sous-total - Remplacement d'immobilisations selon le cycle de vie** | 8 023 $ | 2 235 $ | - $ | 10 258 $ | 100 | 10 | 110 |
| **Investissements stratégiques** | | | | | | | |
| Développement des activités Technologie de billetterie | 615 $ | | | 615 $ | 1 | | 1 |
| Réfection de la Maison florale | 50 $ | | | 50 $ | 1 | | 1 |
| Rénovations de la marina de Fort Erie | 150 $ | 75 $ | | 225 $ | 1 | 1 | 2 |
| Théâtre Oakes Garden | | 100 $ | | 100 $ | | 1 | 1 |
| Plan directeur du QVP | 1 150 $ | | | 1 150 $ | | | |
| Réaménagement du niveau inférieur de Table Rock | 3 000 $ | | | 3 000 $ | 1 | | 1 |
| Signalisation d'indication | 150 $ | | | 150 $ | 1 | | 1 |
| **Sous-total des investissements stratégiques** | 5 115 $ | 175 $ | - $ | 5 290 $ | 5 | 2 | 7 |
| *Selon la disponibilité du financement :* | | | | | | | |
| Vannes de tête, tunnels, conduits de centrale électrique | 1 415 $ | 150 $ | 1 265 $ | 2 830 $ | 3 | 1 | 4 |
| **Total** | **14 553 $** | **2 560 $** | **1 265 $** | **18 378 $** | **108** | **13** | **121** |

Compte tenu de la performance élevée de l'exercice 2017 et de la prévision de performance équivalente au cours de l'exercice 2018, le niveau de dépenses en capital est augmenté pour rattraper le retard de dépenses en capital indiqué dans la base de données d'état des actifs de la Commission. Le budget d'immobilisations de la Commission, approuvé initialement à 9,06 millions de dollars pour 2016-2017 a été augmenté de 1,895 million de dollars pour atteindre 10,955 millions de dollars. Au cours de l'exercice 2016-17, un nouveau système de classification des priorités pour le capital a été approuvé par la Commission. Au cours de l'exercice 2017-2018, la Commission prévoit 18,378 millions de dollars à son budget, selon les critères de priorisation au tableau 10.3 :

| TABLEAU 10.3 - PLAN D'IMMOBILISATIONS PAR TYPE D'ACTIF ET CLASSIFICATION DE PRIORITÉ | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *(milliers)* | **Conformité au code** | **Critique à l'heure actuelle** | **Défaillance imminente** | **Efficacité opérationnelle** | **Remplacement proactif** | **Investissement stratégique** | **Total ($)** |
| Parc et équipement lourd | | | | | 1 098 $ | | 1 098 $ |
| Équipement | 75 $ | | 81 $ | 304 $ | 1 097 $ | | 1 557 $ |
| Mises à niveau d'installations | 820 $ | | 620 $ | 571 $ | 1 480 $ | 3 150 $ | 6 641 $ |
| Technologie de l'information | | | | 75 $ | 913 $ | 615 $ | 1 603 $ |
| Électrique | | | | 35 $ | 150 $ | 75 $ | 260 $ |
| Routes, ponts, sentiers, trottoirs | 325 $ | | 1 000 $ | 335 $ | 500 $ | | 2 160 $ |
| Centrales hydroélectriques | | 2 830 $ | | | | | 2 830 $ |
| Développement des parcs | | | 100 $ | 170 $ | 260 $ | 1 450 $ | 1 980 $ |
| Brise-lames de Fort Erie | | | 250 $ | | | | 250 $ |
| **Plan d'immobilisations total selon la priorité** | **1 220 $** | **2 830 $** | **2 051 $** | **1 489 $** | **5 498 $** | **5 290 $** | **18 378 $** |

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2017, la Commission a présenté une demande de financement et a reçu l'approbation d'un montant de 2,56 millions de dollars du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport. Tous les projets doivent être terminés le 31 mars 2017.

Financement de la dette

La prévision de l'encours de la dette à long terme de la Commission au 31 mars 2017 s'établit à 26,5 millions de dollars et les paiements annuels du principal et des intérêts s'élèvent à 3,211 millions $ jusqu'à l'élimination de la dette en avril 2027. Ce financement porte sur le réaménagement du complexe Table Rock qui a été terminé en 2007.

Les grands projets susceptibles d'avoir besoin d'un financement par emprunt sont les suivants :

- Le réaménagement de la place Queen Victoria, un lieu de choix adjacent aux chutes. L'évaluation de l'état effectuée par VFA a mentionné plusieurs systèmes qui ont besoin d'être mis à niveau et remplacés. Une autre étude est prévue pour 2017-2019 et l'on envisagera notamment des activités génératrices de recettes et des occasions d'améliorer l'expérience des visiteurs.
- Le remplacement du système d'irrigation qui dessert les jardins botaniques, l'École d'horticulture, le Conservatoire de papillons et le terrain de golf Whirlpool.

L'utilisation d'un financement par emprunt dans le plan de gestion des actifs limite la détérioration des immobilisations et tire parti des possibilités de générer des recettes additionnelles/un rendement de l'investissement, avec la disponibilité de revenus provenant des activités pour payer les frais associés au service de la dette et financer les activités opérationnelles courantes. Aucune émission de titres d'emprunt n'est recommandée pour l'exercice 2018.

Si un financement additionnel est fourni par des sources internes ou externes, les projets qui sont actuellement remis à 2018-2019 et aux années subséquentes pourraient être devancés et terminés en 2017-2018.

Fondations ou dons

La Commission envisagera d'utiliser des dons et des collectes de dons pour des projets pertinents et appropriés, tel qu'il sera déterminé par le conseil.

Autres revenus externes

L'Ingénierie maintient une liste de projets prêts à démarrer pour tirer parti des subventions accessibles dans un court délai. Tout financement par subvention serait appliqué aux projets liés à la sécurité et à l'intégrité des installations cernés dans le rapport AMIS.

## Plan de gestion des actifs

Les états financiers vérifiés les plus récents de la Commission fournissent les renseignements suivants pour ce qui est du coût historique et de la valeur comptable nette des actifs amortissables de la Commission.

| Tableau 10.4 - Actifs amortissables de la Commission au 31 mars 2016 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| *(milliers)* | Bâtiments et structures | Équipement | Véhicules | Total |
| Coût historique | 233,117 $ | 42,496 $ | 4,086 $ | 279,699 $ |
| Durée de vie utile | 7 - 40 ans | 3 - 10 ans | 10 - 12 ans | |
| Charge d'amortissement annuelle | 6,964 $ | 1,360 $ | 35 $ | 8,359 $ |
| Valeur comptable nette | 118,341 $ | 4,297 $ | 975 $ | 123,613 $ |
| Valeur comptable nette exprimée en pourcentage des coûts | 51 % | 10 % | 24 % | |

La charge d'amortissement annuelle de 8,36 millions de dollars représente le montant de dépréciation des immobilisations au cours de l'exercice 2016. Ce montant de 8,36 millions de dollars repose sur les coûts historiques et n'inclut pas le financement pour l'inflation ni pour les actifs qui sont entièrement dépréciés, d'un point de vue comptable, mais sont encore en usage et n'inclut pas de financement pour des améliorations aux services.

La Commission a établi la nécessité d'un plan de gestion des actifs détaillé et le travail continue sur les volets de ce plan qui sont les suivants :

- État de l'infrastructure (évaluation de l'état)
- Niveaux de service (diverses études de planification et d'ingénierie, planification de l'espace, plans directeurs, plan stratégique – étude plus poussée requise en 2018-2020 pour déterminer l'analyse des besoins sur dix ans)
- Stratégie de remplacement (plan décennal de remplacement des actifs étayé par les études)
- Stratégie de financement (stratégie de financement de dix ans, y compris le financement provenant des activités, le financement de la dette, les subventions, les dons, les partenariats public-privé et autres sources externes)

Cette section du Plan d'activités renferme les éléments préliminaires d'un plan de gestion des actifs détaillé. Les volets du plan seront mis à jour à mesure que des études plus approfondies permettront de les mettre au point.

<u>État de l'infrastructure – évaluation de l'état</u>
De concert avec la Direction des organismes touristiques (DOT) et VFA, Inc., un cabinet d'experts-conseils en gestion des actifs et fournisseur de logiciels contractuel, le personnel de l'Ingénierie travaille sur une évaluation de l'état des immobilisations corporelles de la Commission, appelée projet de système informatique de gestion des actifs (AMIS). Des projets d'AMIS semblables sont en cours dans d'autres agences et ministères provinciaux. Le projet AMIS fournit des renseignements plus détaillés sur les lacunes d'immobilisations et les exigences de financement connexes pour intégration dans un plan d'immobilisations à long terme.

Le projet AMIS a offert une estimation des coûts actuels des lacunes de 168,13 millions de dollars, y compris les lacunes d'éléments structurels spécifiques, tels que les systèmes électriques, les toitures, les fenêtres, etc. Ce montant de 168,13 millions de dollars comprend un montant pour des lacunes similaires dans les bâtiments des centrales hydroélectriques atteignant 27,59 millions de dollars. La Commission a reçu un financement provincial d'environ 1,8 million de dollars pour

contribuer au processus de mise sous coton/stabilisation et aux études d'évaluation de l'état des centrales hydroélectriques. Les estimations de la valeur fournies dans AMIS sont actualisées chaque année en fonction des inspections mises à jour, des travaux d'immobilisations entrepris et de l'amortissement additionnel ainsi qu'en fonction d'un facteur d'inflation pour les besoins qui n'ont pas été traités. L'état actuel des lacunes (besoins en capitaux), selon les rapports AMIS de novembre 2016, inspecté par VFA est cerné dans le tableau 10.5 ci-dessous.

**Tableau 10.5 - Rapport d'évaluation d'état AMIS incluant les centrales hydroélectriques**

| *(milliers)* | tivités de la Commission | Centrales hydroélectriques | Total - Nov. 2016 |
|---|---|---|---|
| Critique à l'heure actuelle | 3,662 | 6,794 | 10,456 |
| Intégrité des actifs - Défaillance imminente | 7,088 | 452 | 7,540 |
| Intégrité des actifs - Remplacement proactif | 128,820 | 20,103 | 148,923 |
| Conformité au code et réglementaire | 687 | 67 | 754 |
| Discrétionnaire | 278 | 172 | 450 |
| Écart total de capital, nov. 2016 | 140,535 $ | 27,588 $ | 168,123 $ |

Le tableau 10.6 contient une ventilation plus détaillée des besoins en capitaux selon le type d'actif totalisant 140,5 millions de dollars pour les activités de la Commission, à l'exclusion des besoins relatifs aux centrales hydroélectriques.

**Tableau 10.6 - Rapport d'évaluation d'état AMIS excluant les centrales hydroélectriques**

| *(milliers)* | | | Intégrité des actifs | Intégrité des actifs | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Conformité au code | Imminent | Proactif | | Total |
| **Groupe de systèmes et priorité** | **Critique** | **et réglementaire** | **Défaillance** | **Remplacement** | **Discrétionnaire** | **Nov-16** |
| Système électrique | 580 $ | 115 $ | 97 $ | 27,777 $ | - $ | 28,568 $ |
| Équipement | - $ | - $ | - $ | 44 $ | - $ | 44 $ |
| Équipement et aménagements | - $ | - $ | 30 $ | 1,635 $ | - $ | 1,665 $ |
| Enceinte extérieure | 958 $ | 11 $ | 422 $ | 11,746 $ | 104 $ | 13,242 $ |
| Protection contre les incendies | - $ | - $ | - $ | 712 $ | - $ | 712 $ |
| Système de CVCA | 8 $ | - $ | 2 $ | 27,238 $ | - $ | 27,248 $ |
| Construction intérieure et transport | 101 $ | 251 $ | - $ | 19,172 $ | 33 $ | 19,556 $ |
| Système de plomberie | 20 $ | - $ | - $ | 4,294 $ | 55 $ | 4,370 $ |
| Site | 1,775 $ | - $ | 6,530 $ | 32,482 $ | - $ | 40,788 $ |
| Construction spéciale | - $ | - $ | - $ | 3,035 $ | - $ | 3,035 $ |
| Structure | 133 $ | 2 $ | 2 $ | 638 $ | - $ | 775 $ |
| Non applicable | 86 $ | 309 $ | 5 $ | 47 $ | 86 $ | 533 $ |
| Total - Novembre 2016 | 3,662 $ | 687 $ | 7,088 $ | 128,820 $ | 278 $ | 140,535 $ |

Stratégie de remplacement des actifs

Le projet d'immobilisations prévu pour la période 2017-2026 est résumé au tableau 10.7 :

**Tableau 10.7 - Prévisions d'immobilisations sur 10 ans**

| *(milliers)* | 2017 Approuvé | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Recettes avant intérêts et dépréciation | 12,930 $ | 19,415 $ | 19,845 $ | 19,989 $ | 20,189 $ | 20,391 $ | 20,595 $ | 20,801 $ | 21,009 $ | 21,219 $ |
| Subvention provinciale* | 2,560 $ | 2,560 $ | 2,560 $ | 2,560 $ | 2,560 $ | 2,560 $ | 2,560 $ | 2,560 $ | 2,560 $ | 2,560 $ |
| Subvention provinciale - Stabilisation des centrales hydroélectriques* | | 1,265 $ | | | | | | | | |
| Subvention fédérale - Mur de pergola | 550 $ | | | | | | | | | |
| Subvention fédérale/municipale : Sentier cycliste de Fort Erie | 350 $ | | | | | | | | | |
| Retenue en cas de contingence | (2,224) $ | (1,651) $ | (2,036) $ | (2,696) $ | (3,053) $ | (1,198) $ | (1,191) $ | (1,182) $ | (1,171) $ | (1,157) $ |
| Capital et intérêt sur les frais de dettes** | (3,211) $ | (3,211) $ | (3,211) $ | (3,211) $ | (3,211) $ | (3,211) $ | (3,211) $ | (3,211) $ | (3,211) $ | (3,211) $ |
| **Prévision de financement en capital** | **10,955 $** | **18,378 $** | **17,158 $** | **16,642 $** | **16,485 $** | **18,542 $** | **18,753 $** | **18,968 $** | **19,187 $** | **19,411 $** |
| **Prévision de dépenses en capital** | | | | | | | | | | |
| Parc et équipement lourd | 900 $ | 1,098 $ | 1,120 $ | 1,095 $ | 1,117 $ | 1,140 $ | 1,162 $ | 1,186 $ | 1,209 $ | 1,234 $ |
| Équipement | 1,347 $ | 1,557 $ | 1,588 $ | 1,572 $ | 1,604 $ | 1,636 $ | 1,669 $ | 1,702 $ | 1,736 $ | 1,771 $ |
| Installations | 4,635 $ | 3,491 $ | 4,060 $ | 4,084 $ | 4,156 $ | 4,229 $ | 4,304 $ | 4,380 $ | 4,458 $ | 4,537 $ |
| Technologie de l'information | 573 $ | 988 $ | 1,008 $ | 981 $ | 1,001 $ | 1,021 $ | 1,041 $ | 1,062 $ | 1,083 $ | 1,105 $ |
| Électrique | | 185 $ | 189 $ | 145 $ | 148 $ | 151 $ | 154 $ | 157 $ | 161 $ | 164 $ |
| Routes, ponts, sentiers, trottoirs | 1,050 $ | 2,160 $ | 2,203 $ | 2,800 $ | 2,845 $ | 3,392 $ | 3,438 $ | 3,486 $ | 3,534 $ | 3,584 $ |
| Développement des parcs | | 530 $ | 541 $ | 503 $ | 513 $ | 524 $ | 534 $ | 545 $ | 556 $ | 567 $ |
| Brise-lames de Fort Erie | 230 $ | 250 $ | 100 $ | 100 $ | 100 $ | 100 $ | 100 $ | 100 $ | 100 $ | 100 $ |
| Sous-total - Remplacement d'actifs selon le cycle de vie | **8,735 $** | **10,258 $** | **10,808 $** | **11,282 $** | **11,484 $** | **12,192 $** | **12,403 $** | **12,618 $** | **12,837 $** | **13,061 $** |
| **Investissements stratégiques** | | | | | | | | | | |
| Installations administratives | 235 $ | - $ | | | | | | | | |
| Réfection des jardins botaniques | | | | 250 $ | 250 $ | 250 $ | 250 $ | 250 $ | 250 $ | 250 $ |
| Développement des affaires - Technologie de billetterie | 250 $ | 615 $ | | | | | | | | |
| Sentiers cyclistes/récréatifs | 150 $ | - $ | 150 $ | 150 $ | 150 $ | 150 $ | 150 $ | 150 $ | 150 $ | 150 $ |
| Réfection de la Maison florale | 100 $ | 50 $ | | | | | | | | |
| Rénovations de la marina de Fort Erie | 50 $ | 225 $ | 100 $ | 100 $ | | | | | | |
| Théâtre Oakes Garden | 1,435 $ | 100 $ | 200 $ | 200 $ | 200 $ | 200 $ | 200 $ | 200 $ | 200 $ | 200 $ |
| Plan directeur du QVP | | 1,150 $ | 1,500 $ | 2,000 $ | 2,500 $ | 2,500 $ | 2,500 $ | 2,500 $ | 2,500 $ | 2,500 $ |
| Réaménagement de Table Rock | | 3,000 $ | 3,000 $ | 1,260 $ | 1,500 $ | 3,000 $ | 3,000 $ | 3,000 $ | 3,000 $ | 3,000 $ |
| Signalisation d'indication | | 150 $ | 150 $ | 150 $ | 150 $ | | | | | |
| Sous-total des investissements stratégiques | **2,220 $** | **5,290 $** | **5,100 $** | **4,110 $** | **4,750 $** | **6,100 $** | **6,100 $** | **6,100 $** | **6,100 $** | **6,100 $** |
| Centrales hydroélectriques | - $ | 2,830 $ | 1,250 $ | 1,250 $ | 250 $ | 250 $ | 250 $ | 250 $ | 250 $ | 250 $ |
| Prévision de dépenses en capital | **10,955 $** | **18,378 $** | **17,158 $** | **16,642 $** | **16,484 $** | **18,542 $** | **18,753 $** | **18,968 $** | **19,187 $** | **19,411 $** |

En novembre 2015, la Commission possédait des actifs totalisant 12,846 millions de dollars (à l'exception des centrales hydroélectriques) catégorisées en tant que critiques, exigence de conformité et réglementaire et intégrité des actifs/défaillance imminente. Compte tenu des travaux d'immobilisations effectués en 2016-2017, ces catégories de réparations d'immobilisations urgentes ont été réduites de 1,4 million pour atteindre 11,437 millions de dollars.

Selon les prévisions de recettes des activités et l'estimation des revenus de subventions provinciales/fédérales figurant au tableau 10.7, la Commission prévoit réaliser tous ses projets des catégories critique, conformité au code et défaillance imminente d'ici l'exercice 2020, puis lancer sa stratégie de remplacement proactif. Une portion des recettes sera conservée au cours des trois premières années à titre de mesure de sécurité en cas d'écart des prévisions de revenus pouvant avoir une incidence sur les flux de trésorerie disponibles. De manière générale, les travaux d'immobilisations sont réalisés au cours des deux derniers trimestres de l'exercice, suivant la publication des résultats d'exploitation de la période de pointe.

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

Les Technologies de l'information (TI) de la Commission des parcs du Niagara (CPN) ont été organisées en trois secteurs fonctionnels : services de réseau et d'infrastructure, services d'application et services de dépannage.

### Bilan des réalisations de 2016

Services de réseau et d'infrastructure

- Expansion du réseau de fibre optique pour couvrir le centre de maintenance, le centre de distribution et le centre des ressources humaines (bâtiments séparés). Cela élimine certaines radios de réseau de point à point et crée un chemin de réseau primaire fiable à haute performance pour ces sites.
- Mise en place d'un réseau voix sur IP (VoIP) dans les entreprises à l'intérieur du réseau de fibre optique, consolidant les systèmes et les lignes téléphoniques tout en augmentant la fonctionnalité (p. ex., conversion de Vmail au courrier électronique).
- Mise en place d'une solution de stockage pour augmenter la capacité dans l'environnement des serveurs virtuels.
- Pour assurer la sécurité physique, une mise à jour d'une solution d'entreprise de télévision en circuit fermé (CCTV) et connexion de caméras CCTV dans des endroits stratégiques.
- Expansion du réseau WiFi pour les invités et les employés dans le centre de distribution, le centre des ressources humaines, le centre de maintenance, le centre d'accueil, le terminus d'autobus Grand View et l'installation du téléférique.
- Expansion supplémentaire de l'authentification, autorisation et comptabilité (AAA) de réseau pour la conformité à la norme PCI-DSS (Norme en matière de sécurité des données de l'industrie des cartes de paiements).

Services d'application

- Mise à jour de 47 terminaux de PDV culinaires datant de plus de 10 ans et utilisant le système d'exploitation Windows XP. Étant donné que le soutien pour Windows XP a pris fin en avril 2014, l'utilisation des unités de PDV avec Windows XP va à l'encontre des normes PCI-DSS. Mise en place de la dernière version d'Aloha (logiciel de service de table et de point de vente (PDV) à service rapide). Utiliser le logiciel le plus récent (et révisé) avec les unités de PDV est également une exigence des normes PCI-DSS.
- Réalisation du processus d'approvisionnement et début de la mise en place d'une nouvelle solution de billetterie pour les attractions et de la mise à niveau de l'équipement de PDV des attractions.
- 400 mises à niveau logicielles d'Office 2010 à Office 2013.

Services de dépannage

- En moyenne, le service des TI reçoit 365,1 billets et en ferme 363,2 par mois. En 2015, les services de dépannage ont reçu 3 870 billets.
- Le service des TI de la Commission maintient ses niveaux de service, fermant 57 % des billets le même jour et 78 % des billets dans la semaine suivant la réception des demandes.

**Plans pour 2017-2018**

- Améliorer la conformité à la norme de PCI en éduquant le personnel, mettant en place des politiques et des procédures, en segmentant le réseau davantage, en mettant en place des contrôles de sécurité supplémentaires, en augmentant la surveillance du réseau et en fournissant des rapports supplémentaires sur la conformité à la norme PCI-DSS.
- Augmenter la sécurité du réseau à l'aide de nouveaux logiciels et de nouveau matériel offrant une surveillance accrue et offrant des outils de RPV, de protection antivirus et de traitement en temps quasi réel des menaces au réseau.
- Expansion du réseau de fibre optique pour inclure l'installation Rapidsview, le théâtre Oaks Garden et le terminus d'autobus Grand View.
- Connexion du réseau de fibre optique de Bell à l'installation du téléférique afin d'alimenter le parcours de golf Whirlpool et la Promenade Eaux vives dans le but de réduire les arrêts des activités causés par les interférences du réseau sans fil.
- Expansion du réseau WiFi pour les invités et les employés dans la Maison florale, la Promenade Eaux vives et l'installation Rapidsview.
- Expansion du réseau de fibre optique pour offrir les redondances requises pour le traitement des paiements et les activités.
- Mise à niveau des serveurs SQL de SQL 2008 à SQL 2016.
- Déplacement de l'environnement Office 365 à une plateforme canadienne.
- Mise à niveau d'Office 2013 à Office 2016.

## 12.0 INITIATIVES FAISANT APPEL À DE 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.

## 13.0 PLAN DE COMMUNICATION

En 2017, 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 faisant partie de son plan. Par le fait même, les efforts de communications déployés par la Commission aideront à aligner et positionner l'organisme en tant qu'élément de soutien des orientations stratégiques de la lettre de mandat du Ministère, faisant appel à la Commission pour contribuer à un « environnement d'affaires dynamique créant des collectivités vibrantes, attirant les touristes, renforçant l'économie et créant de l'emploi ».

**Contexte**

Ce plan de communication résume l'approche et les tactiques recommandées à l'appui des objectifs généraux du service des communications de la Commission des parcs du Niagara pour la saison touristique de 2017.

Au cours de l'exercice 2016-2017, la Commission a grandement tiré profit de la couverture médiatique locale et internationale positive, recueillant plus de 85 millions de dollars en valeur de relations publiques. Les événements tels que l'ouverture de la première nouvelle attraction de la Commission depuis plus d'un siècle, la tyrolienne MistRider des chutes et le centenaire du téléférique Whirlpool des parcs du Niagara, ainsi que la couverture médiatique importante, ont permis de faire la promotion des chutes Niagara et des parcs du Niagara en tant que destination de choix en 2016.

La couverture médiatique supplémentaire générée au cours de l'année comprend la cérémonie commémorative touchante honorant la population autochtone du Canada et au cours de laquelle l'espace commémoratif Landscape of Nations a été dévoilé dans le parc Queenston Heights de la Commission en octobre 2016. Les efforts de la Commission, le soutien du Conseil de l'illumination des chutes Niagara et ses plans totalisant 4 millions de dollars pour l'amélioration de l'éclairage nocturne des chutes américaines et canadiennes Horseshoe ont contribué à rehausser l'enthousiasme et la couverture médiatique. Le soutien du service des communications a également contribué aux efforts d'approche communautaire de la Commission lorsqu'elle a accueilli les centres d'information du printemps et de l'automne, détaillant les initiatives et les projets spécifiques que la Commission entreprendra en 2016 et au cours des années suivantes.

Les efforts de communications internes ont également contribué à rehausser la sensibilisation et la participation du personnel de la Commission au sondage des employés de 2016. De nombreux projets, notamment la création d'un programme de formation sur la gestion de l'apprentissage et la mise en place d'un nouveau système de paie et comptabilisation du temps, ont nécessité l'aide de l'équipe des communications de la Commission.

Par conséquent, la saison 2016 a été riche en réalisations pour la Commission, car d'une part elle a atteint ses objectifs sur le plan des communications et de la réputation et d'autre part ces objectifs ont contribué à améliorer le rendement financier global de l'organisme.

**Objectifs commerciaux pour 2017**

- Fournir le soutien des communications externes et internes aux différentes unités opérationnelles et aux divers services générateurs de recettes de la Commission
- Poursuivre les efforts axés sur la gestion de la marque et les objectifs de réputation, améliorant ainsi l'image globale et le rendement financier de la Commission.
- Commencer la création d'une nouvelle politique sur les communications, de concert avec l'élaboration d'un nouveau plan stratégique pour la Commission et les travaux de renouvellement de marque en cours, dans le but de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la réputation de la Commission.
- Continuer d'utiliser les efforts et les capacités de communications internes continues pour soutenir les différentes unités opérationnelles de la Commission ainsi que les objectifs du service des communications.
- Participer aux communications des intervenants afin de contribuer aux processus d'approvisionnement, conformément aux efforts de la Commission visant à revitaliser sa marina à Miller's Creek.
- Rehausser le niveau de connaissance et le soutien des intervenants quant aux efforts de la Commission visant à établir et répondre aux besoins de réfection des trois anciennes centrales hydroélectriques se trouvant sur sa propriété.

**Objectifs de communication pour 2017**

- Faire mieux connaître et comprendre les parcs du Niagara en tant qu'actif provincial et national important dans l'optique de faire de la Commission une des agences responsables de parcs les plus respectées 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, notamment le personnel, les représentants élus et le grand public.
- Gérer les problèmes pour continuer à bâtir et améliorer la réputation d'entreprise de la Commission.

**Considérations stratégiques**

**Jalons de célébrations / renouvellement des produits et services en 2017**

En s'appuyant sur plusieurs projets réussis lancés en 2016 et visant à rehausser l'expérience globale des visiteurs, la Commission a préparé plusieurs projets qui seront lancés en 2017 et nécessiteront le soutien du service des communications :

- La réalisation d'un processus de DP menant au développement et à la réfection de la marina de la Commission à Miller's Creek.
- La consultation des intervenants et la planification finale requise pour un processus de DP visant la réutilisation adaptative des trois anciennes centrales hydroélectriques sur les terrains de la Commission.
- La revitalisation de la phase deux du complexe Table Rock de la Commission visant le niveau inférieur du centre d'accueil afin d'améliorer le flux de piétons et le service à la clientèle et d'accroître l'accès aux établissements de services culinaires et de détail de la Commission à ce niveau.
- Promotion et célébration du 150e anniversaire du Canada, notamment la mise en œuvre de la série d'événements et de la programmation *Rooted* de la Commission, soulignant son rôle important de protecteur.

- Célébration et promotion des travaux de réfection qui ont été effectués au théâtre Oakes Garden en prévision de son 80e anniversaire et du 150e anniversaire du Canada en 2017.
- Création d'un plan stratégique révisé pour l'organisation, ainsi qu'un plan directeur pour l'avenir du parc Queen Victoria.
- Conformément au plan stratégique révisé de la Commission, appuyer les travaux continus de renouvellement requis pour créer une nouvelle histoire de « marque » et une identité pour la Commission.

**Communications internes améliorées/négociations contractuelles à venir**

Les capacités accrues de communications internes ont permis d'offrir un soutien accru en matière de communications pour les projets prioritaires tels que le sondage des employés de 2016, en plus de créer des produits de communication clés constants, notamment les bulletins aux résidents de la Commission (quatre produits en 2016 à ce jour), les bulletins aux employés (cinq bulletins imprimés en 2016 à ce jour) et les rapports bihebdomadaires sur le réseau de la Commission.

En début de 2017, le service des communications devra fournir son aide pour le lancement du programme de paie et de comptabilisation du temps et du système de gestion de l'apprentissage de la Commission, ainsi que la mise en œuvre des plans d'action pour les employés des différents services découlant des résultats du sondage des employés de 2016. La création d'un nouveau plan stratégique nécessitera également le soutien du service des communications, tout comme les travaux de refonte de la « marque » de la Commission, car la Commission cherche à créer une nouvelle vision commune, ainsi qu'une nouvelle stratégie et marque au cours de la période du présent plan triennal.

Les efforts accrus des communications internes aideront également la Commission au début de l'exercice 2018 où elle devra entamer des négociations avec son groupe d'employés syndiqués le plus important, les employés de parcs du Local 217 de la SEFPO, à l'automne 2017.

**Marina à Miller's Creek/installations des anciennes centrales hydroélectriques de la Commission**

La réfection/revitalisation à venir de la marina de la Commission à Miller's Creek et des trois anciennes centrales hydroélectriques situées sur les terrains de la Commission présentent un potentiel intéressant pour la Commission.

La Commission s'est engagée à effectuer un processus d'approvisionnement en deux étapes pour la marina. Dans le cadre de ce nouveau processus, la Commission a tenu des séances de consultation avec les proposants/promoteurs potentiels afin de créer un document d'ébauche de DP révisée. La Commission prévoit publier l'ébauche de DP au début de 2017, puis procéder à de nouvelles consultations avec la communauté de promoteurs afin d'émettre un document de DP formel d'ici mars 2017.

En ce qui concerne les trois anciennes centrales hydroélectriques qui lui ont été transférées, l'objectif ultime de la Commission est de convertir ces installations non productives et risquées en actifs productifs, innovants et alignés qui continueront de former la Commission pour les 100 années à venir. Le processus nécessitera du temps, des études et la rétroaction d'experts qui permettront à la Commission et à tout proposant futur de constater le potentiel caché de ces installations. Par conséquent, en 2017, la Commission commencera le processus de consultations

des intervenants et procédera à la réalisation des études requises, telles qu'un plan de conservation stratégique, afin qu'elle soit en mesure de passer à une demande de propositions sur la possibilité de réutilisation adaptative de ces bâtiments.

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

La Commission continue de 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. Étant donné le rôle de leadership qu'elle joue auprès de conseils d'administration tels que ceux du Tourism Partnership of Niagara, de Niagara Falls Tourisme, du centre des congrès Scotiabank, du Conseil de l'illumination des chutes Niagara, ainsi que du Festival des illuminations d'hiver, la Commission des parcs du Niagara doit jouer un rôle important dans la promotion des approches et des efforts collaboratifs requis pour positionner la région de Niagara et ses parcs en tant que destination de choix pour les touristes modernes plus exigeants.

### 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, l'Organisme touristique régional, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique, Destination Canada, l'Association de l'industrie touristique du Canada, l'Association de l'industrie touristique de l'Ontario, Attractions Ontario, l'Ontario Culinary Tourism Alliance, les exploitants d'attractions, les hôteliers locaux et les exploitants 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 de la diffusion des 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 élaborés durant l'année. Pour assurer cette cohérence, les messages clés associés à une situation, une communication ou un 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 devoir utiliser et livrer ces messages clés en discutant des affaires/activités de la Commission avec des intervenants et d'autres connaissances dans la communauté.

**Communications destinées aux employés**
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 s'assurer que tous les employés disposent de l'information exacte à propos des orientations futures/décisions qui seront prises et des raisons justifiant ces décisions. Le service des communications internes continuera donc de mettre l'accent sur la vision et les objectifs du présent plan, ainsi que les nombreuses initiatives qui seront lancées au cours de la saison, notamment les plans de la Commission de mettre en œuvre un nouveau système de paie et de comptabilisation du temps, un nouveau système de gestion de l'apprentissage, de nouveaux programmes de gestion des dossiers et différents plans d'action de services créés selon le sondage des employés de 2016.

Le service des communications participera également aux stratégies/activités de communications afin d'appuyer l'élaboration et l'introduction d'un nouveau plan stratégique et d'un plan directeur pour le parc Queen Victoria, ainsi que les travaux continus de refonte de l'histoire de « marque » et de l'identité de la Commission.

En appuyant ces activités, une communication de niveau supérieur et un niveau de sensibilisation accru aideront l'organisation alors qu'elle tentera de conclure une entente contractuelle mutuellement avantageuse avec son groupe d'employés le plus grand, soit les employés de parcs du Local 217 de la SEFPO à l'automne 2017.
Un milieu de travail informé et engagé sera donc essentiel, alors que le service des communications entreprendra son travail à l'appui de l'organisme en 2017.

**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 de ce dernier 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.

**Formation aux médias**
Une formation pour les porte-parole auprès des médias est recommandée au besoin. Elle prévoit des séances de formation formelles expliquant comment les médias fonctionnent et ce qu'ils recherchent et comprennent des entrevues simulées. Cela pourrait être un cours de recyclage pour les personnes qui ont reçu une formation aux médias par le passé.

**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 2017. Les exemples de cet

engagement incluent la tenue de réunions publiques de la Commission, la publication des ordres du jour/rapports/procès-verbaux et des communiqués de presse sur le site Web de la Commission, ainsi que l'organisation de séances d'information publiques sur des problèmes et des initiatives clés de la Commission.

**Tactiques**

**Relations médiatiques**

Le service des communications utilise son expertise en 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 de complémenter les dépenses publicitaires, entretient le profil de la Commission dans les principaux marchés touristiques et contribue à ouvrir de nouveaux marchés, tant à l'échelle internationale qu'au Canada. Au cours de l'année qui vient de s'écouler, il est estimé que les activités de relations publiques et médiatiques de la Commission ont généré une valeur de 85 millions $ en relations publiques.

**Les activités de relations publiques de 2017 comprendront les suivantes :**

- Élaborer un calendrier rédactionnel/d'événements d'entreprise et de relations publiques identifiant 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 régulièrement aux installations de la Commission.
- 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.
- En s'appuyant sur le succès de 2016, la Commission continuera ses campagnes et plans combinés de relations médiatiques avec WildPlay Niagara Falls, son partenaire exploitant ses nouvelles attractions de tyrolienne et de parcours d'hébertisme aérien, afin de garantir un maximum de couverture internationale positive et d'enthousiasme quant à l'ouverture du parcours d'hébertisme aérien Whirlpool, dont l'ouverture est prévue pour le printemps 2017;
- Générer de l'intérêt des médias et une couverture élogieuse des jalons de célébration et des projets importants que la Commission entreprendra en 2017 :
    - 150e anniversaire du Canada – Promotion des programmes Rooted in the Garden de la Commission soulignant les activités et le rôle de protecteur que la Commission joue depuis plus de 130 ans
    - 80$^{e}$ anniversaire du théâtre Oakes Garden de la Commission, souligner les travaux de réfection, la conférence de l'American Public Garden et la cérémonie de citoyenneté qui aura lieu dans cet important point d'intérêt patrimonial et horticole agissant en tant que passerelle « symbolique » vers le Canada

- Collaborer avec les médias pour rehausser le niveau de sensibilisation des intervenants et le soutien pour les efforts de la Commission visant à prendre une décision quant à l'avenir des trois anciennes centrales hydroélectriques se trouvant sur sa propriété;
- Utiliser les médias pour contribuer aux efforts de communications requis pour la distribution et la promotion du processus de DP selon les plans de la Commission pour la revitalisation de la marina de la Commission à Miller's Creek.

**Communications internes 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 orientations futures/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 et un engagement positif entre le personnel et la direction, y compris le recours aux outils de communication suivants :

- le bulletin des employés;
- les avis/communiqués du chef des opérations 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 survenant dans le parc, y compris le « Réseau » bihebdomadaire;
- les rencontres bisannuelles du président et du directeur général de la Commission avec les employés pour leur faire part d'informations à propos de sujets variés, notamment le rendement financier de la Commission au cours de l'année, le nouveau plan stratégique adopté et les objectifs pour l'avenir;
- des réunions de groupe informelles entre la direction et le personnel de chaque service pour écouter les préoccupations et problèmes de chacun au quotidien. Ces types de rencontres seront essentiels au succès et à la création des plans d'action requis pour les services dans le cadre du sondage des employés de 2016.

**Initiatives de sensibilisation des intervenants**

Les réunions de la Commission et les réunions publiques avec les résidents au cours des dernières années ont démontré l'engagement de la Commission à l'ouverture et à la transparence.

En 2017, la Commission poursuivra ces initiatives qui comprendront :

- des présentations aux conseils municipaux locaux/public pour partager des renseignements sur les activités de la Commission et son important rôle de partenaire avec la collectivité. En plus d'offrir une occasion d'apprentissage, ces présentations peuvent servir à obtenir le soutien des intervenants aux questions qui importent à la Commission (les centrales électriques, par exemple) :
  - Centrales hydroélectriques
  - Plan stratégique révisé
  - Plan directeur du QVP
  - Programmes Rooted
- la tenue de réunions ouvertes de la Commission tout au long de l'année;
- l'organisation d'une consultation annuelle en matière d'accessibilité avec les membres du public pour discuter des efforts de la Commission en vue de 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.

La Commission continuera également d'adopter une approche plus proactive dans les associations et partenariats de l'industrie dont elle fait partie. Bien qu'elle ait établi des relations avec les intervenants locaux comme Niagara Falls Tourisme (NFT), l'Organisme touristique régional (OTR) et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT), plus d'accent, de discussions et d'efforts ont été consacrés à des groupes comme la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique, Destination Canada, l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC) et l'Association de l'industrie touristique de l'Ontario (AITO) pour mieux promouvoir les parcs du Niagara, leurs enjeux et leur importance pour le secteur du tourisme. Le rôle continu de la Commission dans ces organisations comporte trois volets :

- accroître la sensibilité au rôle important et vital que les parcs du Niagara jouent au sein de l'industrie du tourisme;
- 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 destination touristique 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 aux Chutes de Niagara, dans la région de Niagara et dans les parcs du Niagara.

**Sensibilisation du gouvernement provincial**

En tant qu'organisme provincial, la Commission dispose d'un certain nombre de procédés et de 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.

En 2017, la Commission poursuivra des initiatives visant à faire connaître et comprendre son mandat, sa vision et son importance, notamment :

- des breffages et réunions non seulement avec les ministre et sous-ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport, mais également avec les députés provinciaux et représentants locaux et autres députés fédéraux afin d'appuyer les initiatives et les projets importants de la Commission;
- une participation aux « journées Niagara » ou aux « journées touristiques » à Queen's Park et sur la Colline du Parlement animées par la région de Niagara et les organisations touristiques telles que Destination Canada et l'Association de l'industrie touristique du Canada/Ontario.

**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 chef des opérations 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 rehausser le profil des parcs du Niagara et son propre profil.

**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. Par exemple, en 2017, dans le cadre de son initiative de refonte de marque, la Commission procède à la révision de l'allure et de la conception de son site Web afin de garantir son accessibilité continue, tout en explorant sa disponibilité dans plusieurs langues afin de rehausser son attrait à tous les visiteurs.

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.

Parallèlement au renouvellement de la marque, le service de marketing procédera au renouvellement du site Web, ainsi que la présence et la stratégie numérique de la Commission en 2017. Cependant, jusqu'à ce que cela soit finalisé, les efforts numériques continueront d'appuyer les sites Web de la Commission avec un accent sur la promotion des ventes directes et des initiatives dans les médias sociaux, y compris l'introduction d'une section sur la planification de voyages dans Niagara sur le site Web.

**Survol 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, la cuisine, le golf, le patrimoine, les mariages, la nature et les jardins.

L'objectif du plan de marketing est de réaliser le plan stratégique de la Commission à l'égard de secteurs d'intervention spécifiques, notamment la recherche et le développement, les partenariats, l'image et les produits et services. Un des principaux objectifs pour les deux prochaines années est de rehausser l'image de marque de la Commission, de communiquer les récits entourant les parcs du Niagara clairement et efficacement et de veiller à ce que tous les points de contact présentent une image et des thèmes cohérents et percutants. Les autres objectifs comprennent :

1. mieux connaître et comprendre notre clientèle
2. mieux cibler nos efforts promotionnels
3. renforcer le développement et le renouvellement des produits et services
4. établir les prix

Les initiatives traditionnelles à envisager dans l'élaboration du plan de ventes et de marketing en 2017 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 laissez-passer, attractions, événements, terrains de golf, restaurants et occasions de magasinage.
- Présentations à l'intérieur du parc, telles que bannières, identificateurs de sites, chemins à suivre, réseau vidéo.
- La publicité dans les publications touristiques, telles que celles produites par nos partenaires du Tourism Partnership of Niagara (TPN)/Organisme touristique régional, de l'Association canadienne des automobilistes/American Automobile Association (CAA/AAA), des guides touristiques de Toronto et de la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique;
- Signalisation sur place incluant des panneaux touristiques de direction (autoroute, rampe d'accès et panonceaux indicateurs).
- Mise au point et distribution de notre guide du visiteur 2017.
- 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 utiliser au maximum ces associations 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.

Après avoir fait l'expérience en 2013 et 2014 de campagnes médiatiques Out of Home dans la région immédiate de Niagara Falls, le service du marketing a choisi de ne plus utiliser ce moyen pour sensibiliser le public à la marque de la Commission et à ses produits et services en 2015. Cette stratégie élaborée pour tirer parti de la part de marché de la Commission des dépenses discrétionnaires des visiteurs aux chutes Niagara, a été recentrée pour mieux utiliser les chemins à suivre et les récits sur la marque et mettre en valeur les produits et services dans les propres sites de la Commission. Le renforcement des efforts axés sur l'affichage et les communications sur les sites de la Commission, statiques ou numériques, permettra une promotion croisée et une mise en valeur des expériences de classe mondiale qu'elle a à offrir.

En 2017, le service de marketing élaborera une nouvelle brochure annuelle, le **Guide du visiteur des parcs du Niagara 2017/2018**, ainsi que des affiches éducatives conçues pour rehausser l'expérience du visiteur et sa connaissance du récit de la Commission à diverses attractions.

Le soutien continuera pour WEGO, le système de transport des visiteurs développé en collaboration avec la Ville de Niagara Falls, incluant 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 travaux de renouvellement complet de la marque des parcs du Niagara vont continuer. Ce projet de trois ans commencera avec l'établissement d'une politique intérimaire sur les normes de la marque. Il cherchera à uniformiser les communications de marketing et l'identité visuelle actuelle de la Commission et définira la portée du projet de création d'une nouvelle image.

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 2017. La création d'un rapport intégré de suivi des auditoires plus complet afin de rassembler les rapports hebdomadaires des services individuels de développement des affaires.

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) continue de cerner des changements continus pour maximiser le rendement des sites Web et accroître l'achalandage et les recettes de réservations en ligne
- 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 2016.
- Le site Web répondant aux mobiles continuera de tirer avantage de la croissance de l'utilisation des appareils comme les téléphones intelligents.
- Un développement de contenu et une présence accrue sur les médias sociaux continueront d'augmenter la portée et les prospects.
- Le relancement de la boutique en ligne des parcs du Niagara, Shopify, permettra 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.
- Effectuer 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.
- Mettre en œuvre une stratégie numérique de gestion de la relation avec la clientèle avant, durant et après l'engagement au moyen de communications électroniques, de 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.