

Commission des parcs du Niagara – Plan d’activités triennal

1^{er} avril 2015 – 31 mars 2018



CPN - Plan d’activités triennal

Approuvé par la Commission des parcs du Niagara
27 mars 2015

Contenu

1.0	SOMMAIRE	2
2.0	MISSION.....	8
3.0	ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	11
4.0	APERÇU DES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES EN COURS ET À VENIR	17
5.0	RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES BUTS ET OBJECTIFS	28
6.0	ANALYSE ENVIRONNEMENTALE.....	30
7.0	RESSOURCES HUMAINES	39
8.0	MESURES DE RENDEMENT	47
9.0	STRATÉGIES DE DÉTERMINATION, D'ÉVALUATION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES ..	51
10.0	BUDGET FINANCIER ET DOTATION	52
11.0	TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION/PLAN DE PRESTATION DES SERVICES ÉLECTRONIQUES	63
12.0	INITIATIVES FAISANT APPEL À DE TIERCES PARTIES	67
13.0	PLAN DE MISE EN ŒUVRE	73
14.0	PLAN DE COMMUNICATION.....	77
	ANNEXE A – ÉVALUATION DE LA GESTION DU RISQUE	88
	ANNEXE B – SOMMAIRE DE LA FRÉQUENTATION	100

1.0 SOMMAIRE

La Commission des parcs du Niagara a été créée en 1885 par le gouvernement de l'Ontario qui entendait défendre le bien commun en conciliant les intérêts publics et privés dans la gestion d'une des « merveilles du monde ». Plusieurs enjeux touchant l'équilibre persistent entre, d'une part, la préservation des points de vue, du patrimoine naturel et architectural et, d'autre part, les pressions liées à la durabilité. Agence du gouvernement de l'Ontario, la Commission est l'un des plus anciens organismes de la province ayant une longue tradition de services au public.

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

La Commission est toujours le gardien et le protecteur d'une magnifique icône de réputation internationale – les chutes Niagara et 56 kilomètres de forêt-parc attenante, traversant trois municipalités locales dans la région de Niagara. Les perspectives économiques et revue financière de l'Ontario, document publié en novembre 2014, montre des signes positifs que l'économie de l'Ontario s'accélère, stimulée par la relance de l'économie aux États-Unis. Cependant, la conjoncture économique mondiale reste précaire et la Commission ne peut pas dépendre du tourisme américain et international pour aller chercher de nouveaux revenus supplémentaires. On continuera à miser sur les voyageurs internes et à créer de la valeur et des motifs pour inciter les visiteurs à revenir, surtout ceux de la RGT qui constituent maintenant une majorité de visiteurs. Des investissements dans l'infrastructure touristique sont nécessaires pour que Niagara demeure concurrentielle et offre une diversité de produits et services répondant aux besoins des visiteurs. La Commission doit privilégier davantage le visiteur, ce qui veut dire, entre autres, comprendre ce qui motive les visites et la durée du séjour, ainsi que les éléments significatifs des expériences recherchées.

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

La Commission poursuivra sa mission en prônant toujours ses valeurs :

- transparence et responsabilité
- coopération et collaboration
- pratiques innovantes
- réceptivité et sensibilité
- diversité.

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

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

- FINANCES – Harmoniser les ressources financières pour une livraison efficace des produits et services
- RESSOURCES HUMAINES – Créer une culture opérationnelle où l'innovation est encouragée
- PRODUITS ET SERVICES – Offrir une vaste gamme d'occasions touristiques éducatives, récréatives et environnementales
- INSTALLATIONS ET TECHNOLOGIE – Maintenir l'infrastructure et l'équipement à la fine pointe de la technologie
- IMAGE – Générer de l'intérêt et de l'enthousiasme pour la marque de la Commission
- PARTENARIATS – Négocier et maintenir des partenariats opérationnels mutuellement avantageux
- RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT – Veiller à ce que les décisions de la Commission et de l'administration soient fondées sur les données probantes

Pour les 12 mois terminés le 31 octobre 2014, la Commission a enregistré un excédent pour ses résultats d'exploitation de 1,092 million de dollars. Ce résultat représentait une variance positive de 2,169 millions \$ par rapport au budget, y compris des économies de 928 milliers de dollars en dépenses de fonctionnement ainsi qu'une amélioration de 1,08 million de dollars des revenus par rapport au budget. Une performance solide du nouveau magasin de détail à Grand View et un taux de fréquentation plus élevé à l'attraction Excursion derrière les chutes, qui a célébré son 125^e anniversaire, ont contribué aux résultats positifs. Les points saillants des résultats financiers de la Commission pour la période de 12 mois qui a récemment pris fin le 31 octobre et la projection jusqu'à la fin de l'exercice du 31 mars 2015 sont résumés dans le tableau 1.1 ci-dessous.

Pour la Commission, la haute saison va généralement de mai à octobre et le 31 octobre a été habituellement la fin de l'exercice pour l'organisme. En 2013, la Commission a approuvé un changement à la fin de l'exercice financier qui passera du 31 octobre au 31 mars. L'exercice financier de transition ira du 1^{er} novembre 2013 au 31 mars 2015 (17 mois). La clôture de l'exercice le 31 mars coïncide avec la fin de l'exercice de la province et augmentera l'efficacité sur le plan des rapports financiers, de la présentation du plan d'activités et de la planification des immobilisations.

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

Tableau 1.1 RÉSULTATS D'EXPLOITATION RÉELS ET PRÉVUS, 1er nov. 2013 - 31 mars 2015						
<i>(en milliers de dollars)</i>	RÉSULTATS REFLÉTANT L'ANCIENNE FIN D'EXERCICE DU 31 OCTOBRE			BUDGET DE TRANSITION DE FIN D'EXERCICE ET PROJECTION		
	Nov.2013 - oct. 2014 CDA Actuel sur 12 mois	Nov.2013 - oct. 2014 CDA Budget de 12 mois	Nov.2013 - oct. 2014 CDA Variance sur 12 mois	Nov.2013 - mars 2015 Projection sur 17 mois	Nov.2013 - mars 2015 Budget de 17 mois	Nov.2013- mars 2015 Variance sur 17 mois
Revenus	84 059 \$	82 979 \$	1 080 \$	93 588 \$	92 508 \$	1 080
Dépenses de fonctionnement	75 873 \$	76 801	(928)	98 716	99 644	(928)
Excédent net (déficit) pour la période avant les éléments ci-dessous (BAIA)	8 186	6 178	2 008	(5 128)	(7 136)	2 008
Intérêt sur le prêt	1 718	1 701	17	2 427	2 427	-
Amortissement des immobilisations et du fonds d'immobilisation	6 949	7 013	(64)	9 936	9 936	-
	(481)	(2 536)	2 055	(17 491)	(19 499)	2 008
Bien apporté - édifice Boat Plaza	2 197	2 124	73	2 197	2 124	73
Augmentation nette de l'obligation liée aux centrales	(624)	(665)	41	(925)	(925)	-
Excédent net/(déficit) pour la période	1 092 \$	(1 077) \$	2 169 \$	(16 219) \$	(18 300) \$	2 081 \$

Dans le tableau 1.2 ci-dessous, la Commission revient à un exercice budgétaire régulier de 12 mois, les budgets des trois prochains exercices budgétaires de 12 mois commençant le 1^{er} avril 2015 et se terminant le 31 mars 2018.

Pour la période 2016-2018, les prévisions des revenus et des charges ont été préparées selon le taux de fréquentation des trois années antérieures, les revenus garantis prévus provenant du bail pour le nouveau service de croisière, des revenus d'un éventuel programme de tyrolienne débutant en 2016 et autres hypothèses décrites à la section 10.

Tableau 1.2 BUDGET DES REVENUS ET DES CHARGES, 2016 - 2018					
<i>(en milliers de dollars)</i>	BUDGET DE TRANSITION DE FIN D'EXERCICE		BUDGETS REFLÉTANT LA NOUVELLE FIN D'EXERCICE DU 31 MARS		
	Nov.2013 - mars 2015 Projection sur 17 mois	Nov.2013 - mars 2015 Budget de 17 mois	Avr. 2015 - mars 2016 Budget de 12 mois	Avr. 2016 - mars 2017 Budget de 12 mois	Avr. 2017 - mars 2018 Budget de 12 mois
Total des recettes, excepté projet de tyrolienne	93 588 \$	92 508 \$	87 374 \$	88 942 \$	90 367 \$
Total des dépenses	98 716	99 644	79 105	80 339	81 545
Résultat avant intérêts, amortissement et tyrolienne	(5 128) \$	(7 136) \$	8 269 \$	8 603 \$	8 822 \$
Frais d'intérêt	2 427	2 427	1 646	1 538	1 426
Amortissement des immobilisations et du fonds d'immobilisation	9 936	9 936	7 363	7 400	7 450
Augmentation nette de l'obligation liée aux centrales	925	925	705	658	482
Déficit net pour l'exercice avant le projet de tyrolienne	(18 416) \$	(20 424) \$	(1 445) \$	(993) \$	(536) \$
Bien apporté	2 197 \$	2 124 \$			
Recettes potentielles liées au projet de tyrolienne	0 \$	0 \$		2 163 \$	2 263 \$
Excédent (déficit) net pour l'exercice	(16 219) \$	(18 300) \$	(1 445) \$	1 170 \$	1 727 \$

Voici certaines des réalisations les plus importantes de la Commission au cours de 2013-2014 :

- Transfert réussi de la croisière au nouveau locataire Hornblower Niagara Cruises
- Rénovation du magasin de détail à Grand View Marketplace terminée avant le lancement de la nouvelle croisière
- Réparations au chemin de fer Incline achevées après d'importantes inondations causées par la rupture d'une conduite régionale en décembre 2013 et ouverture d'Incline à temps pour la haute saison de 2014
- Événements du Bicentenaire de la Guerre de 1812 : bataille de Chippawa, siège de Fort Erie

- Publication du nouveau guide du visiteur annuel
- Célébration du 125^e anniversaire de l'Excursion derrière les chutes
- Animation de deux importants tournois de Golf Canada à Legends
- Animation des visites dans le cadre des conférences de Parks & Recreation Ontario (PRO), de l'Association canadienne des administrateurs municipaux (ACAM), de la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et de l'Association canadienne du transport urbain (ACTU)
- Introduction du spectacle son et lumière au parc Queen Victoria – Onguiarra
- Améliorations au site Web (conforme à la LAPHO)
- Lancement de l'application mobile pour le golf
- Rédaction du plan de situation de la Floral Showhouse
- Construction de nouvelles allées piétonnières toutes saisons au pont CNP avec une technologie qui élimine l'enlèvement de la neige et de la glace pendant les mois d'hiver
- Lancement d'une nouvelle Adventure Pass ayant pour thème la nature
- Organisation d'une journée d'accueil pour commercialiser les produits de mariage de la NPC, ce qui a augmenté les réservations
- Construction d'un lieu de stationnement/d'événement à usage multiple à la Floral Show House (The Grove)
- Installation de compteurs de personnes à Table Rock, Grand View et Nature Centre pour surveiller les tendances d'utilisation
- Réalisation de sondages sur les parcs auprès des visiteurs pour la deuxième année dans le cadre des études de marché de la Commission
- Conclusion d'une nouvelle entente contractuelle pour le stationnement Payer et afficher, par voie d'appel à la concurrence, qui a augmenté la part des revenus de la Commission
- Lancement de nouveaux permis de stationnement pour offrir des options abordables aux visiteurs réguliers et aux visiteurs qui se rendent à plusieurs attractions
- Mise en route du nouveau modèle de gestion des ressources humaines et de plusieurs initiatives en matière de ressources humaines, notamment un appui aux plans d'action sur les résultats des sondages des employés, l'introduction d'une évaluation intérimaire pour le personnel non syndiqué, le respect des exigences de la Norme d'accessibilité à l'emploi et le lancement d'un nouveau programme de prix d'excellence à l'entreprise
- Mise en œuvre d'un nouvel outil de planification budgétaire/salariale (FMW)
- Plantation de 24 acres à Legends, dans le cadre du partenariat de plantation de Trees Ontario
- Mise en place de plusieurs améliorations technologiques – nouvelles fibres optiques entre Oak Hall et Table Rock; installation de connexions WiFi aux installations administratives et d'un réseau public WiFi à Grand View Plaza, production interne de vidéos, installations sécurisées pour les serveurs
- Améliorations au Festival des illuminations d'hiver

Les priorités clés pour 2015-2018 sont décrites ci-dessous catégorisées selon l'élément stratégique focalisé :

Recherche et développement

- Planifier le réaménagement de la place Queen Victoria
- Examiner le modèle de prestation des services de restauration rapide et de détail à Table Rock
- Examiner le modèle de prestation des services du service de photographie numérique

Ressources humaines

- Élaborer et mettre en œuvre des plans d'action pour le sondage des employés à l'appui d'un changement de culture fondamental
- Mettre en œuvre un nouveau modèle de partenaire d'affaires en ressources humaines
- Mettre en œuvre le système automatisé de suivi des candidats qui remplacera le système manuel
- Mettre en œuvre un nouveau modèle de formation, y compris une formation en leadership et en supervision et un logiciel de formation automatisé pour permettre un suivi efficace de la formation
- Étudier et mettre en œuvre de nouvelles technologies pour le traitement, le suivi et l'analyse de l'information sur la comptabilisation des horaires, la paye et les ressources humaines
- Terminer le projet d'évaluation des emplois non syndiqués
- Examiner le plan de relève et mettre en œuvre des plans de développement du leadership dans chaque département

Partenariats

- Se préparer à accueillir les participants et les visiteurs associés aux Jeux panaméricains et para panaméricains
- Mettre en œuvre le programme de replantation de l'Ontario/agrile du frêne
- Examiner l'utilisation de la Fondation de la Commission
- Élaborer des commandites
- Effectuer une évaluation à jour des centrales électriques

Image

- Poursuivre l'élaboration d'applications pour appareils mobiles pour la billetterie et le balayage
- Étudier des améliorations aux programmes Adventure Pass et Wayfinding

Produits et services

- Renouvellement des attractions – Excursion derrière les chutes, esplanade inférieure du chemin de fer Incline, Illumination des chutes
- Mettre en œuvre le nouveau programme de tyrolienne
- Mettre en œuvre la stratégie de marque culinaire
- Lancer un appel d'offres pour des activités génératrices de revenus pour la photographie numérique
- Élaborer un spectacle son et lumière d'été

Finances

- Mettre en œuvre le changement de fin d'exercice
- Mettre à niveau le logiciel financier et l'automatisation des processus d'appel d'offres
- Mettre en œuvre le logiciel de gestion des documents Open Text et poursuivre le programme de gestion des dossiers

Installations et technologie

- Poursuivre l'élaboration du plan détaillé de gestion des actifs
- Effectuer une vérification énergétique et mettre en œuvre des gains en efficience
- Mener une étude de planification des locaux des services administratifs et dresser des plans pour un espace alternatif sur les terrains de la Commission pour remplacer l'édifice administratif loué de la rue Dunn
- Rénovation du Théâtre Oakes Garden
- Auvents et refroidisseurs à Table Rock
- Remplacement d'un auvent à la place Queen Victoria
- Remplacement des radios de police
- Effectuer une évaluation environnementale et une étude de marché pour les différents modèles de développement de la marina Miller's Creek et entamer le processus d'approvisionnement concurrentiel

Ces projets et activités en cours et à venir font l'objet d'une description plus complète à la section 4 du présent plan d'activités et les plans de mise en œuvre de ces projets sont décrits à la section 13. Les ressources pour mettre en œuvre ces priorités ont été prévues dans les budgets de fonctionnement et d'immobilisations de la Commission.

Ces priorités concordent avec la vision du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario de renforcer l'économie et de contribuer à stimuler la croissance économique. En mettant en œuvre les priorités du présent plan d'activités, la Commission continuera de maintenir l'équité de la mise en œuvre du bail de service de croisière et accord d'exploitation avec Hornblower Niagara Cruises, qui a débuté le 1^{er} janvier 2014. La Commission maintiendra la transparence du projet de réaménagement de la marina Miller's Creek et effectuera des études qui mettront à jour les évaluations de l'état des centrales électriques obsolètes.

Le programme de tyrolienne, installé et exploité par une tierce partie, est une nouvelle entreprise envisagée par le Conseil. Le processus d'approvisionnement est en cours et un promoteur attiré a été identifié. Si le programme de tyrolienne procédait comme proposé, on prévoirait un excédent net pour 2017. L'atteinte d'une position financière positive est un des objectifs cernés dans le Plan stratégique 2013-2017 de la Commission. Si le programme de tyrolienne ne procède pas, la Commission ajustera son programme d'immobilisations en conséquence.

Un plan d'immobilisations priorisé et stratégique autofinancé à même les opérations est essentiel à la survie de la Commission. Le plan d'immobilisations de la Commission est priorisé et fondé sur le financement découlant des opérations. 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.

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

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

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

En conformité avec cette directive, la Commission a été classée dans la catégorie *entreprise opérationnelle* du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport. Une *entreprise opérationnelle* est un organisme qui a le pouvoir financier et opérationnel d'exercer ses activités avec les recettes provenant de ses activités commerciales. La Commission est par ailleurs classée par le ministère des Finances dans la catégorie *autre organisme gouvernemental*, organismes qui « sont en mesure de mener leurs affaires et de remplir leurs obligations grâce aux revenus provenant de sources extérieures au périmètre comptable du gouvernement ». La Commission est tenue de transmettre des renseignements financiers au ministère des Finances et ses activités sont comprises dans les états financiers résumés de la province.

Catégorie « entreprise opérationnelle »

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

Intendance

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

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

Énoncé de mission

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

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

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

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

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

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



Une partie de la mission du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport consiste à jouer un rôle central pour attirer des investissements et des visiteurs internationaux dans la province. Le Ministère a pour projet de travailler avec les secteurs du tourisme et de la culture pour renforcer l'Ontario comme destination touristique de réputation internationale.

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

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

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

Parmi les exemples d'expositions et d'événements qui entraînent un afflux important de visiteurs dans la région de Niagara figurent la veille du jour de l'An (60 000 personnes sont attendues) et le Festival des lumières.

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

3.0 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les réalisations de la Commission en 2014 et les orientations dans le Plan d'activités 2015-2018 soutiennent les priorités du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport par l'entremise de plusieurs initiatives. Cela comprend notamment les études de marché et la promotion de la marque, y compris les tendances touristiques internationales; le renouvellement des attractions touristiques actuelles de la Commission et le lancement de nouvelles attractions; la préservation et l'amélioration des biens patrimoniaux; ainsi que la collaboration avec la collectivité locale au moyen de partenariats de marketing, de son système de transport des visiteurs et de ses activités soulignant le Bicentenaire de la Guerre de 1812 et de l'accueil des athlètes et visiteurs dans le cadre des Jeux panaméricains/para panaméricains en 2015.

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

- FINANCES – Harmoniser les ressources financières pour une livraison efficace des produits et services
- RESSOURCES HUMAINES – Créer une culture opérationnelle où l'innovation est encouragée et récompensée
- PRODUITS ET SERVICES – Offrir une vaste gamme d'occasions touristiques éducatives, récréatives et environnementales
- INSTALLATIONS ET TECHNOLOGIE – Maintenir l'infrastructure et l'équipement à la fine pointe de la technologie
- IMAGE – Générer de l'intérêt et de l'enthousiasme pour la marque de la Commission
- PARTENARIATS – Négocier et maintenir des partenariats opérationnels mutuellement avantageux
- RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT – Veiller à ce que les décisions de la Commission et de l'administration soient fondées sur les données probantes

Outre ces sept axes, les objectifs comme l'engagement positif, la rénovation des actifs, ainsi que l'amélioration des services et programmes et plusieurs initiatives clés à l'appui de ces objectifs ont été relevés dans le Plan d'activités 2013-2016.

Les progrès accomplis relativement à ces initiatives au cours de l'année 2014 sont résumés ci-dessous.

Initiatives stratégiques et réalisations en 2014

Recherche et développement

- Rédaction du plan de situation de la Floral Showhouse
- Installation de compteurs de personnes à Table Rock, Grand View et Nature Centre pour surveiller les tendances d'utilisation
- Réalisation de sondages sur les parcs auprès des visiteurs pour la deuxième année dans le cadre des études de marché de la Commission

Ressources humaines

- Mise en route du nouveau modèle de gestion des ressources humaines et de plusieurs initiatives en matière de ressources humaines, notamment un appui aux plans d'action sur les résultats des sondages des employés, l'introduction d'une évaluation intérimaire pour le personnel non syndiqué, le respect des exigences de la Norme d'accessibilité à l'emploi et le lancement d'un nouveau programme de prix d'excellence à l'entreprise

Partenariats

- Animation de deux importants tournois de Golf Canada à Legends
- Animation des visites dans le cadre des conférences de PRO, de l'ACAM, de la FCM et de l'ACTU
- Améliorations aux Festival des illuminations d'hiver

Image

- Publication du nouveau guide du visiteur annuel

Produits et services

- Transfert réussi de la croisière au nouveau locataire Hornblower Niagara Cruises
- Rénovation du magasin de détail à Grand View Marketplace terminée avant le lancement de la nouvelle croisière
- Événements du Bicentenaire de la Guerre de 1812 : bataille de Chippawa, siège de Fort Erie
- Célébration du 125^e anniversaire de l'Excursion derrière les chutes
- Introduction du spectacle son et lumière au parc Queen Victoria – Onguiarra
- Lancement d'une nouvelle Adventure Pass ayant pour thème la nature
- Organisation d'une journée d'accueil pour commercialiser les produits de mariage de la NPC, ce qui a augmenté les réservations
- Lancement de nouveaux permis de stationnement pour offrir des options abordables aux visiteurs réguliers et aux visiteurs qui se rendent à plusieurs attractions

Finances

- Conclusion d'une nouvelle entente contractuelle pour le stationnement Payer et afficher, par voie d'appel à la concurrence, qui a augmenté la part des revenus de la Commission

Installations et technologie

- Réparations au chemin de fer Incline achevées après d'importantes inondations causées par la rupture d'une conduite régionale en décembre 2013 et ouverture d'Incline à temps pour la haute saison de 2014
- Améliorations au site Web (conforme à la LAPHO)
- Lancement de l'application mobile pour le golf
- Construction de nouvelles allées piétonnières toutes saisons au pont CNP avec une technologie qui élimine l'enlèvement de la neige et de la glace pendant les mois d'hiver
- Construction d'un lieu de stationnement/d'événement à usage multiple à la Floral Show House (The Grove)
- Mise en œuvre d'un nouvel outil de planification budgétaire/salariale (FMW)

- Plantation de 24 acres à Legends, dans le cadre du partenariat de plantation de Trees Ontario
- Mise en place de plusieurs améliorations technologiques – nouvelles fibres optiques entre Oak Hall et Table Rock; installation de connexions WiFi aux installations administratives et d'un réseau public WiFi à Grand View Plaza, production interne de vidéos, installations sécurisées pour les serveurs

Analyse environnementale

La Commission est toujours le gardien et le protecteur d'une magnifique icône de réputation internationale – les chutes Niagara et 56 kilomètres de forêt-parc attenante, traversant trois municipalités locales dans la région de Niagara. Les perspectives économiques et revue financière de l'Ontario, document publié en novembre 2014, montre des signes positifs que l'économie de l'Ontario s'accélère, stimulée par la relance de l'économie aux États-Unis.

Cependant, la conjoncture économique mondiale reste précaire et la Commission ne peut pas dépendre du tourisme américain et international pour aller chercher de nouveaux revenus supplémentaires. On continuera à miser sur les voyageurs internes et à créer de la valeur et des motifs pour inciter les visiteurs à revenir, surtout ceux de la RGT qui constituent maintenant une majorité de visiteurs. Des investissements dans l'infrastructure touristique sont nécessaires pour que Niagara demeure concurrentielle et offre une diversité de produits et services répondant aux besoins des visiteurs. La Commission doit privilégier davantage le visiteur, ce qui veut dire, entre autres, comprendre ce qui motive les visites et la durée du séjour, ainsi que les éléments significatifs des expériences recherchées.

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

Perspective stratégique 2013 – 2016

Dans son plan stratégique 2013-2016, la Commission reconnaît qu'elle doit se repositionner, peaufiner son image, définir son activité principale, s'harmoniser à sa mission originale, répondre aux tendances importantes dans le secteur du tourisme et tirer le meilleur parti de ses actifs. Les priorités clés pour 2015-2018 sont décrites ci-dessous catégorisées selon l'élément stratégique focalisé :

Recherche et développement

- Planifier le réaménagement de la place Queen Victoria
- Examiner le modèle de prestation des services de restauration rapide et de détail
- Examiner le modèle de prestation des services du service de photographie numérique

Ressources humaines

- Élaborer et mettre en œuvre des plans d'action sur le sondage des employés à l'appui d'un changement de culture fondamental
- Mettre en œuvre un nouveau modèle de partenaire d'affaires en ressources humaines
- Mettre en œuvre le système automatisé de suivi des candidats qui remplacera le système manuel
- Mettre en œuvre un nouveau modèle de formation, y compris une formation en leadership et en supervision et un logiciel de formation automatisé pour permettre un suivi efficace de la formation
- Étudier et mettre en œuvre de nouvelles technologies pour le traitement, le suivi et l'analyse de l'information sur la comptabilisation des horaires, la paye et les ressources humaines
- Terminer le projet d'évaluation des emplois non syndiqués
- Examiner le plan de relève et mettre en œuvre des plans de développement du leadership dans chaque département

Partenariats

- Se préparer à accueillir les participants et les visiteurs associés aux Jeux panaméricains et para panaméricains
- Mettre en œuvre le programme de replantation de l'Ontario/agrile du frêne
- Examiner l'utilisation de la Fondation de la Commission
- Élaborer des commandites
- Effectuer une évaluation à jour des centrales électriques

Image

- Poursuivre l'élaboration d'applications pour appareils mobiles pour la billetterie et le balayage
- Étudier des améliorations aux programmes Adventure Pass et Wayfinding

Produits et services

- Renouvellement des attractions – Excursion derrière les chutes, esplanade inférieure du chemin de fer Incline, Illumination des chutes
- Mettre en œuvre le nouveau programme de tyrolienne
- Mettre en œuvre la stratégie de marque culinaire
- Lancer un appel d'offres pour des activités génératrices de revenus pour la photographie numérique
- Élaborer un spectacle son et lumière d'été

Finances

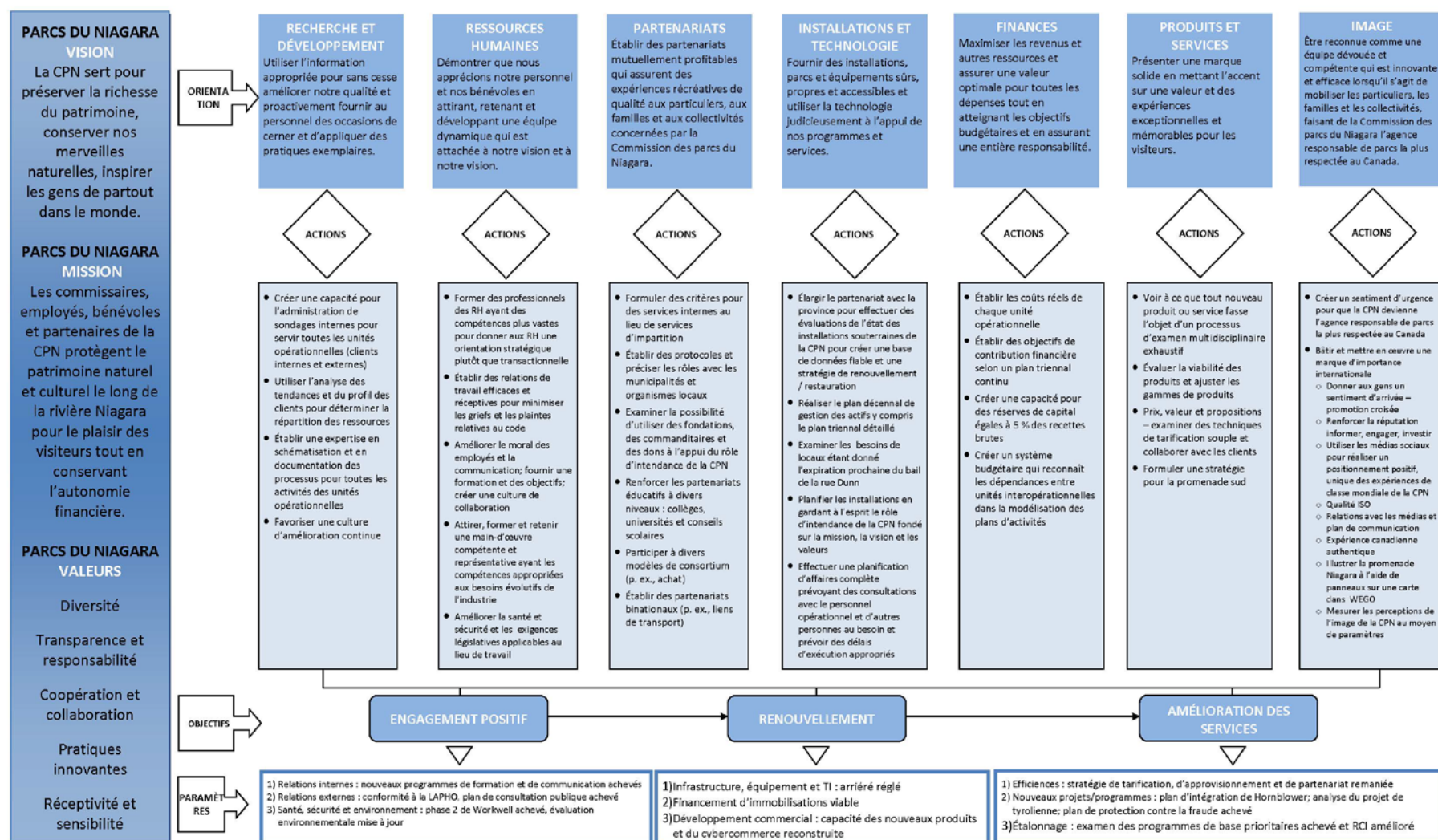
- Mettre en œuvre le changement de fin d'exercice
- Mettre à niveau le logiciel financier et l'automatisation des processus d'appel d'offres
- Mettre en œuvre le logiciel de gestion des documents Open Text et poursuivre le programme de gestion des dossiers

Installations et technologie

- Poursuivre l'élaboration du plan détaillé de gestion des actifs
- Effectuer une vérification énergétique et mettre en œuvre des gains en efficience
- Mener une étude de planification des locaux des services administratifs et dresser des plans pour un espace alternatif sur les terrains de la Commission pour remplacer l'édifice administratif loué de la rue Dunn
- Rénovation du Théâtre Oakes Garden
- Auvents et refroidisseurs à Table Rock
- Remplacement d'un auvent à la place Queen Victoria
- Remplacement des radios de police
- Effectuer une évaluation environnementale et une étude de marché pour les différents modèles de développement de la marina Miller's Creek et entamer le processus d'approvisionnement concurrentiel

Ces projets et activités en cours et à venir font l'objet d'une description plus complète à la section 4 du présent plan d'activités et les plans de mise en œuvre de ces projets sont décrits à la section 13. Les ressources pour mettre en œuvre ces priorités ont été prévues dans les budgets de fonctionnement et d'immobilisations de la Commission.

LA COMMISSION DES PARCS DU NIAGARA ORIENTATION STRATÉGIQUE 2015 – 2017



4.0 APERÇU DES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES EN COURS ET À VENIR

Le Plan d'activités 2015-2018 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 2014-2015 et de nouvelles initiatives pour la période de planification 2015-2018. Bien que de nombreuses initiatives stratégiques soient décrites à la section 3, cette section fournit des renseignements additionnels sur les projets les plus importants. La section fournit aussi des détails sur les initiatives génératrices de recettes (IGR) qui sont à l'horizon dans la période de planification.

Renouvellement des attractions

En 2016, la Commission entreprendra la planification et des études afin de revitaliser plusieurs de ses attractions :

Excursion derrière les chutes (EDLC) (coût 250 000 \$ (financé à partir des activités de la Commission); date d'achèvement mai 2015) : Le projet EDLC est déclenché par la nécessité de reconcevoir le hall du 1^{er} sous-sol de l'attraction pour améliorer l'expérience des clients et augmenter le taux de participation à la principale attraction de la Commission des parcs du Niagara. Le travail comprend la reconception du hall du 1^{er} sous-sol qui sert d'entrée/d'aire de rassemblement/de principal comptoir de billetterie et de service à la clientèle pour cette attraction. Les principales réalisations porteront sur l'amélioration de la fonctionnalité, l'accessibilité, la circulation des clients et la visibilité et l'attrait généraux de l'espace pour offrir aux visiteurs une expérience supérieure.

Illumination Tower (coût 4 millions \$ qui sera financé par d'autres; date d'achèvement décembre 2016) : De concert avec le Conseil de l'illumination (*Bi-National Illumination Board*), la Commission examine la faisabilité d'apporter des améliorations majeures à l'éclairage des chutes américaines et Horseshoe à un coût approximatif de 4 millions \$ qui sera partagé avec d'autres membres. On estime que le système d'éclairage actuel est terne et vieux, il utilise toujours des boîtiers de projecteur remontant à la Seconde Guerre mondiale (vieux de 75 ans); la dernière modernisation d'envergure de l'éclairage a eu lieu en 1998.

Chemin de fer Incline – esplanade inférieure : (budget 500 000 \$ (financé à partir des activités de la Commission); date d'achèvement mai 2015) : Ce projet d'amélioration est déclenché par la nécessité de créer des allées piétonnières sans obstacle toutes saisons menant du chemin de fer Incline au Bridge of Flowers puis au centre d'accueil Table Rock.

Le travail comprend l'aménagement d'un nouvel espace piétonnier en béton chauffé au terminus inférieur du chemin de fer Incline agrémenté de sièges, d'un aménagement paysager et de clôtures décoratives pour créer un espace public plus accueillant et confortable. L'espace sera centré sur les gens, améliorera l'accessibilité, la circulation des clients et renforcera la connexion entre le chemin de fer Incline et le centre d'accueil Table Rock. Durant les Jeux panaméricains et para panaméricains, il servira de point de convergence pour les événements spéciaux et l'information.

Programme de tyrolienne (date de mise en œuvre : avril 2016; coûts d'immobilisations assumés par une tierce partie dans le cadre de la convention de bail)

De concert avec un promoteur attiré, identifié par voie d'approvisionnement concurrentiel, la Commission a préparé un projet d'entente et d'accord de location pour l'exploitation d'une nouvelle tyrolienne aux chutes, ainsi que d'un parcours d'hébertisme aérien à Thompson Point. L'analyse de rentabilisation et les projets d'ententes ont été soumis à la province et attendent l'approbation par décret en conseil.

Gestion des actifs / entretien différé

Le montant disponible pour financer les besoins en capitaux de la Commission et le processus d'établissement des priorités est présenté à la section 10.3. Il y a un écart important entre le financement disponible par l'entremise des activités et les coûts de l'entretien différé des immobilisations. Au cours de l'exercice 2015-2016, la Commission poursuivra l'élaboration d'un plan de gestion à long terme des actifs, y compris de diverses études préliminaires requises pour évaluer plus à fond l'état des actifs, les options de rénovation et les coûts estimatifs. On a identifié plusieurs projets visant à traiter des améliorations les plus urgentes, d'après les données contenues dans la base de données de l'évaluation de l'état de VFA et les actifs essentiels aux activités qui arrivent au terme de leur vie utile.

Table Rock : remplacement des systèmes de construction (budget : 500 000 \$; date d'achèvement : décembre 2015)

À l'heure actuelle, les refroidisseurs de Table Rock fonctionnent à moins de 60 % de capacité. Ils ont dépassé leur espérance de vie et sont très inefficaces. Ils utilisent un réfrigérant restreint qui engendre des frais de réparation très élevés et est considéré comme un risque environnemental.

La réfrigération à Table Rock (réfrigérateurs et congélateurs) est conçue pour fonctionner à l'aide de ces refroidisseurs, mais par suite du manque de capacité on doit utiliser l'eau de la ville pour les refroidir suffisamment pour que le bâtiment soit confortable. Le refroidissement de l'eau des compresseurs est très coûteux et enfreint les règlements exigeant que l'équipement de refroidissement d'eau soit à recirculation plutôt qu'à évacuation directe. L'installation d'un nouveau système est très complexe. Ce système est un système personnalisé de grande taille qui ne pourrait pas être remplacé en toute urgence en cas de défaillance.

Ce projet comprendrait les travaux d'ingénierie, y compris la conception mécanique et électrique, l'approvisionnement en équipement, la logistique et les installations (enlèvement des murs, grutage et calendrier pour minimiser les inconvénients pour les visiteurs à cause de son emplacement). Le projet est hautement prioritaire et devrait commencer immédiatement pour atténuer les enjeux environnementaux, les pertes de produits et de revenus et l'inconfort du personnel et des clients.

Table Rock : auvents extérieurs (budget 150 000 \$; date d'achèvement : avril 2015)

La conception et la construction de nouveaux auvents extérieurs sont une solution permanente pour protéger les visiteurs contre la glace pouvant tomber du toit du complexe Table Rock. Ce projet a été qualifié de préoccupation pour la santé et la sécurité.

Le travail comprend la conception de quatre nouveaux auvents extérieurs permanents au centre d'accueil Table Rock au grand hall d'entrée aux chutes. Les endroits où ils seront installés sont l'entrée inférieure du restaurant, le côté nord du Bridge of Flowers et le côté sud du Bridge of Flowers. Les auvents comprendront un nouvel éclairage, des caméras de sécurité, des systèmes

de fonte de la neige et de la glace et une structure robuste capable de résister aux charges de neige et de glace exceptionnelles.

Place Queen Victoria : Remplacement d'un auvent (budget 150 000 \$; date d'achèvement : avril 2015)

L'auvent de la place Queen Victoria date de plus de 13 ans et a largement dépassé son espérance de vie. La lumière UV a détérioré le matériel au point où il a craqué, causant plusieurs fuites d'eau. L'auvent a été réparé plusieurs fois et ne peut plus être réparé efficacement. La couleur a pâli et n'est plus attrayante. La Commission a reçu plusieurs commentaires et plaintes de clients potentiels souhaitant réserver le lieu pour un événement. L'emplacement et l'équipe culinaire ont réclamé des rideaux latéraux qui stimuleront les affaires (mariages/célébrations). Pour satisfaire à cette requête, il faudra reconstruire l'armature/la structure de l'auvent pour qu'elle réponde aux spécifications techniques relatives à la charge de vent.

Projet de remplacement des radios de police (budget 350 000 \$; date d'achèvement : avril 2015)

Le service de police des parcs du Niagara (SPPN) exploite actuellement un système de radio conventionnel Motorola qui utilise des canaux radio. Ce système est au terme de sa durée de vie utile et du cycle de soutien du fabricant. Or, un système de communication radio est essentiel, car il permet aux policiers d'offrir des services de police adéquats et efficaces et d'assurer la sécurité de nos membres et du public.

L'ancien système radio a été acheté en 2003 lorsque la Commission a approuvé des dépenses en capital d'environ 500 000 \$ pour un nouveau projet de radio pour le SPPN. L'achat a tiré parti de l'infrastructure du projet de radio actuel du service de police régional de Niagara (SPRN). Le projet du SPRN a été lancé à la suite d'un processus exhaustif d'appel d'offres et a été approuvé par la commission des services policiers de la municipalité régionale de Niagara travaillant avec la région. La démultiplication des efforts de la région a permis au service de police des parcs du Niagara, par l'entremise de la Commission des parcs du Niagara, d'acheter un système de radio ultra-moderne. Le service de police des parcs du Niagara souhaite répéter le processus et repérer des économies pour l'achat d'un nouveau système radio en 2014-2015.

Étude de planification des locaux – équipements administratifs *(budget de 2016 100 000 \$; date d'achèvement : juin 2015)*

Ce projet comprend le travail de planification et de conception requis pour réaffecter une partie de l'entrepôt du centre de distribution de la Commission afin d'utiliser l'espace plus efficacement et ajouter des bureaux pour les employés. La Commission loue actuellement 37 000 pieds carrés de locaux à bureaux du Collège Niagara qui coûtent environ 162 000 \$ par an et l'on croit que le centre de distribution sera un endroit approprié et viable pour remplacer ces locaux loués.

Le travail comprend le réaménagement de l'espace intérieur du centre de distribution pour accommoder environ 35 employés des locaux loués au campus Maid of the Mist du Collège Niagara, dont le bail prend fin à la fin de 2016 (avec prolongement possible jusqu'en 2017). Le réaménagement comprendra de nouvelles aires de travail ouvertes, des bureaux privés, des salles de réunion, des toilettes, des cuisinettes, des espaces communautaires et des services, de même que de nouveaux systèmes mécaniques, systèmes électriques, systèmes de sécurité

des personnes, systèmes de communication, des meubles de bureau, des éléments architecturaux et les caractéristiques d'accessibilité requises.

Réaménagement de la marina des parcs du Niagara (Miller's Creek) *(Budget de fonctionnement 2016 pour les études de planification 100 000 \$; date d'achèvement : décembre 2015)*

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. Fondée sur une marina publique exceptionnelle, elle procédera d'une manière économiquement et écologiquement viable et fournira un point d'accès facile et pratique à toutes les attractions le long de la promenade Niagara. Cette destination renforcera donc la marque de la Commission et maintiendra la prééminence de la promenade, servant les plaisanciers et la communauté récréative de la région internationale de Niagara, notamment propriétaires, touristes et visiteurs.

Étant donné les commentaires et la rétroaction fournis par les résidents et les intervenants, la Commission lancera une étude de marché et une étude environnementale du site afin de déterminer les meilleures options de réaménagement. Elles reposeront sur les principes directeurs établis durant les consultations, à savoir maximiser les aires de loisirs nautiques et connexes; améliorer l'accès public et les activités le long du littoral de la rivière Niagara; respecter les politiques et les règlements d'aménagement tout en suivant les principes d'une bonne planification; et assurer la viabilité financière et offrir des avantages à la collectivité.

La Commission continuera de fournir les activités et l'entretien quotidiens de la marina par l'entremise d'une tierce partie. Une entente actualisée portant sur la prestation de ces services sera conclue d'ici à avril 2015.

Rationalisation des activités – finances, approvisionnement, ressources humaines et technologie

Durant la période de 2016 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 à la norme ICP et la gestion des données en matière de paie, de comptabilisation du temps et de ressources humaines. Le processus de modernisation comprend la documentation des systèmes existants dans une formule normalisée, des formulaires conviviaux, l'analyse de l'écart, l'élaboration de plans de travail, la formation du personnel, l'implantation de technologies nouvelles ou la mise à niveau et de nouveaux processus de gestion des dossiers. La plus grande partie du programme de modernisation est financée par le personnel en place et par l'entremise de la capacité supplémentaire résultant de l'efficacité accrue.

Le programme officiel de gestion des dossiers commencé en 2014 se poursuit. La Commission entend mettre en œuvre Open Text comme logiciel de gestion des documents et travaillera avec le ministère des Services gouvernementaux, Groupement ITI pour les organismes centraux, par le truchement d'une lettre d'entente, pour utiliser l'Enterprise Records and Document Management Service (ERDMS).

L'ERDMS offrira un moyen rentable de recueillir, de gérer, d'emmagasiner, de préserver et de livrer le contenu et les documents liés aux processus de la Commission, articulé sur une infrastructure entièrement évolutive, en permettant à celle-ci d'avoir accès aux licences d'utilisation du logiciel Open Text par l'entremise de l'entente contractuelle de la province (fournisseurs attitrés) avec le fournisseur de logiciels. Pendant l'exercice 2015, l'ERDMS donne à la Commission accès à son expertise grâce au programme Quick Start afin de lancer la mise en œuvre du logiciel Open Text. Les services fournis par l'ERDMS comprennent :

- De solides fondements en gestion de l'information (expertise en gestion des dossiers et antécédents d'utilisation d'Open Text dans l'environnement provincial en Ontario)
- Des espaces de travail partagés pour la collaboration des documents et outils qui améliorent la capacité à trouver l'information
- Une plateforme sécurisée
- Un élément de connexion normalisé
- L'utilisation de fonctions administratives communes provinciales
- Une consultation exhaustive pour achever la modélisation/conception de la communauté, de l'information et de la sécurité/ et le modèle de gestion des dossiers.

Le programme Quick Start est fourni à la Commission pour un montant de 10 000 \$ pour lancer la mise en œuvre du logiciel. Les frais de licence annuels s'élèveront à environ 25 000 \$ par an et la Commission les a inclus dans son budget de 2016.

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

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 poursuivra la formulation de son programme triennal de développement de la marque, y compris l'élaboration de lignes directrices sur la marque. Elle tirera parti de son statut de membre d'organismes touristiques clés, du nouveau service de croisière et du lancement de nouvelles attractions comme un éventuel programme de tyrolienne pour générer un intérêt renouvelé pour les parcs du Niagara.

La Commission continuera à effectuer des études de marché par le truchement de sondages réguliers pour assurer que les produits, programmes, services et attractions possèdent des caractéristiques uniques qui la distingueront des autres exploitants touristiques. Elle continuera de surveiller les tendances d'utilisation des visiteurs de Niagara Glen et d'autres aires naturelles à l'aide de compteurs disposés le long du sentier et de la rétroaction fournie lors des visites guidées.

Centrales électriques – réutilisation adaptative des bâtiments historiques

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

plus produire d'hydroélectricité. 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, mais des études complémentaires devront être effectuées durant la période 2015-2018 pour déterminer les prochaines étapes. La section Plan de mise en œuvre (section 13) de ce Plan d'activités décrit les prochaines étapes proposées pour 2016-2018.

À titre de renseignement sur les circonstances qui ont fait de la Commission l'intendant de ces installations, voici un extrait de la section 2.3.3 d'un rapport du 27 septembre 2013 par Ontario Power Generation concernant le projet du tunnel de Niagara (PTN) et l'accord d'échange de Niagara qui ont mené au transfert de ces trois centrales électriques à la Commission :

La *Loi sur les parcs du Niagara* (Ontario) confère à la Commission des parcs du Niagara (la « Commission ») le pouvoir d'accorder certains droits d'utilisation des eaux de la rivière Niagara aux fins de production d'électricité.

En 1892, la Commission a octroyé un contrat de franchise à Canadian Niagara Power Company Limited (« CNP ») pour la construction et l'exploitation de la Rankine Generating Station (« Rankine GS ») et le prélèvement d'eau de la rivière Niagara. Le propriétaire actuel de CNP est Fortis Ontario Inc. (« Fortis »). La franchise a donné à Fortis le droit de générer 74,6 MW en prélevant approximativement 283 m³/s d'eau de la rivière Niagara pour la production d'énergie 1 jusqu'au 30 avril 2009. La Commission a également octroyé deux autres contrats de franchise en 1900 et en 1903 respectivement à Toronto Power Generating Station (« Toronto Power GS ») et à Ontario Power Generating Station (« Ontario Power GS »). Ces deux stations et leurs contrats de franchise respectifs sont devenus la propriété d'OPG.

Lorsque la Province a autorisé la construction des centrales 1 et 2 Sir Adam Beck, elle a donné au prédécesseur d'Ontario Hydro les droits et pouvoirs de construire, exploiter et utiliser les eaux de la rivière Niagara en vertu d'une loi spéciale adoptée en 1916, 1917 et 1951. En conséquence, deux systèmes parallèles existent actuellement pour l'octroi de droits d'utilisation de l'eau des rivières Niagara et Welland. Les droits accordés en vertu de l'autorité de la Commission ont priorité sur les droits de Sir Adam Beck parce qu'ils ont été octroyés en premier.

Par suite des deux volets d'autorité adjudicatrice en matière d'hydroélectricité, il y a des ambiguïtés à propos des droits sur l'eau à Niagara et de la capacité de tiers d'obtenir le droit de produire de l'électricité à Niagara.

Les négociations concernant l'accord d'échange de Niagara (« AEN ») ont été lancées par Ontario Hydro en 1998 avec la Commission et Fortis. En 2003, plusieurs accords ont été conclus par la Commission, Fortis et OPG afin de sécuriser et de protéger les droits sur l'eau d'OPG sur les rivières Niagara et Welland jusqu'en 2056.

Dans le cadre de ces accords, OPG a été tenu de transférer la propriété de Toronto Power Generating Station (GS) et d'Ontario Power GS à la Commission pour l'aménagement des structures à des fins autres que la production d'hydroélectricité, notamment à titre d'attraction pour les visiteurs. Les conditions de la cession obligeaient notamment OPG à effectuer des évaluations environnementales, à procéder aux restaurations environnementales requises et à apporter des améliorations structurelles précises aux bâtiments, y compris retirer l'équipement, remplir le bief amont à Toronto Power GS et sceller les conduites à la cabine de barragiste d'Ontario Power GS. Conformément aux accords, la centrale Rankine de Fortis est devenue propriété de la Commission à l'expiration du contrat de franchise le 30 avril 2009.

Fortis ayant abandonné ses droits et revendications futures à l'eau de la rivière Niagara, la société a obtenu accès à 74,6 MW de production d'OPG, ce qui équivaut à la production autorisée de la Rankine GS, jusqu'au 30 avril 2009 et devait être autorisée à acheter trois centrales hydroélectriques d'OPG sur la rivière Trent; Sills Island GS (2 MW), Frankford GS (3,2 MW) et Sidney GS (4,5 MW).

Pour faciliter cet arrangement, le 1^{er} mai 2003, la province a émis un décret en conseil (« DEC ») approuvant une directive de politique sur la participation de la Commission aux accords susmentionnés. La directive de politique obligeait la Commission à ne pas octroyer ni permettre à une autre personne qu'OPG le droit de prendre de l'eau des rivières Niagara et Welland pour la période commençant le 22 avril 2003 et se terminant en 2056; à octroyer à OPG les droits et intérêts sur les terres nécessaires à la construction du tunnel Sir Adam Beck selon des modalités et conditions au regard de la Commission et ses programmes; à consentir au transfert du droit de Fortis d'apporter de l'eau de la rivière Niagara à OPG; et à accepter le transfert de Toronto Power GS et d'Ontario Power GS aux conditions précisées dans le DEC.

La province a émis un autre DEC selon lequel le lieutenant-gouverneur en conseil a expressément renoncé à son droit de prolonger la franchise d'eau de Fortis au-delà du 30 avril 2009.

Les parties ont converti les directives de politique en accords contractuels, mais ces contrats n'ont pas été approuvés par le gouvernement avant l'élection provinciale d'octobre 2003. À la suite de cette élection, la politique provinciale n'appuyait plus la vente ou la location d'actifs de production d'énergie.

L'option d'une vente ou d'une location n'étant plus sur la table, la province et Fortis ont entamé une série de négociations qui ont mené à une directive du ministère de l'Énergie ordonnant à OPG de négocier une juste compensation avec Fortis pour sa participation à l'AEN. Par suite de ces négociations, OPG a payé 10 millions \$ en juste compensation le 18 février 2005. OPG a lancé une DP pour les travaux environnementaux, correctifs et structuraux nécessaires au transfert de Toronto Power GS et d'Ontario Power GS à la Commission. Le budget initial des travaux était estimé à environ 10,4 millions \$ plus 2 millions \$ pour imprévus selon les estimations d'ingénierie fournies par un conseiller externe, mais les réponses à la DP ont surpassé l'estimation à cause des conditions du marché de la construction à l'époque et de la tarification de la répartition des risques par les répondants dans la DP. Neuf sociétés avaient initialement indiqué qu'elles souhaitaient participer au processus de DP et recevoir les trousse de DP, mais seulement deux sociétés ont soumis des propositions. OPG a déterminé que le manque de réponse des autres entrepreneurs reflétait la vigueur du marché, la nature unique du travail et le profil de risque perçu associé au travail.

À la suite des négociations, OPG a choisi Peter Kiewit Sons Co. comme entrepreneur et approuvé un coût contractuel pouvant aller jusqu'à 20 millions \$. Kohn Crippen Berger Ltd. a été choisi comme représentant du propriétaire. Les travaux sur les deux sites ont pris fin en juillet 2007 et ceux-ci ont été transférés à la Commission le 1^{er} août 2007. À 17,8 millions \$, le coût définitif du travail effectué par Peter Kiewit Sons Co. était inférieur au budget approuvé.

Le coût total de l'AEN était estimé dans le sommaire original de l'analyse de rentabilisation (SAR) pour le PTN à environ 32,4 millions \$. Ce montant comprenait les travaux d'évaluation, les travaux d'assainissement à Toronto Power GS et Ontario Power BS et le paiement de règlement à Fortis ainsi que l'intérêt et l'imprévu. Le tableau 2 indique les montants budgétisés initialement pour les travaux de l'AEN et les montants ultimement dépensés.

Comme l'indique le tableau 2, le coût final des travaux de l'AEN s'est établi à 43,9 millions \$. Les coûts supérieurs aux prévisions sont dans trois secteurs :

- l'ingénierie et la gestion du projet à cause de la portée et de la durée accrues du projet;
- la construction et l'assainissement par suite des offres supérieures aux prévisions des entrepreneurs à cause des conditions du marché au moment de la DP et de l'allocation du risque à l'entrepreneur;
- l'intérêt découlant des coûts additionnels et de la durée plus longue de cet élément et de l'entier PTN.

Tableau 2 - Coûts liés à l'accord d'échange de Niagara					
Projet du tunnel de Niagara Analyse de l'accord d'échange de Niagara					
	SAR original	Réel au 30 juin 2013	Delta	Diff. En %	Explication de la variance
Soutien de NPG	202 129,53	162 466,99	(39 662,54)	-20%	Exigence réduite pour le surveillant des contrats de NPG.
Consultant enviro.	225 000,00	198 508,38	26 491,62	-12%	Portée réduite (c.-à-d. élimination du dépôt du Rapport d'état du lieu).
OR/ingén.	726 000,00	1 178 116,95	452 116,95	62%	Portée additionnelle et durée prolongée pour les services d'OR et d'ingénierie.
Construction	1 039 488,00	17 826 058,5	7 431 200,5	71%	Les conditions du marché au moment de la DP ont mené à des propositions supérieures aux estimations.
Remédiation	1 000 000,00	500 627,49	(499 372,51)	-50%	Exigences réduites pour la remédiation.
Fortis	10 000 000,00	10 000 000	-	0%	
Intérêt	7 777 135,62	14 001 260,42	6 224 124,8	80%	Coûts accrus associés au travail sur l'accord d'échange de Niagara et durée prolongée pour le PTN.
Réserve	2 040 304,28	0	(2 040 304,28)	-100%	Toute la réserve est dépensée. Une variance additionnelle a été financée à partir d'autres éléments du PTN.
	32 36 5427,43	43 867 038,73	11 501 611,3	36%	

OPG a participé à l'AEN pour avoir le droit exclusif d'utiliser l'eau de la rivière Niagara et du canal Welland aux fins de production d'électricité jusqu'en 2056. Cette assurance contribue à la viabilité économique du PTN. Ainsi, tous les coûts associés à l'AEN sont des coûts de développement du projet, car ils ont été engagés pour assurer la disponibilité de l'eau pour le PTN. Ces coûts ont été capitalisés comme faisant partie des coûts d'ensemble du PTN et sont inclus dans le montant total que l'on cherche à recouvrer dans cette demande.

The Ventin Group (TVG) a été retenu par la province après que l'accord d'échange de Niagara s'est terminé transférant ces actifs et passifs à la Commission. The Ventin Group a effectué des analyses formelles des installations et leurs rapports ont été reçus par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport et présentés à la Commission en novembre 2008. La Commission a subséquemment reçu 1,55 million de dollars en 2009 et a utilisé les fonds pour entreprendre des réparations urgentes et planifier l'usage futur des installations. En date du 31 octobre 2014, il reste 158 205 \$ de ce financement. La Commission attend actuellement un financement complémentaire de la province, lequel sera utilisé pour procéder à la planification et à l'attribution du réaménagement potentiel.

Un risque considérable de nouvelle dégradation des actifs et d'obligation financière reste associé à ces installations, comme l'a mentionné l'examen de l'état des installations effectué par VFA en 2013. L'obligation financière pour les centrales a été établie à environ 28,1 millions \$ dans le rapport financier vérifié 2013 de la Commission. Or, cette dernière ne peut assumer cette obligation sans l'aide du gouvernement provincial ou d'une tierce partie.

En 2013, la Commission a reçu les commentaires d'autorités compétentes en patrimoine industriel et en archéologie concernant la réutilisation adaptative des installations et un

processus d'approvisionnement a été élaboré pour obtenir des propositions qui préserveraient la nature patrimoniale et l'aménagement de sites de classe mondiale.

Le conseil a autorisé le recours à des conseillers pour entreprendre un « rapport d'état du lieu » renfermant des renseignements sur les immeubles de base et élaborer une vision communautaire des immeubles d'OPG.

Théâtre Oakes Garden (*Budget 100 000 \$ en 2015; 500 000 \$ en 2016*)

Ce jardin spectaculaire est le point d'entrée du parc Queen Victoria, l'aire centrale des parcs du Niagara qui a vue sur les chutes. Situé au pied de Clifton Hill, c'est l'endroit idéal pour avoir une superbe vue panoramique des chutes américaines et des chutes Horseshoe. Des concerts et événements spéciaux ont lieu dans les jardins durant l'été.

Les jardins du théâtre Oakes Garden (TOG) sont d'extraordinaires exemples de conception et d'architecture robuste spécifiquement pour :

- Agir comme portes d'entrée au Canada
- Encourager les visites au système des parcs du Niagara
- Fournir une opportunité d'amusement, de détente et de divertissement
- Mettre en valeur l'art, l'architecture et le savoir-faire canadiens

Le TOG a été conçu selon une forme classique et repose sur les principes et méthodes de l'école des Beaux-Arts. Ce sont la séparation des espaces, l'utilisation d'axes robustes dans le parc et l'interpénétration des espaces (Milovsoroff, CHH, 1989). La conception visait à tirer parti de la pente naturelle du site. Ce dernier devait être utilisé comme théâtre de jardin et servir de porte d'entrée au Canada.

Les réparations et réaménagements effectués au théâtre Oakes Garden en 2014 comprenaient des réparations électriques pour rétablir l'éclairage de l'allée et l'éclairage de sécurité au coin nord des escaliers. Un éclairage LED additionnel a également été installé pour augmenter la sécurité. Une configuration et un plan concernant une allée accessible à granulats apparents menant de l'entrée nord-ouest au théâtre inférieur sont en voie d'élaboration.

Les rapports et les aménagements architecturaux et techniques ont été préparés pour le remplacement du mur de la pergola et du treillis. On a, notamment, effectué une fouille exploratoire pour établir les spécifications détaillées des fondations. L'enlèvement d'une partie du mur de soutènement faisant face à la promenade et une excavation exploratoire ont été effectués pour établir les détails techniques pour la reconstruction future du mur.

Le plan pour 2015 comprend la construction de l'allée accessible, un éclairage additionnel pour l'escalier et les spécifications techniques détaillées pour le remplacement du mur de soutènement le long de la promenade Niagara. L'ajout de rampes aux fins d'accessibilité et la préparation des spécifications pour le remplacement du mur de la pergola sont prévus dans le budget d'immobilisations de mars 2016. La Commission évaluera l'état complet du TOG et les implications de la restauration du mur de la pergola dans le cadre du plan de restauration global.

Initiatives de plantation d'arbres et agrile du frêne (*le coût du remplacement du couvert d'arbres sur dix ans est estimé à 300 000 \$*)

On a trouvé l'agrile du frêne dans les parcs du Niagara, ce qui a mené à une détérioration de la santé des frênes. On continuera de traiter des spécimens de frênes du parc Queen Victoria et

de l'arboretum des jardins botaniques à l'aide de Treeazin pour les protéger et diminuer les risques à la sécurité dans ces zones très fréquentées. À cause de la densité élevée de frênes dans les parcs du sud, notamment dans les terrains de golf Legends de Niagara, la Commission travaille avec l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara et le Conseil de restauration de Niagara pour utiliser les meilleures pratiques forestières dans ces zones infestées par l'agrile du frêne. Le personnel de la Commission étudie la possibilité de récolter certains frênes pendant qu'ils ont encore une valeur commerciale (utiles pour le bois d'œuvre, le bois de chauffage, etc.), puis de replanter les zones avec d'autres espèces d'arbres indigènes. La Commission poursuivra ses programmes de plantation d'arbres pour compenser les pertes de frênes et ses recherches avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments et Arbres Ontario.

La Commission renouvellera un protocole d'entente (PE) originellement signé en 2012 avec Arbres Ontario pour continuer d'offrir les événements de plantation d'arbres, qui ont eu beaucoup de succès, les ateliers Tree Seed Collectors Certification et entreprendre des études sur la propagation des arbres. Elle collabore également avec Arbres Ontario et ses agents de plantation d'arbres pour obtenir un financement au titre du programme 50 millions d'arbres de la province afin de permettre de planter 10 000 arbres sur les terrains de la Commission en reconnaissance des athlètes et des délégués attendus lors des Jeux panaméricains et para panaméricains de 2015.

Le programme *Planter un arbre* a été mis sur pied en 2011 à l'intention des groupes scolaires; c'était la première fois que la Commission offrait à ses jeunes visiteurs une expérience pratique consistant à planter de jeunes gaules sous la direction de membres de son équipe d'horticulteurs. En 2015-2016, nous continuerons à offrir le programme qui comprend de l'information sur l'importance des rôles d'intendance de la Commission dans la préservation et la protection de nos forêts-parcs. La Commission élargira l'offre en vendant le programme à d'autres groupes qui visitent nos parcs et aux entreprises locales qui recherchent des occasions de promouvoir l'esprit d'équipe.

De plus, la Commission sensibilisera le public et lui donnera l'occasion de faire des dons aux initiatives de plantation d'arbres et fera connaître les retombées de l'agrile du frêne.

Plan des initiatives génératrices de recettes – renouvellements à venir

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

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

IGR	Fournisseur actuel	Date du nouveau contrat
Promenades en calèche	Sentineal Carriages Inc.	Avril 2015
Bureau de change	Vacant	Mai 2015
Guichets automatiques bancaires	Direct Cash Management	Mai 2015
Photographe	Digital Attractions Inc.	Décembre 2015
Permis d'accès à la rivière Niagara	Smugglers Cove Boat Club	Décembre 2015
Jumelles panoramiques	CPC Vending	Février 2016
Promenades en vélo de location	Zoom Leisure Inc.	Mai 2016
Articles luminescents	Glow in the Park	Mai 2016
Café à service rapide	TDL (Tim Horton's)	Juillet 2016
Presse de monnayage	Coin Press Canada	Novembre 2016
Bateau à propulsion hydraulique	Niagara Gorge Jet Boating	Décembre 2016
Kiosque artistique	Vendeurs multiples	Décembre 2016
Exploitant de l'académie de golf à Legends	Rick Smith Operator	Décembre 2017
Kiosques japonais/asiatiques de restauration à service rapide	Au So Sushi	Mai 2018
Nouveau comptoir de restauration rapide du complexe Table Rock	Pizza Pizza	Mai 2018
Autocariste	Double Deck Tours	Décembre 2018
Stationnement solaire	Parktoria	Mai 2019

5.0 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 4.0 du présent plan d'activités s'inscrivent dans le cadre de l'effectif, du budget et des partenariats en place, sauf en ce qui concerne le financement supplémentaire nécessaire à la réutilisation adaptative des centrales électriques. Le cabinet VFA a récemment estimé les frais de réparation des lacunes en surface de ces trois installations à environ 21,299 millions \$. Ces estimations des coûts, de même que les estimations des réparations aux immobilisations souterraines, exigeront un financement externe.

Voici les ressources comprises dans le budget 2016 pour les initiatives stratégiques :

Renouvellement des attractions

Renouvellement de 2016	Budget de 2016	Achèvement ou mise en œuvre
Excursion derrière les chutes	250 000 \$ – financé à même les opérations	Mai 2015
Illumination des chutes	Financé par d'autres	Décembre 2016
Chemin de fer Incline – esplanade inférieure	500 000 \$ – financé à même les opérations	Mai 2015

Renouvellement des infrastructures

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

La direction a effectué un inventaire complet des actifs des installations au cours de l'exercice 2012-2013, avec l'aide de consultants de VFA. L'estimation préliminaire des coûts pour combler les lacunes est d'environ 137,5 millions \$, incluant les centrales électriques. VFA poursuit le projet d'évaluation de l'état des actifs en 2016 dans le but d'examiner les infrastructures souterraines.

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

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

Rationalisation des activités

Le financement de ces activités est inclus dans le budget de fonctionnement de 2016.

Les autorisations provinciales suivantes sont prévues en 2016-2017 :

- Renouvellement de la marge de crédit d'ici avril 2016
- Renouvellement du mandat du vérificateur pour l'exercice 2016
- Nomination d'un banquier d'ici avril 2016
- Plan d'activités d'ici juin 2015
- Utilisation du capital des centrales électriques d'ici octobre 2016
- Demandes de subvention pour le financement des immobilisations qui font partie du plan d'activités

Les documents pour demander ces autorisations devraient être acheminés au ministère en juillet 2015.

6.0 ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Bilan de l'année

Un grand sentiment d'accomplissement sont les mots qui décrivent le mieux la saison touristique 2014 pour la Commission des parcs du Niagara, alors que les initiatives comme le transfert du service de croisière et la conclusion réussie des célébrations du Bicentenaire de la Guerre de 1812 ont contribué à améliorer la performance financière de l'organisme.

Au début de 2014, un changement réussi d'exploitant du service de croisière a été identifié comme étant la principale priorité d'affaires de la Commission. À cet effet, Parcs du Niagara et Hornblower Niagara Cruises ont fait d'importants investissements dans leurs produits et services en prévision du lancement de ce nouveau service de croisière.

Pour sa part, La Commission a investi près de 1 million \$ dans les rénovations de son Grand View Marketplace, afin d'offrir aux visiteurs de nouvelles options de magasinage, de repas et de divertissement propres aux parcs du Niagara à cet important lieu d'entrée. Les résultats de ce réinvestissement, le premier depuis que le complexe a été construit en 1990, ont déjà été atteints. En effet, les ventes au détail à Grand View ont augmenté de 5,1 % ou d'un montant additionnel de 215 000 \$ entre son ouverture en mai et la fin de septembre 2014.

Parcs du Niagara abrite la plus forte concentration au Canada de sites et de champs de bataille de la Guerre de 1812 et à ce titre l'organisme a été ravi de jouer un rôle prédominant dans les importantes commémorations du bicentenaire prévues et tenues l'année dernière. En juillet et en août, les reconstitutions de la bataille de Chippawa et du siège du vieux Fort Erie ont obtenu beaucoup de succès, attirant un grand nombre de participants aux reconstitutions et des milliers de spectateurs venus rendre hommage aux sacrifices faits par les soldats britanniques, canadiens et américains et les alliés autochtones durant le conflit.

Dans le cadre de ces commémorations, Parcs du Niagara et le Conseil d'héritage pour le Bicentenaire ont eu le plaisir d'accueillir une délégation de la communauté de Gand, en Belgique. C'est là qu'une amitié, forgée dans le feu il y a quelque 200 ans, prendrait bientôt racine lorsque les États-Unis et la Grande-Bretagne ont signé le traité de Gand, mettant un terme aux hostilités entre les deux camps le 24 décembre 1814. Dans le cadre de cette visite, les représentants de l'association du traité de Gand, dirigés par le gouverneur Jan Briers, ont présenté à Parcs du Niagara une rose de paix nouvellement créée plantée au vieux Fort Erie et à Queenston Heights. Ces roses serviront non seulement de rappel émouvant des événements survenus sur ces terres maintenant protégées par la Commission, mais également de symbole de la vive amitié nouée entre deux grands pays et la communauté de Gand et ses citoyens.

L'an dernier, Parcs du Niagara a déployé des efforts concertés en vue de mettre en valeur et d'établir sa marque d'organisme provincial pour promouvoir non seulement les visites touristiques à Niagara et aux parcs du Niagara, mais également la préservation des terres et des sites historiques qu'elle a le devoir de protéger. Dans le cadre de ces efforts, elle a lancé une nouvelle campagne de marketing et de promotion axée, notamment, sur la création d'un nouveau guide du visiteur de style magazine, le premier en 14 ans, dont plus de 750 000 exemplaires ont été mis en circulation (marchés canadien et américain) pour

promouvoir toutes les attractions que les parcs du Niagara peuvent offrir en tant que destination touristique unique et attrayante.

Ne se limitant pas aux initiatives de marketing, Parcs du Niagara continue de jouer un rôle prédominant dans l'élaboration d'événements et de promotions destinés à augmenter et à encourager les visites à Niagara et aux Parcs du Niagara. En août, l'organisme a lancé un nouveau divertissement familial, Onguiaahra ou Thunder of Waters, qui combine la puissance de l'eau, le son et l'éclairage laser pour mettre en valeur la beauté, le mystère et la magie des chutes Niagara.

Durant ce mois, Parcs du Niagara a également fièrement célébré le 125^e anniversaire de l'Excursion derrière les chutes. Pour marquer cette importante occasion, une célébration d'un mois a été planifiée pour mettre en valeur le lieu touristique populaire et son importance pour la Commission et les visiteurs du monde entier. Dans le cadre de ses plans de célébration, la Commission a créé un nouveau programme interprétatif intéressant pour partager l'histoire unique de l'Excursion avec ses visiteurs. Parcs du Niagara a également utilisé les médias sociaux (site Web/Facebook, Twitter) pour engager ses visiteurs et les encourager à partager leurs histoires, leurs pensées et leurs images de cette populaire attraction touristique.

En plus d'animer ses propres événements, Parcs du Niagara a continué de jouer un rôle prédominant au sein de la destination et de travailler avec les groupes d'intervenants et les gouvernements locaux sur des efforts promotionnels conjoints. Ces efforts ont porté, notamment, sur un programme de feux d'artifice aux chutes amélioré, l'organisation et la programmation d'un Festival des illuminations d'hiver amélioré et le concert traditionnel de la veille du Nouvel An tenu au parc Queen Victoria.

Pendant l'été, le golf des Parcs du Niagara a animé deux prestigieux tournois de Golf Canada auxquels ont assisté quelques-uns des meilleurs golfeurs du pays. En juin, le circuit féminin canadien a tenu son deuxième tournoi de la saison au parcours Battlefield du terrain Legends de la Commission au complexe Niagara Golf. La gagnante du tournoi a été l'amatrice Booke Henderson, âgée de 16 ans, qui quelques jours plus tôt a terminé dixième à l'Open de golf des États-Unis de la Ladies Professional Golf Association (LPGA); c'est un accomplissement de taille pour cette golfeuse d'Équipe Canada, maintenant classée première golfeuse amatrice au début de la saison 2015. En juillet, l'avenir du golf masculin canadien était à l'honneur, alors que le terrain Legends de la Commission a animé le championnat canadien junior de golf masculin. Le gagnant du tournoi, Austin James, 18 ans de Bath (Ontario) a battu le record du parcours à Battlefield, mais ce record a été battu par Tony Gil, 16 ans, de Vaughn (Ontario) qui a été gagnant en deuxième du tournoi.

En dépit de ce succès, le terrain de golf Whirlpool des parcs du Niagara a été durement touché par l'hiver rigoureux qui a sévi à Niagara et en Ontario en 2014. La Commission a dû rebâtir plusieurs verts, ce qui a repoussé l'ouverture du parcours à la fin de juin 2014 (par comparaison, le terrain Legends du complexe Niagara Golf a ouvert au début d'avril, sans dommages). Il aurait été possible d'ouvrir plus tôt, en raccourcissant le parcours, les allées et les verts, mais la Commission a choisi plutôt de préserver l'intégrité et la réputation du terrain de golf et d'ouvrir seulement lorsqu'elle était prête à le faire.

Au début du printemps, la Commission a pu rétablir l'opération de son nouveau chemin de fer Incline qui a été affecté par la rupture d'une conduite régionale ayant nécessité une fermeture de décembre 2013 à mai 2014. La réfection et le retour en service du chemin de fer était un

important développement pour Parcs du Niagara et ses partenaires touristiques, car le service toutes saisons entièrement accessible améliorera considérablement les liens entre les parcs du Niagara et la zone touristique Fallsview.

En 2014, l'équipe culinaire a entamé plusieurs démarches pour répondre aux besoins de la clientèle tout en améliorant le rendement financier. Des changements excitants, notamment la construction stratégique des menus et une tendance vers des produits et denrées locaux, ont eu un succès retentissant. Ces efforts ont incité la Commission à se joindre à l'Ontario Tourism Culinary Alliance en 2014, car Parcs du Niagara partage l'objectif de l'Alliance d'appuyer l'industrie culinaire en Ontario tout en contribuant à l'objectif global du gouvernement de l'Ontario, à savoir doubler les recettes touristiques dans la province d'ici à 2020, comme le décrit le rapport de Greg Sorbara, *À la découverte de l'Ontario : Rapport sur l'avenir du tourisme*.

Afin d'atteindre cet objectif provincial de doubler les recettes touristiques d'ici à 2020, il faudra augmenter les visites en Ontario et dans la région du Niagara au cours des prochaines années. En fait, selon l'Association canadienne de l'industrie du tourisme (ACIT), les voyages intérieurs au pays représentent 80 % de la demande en termes de visites touristiques. Pour que le Canada, l'Ontario et Niagara réussissent, il faut augmenter le nombre de visiteurs internationaux, particulièrement en provenance des États-Unis, car ceux-ci dépensent davantage, stimulant ainsi l'investissement et la profitabilité au sein de l'industrie.

Par ailleurs, selon les statistiques fournies par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario, le nombre de touristes américains venus dans cette province en 2014 n'était pas à la hausse comme en 2013; en effet, les traversées de la frontière américaine vers l'Ontario ont chuté de 2,0 % pendant les dix premiers mois de l'année. Alors que le nombre de visiteurs américains se rendant en Ontario a continué à diminuer, les touristes américains qui visitent le parc représentent toujours le deuxième segment dans la composition des 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 2014, 37 % des répondants indiquent qu'ils sont résidents des États-Unis.

Les visiteurs internes de la Commission, principalement en provenance de la région du Grand Toronto (RGT), représentent le plus important segment de marché de la Commission. En effet, 50 % des répondants au sondage auprès de la clientèle de la Commission indiquent qu'ils viennent du Canada. Cependant, la force du dollar canadien en 2014 a continué d'éloigner les visiteurs de Niagara au profit des États-Unis. Selon le ministère, les visiteurs canadiens retournant des États-Unis pour entrer en Ontario ont diminué pour les dix premiers mois de 2014, mais plus de 18 millions de résidents canadiens sont retournés des États-Unis pour entrer en Ontario, ce qui est plus du double du nombre d'Américains (huit millions) qui sont venus en Ontario durant la même période.

On peut toutefois continuer à se réjouir de la hausse de visiteurs en Ontario provenant d'outremer, alors que le nombre de visiteurs internationaux continue d'augmenter. Parmi les 17 pays dont on surveille les déplacements à destination du Canada, un seul a signalé une baisse du nombre de visiteurs au cours des dix premiers mois de 2014.

Ces visites, conjuguées aux efforts et aux initiatives de la Commission en 2014, ont contribué à une hausse de 6,3 % des recettes brutes au cours des dix premiers mois de l'exercice

comparativement aux chiffres réels de 2013. Cette augmentation, qui représente une hausse de 1,2 % par rapport aux prévisions budgétaires, non seulement reflète le nouvel accord entre Hornblower et la Commission, mais tient également compte de la progression générale des ventes au détail et des dépenses des visiteurs générées par les services culinaires de la Commission.

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

Bien qu'ils aient accueilli plusieurs tournois prestigieux, les terrains de golf de la Commission ont connu une baisse de 16,1 % des fréquentations en 2014, ce qui a entraîné un déclin de 13,2 % des recettes brutes ou un écart budgétaire de 19,8 %. Le mauvais temps qui a mené à des frais d'entretien plus élevés que prévu et le report de l'ouverture à Whirlpool ont entraîné une diminution des fréquentations par rapport à 2013.

Au cours de cette dernière année de célébration du Bicentenaire de la Guerre de 1812, les visites aux lieux patrimoniaux de la Commission ont connu un léger déclin de 5,4 % pour les lieux patrimoniaux réguliers. Grâce à l'animation réussie de reconstitutions bicentenaires, l'unité a augmenté ses recettes brutes de 1,3 % au cours des dix premiers mois de l'année et les visites au vieux Fort Erie sont restées relativement stables pour l'année. Cependant, on n'a pas réussi à maintenir les visites aux autres sites de la Commission et les recettes de l'unité ont été de 49 000 \$ (19 %) inférieures au montant de 263 000 \$ prévu au budget.

Examen de la conjoncture pour 2014

À l'aube de 2015, la croissance continue de l'économie américaine est un signe positif non seulement pour son impact éventuel sur le nombre de visites touristiques au Canada, mais également pour son apport à la récente reprise de l'économie de l'Ontario.

Selon le ministre des Finances de l'Ontario, dans sa revue financière de novembre, l'économie de l'Ontario a montré des signes de vigueur et la récente baisse du cours du dollar canadien et du prix du pétrole améliorera la compétitivité de l'Ontario. Le gouvernement provincial prévoit que le produit intérieur brut (PIB) réel croîtra de 2,4 % pour les exercices 2015 et 2016. Cette évaluation est renforcée par les récents commentaires de la Société de développement économique indiquant qu'un faible dollar canadien et une économie américaine en forte croissance contribueront à stimuler les secteurs d'exportation clé de l'Ontario pour le reste de cette année et en 2015.

En ce qui concerne l'économie canadienne, le gouvernement fédéral dans sa dernière mise à jour économique de novembre s'attend à ce que la croissance du PIB réel atteigne 2,6 % en 2015 et 2,4 % par an jusqu'en 2018. Comme l'indique le ministère des Finances, l'économie du Canada se porte bien et demeure solide en dépit des enjeux posés par une conjoncture économique mondiale faible et incertaine. Ce rendement a été éperonné par une économie interne solide et continuera à progresser, car le faible dollar canadien et l'amélioration de

l'économie américaine contribueront à stimuler les secteurs de la fabrication et des exportations du Canada.

Cette croissance interne continue d'être de bon augure pour l'avenir de la scène touristique canadienne, et conjuguée au déclin continu du dollar canadien, elle entraînera une hausse du nombre de visites et des dépenses par les visiteurs canadiens et américains.

En dépit de la baisse continue des visites de Canadiens aux États-Unis, les dépenses des Canadiens au sud de la frontière sont considérables. Selon Statistique Canada, les dépenses des Canadiens aux États-Unis ont atteint 8 milliards \$ en 2012. Comme David Wilkes, vice-président principal du Conseil canadien du commerce de détail l'a fait remarquer, les Canadiens votent avec leurs portefeuilles parce que certains enjeux structuraux au sein de l'économie canadienne (taxes/réglementation/tarifs) créent des iniquités dans les règles du jeu. D'après Visit Buffalo Niagara, l'organisme de marketing de destinations du comté d'Erie, Buffalo accueille 3,1 millions de visiteurs canadiens dans la région chaque année et ces derniers dépensent annuellement 933 millions \$ dans le comté.

Les prévisions mondiales de la Banque Scotia et des Services économiques TD envisagent peu de croissance en Europe en 2015 et prévoient toutes les deux une stagnation de la croissance allant de 1,4 % (Banque Scotia) à 1,5 % (Services économiques TD) pour la prochaine année.

Alors que les niveaux de croissance continuent à être supérieurs dans les économies émergentes de l'Asie (Chine et Inde) et de l'Amérique Centrale, notamment le Mexique, elles ont aussi ralenti. Selon les Services économiques TD, plusieurs facteurs de risque continuent de rendre l'environnement des économies émergentes imprévisible. Les risques politiques et le faible cours du pétrole à l'échelle mondiale sont d'importantes sources d'incertitude. Mais les risques continuent de découler d'une reprise mondiale inégale qui voit les États-Unis afficher une forte croissance, tendance contraire à la reprise terne dans l'Eurozone et aux risques d'atterrissage brutal en Chine. Cette évaluation coïncide avec les prévisions du ministère fédéral des Finances, dans une mise à jour économique de novembre, lorsqu'il a déclaré que la croissance en Chine ralentit, que le Brésil est en récession et que l'économie russe a fortement décliné.

Aperçu de la situation interne pour 2015

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. En particulier, il continuera d'examiner ses produits et services pour assurer sa propre pertinence en tant qu'organisme responsable de la promotion et de la préservation de l'héritage et des terres qu'il a pour mandat de protéger, tout au long du corridor de la rivière Niagara.

En 2015, il examinera des améliorations à l'attraction Excursion derrière les chutes, d'une part sur le plan de la billetterie et de l'apparence de la façade et, d'autre part, en relation avec la capacité à acheminer les clients rapidement et en toute sécurité du complexe Table Rock à la plateforme de visionnement de l'Excursion à la base des chutes Niagara.

Misant sur le succès du spectacle son et lumière Onguiaahra ou Thunder of Waters, la Commission demandera encore une fois à la Province de lui octroyer une subvention au titre de Fêtons l'Ontario pour lui permettre d'animer une version élargie du spectacle durant plusieurs jours. Une subvention de Fêtons l'Ontario est également sollicitée à l'appui des efforts de la

Commission en vue d'animer une visite guidée aux chandelles du vieux Fort Erie durant la célébration annuelle du siège de Fort Erie, qui est devenue le plus important week-end de reconstitution historique au Canada.

Pendant les Jeux panaméricains et para panaméricains en juillet et août 2105, la Commission travaillera avec les organismes culturels et sportifs locaux qui utilisent des subventions de Fêtons l'Ontario pour animer des événements commémoratifs dans la région durant les jeux. Si la Commission reçoit une telle subvention, elle sera en mesure de collaborer à la création de nouveaux programmes et événements qui pourraient être animés dans le Parc pour présenter Niagara et les parcs du Niagara aux plus de 10 000 athlètes et officiels, ainsi qu'à leurs familles qui se rendront en Ontario et à Niagara dans le cadre des Jeux et dont le nombre total pourrait atteindre entre 225 000 et 250 000.

Dans le cadre de leurs fonctions qui consistent appuyer la destination et à promouvoir les visites dans la région, Parcs du Niagara et le Conseil de l'illumination des Chutes Niagara ont émis une demande de qualification (DQ) pour examiner une technologie d'éclairage et des installations nouvelles afin d'améliorer l'illumination des chutes Horseshoe et des chutes américaines. Presque 20 ans se sont écoulés depuis que le Conseil de l'illumination a fait un investissement majeur dans la technologie d'éclairage et le succès des événements comme la Wallenda Walk et Red Bull Crashed Ice ont démontré l'énorme potentiel qu'un éclairage accru peut offrir pour faire découvrir Niagara aux visiteurs du monde entier.

La Commission cherchera également à terminer le travail sur une nouvelle tyrolienne dans ses parcs. Le travail sur les accords définitifs avec le soumissionnaire préféré se poursuit. La Commission espère obtenir une autorisation par décret du gouvernement au début de 2015 afin de procéder à la mise en œuvre et à la construction de ces nouvelles attractions au Grand View Marketplace et à Thompson Point.

En dépit de l'amélioration du rendement financier de Parcs du Niagara en 2015, les sommes devant être investies dans l'entretien des immobilisations et l'infrastructure des installations ne suffisent pas, ce qui mène à l'érosion continue de l'avoir net de la Commission et a un impact négatif sur l'image de Parcs du Niagara comme destination touristique de choix méritant d'être visitée. En 2015, la Commission sera en mesure d'allouer 3,5 millions \$ à ses projets d'immobilisations, alors qu'en réalité 17 millions \$ sont requis immédiatement pour entreprendre les projets d'immobilisations qu'elle doit effectuer. En fait, les consultants en planification des immobilisations, VFA Canada Corporation, l'entreprise retenue par le gouvernement de l'Ontario pour effectuer une vérification de toutes les immobilisations de la Commission, ont cerné plus de 116 millions \$ de projets d'immobilisations que celle-ci pourrait entreprendre si elle avait les fonds requis.

Par comparaison, étant donné les retombées économiques des visites de Canadiens à l'économie de l'ouest de l'État de New York, les représentants locaux et de l'État de New York ont investi d'importantes sommes dans les parcs new-yorkais et dans la ville de Niagara Falls, New York. Depuis 2012, l'État de New York a investi près de 40 millions \$ dans des améliorations pour réparer six de ses parcs dans l'ouest de l'État de New York, la majeure partie des ressources ayant été affectée au parc situé à Niagara Falls, New York. Également, l'État s'est engagé à verser un montant de 40 millions \$ pour un concours d'aménagement visant à revitaliser le centre-ville de Niagara Falls, New York. L'objectif est de renforcer la capacité de cette région à livrer concurrence et à attirer les visiteurs.

Ajoutons à cela l'avenir de trois centrales électriques désuètes transférées à la Commission. 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 subséquemment transférée à Parcs du Niagara en avril 2009.

Ces actifs vieillissants, construits au début du 20^e siècle, représentent un important passif financier que la Commission n'est pas raisonnablement en mesure d'assumer financièrement. Le simple ajout de ces usines aux livres de la Commission a réduit la valeur nette globale de Parcs du Niagara de plus de 28 millions \$ en 2014 et ces installations ne feront que continuer de se déprécier alors que des études portant sur leur infrastructure et leur éventuelle réutilisation sont effectuées.

En ce qui concerne les activités opérationnelles de la Commission en 2014, l'équipe de vente de Parcs du Niagara a mis l'accent sur son retour à la scène des voyages commerciaux internationaux, afin de promouvoir et de réaliser des ventes accrues en exploitant ce marché touristique outremer croissant caractérisé par de fortes dépenses. La Commission a également mis en œuvre des changements à ses programmes de consignment pour établir un juste équilibre avec les partenaires commerciaux locaux offrant ses produits à leurs visiteurs.

La Commission focalise également une formation avec l'Ontario Tourism Education Corporation (OTEC) pour acheminer son message de marque et ses offres de services vers de nouveaux marchés et se renseigner sur les nouvelles tendances au sein de l'industrie touristique, afin de mieux servir sa clientèle. Les gestionnaires de la Commission travaillent également avec les employés pour créer des plans d'action axés sur une responsabilisation et des lignes directrices en réponse aux commentaires dégagés par le sondage mené en 2013 auprès des employés.

La Commission travaille aussi consciencieusement pour s'assurer de toujours répondre aux besoins changeants de sa clientèle. Des sondages sur les parcs ont été effectués encore une fois en 2014; une recherche psychographique ainsi que des profils des consommateurs seront nécessaires pour faire en sorte que la Commission réponde aux attentes de ses visiteurs. L'utilisation de la technologie dans les organismes axés sur la clientèle est essentielle; elle doit suivre le rythme des progrès dans l'utilisation des appareils mobiles, des médias sociaux, des appareils de paiement ainsi qu'en ce qui concerne la communication et la consommation de nouveaux produits. La Commission est déjà bien présente en ligne sur Facebook, Twitter, Trip Advisor et d'autres plateformes de médias sociaux; le travail dans ces domaines se poursuivra. Une meilleure intégration de la technologie pour développer le tourisme, comme l'utilisation de la technologie des téléphones intelligents pour prendre des décisions d'achat, devient la norme; c'est ce à quoi s'attendent les voyageurs internationaux et internes.

Prévisions économiques et d'achalandage 2015**Prévisions révisées le 1^{er} octobre 2014**

PNB RÉEL	Prévisions pour 2015 au 1^{er} octobre 2014 par la Banque Scotia	Prévisions pour 2015 au 25 septembre 2014 par les Services économiques TD
Canada	2,5 %	2,7 %
É.-U.	3,2 %	3,0 %
Mexique	3,7 %	3,6 %
Zone euro	1,4 %	1,5 %
Royaume-Uni	2,5 %	2,5 %
Allemagne	1,7 %	1,7 %
France	1,1 %	0,9 %
Japon	1,2 %	1,1 %
Chine	7,2 %	7,0 %
Inde	5,8 %	6,0 %
Brésil	1,1 %	1,2 %

Prévisions de fréquentation 2015 – 2017 – Total des visites des É.-U.

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

Prévisions de fréquentation 2015 – 2017 – Visites des États-Unis en Ontario

Selon le ministère, les visites des États-Unis au cours du présent plan d'activités triennal devraient augmenter comme suit :

- 2015 – 11 535 millions de visites (taux de croissance prévu de 2,8 % pour l'année)
- 2016 – 11 783 millions de visites (taux de croissance prévu de 2,1 % pour l'année)
- 2017 – 12 010 millions de visites (taux de croissance prévu de 1,9 % pour l'année)

Prévisions de fréquentation 2015 – 2017 – 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 :

- 2015 – 128 813 millions de visites (taux de croissance prévu de 1,6 % pour l'année)
- 2016 – 130 612 millions de visites (taux de croissance prévu de 1,4 % pour l'année)
- 2017 – 133 160 millions de visites (taux de croissance prévu de 2,0 % pour l'année)

Prévisions de fréquentation 2015 – 2017 – 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 :

- 2015 – 7 089 millions de visites (taux de croissance prévu de 3,8 % pour l'année)
- 2016 – 7 313 millions de visites (taux de croissance prévu de 3,2 % pour l'année)
- 2017 – 7 546 millions de visites (taux de croissance prévu de 3,2 % pour l'année)

Total des visites d'outremer en Ontario pour 2015 – 2017

En ce qui concerne le marché d'outremer, le nombre de visites demeure modéré, mais les recettes générées sont toutefois importantes pour la Commission. Selon le ministère, le nombre de visites d'outremer en Ontario continuera à augmenter pour atteindre :

- 2015 – 2 670 millions de visites (taux de croissance prévu de 10,0 % pour l'année)
- 2016 – 2 844 millions de visites (taux de croissance prévu de 6,5 % pour l'année)
- 2017 – 3 075 millions de visites (taux de croissance prévu de 8,1 % pour l'année)

Ces projections permettent d'évaluer le caractère raisonnable des prévisions de fréquentation utilisées dans le Plan d'activités pour le budget de 2016-2018. La Commission a consulté ses chiffres de fréquentation réels de 2012 – 2014 pour préparer ses prévisions financières avec modification pour les récents changements d'activités, notamment la rénovation du magasin de détail de Grand View et une nouvelle tyrolienne au printemps de 2016.

7.0 RESSOURCES HUMAINES

En 2014, la Commission comptait en tout 1 678 employés, dont 299 à temps plein et 1 379 travailleurs saisonniers. En tenant compte du personnel à temps partiel, le nombre d'ETP est d'environ 900 emplois.

Renforcement de la prestation des services de la fonction Ressources humaines

En 2014, la Commission a commencé à mettre en œuvre un rapport d'expert-conseil portant sur la structure et le modèle du service des Ressources humaines. Pour ce faire, elle a notamment cerné les lacunes et positionné le service pour qu'il puisse mieux répondre aux futurs besoins. Cet examen a soulevé la nécessité d'élaborer un nouveau modèle de partenaire commercial et de formuler un plan triennal pour moderniser la fonction Ressources humaines.

Relations de travail

On a continué à renforcer les activités axées sur les relations de travail en 2014 dans le cadre d'initiatives visant à encourager la participation et à mesurer le degré de motivation.

Par le truchement de l'enquête auprès des employés de 2013, la Commission a mis sur pied des équipes dans les services, composées de personnel syndiqué et non syndiqué pour donner suite aux résultats de l'enquête et créer des plans d'action propres aux services pour régler les difficultés et les besoins cernés. La mise en œuvre des plans d'action est en cours et sera terminée à la fin de 2015. Une nouvelle enquête auprès des employés sera effectuée durant l'été 2016 pour mesurer les progrès par rapport aux difficultés soulevées dans l'enquête de 2013.

La Commission et la section locale 217 du SEFPO (employés du parc) ont terminé les négociations et signé un nouveau contrat qui expirera le 31 octobre 2017. Les négociations contractuelles ont débuté avec la section locale 2347 du Workers United Canada Council qui représente les serveurs de restaurant. On anticipe que ces négociations seront terminées au début de 2015.

La Commission continue de travailler avec le syndicat pour régler les questions en suspens. Deux séances de médiation de grief tenues en 2014 afin de régler plusieurs questions en suspens ont mené au règlement de 17 cas. Les griefs sont à leur niveau le plus bas depuis plus de dix ans. En outre, des rencontres ont eu lieu tous les trimestres avec les dirigeants des deux syndicats afin de discuter des préoccupations et d'élaborer des solutions aux problèmes de manière proactive. Ces rencontres s'ajoutaient aux réunions syndicales-patronales régulières qui abordent des questions opérationnelles précises liées à la convention collective.

En 2014, la Commission a lancé un nouveau programme de prix d'excellence d'entreprise pour reconnaître les contributions des employés et des équipes dans les secteurs du service à la clientèle et de l'innovation en affaires. Le prix d'excellence du président du conseil a également été créé pour reconnaître un rendement exceptionnel et une contribution générale à la Commission. Une équipe composée d'employés syndiqués et non syndiqués de divers services a été établie pour passer en revue les mises en nomination et recommander des équipes et des candidats individuels méritants à l'équipe de la haute direction. Les prix ont été présentés à la séance de discussion ouverte annuelle en octobre. Outre le programme de prix d'entreprise, les

services ont organisé divers événements de reconnaissance pour les équipes de travail afin de célébrer les services rendus à la Commission par les employés.

Formation des employés

La formation constituait toujours une priorité pour la Commission en 2014 si bien qu'il y a eu plus de 2 100 inscriptions à une variété de programmes, y compris le cours d'introduction à la Commission, la santé et la sécurité, le code de conduite, les droits de la personne, l'accessibilité et la rédaction de rapports; plus de 900 inscriptions au nouveau programme de service à la clientèle de l'organisme; 71 inscriptions à des déjeuners de travail animés par le fournisseur de programmes d'aide aux employés de la Commission; plus de 70 inscriptions à des séminaires et colloques professionnels et environ 150 inscriptions aux séances de pré-retraite offertes par la fiducie du régime de retraite du SEFPO et la Commission du régime de retraite de l'Ontario. Cent licences ont été achetées pour le site Lynda.com dans le but d'offrir un large éventail de ressources pédagogiques en ligne et des modules d'apprentissage individualisés.

En 2014, la Commission a poursuivi sa série de conférences pour permettre aux superviseurs et aux membres du personnel d'acquérir des compétences en leadership et se familiariser avec les meilleures pratiques actuelles. Le président du Collège Niagara, Dan Patterson, a été le conférencier liminaire en 2014 sur le thème de l'excellence organisationnelle.

La Commission a également lancé un processus d'approvisionnement pour obtenir un nouveau système de gestion de l'apprentissage destiné à renforcer les capacités de formation en ligne et à assurer un suivi et une gestion plus efficaces des activités de formation en ligne.

Santé et sécurité

Plusieurs initiatives de santé et sécurité ont été soutenues en 2014. La Commission a poursuivi son examen des politiques, procédures et initiatives afin de renforcer l'ensemble de son programme de santé et sécurité.

Dans le cadre du rôle que la Commission jouait dans les groupes de sécurité de la CSPAAAT, une vérification a été effectuée en août 2014 pour examiner ses progrès dans les secteurs suivants : l'encadrement en matière de santé et sécurité, les comités mixtes de santé et de sécurité, la gestion interne, les renseignements sur les exigences physiques ainsi que les glissades, trébuchements et chutes. La Commission a obtenu une note parfaite pour la vérification et la CSPAAAT l'a félicitée de la diligence de ses programmes de santé et sécurité. Elle a reçu deux remises en 2014 pour son rendement en matière de sécurité : une des groupes de sécurité de la CSPAAAT d'un montant de 39 000 \$ et l'autre du programme NMETI de la CSPAAAT d'un montant de 207 000 \$.

En 2014, on a organisé des réunions avec tous les comités mixtes de santé et de sécurité pour renforcer les efforts de la Commission en matière de sécurité. Tous les comités ont présenté des rapports sur leurs activités et ont discuté de possibilités d'amélioration. Les services de santé/sécurité et d'ingénierie ont présenté des exposés lors des séances pour tenir les comités au courant des initiatives de l'organisme en matière de santé et sécurité.

La Commission continue d'élaborer et de surveiller son programme de sécurité des entrepreneurs. Les 48 vérifications ponctuelles effectuées en 2014 n'ont détecté aucune infraction. En outre, le ministère du Travail a rendu visite à la Commission et aucune ordonnance n'a été émise.

Recrutement, sélection et structure de l'organisme

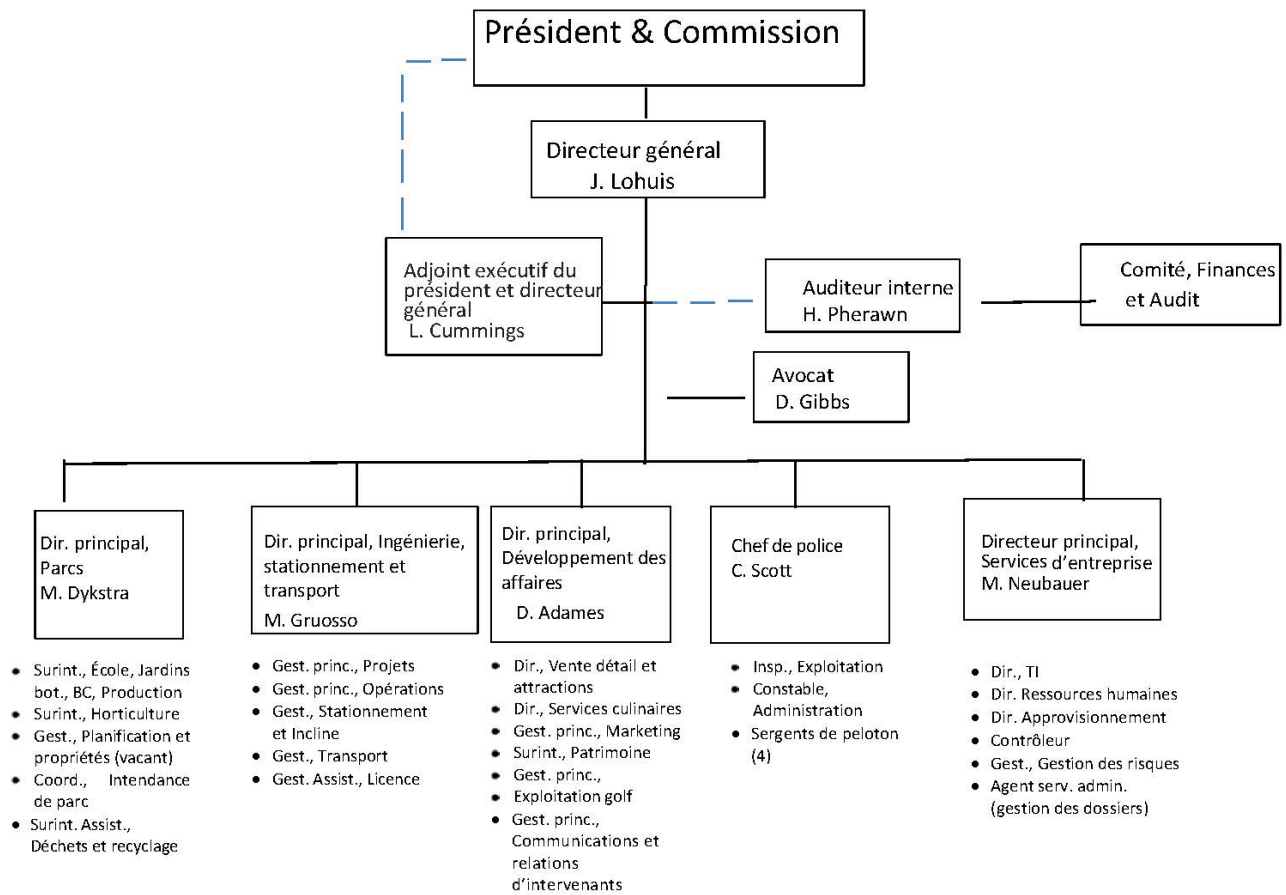
En 2014, la Commission a publié 32 offres d'emploi pour des postes à temps plein, à temps partiel et des postes d'apprentis. En outre, quelques réorganisations ont eu lieu dans certains services afin d'accroître l'efficacité et de créer de nouveaux modèles de fonctionnement.

La grande majorité du recrutement de la Commission chaque année porte sur des emplois saisonniers pour répondre aux besoins des visiteurs pendant les mois de printemps et d'été. En 2014, elle a reçu 2 100 demandes d'emplois saisonniers. C'est une diminution de 360 demandes par rapport à la même période en 2013 et elle est attribuable au nombre inférieur d'étudiants du niveau secondaire dans la région et à l'ouverture d'un nouveau centre commercial qui emploie 1 500 personnes. Les 1 379 employés saisonniers de la Commission comprennent 733 étudiants, 24 apprentis et 622 employés non étudiants. Sept nouveaux apprentis ont été embauchés, notamment un apprenti mécanicien de camion et d'autocar, un apprenti soudeur et cinq apprentis cuisiniers. Parmi les employés saisonniers, 268 étaient de nouveaux employés de la Commission, ce qui démontre l'impact économique de l'organisme sur la collectivité locale.

Pour exercer toute la diligence voulue au moment d'embaucher du personnel, en 2014 la Commission a mis en œuvre un nouveau programme de vérification des antécédents afin d'atténuer les risques associés au processus de recrutement.

La Commission a également élaboré des organigrammes 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 pour les prochaines années. Par suite des changements apportés aux avantages complémentaires de retraite, on prévoit que la Commission connaîtra un réaménagement significatif des effectifs d'ici à la fin de 2016.

ORGANIGRAMME DE LA COMMISSION DES PARCS DU NIAGARA



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. Ce faisant, 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. Les taux des emplois saisonniers syndiqués sont négociés avec les agents de négociation locaux.

En 2014, la Commission a lancé un projet visant à mettre à jour le système d'évaluation des emplois pour ses postes à temps plein non syndiqués et les postes contractuels importants. Ce projet comprendra une étude de marché en 2015 pour mesurer la compétitivité.

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. Le personnel saisonnier syndiqué reçoit un paiement négocié par les parties en remplacement des avantages sociaux.

Accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario

En 2014, la Commission a achevé la mise en œuvre de la Norme d'accessibilité à l'emploi. Cette démarche s'ajoute aux programmes Retour au travail rapide et sans danger et Mesures d'adaptation en milieu de travail qui sont déjà en place à la Commission. À cet égard, la Commission continue d'utiliser les services d'un consultant en matière d'accessibilité dans le but de cibler et de respecter toutes les exigences en matière d'accessibilité dans l'ensemble de l'organisme.

En août 2014, la Direction générale de l'accessibilité pour l'Ontario a effectué une vérification de la Commission afin de déterminer les progrès accomplis au regard des diverses normes en vigueur. Globalement, la Direction a apprécié les efforts de la Commission et le matériel fourni. Cependant, elle a cerné deux secteurs d'amélioration :

- Mettre à jour le plan d'accessibilité pour cerner le processus de gestion, d'évaluation et d'intervention relatif à la rétroaction des clients.
- Mettre à jour le plan d'accessibilité décrivant la procédure pour traiter la défaillance du matériel d'accessibilité sur nos types de véhicules respectifs.

Les procédures sont en place pour ces deux démarches et elles seront incluses dans le plan d'accessibilité documenté pour la séance d'information publique d'automne.

La Commission a également offert une formation au personnel au regard de la Norme d'accessibilité à l'emploi ainsi qu'une formation en ligne connexe sur les droits de la personne.

Initiatives futures en vue de respecter le mandat et le plan stratégique de la Commission

La Commission a élaboré un plan triennal de ressources humaines pour répondre aux besoins de l'organisme. Les questions suivantes doivent être adressées pour réaliser le mandat et le plan stratégique de la Commission :

1. Un nouveau modèle stratégique de gestion des ressources humaines pour fournir des partenariats plus efficaces/proactifs et appuyer les unités opérationnelles
2. La modernisation des processus, de la technologie et des rapports en matière de RH
3. Un nouveau modèle de formation pour favoriser le perfectionnement des compétences et un suivi efficace
4. La planification de la relève en vue des départs à la retraite anticipés
5. La motivation et la reconnaissance des employés
6. Des relations de travail plus solides
7. La mise à niveau des systèmes d'évaluation des emplois
8. Des initiatives renouvelées en matière de santé et sécurité/mieux-être
9. Une culture organisationnelle renouvelée

Priorités et actions clés en matière de ressources humaines

2015

Technologie

- Mettre en œuvre un système de suivi des candidats
- Documenter les procédures de paie, les règles commerciales de bout en bout/évaluer la solution de paie
- Appuyer la mise en œuvre d'une solution de paie de remplacement
- Examiner les systèmes SIRH, émettre des DDR
- Identifier les priorités de modernisation selon les meilleures pratiques

Apprentissage et perfectionnement

- Mettre en œuvre un système de gestion de l'apprentissage (SGA) pour faire un suivi de la formation et offrir des programmes de formation internes en ligne pour répondre aux besoins des services
- Mettre en œuvre une formation de superviseur pour les gestionnaires intermédiaires ou de premier niveau ou pour les personnes qui souhaitent devenir des superviseurs ou des gestionnaires
- Analyser les besoins de formation des unités (en cours)

Gestion du rendement/planification de la relève

- Renouveler et réexaminer le programme d'évaluation du rendement pour focaliser les cibles et objectifs
- Élaborer une trousse de relève pour les vacances prévues
- Mettre en œuvre un nouveau système d'évaluation des emplois non syndiqués comprenant l'équité interne, l'étude de marché et l'étalonnage pour s'assurer que la Commission est concurrentielle

Employés/rerelations de travail

- Terminer les négociations contractuelles avec les services policiers des parcs
- Terminer les négociations contractuelles avec le syndicat des serveurs
- Mettre en œuvre des plans d'action donnant suite aux sondages des employés des RH/santé et sécurité
- Mettre l'accent sur le changement de culture

Santé/sécurité/mieux-être

- Améliorer les rapports, les analyses et l'établissement de tendances du PAE pour mesurer le mieux-être de la Commission à la lumière de l'industrie
- Élaborer et mettre en œuvre des systèmes de suivi mis à jour pour les programmes de santé et sécurité
- Formaliser/établir un programme d'évaluation des risques à la santé et sécurité
- Analyser la rétroaction/fixer les priorités/définir les démarches

2016-2018

Technologie

- Mettre en œuvre un nouveau système SIRH
- Mettre en œuvre des capacités libre-service
- Mettre à jour le site Web des employés; créer la capacité de bâtir/d'entreposer des ressources en ligne
- Éliminer les contrats saisonniers dans la mesure du possible et les remplacer par un système de mise à pied et de rappel

Apprentissage et perfectionnement

- Créer un nouveau manuel de RH pour les gestionnaires
- Remanier le guide des employés
- Analyser et offrir d'autres options de formation et de perfectionnement des compétences (c.-à-d., entente collective, gestion du rendement, élaboration de stratégies, encadrement, gestion du temps)
- Veiller à ce que le personnel des RH reçoive une formation polyvalente pour créer une capacité dans les autres secteurs opérationnels afin d'assurer une aide et une relève appropriées

Gestion du rendement/planification de la relève

- Réviser la trousse de relève

Employés/rerelations de travail

- Mener un nouveau sondage auprès des employés
- Réviser les programmes de reconnaissance des employés
- Établir un programme formel de mentorat
- Terminer les négociations contractuelles avec les employés des parcs 2017
- Utiliser le sondage en ligne pour les importantes questions de RH au besoin (p. ex., entrevues de départ, sondages éclair)

Santé et sécurité

- Formaliser/établir un programme d'évaluation des risques à la santé et sécurité – mettre en œuvre les mesures à prendre
- Effectuer une analyse des écarts relativement aux pratiques de sécurité des services
- Évaluer le rendement en matière de sécurité à la lumière des politiques actuelles
- Élaborer et mettre en œuvre des plans d'action donnant suite à l'examen du rendement en matière de sécurité de 2016
- Obtenir une remise de la CSPAAAT
- Créer un programme officiel de gestion des congés d'invalidité
- Élaborer un programme de mieux-être d'entreprise

8.0 MESURES DE RENDEMENT

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

Contribution des activités génératrices de recettes

Pour les 12 mois terminés le 31 octobre 2014, la Commission a amélioré la contribution des activités génératrices de recettes (AGR) de 1,408 million \$. Pour le budget de 2016, la Commission a établi une contribution cible de 20,205 millions \$ pour les activités génératrices de recettes, une hausse estimative de 1,515 million \$. (Voir le tableau 10.2.1 à la section 10). La Commission a reclassé son secteur Service des événements comme AGR au cours du présent exercice et, par conséquent, les événements seront inclus dans les IRC de 2016.

Contribution des activités génératrices de recettes (Recettes moins coût des biens vendus moins dépenses de fonctionnement directes) (en milliers de dollars)								
	Détail	Attractions	Stationnement et WEGO	Chemin de fer Incline	Héritage	Cuisine	Golf	Total
1er nov. 2013 - 31 oct. 2014	4 411 \$	10 146 \$	3 987 \$	783 \$	(864) \$	1 270 \$	(1 043) \$	18 690 \$
1er nov. 2012 - 31 oct. 2013	4 337 \$	10 225 \$	3 695 \$	242 \$	(835) \$	261 \$	(643) \$	17 282 \$
Hausse de la contribution en \$	74 \$	(79) \$	292 \$	541 \$	(29) \$	1 009 \$	(400) \$	1 408 \$

Fréquentation

Les statistiques sont un important IRC pour la Commission et une comparaison des fréquentations pour les 12 mois terminés en octobre 2014, 2013 et 2012 est présentée à l'annexe B. Le conseil examine les statistiques de fréquentation tous les mois.

La fréquentation des attractions et des sites historiques en 2014 était semblable au niveau de 2013 à 3,1 millions d'admissions avec droits d'entrée. Le golf a connu une baisse de 12 % par rapport à 2013. Les dégâts importants causés aux verts par les intempéries ont eu un impact considérable sur l'exploitation des terrains de golf, repoussant la saison et occasionnant des dépenses additionnelles pour réparer les dégâts. La variation la plus marquée sur le plan de la fréquentation a été le chemin de fer Incline – 213 766 admissions en 2013 comparativement à 643 270 en 2014. En effet, le chemin de fer était en construction en 2013 et a rouvert en août 2013; il a été fermé de nouveau en décembre 2013 par suite de la rupture d'une conduite et a rouvert en mai 2014.

Sondage des clients

Un sondage des clients a été effectué durant l'été pour 2013 et 2014.

But : Augmenter les visites répétées : Résultats : les niveaux ont atteint 51 % en 2014 c. 44 % en 2013

But : Prolonger la durée du séjour : Résultats : séjour des visiteurs a atteint 89,2 % en 2014 c. 81 % en 2013

But : Assurer la satisfaction des visiteurs : Résultats : WEGO : 93,1 %, Conservatoire de papillons : 100 %, Excursion derrière les chutes : 97,8 %, Niagara's Fury : 98,6 %, Téléférique du tourbillon : 100 %, Promenade Eaux vives : 100 %, Détail : 90 %, Culinaire : 96 %

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. Les mesures sont les suivantes :

Taux de retour des évaluations

But : 100 % à la date limite établie par la direction

Résultats : Taux de retour saisonnier à la date limite : 81 %;

Taux de retour temps plein : 100 % : c'est une amélioration remarquable par rapport au taux de retour il y a deux ans.

Nouveau processus d'évaluation intérimaire pour le personnel non syndiqué achevé en juin 2014, l'accent étant mis sur l'avancement des initiatives stratégiques; le taux de retour des évaluations visé pour 2016 est de 100 % pour tous les services.

Santé et sécurité

But : Effectuer des contrôles ponctuels des entrepreneurs, mettre en œuvre une formation en santé et sécurité pour le personnel, diminuer les incidents de premiers soins, d'aide médicale et de temps perdu.

Résultats : 58 entrepreneurs ont subi un contrôle ponctuel par Santé et sécurité, axé sur le respect des procédures appropriées, et ont obtenu des résultats positifs.

214 employés ont suivi divers programmes de formation en santé et sécurité.

Remise des cotisations à la CSPAAT pour une sinistralité positive = 207 000 \$.

*L'expérience cumulative des six dernières années a mené à une remise totale nette de 580 000 \$.

Congé de maladie

But : Améliorer la moyenne de congés de maladie par rapport à 2013.

Résultats : le congé de maladie d'une durée moyenne de 4,54 jours par personne en 2014 représente une amélioration par rapport à la moyenne de 5,66 jours par personne en 2013.

Médias obtenus

Les médias obtenus font référence à la publicité et à la couverture que la Commission a reçues grâce à ses propres activités de promotion et non pas par l'achat de publicités – au moyen d'émissions, de journaux imprimés et d'Internet.

Mois	Valeur médiatique totale	Circulation totale : potentiel d'audience
Novembre 2013	131 190,72 \$	14 909 769
Décembre 2013	690 574,33 \$	120 038 656
Janvier 2014	1 311 986,64 \$	206 334 754
Février	3 354 657,21 \$	492 827 488
Mars	330 612,43 \$	46 618 680
Avril	1 174 419,78 \$	167 908 575
Mai	2 689 844,70 \$	548 094 318
Juin	2 478 986,39 \$	523 189 365
Juillet	2 084 623,91 \$	1 055 665 491
Août	1 465 784,67 \$	498 796 772
Septembre	418 224,25 \$	114 534 920
Octobre	1 278 485,08 \$	191 362 967
TOTAL	17 409 390,11 \$	3 980 281 755

Le montant total de 17 millions \$ représente la valeur que la Commission aurait dû acheter pour la couverture qu'elle a reçue dans les divers médias pour les histoires et événements couverts durant l'année qui vient de s'écouler.

La valeur est calculée par l'entreprise de surveillance des médias de la Commission et est fournie à celle-ci pour chaque article.

État des actifs

Actifs amortissables de la Commission au 31 octobre 2013				
<i>(en millions)</i>	Bâtiments et structures	Équipement	Véhicules	Total
Coût historique	220 \$	40 \$	4 \$	264 \$
Durée de vie utile	7 – 40 ans	3-10 ans	10-12 ans	
Charge d'amortissement annuelle	6 \$	1,5 \$	,3 \$	7,8 \$
Valeur comptable nette	121 \$	5 \$	,7 \$	126,7 \$
Valeur comptable nette exprimée en pourcentage des coûts	55 %	12,5 %	17,5 %	

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.

Modernisation de la technologie de l'information

Billets des services de dépannage	3 917 billets des services de dépannage des TI, soit une hausse de 3,5 % par rapport à l'année précédente et l'on s'attend à une diminution en 2015 à cause d'un nouvel organisme de paiement et de rénovations au réseau
Niveaux de service	Le niveau de service de TI équivaut à 65 % de règlements le même jour et plus de 85 %
Matériel	Le renouvellement du matériel en 2014 a vu 64 ordinateurs personnels et ordinateurs portables basés sur XP datant de plus de cinq ans remplacés et 31 remplacements sont prévus en 2015
	Les TI ont virtualisé des serveurs par l'entremise de VMWare en 2014, mais six serveurs utilisant le système Aloha POS n'ont pu être virtualisés et le matériel a dû être renouvelé

Finances

La Commission a surpassé son objectif de revenu net pour les 12 mois terminés le 31 octobre 2014 de 2,169 millions \$, ayant économisé 928 000 \$ en dépenses d'exploitation et augmenté les recettes de 1,08 million \$. Des renseignements complémentaires sont présentés à la section 10.

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

La Commission présente des mises à jour sur les risques dans les rapports trimestriels qu'elle soumet au ministère. Les catégories de risque sont les mêmes que celles dont le ministère est tenu de rendre compte au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement (stratégie, responsabilisation/gouvernance, opérationnel, main-d'œuvre, technologie de l'information et infrastructure, tous les autres risques).

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

La Commission a embauché 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 une entreprise opérationnelle autonome financièrement. Elle génère des recettes d'une variété d'activités. Sa plus importante source de revenus provient de ses activités commerciales. Pour les 12 mois terminés le 31 octobre 2014, cette source a généré 76,5 millions \$ ou 91 % du total de ses revenus. Le 9 % qui reste, soit 7,5 millions \$, provient de redevances d'utilisation d'énergie hydraulique/loyers fonciers, de droits, de postes divers et de primes acquises sur des fonds américains.

Ces revenus ont pour but de permettre à la Commission de fonctionner de façon autonome en couvrant les dépenses nécessaires pour soutenir le travail lié à l'entretien, aux parcs et à l'administration, gérer son propre service de police et lui permettre de réinvestir dans ses infrastructures.

Dotation – sommaire des effectifs

La Commission a employé environ 299 travailleurs à temps plein et 1 379 travailleurs saisonniers (environ 900 postes équivalents temps plein) au cours de la haute saison de 2014. Il y a 639 employés syndiqués et 847 étudiants, employés sous contrat à temps partiel et autres employés non syndiqués. En ce qui concerne le personnel syndiqué, le SEFPO représente 559 employés des parcs et du service de police tandis que le Workers United Canada Council représente 80 serveurs de restaurant. Ce complément d'effectif devrait demeurer relativement stable au cours de la période visée par la planification.

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

Les niveaux de dotation ont légèrement augmenté en 2014 par rapport à 2013. 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.

Résumé des résultats de 2015 et budgets de 2016 – 2018

Pour les 12 mois terminés le 31 octobre 2014, la Commission a enregistré un excédent pour ses résultats d'exploitation de 1,092 million de dollars. Ce résultat représentait une variance positive de 2,169 millions \$ par rapport au budget, y compris des économies de 928 000 \$ en dépenses de fonctionnement ainsi qu'une amélioration de 1,08 million de dollars des revenus par rapport au budget. Une performance solide du nouveau magasin de détail à Grand View et un taux de fréquentation plus élevé à l'attraction Excursion derrière les chutes, qui a célébré son 125^e anniversaire, ont contribué aux résultats positifs. Les points saillants des résultats financiers de la Commission pour la période de 12 mois qui a récemment pris fin le 31 octobre et la projection jusqu'à la fin de l'exercice du 31 mars 2015 sont résumés dans le tableau 1.1 ci-dessous.

Pour la Commission, la haute saison s'échelonne généralement de mai à octobre et le 31 octobre a été habituellement la fin de l'exercice pour l'organisme. En 2013, la Commission a approuvé un changement à la fin de l'exercice financier qui passera du 31 octobre au 31 mars. L'exercice financier de transition ira du 1^{er} novembre 2013 au 31 mars 2015 (17 mois). La clôture de l'exercice le 31 mars coïncide avec la fin de l'exercice de la province et augmentera l'efficacité sur le plan des rapports financiers, de la présentation du plan d'activités et de la planification des immobilisations.

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

Tableau 10.1 RÉSULTATS D'EXPLOITATION RÉELS ET PRÉVUS, 1^{er} nov. 2013 - 31 mars 2015						
<i>(en milliers de dollars)</i>	RÉSULTATS REFLÉTANT L'ANCIENNE FIN D'EXERCICE DU 31 OCTOBRE			BUDGET DE TRANSITION DE FIN D'EXERCICE ET PROJECTION		
	Nov.2013 - oct. 2014 CDA	Nov.2013 - oct. 2014 CDA	Nov.2013 - oct. 2014 CDA	Nov.2013 - mars 2015	Nov.2013 - mars 2015	Nov.2013 - mars 2015
	Actuel sur 12 mois	Budget de 12 mois	Variance sur 12 mois	Projection sur 17 mois	Budget de 17 mois	Variance sur 17 mois
Revenus	84 059 \$	82 979 \$	1 080 \$	93 588 \$	92 508 \$	1 080
Dépenses de fonctionnement	75 873 \$	76 801	(928)	98 716	99 644	(928)
Excédent net (déficit) pour la période avant les éléments ci-dessous (BAIA)	8 186	6 178	2 008	(5 128)	(7 136)	2 008
Intérêt sur le prêt	1 718	1 701	17	2 427	2 427	-
Amortissement des immobilisations et du fonds d'immobilisation	6 949	7 013	(64)	9 936	9 936	-
	(481)	(2 536)	2 055	(17 491)	(19 499)	2 008
Bien apporté - édifice Boat Plaza	2 197	2 124	73	2 197	2 124	73
Augmentation nette de l'obligation liée aux centrales	(624)	(665)	41	(925)	(925)	-
Excédent net/(déficit) pour la période	1 092 \$	(1 077) \$	2 169 \$	(16 219) \$	(18 300) \$	2 081 \$

Dans le tableau 10.2 ci-dessous, la Commission revient à un exercice budgétaire régulier de 12 mois, les budgets des trois prochains exercices budgétaires de 12 mois commençant le 1^{er} avril 2015 et se terminant le 31 mars 2018.

Tableau 10.2 BUDGET DES REVENUS ET DES CHARGES, 2016 - 2018					
<i>(en milliers de dollars)</i>	BUDGET DE TRANSITION DE FIN D'EXERCICE		BUDGETS REFLÉTANT LA NOUVELLE FIN D'EXERCICE DU 31 MARS		
	Nov.2013 - mars 2015 Projection sur 17 mois	Nov.2013 - mars 2015 Budget de 17 mois	Avr. 2015 - mars 2016 Budget de 12 mois	Avr. 2016 - mars 2017 Budget de 12 mois	Avr. 2017 - mars 2018 Budget de 12 mois
Total des recettes, excepté projet de tyrolienne	93 588 \$	92 508 \$	87 374 \$	88 942 \$	90 367 \$
Total des dépenses	98 716	99 644	79 105	80 339	81 545
Résultat avant intérêts, amortissement et tyrolienne	(5 128) \$	(7 136) \$	8 269 \$	8 603 \$	8 822 \$
Frais d'intérêt	2 427	2 427	1 646	1 538	1 426
Amortissement des immobilisations et du fonds d'immobilisation	9 936	9 936	7 363	7 400	7 450
Augmentation nette de l'obligation liée aux centrales	925	925	705	658	482
Déficit net pour l'exercice avant le projet de tyrolienne	(18 416) \$	(20 424) \$	(1 445) \$	(993) \$	(536) \$
Bien apporté	2 197 \$	2 124 \$			
Recettes potentielles liées au projet de tyrolienne	0 \$	0 \$		2 163 \$	2 263 \$
Excédent (déficit) net pour l'exercice	(16 219) \$	(18 300) \$	(1 445) \$	1 170 \$	1 727 \$

Le tableau 10.2.1 présente une ventilation détaillée de la contribution des activités génératrices de recettes pour l'horizon de prévision de trois ans.

Tableau 10.2.1 Activités génératrices de recettes (AGR) - prévisions sur trois ans			
<i>(en milliers de dollars)</i>			
	Budget de 2016	Budget de 2017	Budget de 2018
Attractions	17 288 \$	17 856 \$	17 880 \$
Détail	18 224	18 823	18 848
Cuisine	15 852	16 373	16 395
Stationnement/WEGO/Incline	10 615	10 964	10 979
Golf	3 923	4 052	4 057
Événements	728	752	753
Patrimoine	421	435	435
Total	67 051 \$	69 255 \$	69 347 \$
Coût des biens vendus	11 207	11 423	11 595
Dépenses de fonctionnement pour les AGR	35 639	36 810	36 860
Contribution des AGR	20 205 \$	21 021 \$	20 893 \$

Du 1^{er} novembre 2013 au 31 mars 2015

L'incidence la plus importante sur les activités génératrices de recettes au cours du présent exercice a été l'hiver rigoureux en 2014 qui a augmenté les frais de déneigement et de déglçage (application de sels et de sable et heures supplémentaires) et repoussé l'ouverture de la nouvelle croisière Hornblower de deux semaines, du 1^{er} mai 2014 au 15 mai 2014. Par suite des températures inclementes, le verglas a causé d'importants dégâts aux verts du terrain de golf Whirlpool, ce qui a retardé l'ouverture du parcours jusqu'à la fin juin 2014. L'impact a entraîné une diminution des recettes pour la saison 2014 et une réduction totale des revenus pour le budget du golf de 744 000 \$.

La rupture d'une conduite au chemin de fer Incline en décembre 2013 a occasionné d'importantes réparations. La Commission avait une assurance couvrant l'interruption des affaires sur le nouveau chemin de fer et, par conséquent, elle a pu récupérer les recettes perdues et autres coûts pendant la période de fermeture du chemin de fer qui a duré jusqu'à la fin mai 2014.

Pour contrebalancer les revenus plus faibles en début de saison, plusieurs initiatives et le comblement de postes vacants ont été remis à plus tard dans la saison. Cela a entraîné une diminution des dépenses de 928 000 \$, comparativement au budget pour les 12 mois terminés le 31 octobre 2014.

Le temps favorable durant l'été 2014 a entraîné une hausse des recettes à la plupart des attractions. Le solide rendement du nouveau magasin de détail de Grand View Plaza et la fréquentation accrue de l'Excursion derrière les chutes (qui a célébré son 125^e anniversaire) ont contribué aux résultats positifs depuis l'ouverture du 1^{er} mai 2014.

Prévisions des dépenses d'exploitation du 1^{er} avril 2015 au 31 mars 2018

Le budget de fonctionnement de 2016 reflété au tableau 10.2 ci-dessus présente les résultats avant intérêts, la dépréciation/l'amortissement et les recettes potentielles de la tyrolienne de 8,269 millions \$.

La prévision pour trois ans reflète une tendance positive avec des niveaux de revenus qui devraient couvrir tous les coûts, y compris la dépréciation et l'amortissement des centrales électriques à l'exercice 2017. Cette prévision est subordonnée aux recettes provenant de l'entrée en fonction de la nouvelle tyrolienne au début du printemps 2016. Ce niveau de revenu permettra à la Commission d'entreprendre plusieurs travaux de réparation et de mise à niveau essentiels pour ses installations et ses activités opérationnelles qui ont été reportés en raison d'un manque de financement. L'établissement du calendrier d'amélioration des immobilisations comprendra une planification d'urgence si les revenus n'atteignent pas les niveaux prévus.

Le programme de tyrolienne, installé et exploité par un tiers, est une nouvelle activité envisagée par le conseil. L'approbation provinciale du projet de contrat de bail est en cours et un soumissionnaire préféré a été identifié. Si le programme de tyrolienne procède comme proposé, on entrevoit un excédent net pour 2017. La réalisation d'une position financière positive est un des objectifs identifiés dans le plan stratégique 2013-2017 de la Commission. Si le programme de tyrolienne procède, la Commission pourra entreprendre des projets d'immobilisations additionnels qui ont été remis à 2018.

Hypothèses

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

- Les prévisions sont prudentes et s'appuient sur des revenus et une fréquentation correspondant aux taux de fréquentation moyens réels des trois dernières années (2012-2014).
- L'augmentation des recettes du service de croisières chaque année repose sur un nouveau bail avec Hornblower. Ces recettes sont garanties à la Commission pour la période de planification.
- Les ventes de passes Adventure sont présumées rester aux mêmes niveaux que durant la saison d'activité 2014 (225 000).
- Les revenus comprennent les nouvelles recettes projetées provenant de la mise en place progressive d'un projet potentiel de tyrolienne commençant en 2015.
- Les recettes budgétées pour les activités au deuxième étage du complexe Table Rock s'appuient sur une année complète d'exploitation du chemin de fer Incline.
- Les recettes provenant des attractions s'appuient sur des prix approuvés à la réunion de décembre 2014 de la Commission.
- Les initiatives génératrices de recettes tiennent compte des ententes récemment négociées avec des tiers, ainsi que de nouvelles ententes anticipées qui seront négociées en 2016 et 2017, comme décrites dans la section 4 du présent plan d'activités.
- Les recettes provenant de la vente au détail devraient augmenter par rapport à 2014, compte tenu du prolongement de la saison d'activité et des heures à l'esplanade Grand View Boat Tour et 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 l'implantation de la nouvelle stratégie en matière de stationnement, y compris les unités solaires supplémentaires.
- Le budget tient compte de l'ajout d'ambassadeurs pour améliorer l'expérience des visiteurs.
- Le budget des Ressources humaines comprend des ressources pour appliquer les recommandations de l'examen opérationnel effectué en 2013.
- 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 2015, 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.
- Hausses dans les services publics : 5 % pour l'électricité; 1 % pour l'eau/les eaux usées; 20 % pour le gaz naturel.
- Les primes d'assurance tiennent compte des augmentations dues à la réévaluation des propriétés assurées et du coût du renouvellement de la prime en octobre 2014.

Planification des travaux d'immobilisations 2016 – 2018

Les travaux d'immobilisations qui seront effectués durant la période de planification 2016-2018 figurent ci-dessous dans le tableau 10.3 :

Tableau 10.3 Projets d'immobilisations par type d'actif et par ordre de priorité						
Project Title	(En milliers de dollars)			Critères de priorité pour 2016		
	2016	2017	2018	Sécurité et règlements	Initiative génératrices de recettes	Exigence opérationnelle
l'attraction	250 \$	500 \$	250 \$			
l'esplanade inférieure	500 \$				500 \$	
Table Rock - Systèmes mécaniques	500 \$			500 \$		
Équipements administratifs - étude de planification des locaux, rue Dunn et CD	100 \$	1 250 \$	750 \$			
Radios de police	350 \$			350 \$		
Théâtre Oakes Garden	100 \$	500 \$			100 \$	
Table Rock - nouveaux auvents extérieurs	250 \$			250 \$		
Technologie de l'information	600 \$	600 \$	600 \$			600 \$
Amélioration des caniveaux/drainages/routes	100 \$	250 \$	500 \$	100 \$		
Sentier - ajout avec fonds de contrepartie	45 \$				45 \$	
l'attraction	100 \$				100 \$	
Place de la Reine Victoria - remplacement de l'auvent	150 \$					150 \$
Flotte - cycle de vie	200 \$	300 \$	300 \$			200 \$
Équipement lourd (2016 : camion nacelle)	200 \$	200 \$	200 \$			200 \$
Amélioration des installations et de l'équipement (p. ex., Place de la Reine Victoria)	55 \$	400 \$	1 900 \$	55 \$		
	3 500 \$	4 000 \$	4 500 \$	1 255 \$	645 \$	800 \$

Tous ces projets doivent être financés à même les recettes générées par les activités de la Commission entre 2016 et 2018.

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 octobre 2013				
(en millions)	Bâtiments et structures	Équipement	Véhicules	Total
Coût historique	220 \$	40 \$	4 \$	264 \$
Durée de vie utile	7 – 40 ans	3-10 ans	10-12 ans	
Charge d'amortissement annuelle	6 \$	1,5 \$	,3 \$	7,8 \$
Valeur comptable nette	121 \$	5 \$	,7 \$	126,7 \$

La charge d'amortissement annuelle de 7,8 millions \$ représente le montant de dépréciation des immobilisations corporelles pour l'année et le montant cible que la Commission devrait investir annuellement dans son programme d'immobilisations pour éviter un nouveau recul de ses actifs. Ce montant de 7,8 millions \$ 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 n'a pas généré ce niveau de financement (7,8 millions \$) à partir de ses activités avant amortissements et frais de la dette depuis environ une décennie. Par conséquent, il y a un arriéré de lacunes d'immobilisations qui continue de croître.

La Commission a établi la nécessité d'un plan de gestion des actifs détaillé pour régler le déséquilibre de financement et le travail a commencé 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 2016-2018 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.

État de l'infrastructure – évaluation de l'état

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 fourni un coût de revient prévisionnel des lacunes de 137,5 millions \$, y compris 21,3 millions \$ pour les lacunes des centrales électriques. 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. Les estimations ont été mises à jour cette année pour tenir compte des résultats des inspections de VFA de l'infrastructure linéaire, notamment les routes et canalisations (évaluée à 36,4 millions \$ et classée dans l'étude en tant que « site »).

Outre ses immobilisations corporelles résumées au tableau 10.4 ci-dessus, la Commission a une obligation de retrait des actifs de 28,1 millions \$, représentant la valeur présente des travaux et des frais connexes pour stabiliser et désaffecter trois centrales électriques obsolètes jusqu'à ce que l'utilisation finale des bâtiments puisse être déterminée. La Commission a reçu un financement provincial de 1,55 million \$ pour le processus de stabilisation et de désaffectation. Un financement additionnel de 368 000 \$ a été approuvé pour la réalisation d'une étude d'évaluation de l'état des trois centrales électriques. Ce financement sera combiné au montant de 132 000 \$ restant du financement antérieur pour un budget total de projet de 500 000 \$ pour l'évaluation de l'état.

L'état actuel des lacunes (besoins en capitaux), selon les rapports AMIS au 7 novembre 2014, inspecté par VFA est cerné dans le tableau 10.5 ci-dessous. Le tableau inclut les structures en

surface des centrales électriques qui ont été inspectées par VFA. Aucune des infrastructures souterraines n'a été évaluée ni incluse dans les montants.

Tableau 10.5			
(en millions)	Activités de la Commission	Centrales électriques	Total
Critique à l'heure actuelle	5,919 \$	1,839 \$	7,758 \$
Intégrité des actifs – défaillance imminente	8,143 \$		8,143 \$
Intégrité des actifs – proactive	101,045 \$	19,283 \$	120,328 \$
Conformité au code et législative	,808 \$	,066 \$	,874 \$
Discretionnaire	,334 \$	,111 \$	,445 \$
Besoins totaux en capitaux	116,249 \$	21,299 \$	137,548 \$

Le tableau 10.6 contient une ventilation plus détaillée des besoins en capitaux selon le type d'actif pour les 116,249 millions \$ pour les activités de la Commission, à l'exclusion des besoins relatifs aux centrales électriques.

Tableau 10.6 Rapport de VFA

Groupe de système et priorité	1a - Critique à l'heure actuelle	1b- Conformité au code et législative	3 - Intégrité des actifs Type A - défaillance imminente	5 - Intégrité des actifs Type C - remplacement proactif	8 - Discretionnaire	Total
Système électrique	1 705 540	153 111	92 265	16 802 767	77 756	18 831 439
Équipement	0	0	0	27 706	0	27 706
Équipement et meubles	0	0	31 831	1 076 820	0	1 108 651
Enceinte extérieure	995 629	12 837	471,820	12 042 299	124 567	13 647 152
Protection incendie	79 003	9 096	0	147 132	0	235 231
Système CVCA	43 557	17 732	1 830	21 380 896	0	21 444 015
Construction et transport intérieurs	118 140	255 973	0	14 173 958	33 863	14 581 934
Système de plomberie	327 340	0	0	4 019 648	55 095	4 402 083
Site	2,190,837	0	7 537 783	26 678 174	21 156	36 427 950
Construction spéciale	0	0	0	3 854 798	0	3 854 798
Structure	283 699	43 125	2 258	796 736	21 156	1 146 974
Non applicable	175,427	316 373	5 325	44 390	0	541 515
Total	5 919 172	808 247	8 143 112	101 045 324	333 593	116,249,448

Équipements administratifs

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

La Commission a renégocié son bail pour les locaux de la rue Dunn où travaillent 35 membres du personnel administratif de divers services. Le bail expirera en mai 2016 et il a une option de renouvellement jusqu'en mai 2017. Cependant, et il se pourrait que le Collège utilise les locaux loués à ses propres fins dans un avenir proche.

Une analyse préliminaire comparant le marché locatif local et les coûts de construction de locaux administratifs sur les terrains de la Commission a été effectuée au printemps 2012. L'analyse a indiqué qu'aux taux d'emprunt actuels, il serait peut-être plus rentable pour la

Commission de construire des bureaux sur ses propres terrains s'il n'y a pas de locaux adaptés à louer à proximité de ses principaux centres d'activités à des taux semblables ou inférieurs à ceux de la rue Dunn.

Au début de 2015, la Commission entreprendra une étude d'aménagement de l'espace dans le but de planifier la location ou la construction ou le réaménagement de locaux administratifs supplémentaires, et ce, à temps pour quitter le Collège Niagara à la fin du bail, soit en mai 2016. Un financement par emprunt pourrait être requis au cas où les coûts de construction excéderaient le budget d'immobilisations pour les travaux de construction de 2 millions \$.

Stratégie de remplacement des actifs

Financement de sources internes

Le tableau 10.7 résume les besoins en capitaux prévus pour la période 2016-2025 ainsi que les sources internes de financement – (les résultats prévus avant intérêt et amortissement pour 2016-2025, moins les montants appliqués au service de la dette, fournissent le financement interne pour les travaux d'immobilisations et les projets d'équipement).

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tableau 10.7 Prévisions sur dix ans en matière d'immobilisations										
Lacunes identifiées dans les équipements actuels dans la base de données de VFA :										
Critique à l'heure actuelle	5,919									
Intégrité des actifs - défaillance imminente	8,143									
Intégrité des actifs - proactive		10,105	10,307	10,513	10,723	10,937	11,156	11,379	11,607	11,839
Conformité au code et législative	808									
Discrétionnaire		33	34	35	35	36	37	38	38	39
Lacunes totales - VFA	\$ 14,870	\$ 10,138	\$ 10,341	\$ 10,547	\$ 10,758	\$ 10,974	\$ 11,193	\$ 11,417	\$ 11,645	\$ 11,878
Véhicules et équipement										
Durée de vie de la flotte (85 véhicules)	200	300	300	306	312	318	325	331	338	345
Durée de vie de l'équipement	255	400	400	408	416	424	433	442	450	459
Radios de police	350									
Technologie	600	600	600	612	624	637	649	662	676	689
Total - véhicules et équipement	\$ 1,405	\$ 1,300	\$ 1,300	\$ 1,326	\$ 1,353	\$ 1,380	\$ 1,407	\$ 1,435	\$ 1,464	\$ 1,493
Investissements stratégiques										
Équipements administratifs	100	1,150	750							
Place de la Reine Victoria		50	100	2,000	2,000					
Aménagement des parcs (inclut l'OGT)	100	500	500	510	520	531	541	552	563	574
Renouvellement des attractions	850	1,000	500	510	520	531	541	552	563	574
	1,050	2,700	1,850	3,020	3,040	1,061	1,082	1,104	1,126	1,149
Total des besoins en capitaux prévus	17,325	14,138	13,491	14,893	15,151	13,414	13,683	13,956	14,235	14,520
Fonds disponibles provenant des activités										
Résultat avant intérêt et amortissement	8,269	8,603	8,822	11,677	7,092	7,501	7,923	8,358	8,806	9,267
Recettes potentielles liées à la tyrolienne	2,163	2,163	2,263	2,263	2,263	2,263	2,263	2,263	2,263	2,263
Capital et intérêt sur les frais de la dette	(3,211)	(3,211)	(3,211)	(3,211)	(3,211)	(3,211)	(3,211)	(3,211)	(3,211)	(3,211)
Fonds disponibles provenant des activités	5,058	7,555	7,874	10,729	6,144	6,553	6,975	7,410	7,858	8,319
Déficit de financement de l'infrastructure	12,267	6,583	5,617	4,164	9,007	6,861	6,708	6,546	6,377	6,201

Comme on le souligne ci-dessus, le financement pour l'année qui vient provenant des activités, y compris les recettes potentielles liées à la tyrolienne, est de 6,721 millions \$. Les besoins en capitaux selon les rapports de la base de données VFA, le remplacement de l'équipement en fonction de la durée de vie et les investissements en capitaux nécessaires à la mise en œuvre des objectifs stratégiques totalisent 17,325 millions \$, ce qui entraîne un déficit de financement pour l'année actuelle de 10,604 millions \$.

Le plan d'immobilisations recommandé pour la période 2016-2018 au tableau 10.3, qui inclut 3,5 millions \$ en travaux d'immobilisations approuvés pour 2016, doit être financé à partir de ces sources internes. La Commission adopte une démarche prudente à l'égard de l'utilisation des fonds d'exploitations pour le renouvellement des immobilisations, pour s'assurer de disposer

de liquidités suffisantes toute l'année afin de répondre aux besoins en capitaux. Elle déterminera si d'autres projets d'immobilisations peuvent être entrepris en 2016 en fonction des fonds disponibles, y compris le rendement financier pour la saison touristique de 2015, du calendrier de mise en œuvre de la tyrolienne et de sa situation de trésorerie.

Dans le tableau 10.7 ci-dessus, les revenus pour 2016-2019 reflètent une période de revenus garantis provenant de l'accord sur le service de croisière et bail d'exploitation avec Hornblower. On prévoit que les revenus diminueront lorsque la période de garantie expirera en fonction des niveaux de passagers actuels et prévus.

Financement de sources externes

Subventions du ministère

Outre le financement provenant de ses propres activités, la Commission a reçu un financement de la DOT pour les projets essentiels cernés dans l'étude de VFA pour les exercices financiers provinciaux se terminant le 31 mars comme suit :

Projets essentiels financés	
2012	49 800 \$
2013	860 000 \$
2014	310 500 \$

De plus, en 2012-2013 la Commission a reçu 7 millions \$ pour le chemin de fer Incline, 54 000 \$ pour le projet de restauration du Cullen Miniature Village et 2 millions de dollars pour le pavage de la promenade. Elle a également profité des initiatives d'infrastructure fédérales et provinciales grâce à une entente avec la ville de Niagara Falls pour une nouvelle flotte WEGO et a reçu un financement d'immobilisations de 5,9 millions \$ pour apporter des améliorations à la promenade et aux abribus/infrastructures.

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2015, la Commission a présenté une demande de financement et a reçu l'approbation d'un montant de 1 659 505 \$ du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport. Tous les projets doivent être terminés le 31 mars 2015.

Description du projet	Demande de financement
Priorités cernées par VFA	254 385 \$
Renouvellement du toit	386 000 \$
Évacuation d'urgence Promenade eaux vives	410 000 \$
Mises à niveau du système électrique	194 120 \$
Urgence/sécurité	265 000 \$
Prévention des dommages aux équipements actuels	150 000 \$
Total	1 659 505 \$

La Commission préparera une autre demande pour des projets pour l'exercice arrêté le 31 mars 2017 au montant de 2,2 millions \$.

Financement de la dette

L'encours de la dette à long terme de la Commission au 31 mars 2015 s'établit à 30,372 millions \$ et les paiements annuels du principal et des intérêts s'élèvent à 3,211 millions \$ jusqu'à l'élimination de la dette en avril 2017. 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 du centre de distribution de la Commission pour des équipements d'entreposage et d'administration pour accommoder le personnel qui travaille actuellement aux locaux loués de la rue Dunn et faciliter la refonte de la gestion des inventaires et des processus de distribution afin de réduire les coûts de possession des stocks.
- 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. Cette évaluation a été confirmée par Moriyama & Toshima. Une autre étude est prévue pour 2015 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 la stratégie de remplacement doit concilier la nécessité d'empêcher une détérioration accrue des immobilisations et de tirer 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'année 2016. Le financement du réaménagement du centre de distribution est actuellement inclus dans les projets d'immobilisations prévus pour la période 2016-2018, provient des recettes générées par les activités, selon des frais de construction anticipés de 2 millions \$. La stratégie de financement sera recommandée au conseil avant le début du processus d'approvisionnement, lorsque l'étude de planification de l'espace et l'évaluation architecturale seront terminées. Les estimations des coûts seront effectuées en 2016.

Si un financement additionnel est fourni par des sources internes ou externes, les projets qui sont actuellement remis à 2017 et aux années subséquentes pourraient être devancés et terminés en 2015-2016.

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. Si un financement devient accessible grâce aux recettes potentielles de la tyrolienne durant l'exercice 2016, il sera appliqué aux projets d'immobilisations actuellement prévus pour 2017-2018.

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

En 2014, la Commission a continué à transformer la prestation de ses services de TI et la mise à niveau de son infrastructure de réseau et de son matériel.

Bilan des réalisations de 2014

Correction et mise en conformité à la norme PCI-DSS (Norme en matière de sécurité des données de l'industrie des cartes de paiements)

Gouvernance et direction de projet

- On a mis sur pied un comité directeur de la norme PCI (avec participants du niveau de la direction) pour fournir les ressources nécessaires à la mise en conformité à la norme PCI-DSS.
- On a embauché Deloitte LLP pour offrir une formation à la norme PCI, le mappage des données et une aide pour le questionnaire d'autoévaluation de la norme PCI-DSS.
- On a élaboré un portail de partage SharePoint pour enregistrer les réalisations, la formation et l'éducation relatives à la norme PCI-DSS.
- Une formation axée sur la norme PCI-DSS a été fournie à l'équipe de la haute direction et aux administrateurs, gestionnaires et superviseurs.
- Un programme de courriel trimestriel d'éducation/de formation à la norme PCI-DSS pour tous les utilisateurs a été mis en œuvre.
- Des analyses trimestrielles de la vulnérabilité du réseau sont effectuées conformément aux exigences PCI-DSS.

Améliorations aux processus

- On a mis en œuvre un contrat de service de déchiquetage pour assurer le déchiquetage adéquat des documents papier.
- On a obtenu des relevés de cartes de crédit en format papier et des sauvegardes en TI soumis à un accès contrôlé.
- On a mis en œuvre un calendrier de gestion des changements pour faire le suivi des changements aux TI.
- On a mis en œuvre un clavier NIP mobile dans des PDV sélectionnés.
- On a remplacé sept serveurs qui étaient au-delà du soutien de fin de vie.
- On a remplacé 12 scanners de billetterie Omni capables de balayer les appareils mobiles.
- Une DP a été accordée pour le service au PDV jusqu'en mars 2017.

Traitement des paiements

- La DP pour un système de traitement des paiements a progressé en 2014. L'objectif était d'avoir un système avec claviers NIP à cryptage de point à point, ce qui diminuera la portée de la conformité à la norme PCI et offrira aux clients la sécurité « touche, puce et NIP ».

Améliorations au réseau

- On a mis en œuvre une gestion des mots de passe complexes pour tous les comptes réseau.
- On a établi des évaluations annuelles des TI, du réseau et des risques à la sécurité, un examen annuel des règles afférentes aux systèmes coupe-feu, un examen trimestriel des normes relatives à la configuration des coupe-feux et des routeurs, des examens trimestriels des comptes désactivés, etc.
- On a entrepris la consolidation des fournisseurs pour normaliser les coupe-feux, les interrupteurs, le WiFi et les applications.
- On a ajouté des mesures de sécurité physique.
- On a mis en œuvre un service de location saisonnière pour les radios numériques avec fonction « appuyer-parler ».
- On a mis en œuvre un protocole AAA (authentification, autorisation et comptabilité) pour les appareils de réseautage.
- On a mis en œuvre un accès WiFi à Oak Hall pour les invités et le personnel.
- On a créé un trajet de fibres optiques pour le noyau sud du réseau, comprenant Oak Hall, le Floral Showhouse, le stationnement Fraser Hill, le stationnement des chutes, l'attraction Incline et Table Rock, ce qui fournit un chemin réseau échelonnable et plus fiable.
- On a mis en œuvre un nouveau réseau privé virtuel (VPN) avec authentification à deux facteurs pour les utilisateurs éloignés.
- On a mis en œuvre un WiFi pour les invités au Grand View Marketplace (intérieur et extérieur).
- On a mis en œuvre Aruba Airwave pour les rapports et la gestion du WiFi des invités.
- On a commencé un nouveau modèle de segmentation du réseau.
- On a fourni une capacité de réseau pour les capteurs des réfrigérateurs, des portes, de la climatisation, des caméras de vidéosurveillance, etc.
- On a mis en œuvre une solution de surveillance du réseau pour surveiller proactivement le réseau, les serveurs et autres appareils avec capteurs personnalisés.

Améliorations à l'infrastructure

- On a déménagé le centre de données de la Commission dans un endroit plus sécuritaire. Dans le cadre de ce projet, on a recâblé les appareils et mis en place des étagères et appareils de climatisation adéquats ainsi qu'un renforcement de la sécurité matérielle.
- On a procédé à une mise à niveau des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portables Windows XP autres que les PDV, car Microsoft n'appuie plus Windows XP.
- On a mis en œuvre une solution pour aviser instantanément les TI lorsqu'un compte est verrouillé.
- Pour les appareils Windows XP des PDV, on a acheté un logiciel de liste blanche pour protéger les appareils des attaques maintenant que Microsoft n'offre plus de services de réparations XP.
- On a mis en œuvre une solution de sauvegarde QNAP échelonnable.
- Le bureau des licences de Rapidsview a été câblé dans le cadre des rénovations.
- L'accès par ligne commutée à Thompson Point a été remplacé par la solution Rogers 3G avec coupe-feu.

Projets commerciaux

- Des comptoirs clients infrarouges ont été installés à Table Rock et Grand View. Des tableaux de bord pour chaque installation ont été élaborés pour préparer des rapports mensuels sur l'achalandage.
- Pour les interventions d'urgence, on a mis en œuvre des radios de location saisonnière numériques avec fonction « appuyer-parler » qui couvrent le parc de Fort Erie à Niagara-on-the-Lake (NOTL).
- On a remplacé en 2014 les ordinateurs de bureau datant de plus de cinq ans.
- On a créé une identification unique à l'aide d'un outil d'exploitation des données.
- On a élaboré un système de base de données contractuelles pour la gestion des contrats. La fonctionnalité inclut un système de notification qui envoie un courriel aux parties prenantes avant l'expiration des contrats.
- Un système de suivi des employés du service d'horticulture a été élaboré et présenté au personnel.

Services de dépannage des technologies de l'information

- Comme l'a signalé le système de billetterie du service de dépannage des TI, au 19 octobre 2014 les services de dépannage des TI avaient répondu à 2 692 demandes d'assistance en 2014.
- En moyenne, chaque mois les TI reçoivent 332 billets des services de dépannage et en closent 330.
- 54 % des billets des services de dépannage sont résolus le jour où ils sont reçus.
- 79 % des billets des services de dépannage sont résolus dans un délai de sept jours.

Plans pour 2015-2016

Les plans suivants sont prévus pour 2015-2016.

- Améliorer la conformité à la norme PCI et, pour ce, former le personnel, mettre en œuvre des politiques et procédures, surveiller, remédier et présenter des rapports sur la conformité à la norme PCI-DSS.
- Prolonger le réseau de fibres optiques au noyau nord de Table Rock à Grand View afin d'améliorer la fiabilité et le rendement du réseau.
- Améliorer la connectivité du réseau à Niagara on the Lake (NOTL) et Queenston au moyen de partenariats et des tours de communications existantes.
- Édifier un site Web de cybercommerce au détail avec un panier de commandes conforme à la norme PCI-DSS.
- Renouveler les appareils de PDV à la maison Laura Secord et à Mackenzie Printery.
- Mettre en œuvre le système de réservation mondialement connu OpenTable qui permettra aux invités de faire des réservations aux restaurants qui servent à table (Edgewaters et Elements) partout dans le monde à n'importe quelle heure.
- Continuer de mettre en œuvre un WiFi pour les invités et le personnel à des attractions et des bureaux sélectionnés.
- Examiner des améliorations au logiciel de billetterie.

Perfectionnement du personnel des technologies de l'information

La structure du personnel des TI est divisée en trois domaines de service : les services de dépannage, les services d'application et les services de réseau et d'infrastructure. Étant donné que cinq employés des TI sur huit ont moins de deux ans de service à la Commission, une orientation et une formation polyvalente ont lieu pour renforcer l'équipe de soutien. De plus, le budget des TI permet un cours par membre de l'équipe en TI pour améliorer les compétences fonctionnelles dans leurs domaines de service respectifs.

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.

Le tableau ci-dessous résume un certain nombre de partenariats importants entre de tierces parties et la Commission. À noter que la Commission ne fournit pas de financement par subvention aux parties mentionnées ci-dessous.

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

Système de transport des visiteurs (STV)	En août 2011, la Commission et la Ville de Niagara Falls annonçaient l'approbation d'une entente contractuelle de 10 ans pour le développement d'un système de transport des visiteurs (STV) intégré visant à fournir une connexion fluide entre les aires touristiques à l'intérieur de la ville et des sites de la Commission des parcs du Niagara. Le système d'autobus à pneus en caoutchouc est devenu opérationnel le 13 août 2012.	Sa participation à ce nouveau système intégré a permis à la Commission de moderniser sa flotte d'autobus désuets. Les autobus « People Mover » de la Commission, dont l'acquisition remontait à 1985, avaient commencé à donner des signes de vieillissement. Suite à cet accord, la Commission a reçu 11 nouveaux autobus pleinement accessibles (9 autobus articulés et 2 autobus simples) inclus dans la subvention de 50 millions \$ fournie par les gouvernements fédéral et provincial pour ce projet. Les autobus de la Commission dataient de plus de 25 ans et n'étaient pas pleinement accessibles.
Organisme touristique régional (OTR)	Les OTR sont responsables du marketing et de la planification stratégique à plus long terme pour les régions touristiques, y compris le développement de produits, le renforcement de la main-d'œuvre et la diffusion de renseignements touristiques. La Commission est actuellement membre de l'OTR provincial établi pour Niagara (OTR n° 2), une de 13 régions touristiques provinciales, qui coordonne les divers intérêts de la communauté touristique dans la région de Niagara.	Compte tenu du budget de marketing limité de la Commission, cet engagement auprès de l'OTR permet à la Commission de contribuer et participer aux stratégies coopératives de publicité et marketing entreprises pour promouvoir le tourisme et les séjours de visiteurs dans la région.
Centre des congrès Scotiabank	La Commission est partenaire fondateur du centre des congrès Scotiabank à Niagara Falls. Elle siège au conseil d'administration.	La Commission appuie le centre des congrès pour contribuer à attirer des réunions et des congrès à la destination et elle profite des occasions d'affaires découlant de ces congrès.
Niagara Falls Tourisme	La Commission siège à la direction et au conseil de l'organisme local de marketing de destinations.	Le tourisme est une partie essentielle des activités de la Commission et un OMD solide et performant est important, car il fournit des programmes de marketing qui profitent à la destination et à la Commission.
Festival des illuminations d'hiver	La Commission est un partenaire fondateur de ce festival datant de 32 ans. Elle siège au conseil d'administration. Une grande partie du programme de ce festival a lieu sur les terrains de la Commission.	Le festival est un point d'ancrage pour le programme en début d'hiver de la destination et il attire des visiteurs à Niagara Falls.

DÉSIGNATION DU TIERS	OBJECTIF DU PARTENARIAT	STRATÉGIE DU PARTENARIAT
PARCS		
Environnement Canada (Programme d'intendance de l'habitat) et le ministère des Richesses naturelles de l'Ontario (Fonds d'intendance des espèces en péril)	Acquérir les ressources nécessaires pour protéger, entretenir et préserver les zones naturelles qui représentent 25 % des terres de la Commission. De plus, des ressources sont consacrées à l'éducation et à la sensibilisation, tant à l'interne qu'à l'extérieur.	En fournissant un financement de contrepartie pour la préservation et la restauration des zones naturelles sous la garde de la Commission.
Collège Niagara et Université Brock	Fournir des projets de thèse d'une année pour différents programmes environnementaux, récréatifs et techniques pour appuyer les jardins botaniques et naturalistes de la Commission. La valeur en nature est estimée à 100 000 \$.	Fournir un soutien en nature sous forme de projets de recherche qui fournissent au personnel de la Commission des données précieuses pour aller de l'avant avec différentes initiatives environnementales et technologiques.
Soutien d'entreprises et d'organismes sans but lucratif (OPG, groupes amis, naturalistes, OPNP, Land Care Niagara, CNR, MRN, Ontario Access Coalition (grimpeurs de blocs), Club de la Société royale d'astronomie – Niagara Centre, Société de géologie de Niagara)	Des alliances ont permis la réalisation d'initiatives environnementales, éducatives et récréatives qu'il nous aurait été impossible d'entreprendre avec nos ressources internes.	Des partenariats appuient de nombreuses activités de préservation et restauration sur les terres de la Commission.
Arbres Ontario	Recherche et développement d'une stratégie de collecte de semences d'arbres pour Niagara.	Fournit l'occasion d'offrir des ateliers et une formation portant sur la collecte de semences au personnel de la Commission, aux étudiants et aux résidents de Niagara afin de renforcer la capacité d'approvisionnement de semences d'arbres. Améliore l'accès au programme 50 millions d'arbres de l'Ontario. Les possibilités futures pourraient inclure la promotion de la recherche sur le terrain aux fins de propagation des arbres.
Ontario Power Generation (OPG)	Améliorations au programme de protection des terres.	Convention de licence de pépinière de plantes indigènes et don de terrain.
Réseau canadien des enseignants monarques, Office de protection de la nature de Toronto et de la région et Club de la nature de Niagara Falls.	Accroître la programmation en matière d'éducation et de sensibilisation du Conservatoire de papillons de la Commission, en plus des occasions de générer des revenus par la vente de trousseaux d'enseignement.	Fournir les installations pour offrir des programmes éducatifs aux enseignants et étudiants locaux basés sur les stades de vie du papillon monarque, en plus d'offrir des subventions pour compenser les coûts des ateliers sur le monarque pour les participants.

DÉSIGNATION DU TIERS	OBJECTIF DU PARTENARIAT	STRATÉGIE DU PARTENARIAT
PARCS		
Parcs Canada	Partenaire en programmation	Collaboration à des événements et à des visites guidées; possibilités de campagnes de promotion croisées, le cas échéant.
Agence canadienne d'inspection des aliments	Recherche sur la gestion et la lutte contre les espèces envahissantes.	Recherche sur les stratégies de contrôle des dommages causés par l'agrile du frêne et le puceron lanigère de la pruche.
Organismes liés aux sentiers et au cyclisme (Greater Niagara Circle Route, sentier transcanadien, Waterfront Trail, Greenbelt Route, Conseil des sentiers de l'Ontario, Venture Niagara, Ontario by Bike)	Promotion et développement accrus des possibilités et infrastructures de cyclisme dans les parcs du Niagara et la région avoisinante.	Fournir des possibilités de campagnes de marketing conjointes, l'accès au financement et une expertise en gestion des sentiers en ce qui concerne le sentier récréatif de la rivière Niagara.
PATRIMOINE		
Gouvernement fédéral	Réaménagement de sites historiques	Financement des infrastructures
Conseil d'héritage pour le Bicentenaire	Partenaires de financement et de planification	Reconstitution à Chippawa. Marche de Laura Secord. Monument à Queenston Heights
Gouvernement provincial	Réaménagement de sites historiques	Financement des infrastructures
Groupe imprimerie	Maintien de la collection d'imprimerie patrimoniale	Subventions, bénévoles, collectes 20 000 \$
ÉCOLE D'HORTICULTURE		
Collège Olds, Olds (Alberta)	Entente d'articulation pour les diplômés de l'École d'horticulture de la Commission pour l'obtention d'un baccalauréat en sciences appliquées (transfert global).	Soutient l'objectif d'excellence organisationnelle dans le développement du programme de l'École d'horticulture de la Commission en tant que programme national de reconnaissance.
Awaji Landscape Planning and Horticulture Academy (ALPHA Academy), Hyogo, Japon	Programme d'échange qui permet aux étudiants japonais de fréquenter l'École d'horticulture de la CPN pour poursuivre de hautes études menant à un certificat d'un an; les étudiants de l'École d'horticulture de la Commission ont la possibilité de suivre des stages au Japon pour terminer les cours stipulés dans le programme des parcs du Niagara.	Soutient l'objectif d'excellence organisationnelle dans le développement du programme de l'École d'horticulture de la Commission en tant que programme international.

DÉSIGNATION DU TIERS	OBJECTIF DU PARTENARIAT	STRATÉGIE DU PARTENARIAT
ÉCOLE D'HORTICULTURE		
Professional Landcare Network (PLANET), États-Unis	Cette instance dirigeante de l'industrie du paysagement de l'Amérique du Nord a accredité le programme de l'École d'horticulture de la Commission comme étant équivalent à un programme de baccalauréat de quatre ans.	Soutient l'objectif d'excellence organisationnelle dans le développement du programme de l'École d'horticulture de la Commission en tant que programme national de reconnaissance.
Ville de Niagara Falls	Programme « Écoles en fleurs » - les étudiants de l'École d'horticulture de la Commission participent activement, à titre de conseillers, auprès des écoles secondaires de Niagara Falls pour l'embellissement des établissements scolaires et pour intéresser les jeunes à l'horticulture.	Soutient l'objectif d'excellence organisationnelle. Démontre l'engagement envers l'intendance naturelle et culturelle.
Conseil scolaire catholique du district de Niagara	Ce partenariat permet aux étudiants du secondaire inscrits en horticulture et à un programme avec spécialisation en horticulture de terminer leurs études aux Jardins botaniques selon un modèle d'enseignement hybride fondé sur des cours en classe et des études dans les jardins et une collaboration avec les étudiants l'École d'horticulture de la Commission.	Soutient la croissance du programme de diplômes de la Commission par une sensibilisation améliorée auprès des futurs étudiants potentiels; hausse le nombre de candidats pour le programme.
Conseil scolaire du district de Niagara	Accord visant à fournir un site d'apprentissage aux étudiants du secondaire pour améliorer leur formation en horticulture et poursuivre leur programme de spécialisation en horticulture dans les Jardins botaniques (en attente de l'accord final).	Soutient la croissance du programme de diplômes de la Commission par une sensibilisation améliorée auprès des futurs étudiants potentiels; hausse le nombre de candidats pour le programme.
Fédération canadienne de la faune	Un PE a été élaboré pour faciliter les activités de collaboration entre les deux organismes focalisées sur l'éducation.	Appuie l'élaboration des programmes éducatifs de Parcs du Niagara pour le personnel de la Commission, les étudiants et les visiteurs. Donne accès à des experts en horticulture, foresterie et préservation. Possibilités sur le plan de la restauration et la recherche écologiques.
Conseil de jardinage canadien	Soutien continu en tant que membre fondateur pour accroître la promotion de la Commission, des jardins botaniques et de l'École d'horticulture et autres expériences jardinières/touristiques canadiennes, les possibilités d'apprentissage et établir des stratégies de marketing conjointes.	Fournit la possibilité d'initiatives de marketing conjointes et l'accès aux ressources des membres participants; requiert des analyses complémentaires pour formuler un plan de dotation.

DÉSIGNATION DU TIERS	OBJECTIF DU PARTENARIAT	STRATÉGIE DU PARTENARIAT
ÉCOLE D'HORTICULTURE		
Master Gardeners of Ontario, Garden Club of Niagara et Horticulture Society of Niagara Falls	Ce partenariat offre des possibilités d'apprentissage aux visiteurs, aux étudiants et aux membres pour renforcer la sensibilisation et l'éducation (l'entente doit être élaborée).	Appuie la croissance et le développement de l'expérience des visiteurs aux jardins botaniques et crée d'autres possibilités de revenus pour les partenaires.
SERVICES GÉNÉRAUX		
Fournisseurs pour les différents services contractuels	Assurer la prestation efficiente et efficace de services ou la livraison de produits, conformément au mandat, à la vision et aux normes de la Commission.	Approvisionnement concurrentiel avec spécifications et ententes détaillées pour répondre aux objectifs de la Commission.

13.0 PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Des ressources suffisantes ont été prévues dans les budgets 2015-2018 pour la réalisation des activités et programmes actuels et à venir identifiés à la section 4.

Renouvellement des attractions

En 2016, la Commission entreprendra la planification et des études afin de revitaliser plusieurs de ses attractions :

Excursion derrière les chutes

La conception des changements au niveau du 1^{er} sous-sol sera effectuée par le fournisseur attitré de la Commission pour les services architecturaux qui a été sélectionné dans le cadre d'un processus concurrentiel d'approvisionnement en 2014. À la suite de la conception détaillée, un appel d'offres concurrentiel pour les travaux de construction sera lancé et le personnel de l'Ingénierie de la Commission assumera la gestion du projet. La date d'achèvement prévue est mai 2015.

Illumination Tower

De concert avec le Conseil de l'illumination (*Bi-National Illumination Board*), la Commission examine la faisabilité d'apporter des améliorations majeures à l'éclairage des chutes américaines et Horseshoe. Une DP et les entrevues avec les soumissionnaires ont eu lieu en 2014. La Commission effectue l'approvisionnement au nom du Conseil de l'illumination. À la suite du processus de présentation de la DP, la Commission lancera au nom du Conseil de l'illumination une DP pour l'équipement et l'installation et dirigera le projet. Le financement d'immobilisations pour le projet proviendra de sources extérieures.

Chemin de fer Incline – esplanade inférieure

La conception des changements à l'esplanade inférieure sera effectuée par le fournisseur attitré de la Commission pour les services architecturaux qui a été sélectionné dans le cadre d'un processus concurrentiel d'approvisionnement en 2014. À la suite de la conception détaillée, un appel d'offres concurrentiel pour les travaux de construction sera lancé et le personnel de l'Ingénierie de la Commission assumera la gestion du projet. La date d'achèvement prévue est mai 2015.

Programme de tyrolienne

Travaillant avec un soumissionnaire préféré, sélectionné dans le cadre d'un processus concurrentiel d'approvisionnement, la Commission a rédigé un projet d'entente et un bail d'exploitation d'une nouvelle tyrolienne aux chutes et d'un parcours d'hébertisme aérien à Thompson Point pour une concession de dix ans, avec option de renouvellement pour cinq ans par entente mutuelle. L'analyse de rentabilisation et les projets d'entente ont été soumis à la province et attendent d'être approuvés par décret en conseil.

À la suite de l'approbation provinciale par décret en conseil, le soumissionnaire préféré commencera les études d'ingénierie et de conception nécessaires et la construction de l'équipement commencera dans les locaux loués au titre du bail approuvé.

Gestion des actifs/entretien différé

Le montant disponible pour financer les besoins en capitaux de la Commission et le processus d'établissement des priorités est présenté à la section 10. Une estimation préliminaire des lacunes sur le plan du financement requis pour les améliorations aux immobilisations est également décrite à la section 10. La Commission continuera d'examiner les déficiences critiques des infrastructures et continue de dresser un inventaire des actifs, avec l'aide des experts-conseils de VFA. La Commission entreprendra la documentation de ses actifs souterrains et élaborera une stratégie de gestion des actifs à long terme en 2016.

Au cours de l'exercice 2015-2016, la Commission poursuivra l'élaboration d'un plan de gestion à long terme des actifs, y compris de diverses études préliminaires requises pour évaluer plus à fond l'état des actifs, les options de rénovation et les coûts estimatifs. On a identifié plusieurs projets visant à traiter des améliorations les plus urgentes.

- Table Rock – remplacement des systèmes du bâtiment et auvents extérieurs
- Place Queen Victoria – remplacement de l'auvent
- Projet de remplacement des radios de police

Étude de planification des locaux – équipements administratifs

Ce projet comprend le travail de planification et de conception requis pour réaffecter une partie de l'entrepôt du centre de distribution de la Commission afin d'utiliser l'espace plus efficacement et d'ajouter des bureaux pour les employés. La Commission effectue une étude des besoins d'espace de concert avec son fournisseur attitré de services d'architecture en 2015. Un appel d'offres pour la reconstruction sera lancé afin que la Commission ait d'autres locaux pour son personnel administratif avant l'expiration du bail avec le Collège Niagara. Selon les résultats de l'étude architecturale, la Commission travaillera avec le Collège Niagara pour prolonger le bail de mai 2016 à mai 2017, s'il s'avère que ce prolongement est nécessaire.

Réaménagement de la marina des parcs du Niagara (Miller's Creek)

En 2015-2016, la Commission effectuera des évaluations environnementales et une étude de marché sur l'emplacement Miller's Creek. Les études feront l'objet d'un processus concurrentiel d'approvisionnement. Un exploitant intérimaire de la marina sera également sélectionné au moyen d'un processus concurrentiel.

Dans le cadre de l'étude de marché, il y aura un processus consultatif de sondage du marché. Des intervenants professionnels et techniques auront la possibilité de présenter des observations sur les scénarios d'amélioration et les constatations préliminaires de l'étude de marché.

Si les phases I et II de l'évaluation environnementale du site indiquent qu'une remise en état s'impose, les coûts des travaux seront présentés à la Commission pour considération.

La Commission a lancé un processus concurrentiel d'approvisionnement pour sélectionner son fournisseur attitré pour être conseiller en équité pour un mandat de trois ans. Le conseiller en équité sélectionné dirigera ce projet durant les diverses étapes d'approvisionnement de l'étude, de la conception et de la construction.

Rationalisation des activités – finances, approvisionnement, ressources humaines et technologie

Durant la période de 2016 à 2018, la Commission poursuivra la modernisation de ses systèmes de soutien de la technologie et des Services généraux. Elle utilisera le fournisseur attitré Open Text comme logiciel pour gérer les documents dans le cadre de la mise en œuvre du programme de gestion des documents. Une charte de projet et un plan de travail ont été élaborés en 2014 et une formation a été fournie au personnel-cadre avec l'aide du conseiller en gestion des documents de la Commission. En 2016, elle entamera un projet pilote avec l'assistance du personnel provincial du système de gestion des documents et des dossiers électroniques. Ensuite, la Commission poursuivra la mise à niveau de ses systèmes, à savoir collecte d'inventaire, système de classification et politiques de conservation des données.

De nouvelles options en matière de paie/comptabilisation du temps/SIRH seront envisagées par le truchement d'une DDR concurrentielle à l'automne 2015 et la Commission prévoit se procurer un nouveau fournisseur pour le traitement de la paie, en remplacement de son système PDS actuel. Au moyen d'un processus de DP concurrentiel, elle examine également de nouvelles technologies pour la prestation et le suivi de la formation obligatoire et optionnelle et une formation axée sur la conformité aux exigences des titres professionnels.

Centrales électriques – réutilisation adaptative des anciennes centrales électriques

Les démarches suivantes sont proposées pour la période de 2016 à 2018 :

1. Continuer de solliciter des fonds de la province pour obtenir des rapports actualisés afin de compiler un dossier à jour du Rapport d'état du lieu des centrales électriques et des infrastructures qui servira d'« information sur l'édifice de base fournie par le propriétaire » aux fins de planification future et de diligence raisonnable.
2. Entreprendre des démarches correctives à court terme au besoin et en tenant compte des priorités selon l'état des structures pour répondre aux préoccupations potentielles en matière de sécurité et prévenir une détérioration ou une dégradation irréversible (p. ex., panneaux indiquant la limite de charge, inspections régulières et entretien de base des édifices tel que remplacement des fenêtres). Le groupe de l'ingénierie utilise les rapports de Hatch et Delcan comme guide pour les inspections visuelles et les mesures correctives nécessaires.
3. Déterminer une stratégie réaliste à long terme pour les centrales électriques.
4. Traiter le projet de règlement concernant la peinture au plomb qui est en suspens avec OPG (avec la participation du ministère).
5. Envisager les possibilités de revenus disponibles relativement au paiement des droits d'utilisation des eaux.
6. Poursuivre le travail avec un comité de travail spécial du conseil de la Commission afin de concentrer les efforts sur la stratégie à long terme pour les centrales électriques; en particulier :
 - transmission continue des préoccupations à la province, reconnaissant que la portée générale de cette initiative nécessitera des ressources qui vont au-delà de la capacité et l'expertise de la Commission (p. ex., ministère de l'Énergie, Infrastructure Ontario);
 - formulation de stratégies pour satisfaire aux obligations financières et à la responsabilisation à l'égard des centrales électriques et des infrastructures connexes.

La mise en œuvre des prochaines démarches sera faite conformément aux Politiques d'approvisionnement, à la ligne directrice provinciale relative aux biens immobiliers et aux autres politiques applicables.

Théâtre Oakes Garden

En 2012, une partie du mur de la pergola du théâtre Oakes Garden a été enlevée pour des raisons de sécurité. La Commission a prévu un financement dans ses budgets d'immobilisations de 2016 et 2017 pour effectuer d'autres études d'ingénierie sur le site et les options de restauration globale du théâtre.

Initiatives de plantation d'arbres et agrile du frêne

On a trouvé l'agrile du frêne dans les parcs du Niagara, ce qui a mené à une détérioration de la santé des frênes. Utilisant de bonnes pratiques forestières, la Commission récoltera les frênes infectés pendant qu'ils ont encore une valeur commerciale (utiles pour le bois d'œuvre, le bois de chauffage, etc.). Elle prévoit enlever entre 30 % et 40 % du peuplement de frênes actuel pour ouvrir le couvert forestier afin de promouvoir la croissance d'autres espèces d'arbres et de dégager des espaces où d'autres espèces d'arbres indigènes seront plantées.

À cause de la densité élevée de frênes au terrain de golf Legends, on a identifié une zone boisée de 40 hectares (100 acres) comme étant un bon endroit pour une récolte d'arbres sélective. Cette mesure diminuerait les risques pour la sécurité du personnel et des visiteurs tout en contribuant à la santé de la forêt et à la désignation du terrain de golf Legends comme sanctuaire certifié par les systèmes coopératifs des sanctuaires Audubon du Canada. Le plan de gestion forestière serait également sensible aux propriétaires de terrains avoisinants, laissant une zone tampon boisée pour limiter les impacts esthétiques éventuels de la récolte. Les activités associées à la récolte seraient effectuées durant les mois d'hiver pour diminuer l'incidence sur la végétation avoisinante et les activités de la Commission. On procéderait à l'enlèvement des rondins sur un sentier de débardage unique en utilisant des câbles, ce qui contribuerait à diminuer l'incidence sur la végétation et l'esthétique. Un forestier professionnel inscrit de l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara dirigerait la planification et la récolte en consultation avec les parcs de la Commission et le personnel forestier pour assurer le respect du Niagara Region Tree and Forest Conservation Bylaw. Le coût de la récolte des frênes sera compensé par la valeur du bois d'œuvre marchand et il est possible que la Commission en tire un modeste revenu. Lorsque les frênes auront été enlevés, la végétation et les sols avoisinants qui auront été perturbés (p. ex., sentier de débardage) seront remis en état. La plantation d'espèces d'arbres indigènes autres que les frênes aura lieu au printemps 2015.

Plan des initiatives génératrices de recettes – renouvellements à venir

La Commission a plusieurs IGR qui sont fournies par des tiers. La politique de la Commission en matière d'IGR exige l'élaboration d'une analyse de rentabilité, la présentation de rapports au conseil d'administration et l'inclusion dans le plan d'activités annuel de tout renouvellement anticipé ou des nouvelles initiatives visant une IGR qui sont planifiées. 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. Les IGR qui sont fournies par un tiers sont établies par le truchement d'un processus concurrentiel d'approvisionnement et les ententes contractuelles sont examinées et approuvées par l'avocat de la Commission.

14.0 PLAN DE COMMUNICATION

En 2015, 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 stratégique global. Le plan stratégique repose sur trois principes fondamentaux : l'engagement positif, le renouvellement et l'amélioration des services. Par souci de conformité à ses principes, sept secteurs d'intervention fondamentaux ont été développés pour guider les activités de la Commission au cours des prochaines années. Ces secteurs d'intervention comprennent les services financiers, l'image, les partenariats, les produits et services, les ressources humaines ainsi que la recherche et le développement.

Contexte

Ce plan résume l'approche et les tactiques recommandées à l'appui des objectifs généraux du service des communications de la Commission des parcs du Niagara en 2015.

Au cours de l'année qui vient de s'écouler, plus de 17 millions \$ en médias obtenus ont été générés par la participation de la Commission à divers projets, notamment la transition réussie du service de croisière, le 125^e anniversaire de l'Excursion derrière les chutes, la conclusion des célébrations du Bicentenaire de la Guerre de 1822 ainsi que l'établissement d'une nouvelle activité familiale fascinante, Onguiaahra: Thunder of Waters. Les médias obtenus font référence à la publicité et à la couverture que la Commission a reçues grâce à ses propres activités de promotion et non pas par l'achat de publicités – au moyen d'émissions, de journaux imprimés et d'Internet. Le montant total de 17 millions \$ représente la valeur que la Commission aurait dû acheter pour la couverture qu'elle a reçue dans les divers médias pour les histoires et événements couverts durant l'année qui vient de s'écouler.

La valeur est calculée par notre entreprise de surveillance des médias et est fournie à celle-ci pour chaque article portant sur la Commission. L'an dernier, Parcs du Niagara a également déployé des efforts concertés en vue de renforcer et de mettre en valeur sa marque d'organisme provincial responsable de la promotion, de la préservation et de l'amélioration des terres et des sites historiques qu'il a le devoir de protéger. Dans le cadre de ces efforts, on a lancé une nouvelle campagne de marketing et de promotion axée, notamment, sur la création de nouveaux médias numériques et d'un nouveau guide du visiteur de style magazine, le premier que la Commission a produit en 14 ans.

Pour faire preuve de leadership au sein de la communauté touristique, la Commission a continué de travailler avec les groupes d'intervenants et les gouvernements locaux sur des efforts promotionnels conjoints. Ces efforts ont porté, notamment, sur un programme de feux d'artifice aux chutes élargi, l'organisation et la programmation d'un Festival des illuminations d'hiver revitalisé, le concert traditionnel de la veille du Nouvel An, les prochains Jeux panaméricains et para panaméricains et la nécessité d'améliorer l'éclairage aux chutes américaines et canadiennes.

Par conséquent, la saison 2014 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 2015

- 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.
- Participer aux communications avec les intervenants afin de renforcer le processus de DP et les études de marché et les analyses environnementales requises dans le cadre des améliorations de la marina à Miller's Creek.
- Obtenir l'aval et l'appui des intervenants et de la collectivité aux plans élaborés par le Conseil de l'illumination pour rafraîchir et renouveler ses capacités d'éclairage actuelles.
- Renforcer la sensibilisation et l'appui des intervenants à l'égard des efforts de la Commission en vue d'améliorer ses programmes d'entretien des immobilisations et d'investissement et, notamment, de dessiner l'avenir des trois anciennes centrales électriques situées sur les terrains de la Commission.
- Introduire des activités de communications internes continues pour soutenir les différentes unités opérationnelles de la Commission ainsi que les objectifs du service des communications.

Objectifs de communication pour 2015

- 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

Initiatives de renouvellement des produits et services en 2015

L'année touristique 2014 a marqué le début d'une nouvelle ère pour la Commission par suite de son nouveau partenariat avec Hornblower Niagara Cruises et des énormes sommes qu'elle a investies dans son Grand View Marketplace revitalisé. Jetant un regard vers l'avenir, Parcs du Niagara a cerné plusieurs nouveaux projets qui seront entrepris en 2015 et exigeront le soutien du service des communications, notamment :

- Approbation et lancement d'une nouvelle tyrolienne dans les parcs.
- Soutien aux efforts de revitalisation et à l'examen de la marina de la Commission à Miller's Creek.
- Nouvelles améliorations prévues pour l'Excursion derrière les chutes.
- Illumination des chutes améliorée.
- Spectacle son et lumière Onguiaahra: Thunder of Waters élargi
- En partenariat avec des organismes culturels et sportifs locaux, une nouvelle programmation célébrant les Jeux panaméricains et para panaméricains en juillet et en août 2015.

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

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

Propriété de trois anciennes centrales électriques

La Commission continue de subir d'importants coûts découlant de sa propriété des trois anciennes centrales électriques qui lui ont été transférées par la province. Un processus de consultation publique pour discuter de scénarios de réutilisation devra être établi; il mènera à une éventuelle demande de propositions ou à un appel de manifestations d'intérêt pour déterminer les utilisations futures de ces installations. Tandis que ces trois sites présentent des possibilités pour la Commission, leur réaménagement engendra des coûts importants. La sensibilisation des intervenants à l'état de ces installations et au fardeau financier qu'elles représentent est essentielle pour la Commission alors qu'elle se prépare à façonner l'avenir de ces sites.

Communications internes/destinées aux employés améliorées

L'ajout d'un coordonnateur interne des communications en 2014, remplaçant un service offert par un tiers en vertu d'un contrat, a aidé l'unité des communications à appuyer les efforts déployés par la Commission auprès de ses groupes d'intervenants internes et externes. La capacité accrue des communications internes a permis à l'unité de produire des bulletins trimestriels pour les résidents, des bulletins mensuels pour les employés et les rapports hebdomadaires sur le réseau de la Commission, offrant un aperçu des activités de la Commission durant la semaine qui est partagé avec tout le personnel. Cette capacité accrue a également permis à l'unité de soutenir les diverses unités départementales qui cherchent à mettre en œuvre des plans d'action précis créés en réponse au sondage des employés de 2013 et l'on s'adressera à elle pour obtenir de l'aide lorsque les négociations contractuelles continueront avec un des groupes d'employés de la Commission – la section locale 2347 du Workers United Canada Council, en 2015.

Environnement médiatique changeant

Le paysage médiatique se métamorphose de façon spectaculaire sous l'influence des répercussions des communications numériques, en particulier sur les journaux. Ceci crée à la fois des défis pour générer une couverture médiatique dans les médias traditionnels et des occasions pour la Commission de créer son propre contenu qu'elle peut produire, utiliser et diffuser dans différents médias et médias sociaux.

Principaux auditoires/intervenants cibles

- Les employés de la Commission
- Le gouvernement de l'Ontario
- Les résidents de l'Ontario
- Le gouvernement du Canada
- La communauté locale – résidents et gouvernements municipaux de Niagara Falls, Fort Erie, Niagara-on-the-Lake et la grande région du Niagara
- Les organismes de tourisme comme Niagara Falls Tourisme (NFT), l'Organisme touristique régional (OTR), la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT), la Commission canadienne du tourisme (CCT), l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC), l'Association de l'industrie touristique de l'Ontario (AITO), Attractions Ontario, les 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, amis et connaissances dans la communauté.

Communications destinées aux employés

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

Les communications internes doivent donc jouer un rôle important pour s'assurer que tous les employés disposent de l'information exacte à propos des décisions qui seront prises et des raisons justifiant ces décisions. Les communications internes continueront donc de souligner la vision et les objectifs contenus non seulement dans ce plan et le plan stratégique de la Commission, mais également dans les plans d'action donnant suite au sondage des employés ainsi que dans les moyens de communication qui pourraient être nécessaires par suite des prochaines négociations contractuelles avec le personnel représenté par le Workers United Canada Council.

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 2015, comme en 2014, en publiant des bulletins réguliers pour les employés et des mises à jour hebdomadaires sur les activités du réseau.

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.

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.

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 2015.

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 rentable de compléter 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 17 millions \$ en relations publiques.

Les activités de relations publiques de 2015 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.
- Dès que l'approbation par décret en conseil aura été obtenue, élaborer des campagnes et des plans mixtes de relations publiques avec le soumissionnaire attitré de la nouvelle tyrolienne pour assurer une couverture internationale positive maximale et un enthousiasme à l'égard de ces deux nouvelles attractions.
- Renforcer la sensibilisation et l'appui des intervenants à l'égard des efforts de la Commission en vue d'améliorer ses programmes d'entretien des immobilisations et d'investissement et, notamment, de dessiner l'avenir des trois anciennes centrales électriques situées sur les terrains de la Commission.
- Utiliser les médias pour participer aux communications avec les intervenants afin de renforcer le processus de DP et les études de marché et les analyses environnementales requises dans le cadre des améliorations de la marina à Miller's Creek.
- Promouvoir les prochaines démarches et obtenir l'aval et l'appui des intervenants et de la collectivité aux plans élaborés par le Conseil de l'illumination pour rafraîchir et renouveler ses capacités d'éclairage actuelles.

Communications destinées aux employés

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

- le bulletin des employés;
- les avis/communiqués du directeur général ou du président qui se sont avérés très utiles pour communiquer des renseignements importants, rapidement et sans filtre, sur des questions d'importance cruciale pour la Commission;
- le site Web des employés qui contient toute l'information pertinente sur les politiques, les préoccupations et les événements survenant dans le parc, y compris le « Réseau » hebdomadaire;
- 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. Les récentes visites aux services de l'équipe de direction ont été bien accueillies et la direction de la Commission misera sur ce type d'initiative en 2015 et au-delà.

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 2015, la Commission poursuivra ces initiatives et les élargira pour inclure :

- des présentations aux conseils municipaux locaux 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);
- des séances publiques annuelles d'information dans chacune des trois collectivités où la Commission évolue, pour tenir les résidents au courant de ses activités et de son rendement;
- la tenue de réunions ouvertes 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* (LAPHO).

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 et d'efforts ont été déployés vers des groupes comme la Commission canadienne du tourisme (CCT), 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 et 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 à Niagara et aux parcs du Niagara.

Sensibilisation du gouvernement provincial

En tant qu'agence provinciale, 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. Par contre, outre le ministère dont elle relève, peu de membres du Cabinet, ministres provinciaux et fédéraux et/ou autres représentants du gouvernement sont au courant de la mission et du mandat de la Commission et de l'importance des parcs du Niagara en tant que trésor et ressource provinciaux et nationaux.

En 2015, 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 le ministre et sous-ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport, mais également avec les représentants élus locaux et autres ministres provinciaux et fédéraux;
- une participation aux journées de lobbying à Queen's Park et sur la Colline du Parlement animées par la région de Niagara et les organismes touristiques comme la CCT et l'AITC.

Médias sociaux

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

Occasions d'allocutions publiques

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

En plus des occasions d'allocution locales, la Commission identifiera des occasions de prendre la parole à Toronto, à Buffalo et dans d'autres médias clés et marchés touristiques en Ontario et à New York pour 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 2015, la Commission améliorera son site Web en fournissant des renseignements pertinents à ses invités et visiteurs en français.

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

Vue d'ensemble du marketing

Les publicités et promotions de la Commission relèvent du service du marketing qui veillera à utiliser les médias traditionnels (imprimés et télédiffusés) et numériques (Internet, mobiles et sociaux) pour faire connaître les offres de la Commission, incluant notamment les attractions entourant les chutes, 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 des secteurs d'intervention identifiés, incluant la recherche et le développement, les

partenariats, l'image et les produits et services. Un des principaux objectifs pour les trois prochaines années est de rehausser l'image de marque de la Commission, 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 cohérente et percutante. 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 marketing 2015 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.
- Publicités dans les publications touristiques, comme le magazine Lure produit par Tourism Partnership of Niagara (TPN) et l'Organisme touristique régional (OTR), la CAA/AAA et les guides touristiques de Toronto.
- Signalisation sur place incluant des panneaux touristiques de direction (autoroute, rampe d'accès et panonceaux indicateurs).
- Mise au point et distribution de notre guide du visiteur 2015.
- 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 (principalement des affiches) *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. Cette stratégie élaborée pour tirer parti de la part de marché de la Commission des dépenses discrétionnaires des visiteurs aux chutes Niagara, sera 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 2015, le service de marketing élaborera une autre brochure, le **Guide du visiteur des parcs du Niagara 2015**, 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 commenceront sur le remaniement complet de la marque des parcs du Niagara. Ce projet de trois ans débutera par 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 des parcs 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 2015.

Parallèlement au renouvellement de la marque, le service de marketing examinera un renouvellement du site Web de la Commission et de la présence et de la stratégie numérique globale. Cependant, jusqu'à ce que cela soit déterminé, 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.

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 2014.
- Le site Web répondant aux mobiles continuera de tirer avantage de la croissance de l'utilisation des appareils comme les iPhone et les iPads.
- Un développement de contenu et une présence accrue sur les médias sociaux continuera d'augmenter la portée et les prospects.
- Des efforts seront déployés pour communiquer notre conformité exemplaire aux normes d'accessibilité en vertu de la LAPHO.
- 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-crêpeaux 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.

- Améliorer notre programme réactif et efficace de gestion de la réputation en ligne.
- 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.

ANNEXE A – ÉVALUATION DE LA GESTION DU RISQUE

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque /atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
Catégorie de risque :	Stratégie/politique/rendement – Cette catégorie de risque comprend les risques liés aux stratégies, aux politiques et au rendement, de même que les risques liés à l'engagement politique et les risques liés aux intervenants et à la perception publique. Comprend : risques liés au fait de mettre en œuvre (ou de ne pas mettre en œuvre) de nouvelles politiques ou des changements aux politiques existantes (c.-à-d. les décalages entre les politiques de l'agence et celles de la FPO); risque que les stratégies et politiques ne mènent pas à l'atteinte des résultats visés et ne produisent pas un bon rendement pour l'argent investi (rentabilité); risque de ne pas être à la hauteur des engagements gouvernementaux annoncés publiquement; risque de ne pas répondre aux attentes du public.							
Gouvernance du Conseil	Engagement positif / image	Risque lié à la réputation de la CPN, des commissaires et du MTCS; confiance du public dans la capacité de la CPN et de la province à gérer adéquatement les ressources publiques; ressources provinciales pour réviser et corriger.	Probabilité : faible Impact : élevé	Nomination axée sur les compétences des nouveaux membres du conseil (province). Renomination du président du conseil; les vérifications de la province et de KPMG ont recommandé des pratiques exemplaires et la mise en œuvre d'un processus d'évaluation du conseil; orientation des nouveaux membres du conseil; agir sur les constatations du suivi de KPMG; retraites d'hiver du conseil portant sur la gouvernance et les questions stratégiques. Nouveau plan stratégique approuvé par le conseil de la CPN. Les recommandations concernant le processus d'autoévaluation et la gouvernance approuvées. Le processus de réunion pour les propositions non sollicitées est approuvé. Le processus relatif au code de conduite est examiné par le comité de la GERH; examen et approbation du cadre de politique. Examen des rôles et responsabilités des comités lors de la mise à jour annuelle des listes de tâches des comités.	Faible	Oui	Ministre et conseil de la CPN	Continu

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque /atténuation subventionné ?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
Équité des procédures d'approvisionnement	Engagement positif / image	Risque de contestations judiciaires ou de préoccupations publiques à propos des processus d'approvisionnement; p. ex., réaménagement de la marina, tyrolienne, etc.	Probabilité : moyenne	Nouvelles politiques et procédures d'approvisionnement en place. Un consultant en équité dirigera le processus; séances de consultation publiques, communiqués de presse et communication régulière avec les intervenants, comme prévu dans les communications, le code et les politiques d'approvisionnement de la CPN.	Moyen	Oui	Directeur général et équipe de la haute direction et nouveau directeur de l'approvisionnement embauché en octobre 2014	Mars 2017
			Impact : moyen					
Passif éventuel des centrales électriques	Engagement positif / image	Risque lié à la réputation de la CPN, des commissaires et du ministère; déclin continu des centrales électriques du patrimoine et coût croissant de la restauration.	Probabilité : moyenne	Des travaux d'entretien ont été effectués grâce au financement provincial qui a été fourni. Un financement additionnel a été approuvé pour l'actualisation des évaluations de l'état. L'évaluation des actifs des centrales électriques est faible selon les coûts prévus en 2009 pour restaurer en 2016. La santé du bilan de la CPN pourrait être négativement affectée en 2016 étant donné la sous-évaluation du niveau d'investissement en immobilisations originellement prévu d'ici 2016 et au-delà.	Moyen	Non	Conseil de la CPN, directeur général et équipe de la haute direction	Mars 2018
			Impact : élevé					

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque /atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
Nouveaux produits, services et attractions introduits à la destination par la CPN – tyrolienne et parcours d'hébertisme aérien	Engagement positif / image.	Risque lié à la réputation de la CPN, des commissaires et du ministère; acceptation publique des nouvelles attractions.	Probabilité : moyenne	Les procédures de la CPN incluaient une étude de faisabilité, des centres d'information du public et des communiqués de presse. Les commentaires du public ont été intégrés dans le processus décisionnel. Les procédures de DP sont dirigées par un consultant en équité et les équipes d'évaluation reçoivent une formation axée sur des classements et des évaluations objectifs. La présentation publique des résultats des DP a eu lieu et la réponse du public a été essentiellement positive.	Moyen	Oui	Directeur général et équipe de la haute direction	Avril 2016
			Impact : moyen	Le dossier commercial a été préparé selon les soumissions des soumissionnaires préférés; le dossier commercial et le projet d'entente ont été soumis à la province en septembre 2014 et l'on attend l'approbation par décret en conseil.				

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque /atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
Catégorie de risque :	Responsabilisation/gouvernance – Cette catégorie de risque comprend les risques liés à la gouvernance et à la responsabilisation, les risques organisationnels, la conformité légale/contractuelle et les risques liés aux systèmes de contrôle/responsabilisation. Comprend : risque que les structures, rôles et responsabilités organisationnels ne soient pas définis et mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs de l'agence; risque que la culture de l'agence et les engagements de la direction ne soutiennent pas les structures organisationnelles; risques liés aux systèmes de contrôle et de responsabilisation; risque de ne pas être conforme aux directives du gouvernement; risques liés aux coûts associés au respect d'un accord contractuel ou d'un litige; risque qu'une initiative ou mesure gouvernementale puisse aller à l'encontre d'un contrat ou d'une politique de l'agence; risques de conflit d'intérêts pour les membres du conseil et risque de codes d'éthique ou de conduite inappropriés.							
Risque que les structures, rôles et responsabilités organisationnels ne soient pas définis, conçus, communiqués ou mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs de l'agence	Transparence dans les affaires	Perte de la confiance publique et provinciale; omission d'utiliser les ressources de façon efficace; omission d'atteindre les objectifs.	Probabilité : faible	Nouvelle structure organisationnelle dans plusieurs services. Le directeur général a examiné la structure organisationnelle pour s'assurer qu'elle répond aux besoins organisationnels. Des ateliers en leadership axés sur la reddition de comptes, avec Jim Clemmer, ont été offerts en avril et mai 2013 au personnel syndiqué et aux gestionnaires. Les valeurs d'entreprise ont été débattues aux ateliers. Les réunions du personnel concernant le plan stratégique sont terminées. On a effectué un sondage auprès des employés en juillet 2013 pour obtenir un aperçu des forces organisationnelles et des domaines d'amélioration. Les plans d'action donnant suite au sondage des employés sont mis en œuvre en 2014-2015. Les membres de l'équipe de direction ont rendu visite au personnel à leur lieu de travail en 2014. Des séances de breffage ouvertes dirigées par le directeur général et le président du conseil ont eu lieu au printemps et à l'automne 2014. Un nouveau programme de formation en supervision et en leadership est mis en œuvre en association avec l'Université Brock. Un nouveau système de gestion de l'apprentissage et un mécanisme de suivi de la formation en ligne veillent à ce que les compétences restent à jour.	Faible	Oui	Directeur général et équipe de la haute direction	Continu
			Impact : moyen					

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque /atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
Nouveaux événements – introduction	Engagement positif / image	Messages médiatiques négatifs; fréquentation réduite	Probabilité : faible	Rencontres avec les intervenants; communiqués de presse positifs soulignant l'impact économique; travail avec les organisateurs pour assurer que les événements et les thèmes/spectacles réussis respectent le mandat de la CPN et l'environnement familial; les événements ont été bien accueillis par le public – p. ex., Spectacle son et lumière Onghiarra.	Faible	Oui	Directeur général et équipe de la haute direction	Continu
			Impact : faible					
Ne pas respecter les échéanciers contractuels pour les projets liés à des subventions	Renouvellement	Perte de la source de financement	Impact : faible	De temps à autre, la CPN reçoit un financement fédéral provincial comprenant des engagements contractuels prévoyant des échéanciers. La CPN maintient quelques projets prioritaires prêts à démarrer dans sa base de données d'actifs qui peuvent être mis en œuvre rapidement lorsqu'un financement devient disponible. Le statut des projets d'immobilisations est examiné avec le comité des propriétés et des infrastructures tous les trimestres.	Faible	Oui	Équipe de la haute direction	Continu
			Impact : élevé					

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque /atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
Culture et engagements de la direction appuyés par la structure de dotation et organisationnelle actuelle	Engagement positif / image; amélioration du service	Perte de la confiance publique et provinciale; omission d'utiliser les ressources de façon efficace; omission d'atteindre les objectifs	Probabilité : faible	La structure organisationnelle a été révisée; le plan de travail des vérifications internes est axé sur la jurisprudence requise, y compris les secteurs dont le rendement est inférieur aux attentes ou à risque élevé. Tous les membres de la direction ont signé le code de conduite. Des ateliers de formation sont offerts au personnel syndiqué et non syndiqué concernant les attentes du code de conduite de la CPN; communications avec les services sur sept domaines d'intérêt pour engager le personnel; plans de travail départementaux préparés conformément aux sept domaines d'intérêt. Réorganisation des services de ressources humaines à l'appui d'un changement de culture dans l'ensemble de l'organisme.	Faible	Oui	Directeur général et équipe de la haute direction	Mars 2018
			Impact : élevé					

COMMISSION DES PARCS DU NIAGARA – PLAN D'ACTIVITÉS 2015-2018

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque /atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
Catégorie de risque :	Opérationnel – Cette catégorie de risque comprend les risques liés aux programmes, services et opérations. Comprend : risques liés à la continuité; risques financiers; changements au niveau de la demande du public (c.-à-d. les variations démographiques pouvant avoir des répercussions sur la fréquentation); changements au niveau de la demande en services; risques que les produits ou services ne soient pas complétés ou livrés conformément aux normes de qualité ou dans des délais raisonnables; risques associés à l'efficacité des programmes, à l'efficacité et au service à la clientèle.							
Ne pas respecter les critères de la LAPHO	Engagement positif / image; amélioration du service	Perte de crédibilité aux yeux de la province ou du public	Probabilité : faible	Consultant en matière de LAPHO retenu et plan de projet en place. Réunions continues avec l'équipe de la haute direction. Projets inclus dans le Plan d'activités 2013-2014. Consultation auprès du public sur les plans en vertu de la LAPHO et les progrès tenue durant le trimestre. Les budgets de la CPN incluent un financement pour divers projets. Le consultant a noté que la CPN devance la plupart des municipalités dans la mise en œuvre des nouvelles exigences. Les exigences de la Norme d'accessibilité à l'emploi ont été respectées en 2014, des points mineurs mentionnés dans la vérification ont été mis en œuvre.	Faible	Oui	Équipe de la haute direction	Déc. 2020
			Impact : faible					

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque /atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
Projets liés aux immobilisations et aux activités retardés en raison de revenus inférieurs aux prévisions budgétaires	Renouvellement	Incapacité à maintenir les actifs conformes à une norme adéquate; occasions d'affaires perdues	Probabilité : moyenne	Processus de planification pluriannuelle des immobilisations. Projet d'évaluation de l'état pour fournir plus de détails par catégorie d'actifs. Nouvelle structure de prix mise en œuvre. Revues mensuelles continues des marges pour les activités génératrices de recettes. Identifier les actifs redondants pour le nouveau service de croisière. Revenus par service basés sur sept facteurs pour améliorer l'efficacité. Suivi des revenus/dépenses. Retarder certaines immobilisations jusqu'à ce qu'il y ait une certitude de hausse de revenus. Financement d'immobilisations additionnel fourni par la province en 2014-2015 pour répondre aux besoins en capitaux immédiats. La CPN a présenté une demande de financement d'immobilisations additionnel pour les projets identifiés par VFA comme étant critiques et liés à la sécurité.	Moyen	Non	Équipe de la haute direction	Mars 2017
			Impact : moyen					
Dommages à la propriété entraînant une interruption des activités durant la haute saison	Renouvellement	Incapacité à atteindre un niveau de rentabilité adéquat pour les opérations commerciales de façon à assurer l'autonomie financière de la CPN à long terme	Probabilité : moyenne	Une assurance pertes d'exploitation est souscrite pour les propriétés clés Table Rock, Grand View Plaza, chemin de fer Incline et Victoria Park Complex. Une étude de la couverture pour d'autres installations comme le stationnement des chutes est en cours. Pour être admissible à une assurance pertes d'exploitation, il doit y avoir des dommages directs aux propriétés; par conséquent, une assurance ne peut atténuer tous les risques. L'ingénierie maintient un plan régulier d'inspection et d'entretien pour les zones très achalandées et les interruptions qui affectent les activités génératrices de recettes sont immédiatement rectifiées.	Moyen	Oui	Directeur des services généraux	Mars 2017
			Impact : moyen					

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque /atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
Revenu ou rentabilité insuffisants pour soutenir les opérations	Autonomie financière	Incapacité à atteindre un niveau de rentabilité adéquat pour les opérations commerciales ou de maîtriser les coûts de façon à assurer l'autonomie financière de la CPN à long terme	Probabilité : moyenne	Marge de crédit pour les besoins en fonds de roulement à court terme. Le bail du nouvel exploitant du service de croisière fournit une source de revenus garantie pour l'arriéré au niveau de l'infrastructure et du fonds de roulement pour les édifices; investissement en capital pour renouveler et revitaliser les attractions et améliorer la viabilité à long terme. Examiner de nouvelles possibilités génératrices de revenus. Examiner toutes les activités pour trouver des moyens d'améliorer la profitabilité.	Moyen	Oui – avec un emprunt temporaire à court terme	Directeur général et équipe de la haute direction	Mars 2016
			Impact : élevé					

COMMISSION DES PARCS DU NIAGARA – PLAN D'ACTIVITÉS 2015-2018

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque /atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
Catégorie de risque :	Main-d'œuvre – Cette catégorie de risque comprend les risques liés à la rémunération de la main-d'œuvre. Comprend : risques liés aux relations avec la main-d'œuvre et aux ressources humaines; risques liés aux pénuries possibles de compétences; risques liés aux marchés du travail changeants, au roulement élevé du personnel, aux maladies d'employés et aux plaintes du personnel.							
Pénurie de compétences ou de personnel; personnel spécialisé non disponible	Engagement positif et accent sur les employés	Roulement minimal du personnel depuis plus d'une décennie et investissement minimal dans le perfectionnement des compétences en raison des contraintes budgétaires	Probabilité : faible	Dotation pour les postes laissés vacants par les récents départs à la retraite. La restructuration organisationnelle et les changements au niveau de la haute direction introduisent de nouvelles compétences au sein de l'organisation et des occasions de planification de la relève. La main-d'œuvre est stable. La dotation récente de postes vacants à l'aide de comptables désignés et de personnel ayant une expertise en TI et en approvisionnement apporte une aide précieuse aux initiatives de modernisation. Ajout d'un avocat interne pour contribuer à l'identification et à l'atténuation des risques. Personnel compétent additionnel sera retenu pour les questions de planification/propriété.	Faible	Oui	Équipe de la haute direction et directeur des ressources humaines	Continu
			Impact : moyen					
Hausse des coûts due aux règlements salariaux	Engagement positif et accent sur les employés	De récents règlements avec les unités de négociation et les hausses de contraintes salariales provinciales pour le personnel non syndiqué ont atténué le risque de hausse des coûts.	Probabilité : faible	Règlement des conventions collectives et établissement de contraintes salariales provinciales – négociation d'une entente de quatre ans avec le SEFPO. Négociations en cours avec le syndicat des serveurs.	Faible	Oui	Directeur général, équipe de la haute direction et directeur des ressources humaines	Déc. 2016
			Impact : faible					

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque /atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
Catégorie de risque :	Technologie de l'information et infrastructure – Cette catégorie de risque comprend les risques liés aux projets d'immobilisations et les risques liés à l'infrastructure et à la technologie de l'information. Comprend : risques liés aux nouveaux projets d'immobilisations, y compris les changements aux coûts de construction et les retards de projet; risque que l'information (c.-à-d. les données sur le rendement) soit incomplète ou inexacte; risque que la technologie de l'information ne soutienne pas les besoins de l'entreprise; risques liés à la continuité des affaires; risques liés à la protection de la vie privée et de la sécurité avec les TI.							
L'infrastructure informatique ou technologique ne soutient pas les besoins de l'entreprise	Modernisation des systèmes technologiques	En raison de contraintes financières et de besoins en capitaux contradictoires, on note des logiciels qui n'ont pas été mis à niveau et du matériel défaillant. Cela entraîne une baisse de la productivité et de l'efficacité, des pertes de revenus et une hausse des délais d'attente de la clientèle. L'organisation a subi des pannes de serveur, des interruptions de connectivité du réseau et des restrictions liées à la désuétude des équipements. Procédures de contournement lourdes.	Probabilité : moyenne	Plusieurs nouveaux employés possédant des compétences en technologie de pointe ont été embauchés ces deux dernières années. Des serveurs et ordinateurs personnels ont été achetés, installés et normalisés à Microsoft Office 365; le programme de remplacement des unités de point de vente est en cours. L'examen opérationnel des TI a priorisé les stratégies de modernisation recommandées. Un plan de travail a été formulé et partagé avec les équipes de gestion interservices. Des administrateurs de système et de réseau ont été embauchés.	Moyen	Oui	Directeur principal des services généraux	Mars 2017
			Impact : moyen	Remplacement de l'équipement de réseau en cours pour améliorer la fiabilité. Publication de bulletins réguliers pour aider les utilisateurs. Système de suivi du service de dépannage mis en œuvre. Conseils et formation sur la conformité à la norme PCI. Plusieurs options de formation offertes : en ligne, en classe, déjeuner de travail; mise à jour du système de billetterie OMNI en voie de développement.				

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque /atténuation subventionné?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
Catégorie de risque :	Tous les autres risques – Cette catégorie de risque comprend les risques qui ne correspondent à aucune des catégories ci-dessus. Comprend : risques liés à la responsabilité sociale (c.-à-d., l'environnement, les changements climatiques, la gestion de l'énergie, la promotion de la santé, la réduction des déchets, les pratiques de commerce équitable); risques liés aux actifs organisationnels (c.-à-d., les installations, l'équipement, la sécurité personnelle, la sécurité physique); risques liés aux tiers comme les fournisseurs de services ou de produits.							
Dommages considérables aux actifs horticoles de la CPN causés par l'agrile du frêne	Évaluations de l'état pour recueillir des données afin d'élaborer une stratégie de renouvellement / restauration	Importantes colonies d'agrides sur le terrain de Legends	Probabilité : moyenne	L'agrile du frêne a été détecté dans l'arboretum des jardins botaniques. Un sondage d'échantillons de branches a été effectué par le personnel à travers le site pour confirmer les faits et l'Agence canadienne d'inspection des aliments a été avisée de leur présence. Les sites à risque ont été identifiés et un programme de plantation d'arbres a débuté. Récolte sélective et reforestation en cours au terrain de golf Legends.	Moyen	Oui... pour les travaux de planification. Une stratégie de renouvellement / restauration sera formulée conjointement avec la stratégie provinciale.	Directeur principal des parcs	Mars 2016
			Impact : moyen					

ANNEXE B – SOMMAIRE DE LA FRÉQUENTATION

	2014	2013	2012
<u>Attractions avec droits d'entrée</u>			
Croisière	1 528 334	1 552 349	1 588 639
Excursion derrière les chutes	721 514	689 535	738 862
Conservatoire de papillons	254 855	283 139	291 940
Téléférique du tourbillon	93 699	113 343	92 822
Promenade eaux vives	182 025	201 322	199 443
Sir Adam Beck (note 1)	137	11 766	16 013
Niagara's Fury (note 2)	300 115	266 113	317 106
Floral Showhouse	28 129	21 273	18 687
Total	3 108 808	3 138 840	3 263 512
<u>Golf</u>			
Terrain de golf Oak Hall, normale 3	1 858	0	2 806
Terrain de golf Whirlpool (note 3)	19 205	27 079	27 258
Legends on the Niagara	47 153	50 795	39 179
Total	68 216	77 874	69 243
<u>Sites historiques</u>			
Old Fort Erie	14 356	14 276	18 042
Maison Laura Secord	6 261	6 480	6 252
Mackenzie Printery	3 482	4 667	2 809
Maison McFarland	2 924	2 952	3 410
Total	27 023	28 375	30 513
<u>Transport</u>			
People Mover (usagers individuels)	0	0	344 397
Stationnement, chutes	288 176	280 792	300 578
Chemin de fer Falls Incline (note 4)	643 270	213 766	614 898
Stationnement, Floral Showhouse	20 141	23 413	14 226
Stationnement, Conservatoire de papillons	64 827	65 667	63 790
WEGO, service de transport (note 5)	852 067	923 964	127 285
Total	1 868 481	1 507 602	1 465 174
Total	5 072 528	4 752 691	4 828 442
Notes:			
1. L'attraction Sir Adam Beck a cessé ses activités durant l'hiver 2013.			
2. Niagara's Fury était hors service pendant certaines parties de juillet en 2013 et on l'a remplacée par le			
3. L'ouverture du terrain de golf Whirlpool en 2014 a été repoussée au début juin pour réparer les dégâts			
4. Le chemin de fer Falls Incline est entré en fonction le 16 août 2013 après une reconstruction. Il a été fermé le 17 décembre 2013 par suite de la rupture d'une conduite d'eau. Il a réouvert le 20 mai 2014.			
5. La fréquentation de WEGO représente le nombre de déplacements de la Green Line.			