

**Commission des parcs du Niagara - Plan d'activités triennal,  
1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2019**



**CPN - Plan d'activités triennal**

20 février 2016

## Table des matières

1.0	SOMMAIRE .....	2
2.0	MISSION.....	7
3.0	PERSPECTIVES STRATÉGIQUES .....	10
4.0	APERÇU DES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES EN COURS ET À VENIR .....	13
5.0	RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES BUTS ET OBJECTIFS .....	22
6.0	ANALYSE ENVIRONNEMENTALE .....	23
7.0	RESSOURCES HUMAINES .....	35
8.0	MESURES DE RENDEMENT .....	42
9.0	STRATÉGIES DE DÉTERMINATION, D'ÉVALUATION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES .....	46
10.0	BUDGET FINANCIER ET DOTATION .....	47
11.0	TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION/PLAN DE PRESTATION DES SERVICES ÉLECTRONIQUES .....	56
12.0	INITIATIVES FAISANT APPEL À DES TIERS.....	59
13.0	PLAN DE MISE EN ŒUVRE .....	63
14.0	PLAN DE COMMUNICATION.....	67
	ANNEXE A - ÉVALUATION DE LA GESTION DES RISQUES .....	77
	ANNEXE B – SOMMAIRE DE L'ACHALANDAGE.....	83

## 1.0 SOMMAIRE

La Commission des parcs du Niagara a été créée en 1885 du désir du gouvernement de l'Ontario de contribuer au « bien-être public » en maintenant l'équilibre entre les intérêts publics et les intérêts privés dans sa gestion d'une des « merveilles du monde ». Plusieurs enjeux touchant l'équilibre persistent, entre autres, la préservation des points de vue, du patrimoine naturel et architectural, ainsi que les pressions liées à la durabilité. En tant qu'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 à ses services.

La Commission demeure le gardien et le protecteur d'une magnifique icône de renommée internationale – les chutes Niagara et 56 kilomètres de forêt-parc attenante, traversant trois municipalités locales dans la région de Niagara. Les perspectives économiques et la revue financière de l'Ontario, document publié en novembre 2015, montrent des signes positifs que l'économie de l'Ontario est en reprise, stimulée par la relance de l'économie aux États-Unis. La conjoncture économique mondiale demeure difficile et la Commission ne peut se fier au flux de touristes en provenance des États-Unis et de l'étranger pour augmenter ses revenus. Nous continuerons de miser sur les voyageurs internes et de créer une valeur ajoutée 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 de services répondant aux besoins des visiteurs. La Commission doit mettre davantage l'accent sur les visiteurs, notamment comprendre les raisons les motivant à nous rendre visite et à établir la durée de leur visite, ainsi que les éléments importants des expériences recherchées.

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

La Commission poursuivra sa mission en prônant toujours ses valeurs :

- Transparence et responsabilité
- Coopération et collaboration
- Pratiques novatrices
- Réceptivité et sensibilité
- Diversité

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

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

- FINANCES – Harmoniser les ressources financières pour une prestation efficace des produits et services
- RESSOURCES HUMAINES – Créer une culture d'exploitation au sein de laquelle l'innovation est encouragée
- PRODUITS ET SERVICES – Offrir une vaste gamme d'occasions de tourisme éducatif, récréatif et environnemental
- INSTALLATIONS ET TECHNOLOGIE – Conserver des infrastructures et de l'équipement à la fine pointe de la technologie
- IMAGE – Générer de l'intérêt et de l'enthousiasme quant à la marque de la CPN
- PARTENARIATS – Négocier et entretenir des partenariats d'exploitation mutuellement avantageux
- RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT – S'assurer que les décisions de la Commission et les décisions administratives soient fondées sur les données probantes

L'atteinte d'une position financière positive est un des objectifs indiqués dans le plan stratégique de 2013 à 2017 et la Commission prévoit réaliser cet objectif au cours de son exercice de 2016.

Pour l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2016, la CPN prévoit un surplus dans ses résultats d'exploitation de 3,255 millions de dollars. Cela représente un écart favorable de 4,701 millions de dollars par rapport au budget. Les faits saillants des résultats financiers de la Commission figurant aux prévisions de l'exercice qui a pris fin le 31 mars, ainsi que le budget pour les exercices de 2017 à 2020, sont résumés au tableau 1.1 ci-dessous. La CPN ne reçoit aucune subvention d'exploitation de la part de la Province. Il arrive parfois que la CPN reçoive des subventions d'investissement de la Province.

	EXERCISE EN COURS			ANNÉES FUTURES			
	BUDGET	PROJECTION	RAPPORT AU BUDGET	BUDGET			
	Avr. 2015 Mars 2016	Avr. 2015 Mars 2016	Avr. 2015 Mars 2016	Avr. 2016 Mars 2017	Avr. 2017 Mars 2018	Avr. 2018 Mars 2019	Avr. 2019 Mars 2020
<i>(en milliers de dollars)</i>							
Activités génératrices de revenus	67 051 \$	73 622 \$	6 571 \$	73 088 \$	74 550 \$	76 041 \$	77 712 \$
Loyers fonciers - Ontario Power Generation	6 899 \$	6 913 \$	14 \$	6 997 \$	7 102 \$	7 209 \$	7 317 \$
Locations et frais à la Commission	174 \$	125 \$	-49 \$	154 \$	157 \$	160 \$	163 \$
Revenus du service des croisières	12 725 \$	12 725 \$	0 \$	13 035 \$	13 342 \$	16 002 \$	12 625 \$
Tyrolienne	0 \$	0 \$	0 \$	1 292 \$	2 083 \$	2 125 \$	2 168 \$
Divers	525 \$	1 160 \$	635 \$	835 \$	850 \$	850 \$	850 \$
Revenu total	87 374 \$	94 545 \$	7 171 \$	95 401 \$	98 084 \$	102 387 \$	100 835 \$
Dépenses							
Activités génératrices de revenus							
Coût des marchandises vendues	11 207 \$	12 601 \$	1 394 \$	12 008 \$	12 375 \$	12 623 \$	12 900 \$
Dépenses d'exploitation	35 730 \$	36 284 \$	554 \$	36 965 \$	38 153 \$	38 916 \$	39 772 \$
Horticulture	9 391 \$	9 336 \$	-55 \$	9 699 \$	9 893 \$	10 091 \$	10 293 \$
Ingénierie	5 897 \$	6 125 \$	228 \$	6 255 \$	6 380 \$	6 508 \$	6 638 \$
Police et administration	13 285 \$	13 779 \$	494 \$	13 670 \$	13 927 \$	14 187 \$	14 453 \$
Ventes aux groupes	1 490 \$	1 348 \$	-142 \$	1 356 \$	1 376 \$	1 397 \$	1 418 \$
Marketing	2 106 \$	2 229 \$	123 \$	2 518 \$	2 556 \$	2 594 \$	2 633 \$
Dépenses totales	79 106 \$	81 702 \$	2 596 \$	82 471 \$	84 660 \$	86 316 \$	88 107 \$
Surplus net/déficit avant intérêt et dépréciation	8 268 \$	12 843 \$	4 575 \$	12 930 \$	13 424 \$	16 071 \$	12 728 \$
Intérêt sur les prêts	1 646 \$	1 596 \$	-50 \$	1 513 \$	1 426 \$	1 331 \$	1 228 \$
Amortissement des immobilisations corporelles	8 728 \$	8 652 \$	-76 \$	9 032 \$	9 070 \$	9 070 \$	9 070 \$
Amortissement de financement du capital différé	-1 365 \$	-1 365 \$	0 \$	-1 670 \$	-1 670 \$	-1 670 \$	-1 670 \$
Augmentation nette dans les obligations des centrales électriques	705 \$	705 \$	0 \$	705 \$	705 \$	705 \$	705 \$
Surplus net/(déficit)	-1 446 \$	3 255 \$	4 701 \$	3 350 \$	3 893 \$	6 635 \$	3 395 \$

Pour les exercices de 2017 à 2020, les prévisions de revenus et de dépenses ont été établies selon l'achalandage des trois années précédentes, les prévisions de revenus des croisières, du programme de tyrolienne qui sera lancé en 2016, ainsi que d'autres hypothèses, comme présenté à la section 10.

Voici les faits saillants de certains des principaux accomplissements de la NPC au cours des exercices de 2015 et 2016, divisés selon le secteur d'intervention stratégique :

#### Recherche et développement

- Réalisation de sondages dans les parcs auprès des visiteurs pour une troisième année dans le cadre des études de marché de la CPN

#### Ressources humaines

- Mise en place d'un système de suivi électronique des candidats pour accepter et traiter les candidatures aux fins de recrutement
- Mise en place d'un nouveau système de formation pour la gestion de l'apprentissage appuyant l'amélioration des compétences et le suivi efficace de la formation (lancement en février 2016)
- Négociation de deux conventions collectives d'une durée de quatre ans

#### Partenariats

- Accueil des participants des jeux panaméricains et parapanaméricains à l'aide d'une programmation active acceptant les différentes cultures des participants
- Mise en place d'un programme de replantation avec Arbres Ontario
- Participation en collaboration avec Golf Canada et la PGA à l'initiative « Growing the Game » (Jeux olympiques spéciaux, Golf junior)
- Tenue de conférences de Rendez-vous Canada, de l'Association des municipalités de l'Ontario (AMO) et de l'Association canadienne du transport urbain (ACTU)
- Étroite collaboration avec le Festival des illuminations d'hiver pour la création d'une nouvelle programmation

#### Image

- Accès amélioré pour appareils mobiles/réseau Wi-Fi pour les visiteurs à proximité de Grandview Plaza et de Table Rock
- Introduction au printemps d'un nouveau billet multiattractions avec laissez-passer Aventure « Plus »

#### Produits et services

- Mise en œuvre d'améliorations à l'Excursion derrière les chutes et à l'esplanade inférieure du funiculaire
- Mise en place d'un processus d'approvisionnement concurrentiel pour la mise à niveau des technologies d'illumination des chutes
- Obtention d'une certification « Feast-On » pour les expériences culinaires de la CPN
- Expansion du Spectacle son et lumière de fin d'été Onguiaahra
- Obtention d'une approbation par décret en conseil et signature de l'entente avec Niagara Adventure Excursions (NAE) pour la construction d'une installation de tyrolienne et d'un parcours d'aventure aérienne, dont l'ouverture est prévue en 2016.

#### Finances

- Obtention d'un surplus aux résultats – le premier surplus depuis l'exercice de 2005
- Installation d'un nouveau système de paiement de stationnement avec affichage sécurisé
- Fourniture de nouvelles technologies pour la paie, le pointage et les renseignements des ressources humaines qui seront mises en place

### Installations et technologie

- Rénovation des installations de la Commission pour accommoder le personnel administratif de l'installation louée sur Dunn Street
- Mise en place d'améliorations financées d'une valeur de 1,659 millions de dollars aux installations de la NPC qui étaient considérées comme « critiques » dans la base de données d'état des actifs de la Commission (AMIS)
- Début des rénovations du Théâtre Oakes Garden
- Initiation du processus formel pour la remise à neuf de la marina de la CPN à Miller's Creek
- Création d'une charte de projet, début de la mise à jour et de la consolidation des études existantes dans le but de créer des données d'étalonnage et tenue de séances de visualisation d'avenir dans le but de se préparer pour les processus d'approvisionnement pour la remise en état des trois centrales hydroélectriques historiques sur les terrains de la CPN

Les priorités clés suivantes pour les exercices de 2017 à 2019 sont présentées plus bas et divisées selon le secteur d'intervention stratégique :

- Positionner la CPN en tant qu'expérience de parcs de renommée mondiale et renforcer l'identité et la marque mondiale
- Augmenter les sources de revenus à 100 millions de dollars par an d'ici 2019 (125 millions de dollars d'ici 2025) pour assurer le maintien des activités
- Continuer les investissements dans les systèmes, les technologies, les infrastructures et le personnel
- Les projets clés suivants sont présentés :
  - Renouvellement des attractions : tyrolienne, wagon aérien, centre d'accueil Table Rock, Conservatoire des papillons, l'illumination des chutes
  - Début de la première année du plan directeur de plusieurs années pour le développement (2016 : parc de la Reine Victoria)
  - Élaboration d'une stratégie pour la modernisation et l'intégration de technologies liées aux points de vente et aux revenus (vente au détail, attractions, offres culinaires et golf) et début du processus d'approvisionnement pour le remplacement des technologies de vente de billets pour les attractions
  - Exécuter la remise à neuf urgente des installations et de l'équipement, y compris les chaudières, les refroidisseurs, les conduites d'alimentation en eau et les fenêtres
  - Projet de remplacement des appareils de communication par radio de la police en partenariat avec la police régionale de Niagara
  - Exécuter les rénovations aux installations administratives pour remplacer les installations louées
  - Approvisionnement pour la remise à neuf de la marina de la CPN à Miller's Creek
  - Exécution de la consolidation des renseignements d'étalonnage, élaboration de la stratégie de visualisation et de remise à neuf selon le principe du World Café pour les installations historiques de production d'électricité
  - Maintien de la stratégie de développement de la marque

Ces projets et activités en cours et à venir sont expliqués plus en détail à la section 4 du présent plan d'activités. Les plans de mise en œuvre pour ces projets sont présentés à la section 13. Des ressources sont prévues pour mettre en œuvre ces priorités dans les budgets d'exploitation et d'investissement de la Commission.

Un plan d'investissement priorisé et stratégique autofinancé par les activités est essentiel à la santé fiscale de la Commission. Le plan d'investissement de 9,06 millions de dollars de la Commission est priorisé et basé sur le financement offert par l'exploitation. La Commission reconnaît l'importance de la planification des actifs à long terme et a intégré une analyse de l'état des actifs, des besoins prévus et de la stratégie de remplacement à la section 10 du présent plan d'activités.

Ces priorités sont alignées avec la vision du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de manière à renforcer l'économie et stimuler la croissance économique. À mesure que la Commission met en œuvre les priorités du présent plan d'activités, elle continue de maintenir l'égalité dans la conclusion de l'entente de location et d'exploitation de services maritimes avec Hornblower Niagara Cruises qui a commencé le 1<sup>er</sup> janvier 2014. La Commission maintiendra la transparence du projet de remise à neuf de la marina de Miller's Creek et continuera ses études dans le but de mettre à jour les évaluations d'état des centrales hydroélectriques désuètes.

## 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 (CPN), 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 la Commission des parcs du Niagara a été créée et qui continuent jusqu'à maintenant à guider ses activités. Ces deux principes sont :

1. La Commission ne doit pas devenir un fardeau financier permanent pour la Province. La Commission fonctionne de manière autonome sans aide financière gouvernementale pour mener ses activités.
2. L'accès à ses installations et terrains doit demeurer ouvert au public autant que possible.

### **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 » de 2015. Cette directive décrit les divers mécanismes de reddition de compte qui doivent être établis entre un organisme et le ministère pertinent. En font partie l'élaboration d'un protocole d'entente, le dépôt de rapports annuels, la préparation d'un plan d'activités annuel et des évaluations de risques trimestrielles, l'obligation de faire effectuer des vérifications externes et des procédures visant la préparation des rapports financiers et des examens périodiques qui auront lieu.

Conformément à cette directive, la Commission a été classée en tant qu'organisme provincial régi par conseil d'administration du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport. Un organisme provincial régi par conseil d'administration 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*, donc qui est « ...en mesure de mener ses activités et de remplir ses obligations grâce aux revenus provenant de sources à l'extérieur du périmètre comptable de l'entité gouvernementale le régissant. » La CPN est tenue de transmettre des renseignements financiers au ministère des Finances et ses activités sont comprises dans les états financiers sommaires de la Province.

### **Catégorie « entreprise opérationnelle »**

Le classement de la Commission dans la catégorie entreprise opérationnelle au sein d'un organisme provincial régi par conseil d'administration réaffirme l'intention et les attentes du gouvernement exigeant que la Commission mette en œuvre des stratégies de bonne gestion financière. En gérant ses installations commerciales et en négociant des ententes de partenariats avec d'autres, la Commission a été en mesure de générer des recettes 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. 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.

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 entre 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 CPN est la suivante :

*PRÉSERVER la richesse du patrimoine, CONSERVER nos merveilles naturelles, INSPIRER les gens de partout dans le monde!*

Le slogan de la CPN est devenu : préserver, conserver, inspirer. Il s'agit des critères d'évaluation pour les initiatives et les moyens avec lesquels la CPN 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 CPN.



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 la position de l'Ontario en tant que destination touristique de renommée 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 par l'entremise de 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. La conclusion d'un contrat pour un nouveau service de croisière avec Hornblower Canada en 2012 est un exemple d'encouragement des investissements dans le secteur privé visant à attirer de nouveaux visiteurs et à améliorer leur expérience. En 2016, la Commission présentera un nouveau programme de tyrolienne construit et géré par un partenaire du secteur privé, Niagara Adventure Excursions (NAE).

Les événements, les foires et les tournois de golf s'enchaînent afin d'accroître le nombre de visiteurs dans les parcs et dans la région du Niagara. La CPN 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 CPN dispose de personnel spécialisé en marketing, en vente et en coordination d'événements.

Parmi les exemples d'expositions et d'événements qui entraînent un achalandage important de visiteurs dans la région de Niagara figurent la veille du jour de l'An (estimation de 35 000 à 60 000 personnes) et le Festival annuel des lumières, célébrant 33 ans d'exploitation à l'hiver 2015-2016.

La Commission continue d'appuyer 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. Cela s'inscrit dans les responsabilités du Ministère qui « appuie les activités de tourisme et de loisirs de grande qualité ».

### 3.0 PERSPECTIVES STRATÉGIQUES

Les réalisations de la CPN en 2015/2016 et les orientations du plan d'activités de 2016-2019 appuient les priorités du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport par l'entremise de plusieurs initiatives. Cela comprend notamment les études de marché et la promotion de la marque, y compris 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 dans le cadre de partenariats de marketing. La remise à neuf de la marina de la Commission à Miller's Creek continue. Une étude de marché, un processus de consultation avec la collectivité, un processus de demande de renseignements, ainsi qu'une recommandation pour le scénario de développement doivent être complétés au cours du premier trimestre de 2016. Un processus d'approvisionnement concurrentiel doit avoir lieu en 2016, suivi par l'approbation du proposant retenu. Au cours des années 2015/2016, la Commission a approuvé une charte de projet pour la remise à neuf de ses trois centrales hydroélectriques historiques. Cette charte comprend les étapes et les échéances, ainsi que tous les renseignements pour chaque édifice, site et infrastructure afin de préparer le processus d'approvisionnement concurrentiel et la remise à neuf. Un processus de visualisation interne a été effectué, et un processus de visualisation selon le principe « World Cafe » comprenant par la participation des intervenants internes et externes est prévu en 2016.

La Commission a établi sept secteurs d'intervention stratégiques qu'elle croit être critiques à son succès. Ils sont présentés au tableau 3.1. Le 26 avril 2013, le conseil d'administration de la Commission a adopté un nouveau plan stratégique qui comprenait également ces sept secteurs d'intervention. Ce sont les suivants :

- FINANCES – Harmoniser les ressources financières pour une prestation efficace des produits et services
- RESSOURCES HUMAINES – Créer une culture d'exploitation au sein de laquelle l'innovation est encouragée et récompensée
- PRODUITS ET SERVICES – Offrir une vaste gamme d'occasions de tourisme éducatif, récréatif et environnemental
- INSTALLATIONS ET TECHNOLOGIE – Conserver des infrastructures et de l'équipement à la fine pointe de la technologie
- IMAGE – Générer de l'intérêt et de l'enthousiasme quant à la marque de la Commission
- PARTENARIATS – Négocier et entretenir des partenariats d'exploitation mutuellement avantageux
- RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT – Utiliser les données probantes pour assurer l'amélioration continue de notre qualité et appliquer proactivement les pratiques exemplaires

Outre ces sept axes, les objectifs comme l'engagement positif, le renouvellement des actifs, ainsi que l'amélioration des services et des programmes et plusieurs initiatives clés à l'appui de ces objectifs sont résumées dans le plan d'activités plus bas :

## Initiatives stratégiques et réalisations en 2015-2016

### Recherche et développement

- Réalisation de sondages dans les parcs auprès des visiteurs pour une troisième année dans le cadre des études de marché de la CPN

### Ressources humaines

- Mise en place d'un système de suivi électronique des candidats pour accepter et traiter les candidatures aux fins de recrutement
- Mise en place d'un nouveau système de formation pour la gestion de l'apprentissage appuyant l'amélioration des compétences et le suivi efficace de la formation (lancement en février 2016)
- Négociation de deux conventions collectives d'une durée de quatre ans

### Partenariats

- Accueil des participants aux Jeux panaméricains/para panaméricains à l'aide d'une programmation active acceptant les différentes cultures des participants, d'une participation au relais de la flamme, d'une admission aux attractions pour les médias ontariens, d'un appareil à l'esplanade du funiculaire et de massifs fleuris, d'expositions thématiques au jardin floral, en plus de menus thématiques présentant la cuisine des pays participants et de spectacles spéciaux sur scène.
- Mise en place d'un programme de replantation avec Arbres Ontario
- Participation en collaboration avec Golf Canada et la PGA à l'initiative « Growing the Game » (Jeux olympiques spéciaux, Golf junior)
- Tenue de conférences de Rendez-vous Canada
- Tenue de conférences et de voyages d'étude de l'Association des municipalités de l'Ontario (AMO) et de l'Association canadienne du transport urbain (ACTU)
- Étroite collaboration avec le Festival des illuminations d'hiver pour la création d'une nouvelle programmation

### Image

- Accès amélioré pour appareils mobiles/réseau Wi-Fi pour invités à proximité de Grandview Plaza et de Table Rock
- Introduction au printemps d'un nouveau billet multiattractions avec passage pour l'aventure « Plus »

### Produits et services

- Mise en œuvre d'améliorations à l'Excursion derrière les chutes et à l'esplanade inférieure du funiculaire
- Mise en place d'un processus d'approvisionnement concurrentiel pour la mise à niveau des technologies d'illumination des chutes
- Obtention d'une certification « Feast-On » pour les expériences culinaires de la Commission
- Expansion du Spectacle son et lumière de fin d'été Onguiaahra
- Obtention d'une approbation par décret en conseil et signature de l'entente avec Niagara Adventure Excursions (NAE) pour la construction d'une installation de tyrolienne et d'un parcours d'aventure aérienne, dont l'ouverture est prévue en 2016.

### Finances

- Obtention d'un surplus aux résultats – le premier surplus depuis l'exercice de 2005
- Sélection d'un fournisseur pour le nouveau système de paiement de stationnement avec affichage sécurisé
- Fourniture de nouvelles technologies pour la paie, le pointage et les renseignements des ressources humaines qui seront mises en place

- Recrutement de gestionnaires de dossiers professionnels pour aider avec la modernisation de la gestion des dossiers de la Commission

#### Installations et technologie

- Rénovation des installations de la Commission pour accommoder le personnel administratif de l'installation louée sur Dunn Street
- Mise en place d'améliorations financées d'une valeur de 1,659 millions de dollars aux installations de la Commission qui étaient considérées comme « critiques » dans la base de données d'état des actifs de la Commission (AMIS)
- Début des rénovations du Théâtre Oakes Garden
- Initiation du processus formel pour la remise à neuf de la marina de la Commission à Miller's Creek
- Création d'une charte de projet, début de la mise à jour et de la consolidation des études existantes dans le but de créer des données d'étalonnage et tenue de séances de visualisation d'avenir dans le but de se préparer pour les processus d'approvisionnement pour la remise en état des trois centrales hydroélectriques historiques sur les terrains de la CPN

### **Analyse environnementale**

La CPN demeure le gardien et le protecteur d'une magnifique icône de renommée internationale – les chutes Niagara et 56 kilomètres de forêt-parc attenante, traversant trois municipalités locales dans la région de Niagara. Les perspectives économiques et la revue financière de l'Ontario, document publié en novembre 2015, montrent des signes positifs que l'économie de l'Ontario continue sa reprise, toujours stimulée par la relance de l'économie aux États-Unis.

La conjoncture économique mondiale demeure difficile et la Commission ne peut se fier uniquement à l'augmentation de l'achalandage de touristes en provenance des États-Unis et de l'étranger pour augmenter ses revenus. Continuer de miser sur les voyageurs internes en créant une valeur ajoutée et des motifs pour inciter les visiteurs à revenir, surtout ceux de la RGT, est un élément essentiel pour que la Commission demeure concurrentielle grâce à une diversité de produits et de services répondant aux besoins des visiteurs. La CPN doit mettre davantage l'accent sur les visiteurs, notamment comprendre les raisons les motivant à nous rendre visite et à établir la durée de leur visite, ainsi que les éléments importants 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 2016 – 2019**

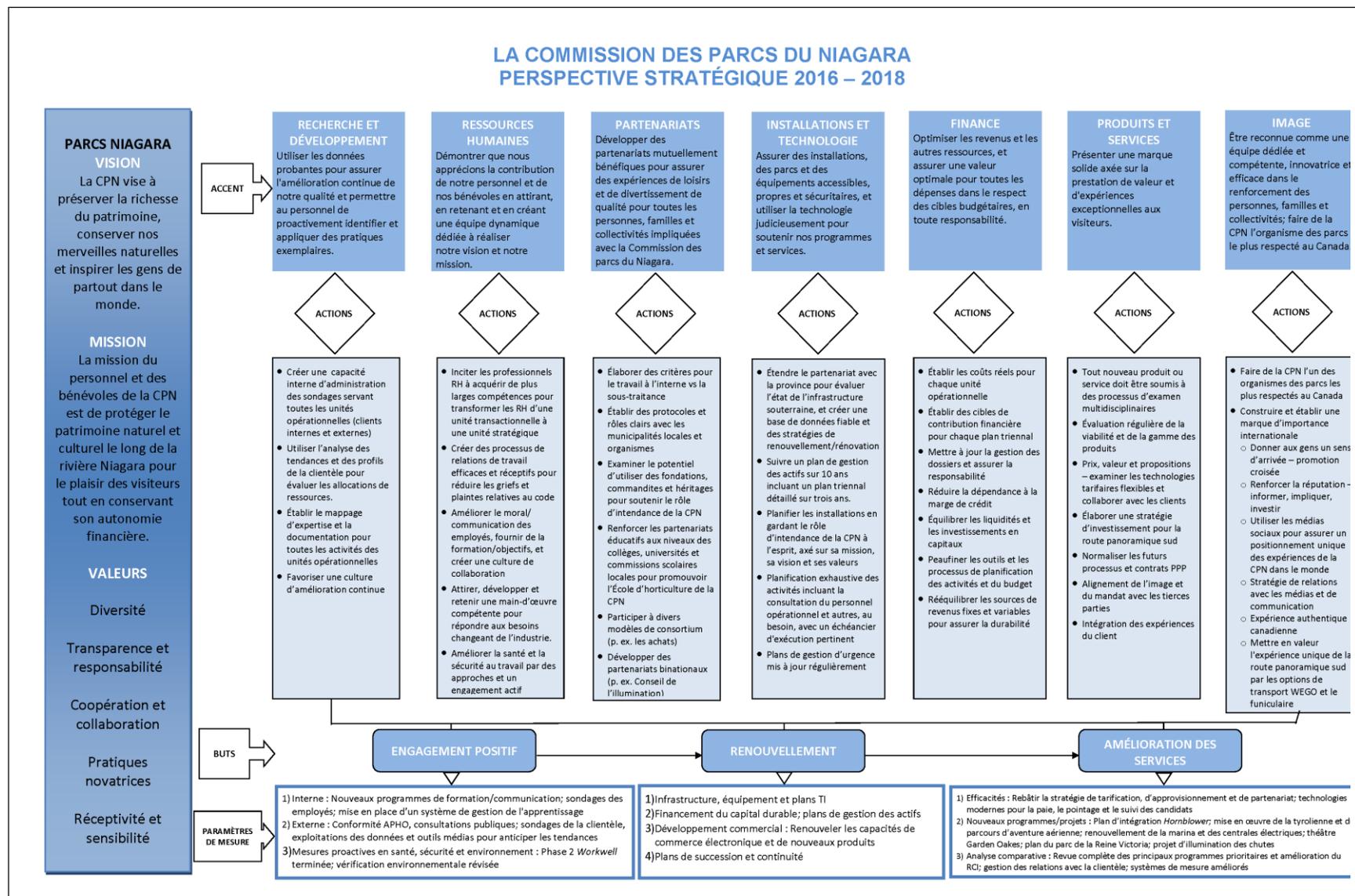
Dans son plan stratégique 2016-2019, la Commission reconnaît qu'elle doit se repositionner, peaufiner son image, définir son activité principale, s'harmoniser à sa mission originale, répondre aux tendances importantes dans le secteur du tourisme et tirer le meilleur parti de ses actifs. Les priorités clés suivantes pour les exercices de 2016 à 2019 sont présentées plus bas et divisées selon le secteur d'intervention stratégique :

- Positionner la CPN en tant qu'expérience de parcs de renommée mondiale et renforcer l'identité et la marque mondiale
- Augmenter les sources de revenus à 100 millions de dollars par an d'ici 2019 (125 millions de dollars d'ici 2025) pour assurer le maintien des activités

- Continuer les investissements dans les systèmes, les technologies, les infrastructures et le personnel
- Les projets clés suivants sont présentés :
  - Renouvellement des attractions : tyrolienne, wagon aérien, centre d'accueil Table Rock, Conservatoire des papillons, l'illumination des chutes
  - Début de la première année du plan directeur de plusieurs années pour le développement (2016 : région du parc de la Reine Victoria)
  - Élaboration d'une stratégie pour la modernisation et l'intégration de technologies liées aux points de vente et aux revenus (vente au détail, attractions, offres culinaires et golf) et début du processus d'approvisionnement pour le remplacement des technologies de vente de billets pour les attractions
  - Exécuter la remise à neuf urgente des installations et de l'équipement, y compris les chaudières, les refroidisseurs, les conduites d'alimentation en eau et les fenêtres
  - Projet de remplacement des appareils de communication par radio de la police en partenariat avec la police régionale de Niagara
  - Exécuter les rénovations aux installations administratives pour remplacer les installations louées
  - Approvisionnement pour la remise à neuf de la marina de la CPN à Miller's Creek
  - Exécution de la consolidation des renseignements d'étalonnage, élaboration de la stratégie de visualisation et de remise à neuf selon le principe du World Café pour les installations de production d'électricité historiques
  - Maintien de la stratégie de développement de la marque

Ces projets et activités en cours et à venir sont expliqués plus en détail à la section 4 du présent plan d'activités. Les plans de mise en œuvre pour ces projets sont présentés à la section 13. Des ressources sont prévues pour mettre en œuvre ces priorités dans les budgets d'exploitation et d'investissement de la CPN.

Tableau 3.1 - Perspective stratégique



ENGAGEMENT POSITIF

RENOUVELLEMENT

AMÉLIORATION DES SERVICES

BUTS

→

1) Interne : Nouveaux programmes de formation/communication; sondages des employés; mise en place d'un système de gestion de l'apprentissage

2) Externe : Conformité APHO, consultations publiques; sondages de la clientèle, exploitations des données et outils médias pour anticiper les tendances

3) Mesures proactives en santé, sécurité et environnement : Phase 2 *Workwell* terminée; vérification environnementale révisée

PARAMÈTRES DE MESURE

→

1) Infrastructure, équipement et plans TI

2) Financement du capital durable; plans de gestion des actifs

3) Développement commercial : Renouveler les capacités de commerce électronique et de nouveaux produits

4) Plans de succession et continuité

1) Efficacités : Rebâtir la stratégie de tarification, d'approvisionnement et de partenariat; technologies modernes pour la paie, le pointage et le suivi des candidats

2) Nouveaux programmes/projets : Plan d'intégration *Hornblower*; mise en œuvre de la tyrolienne et d'autres parcs d'aventure aérienne; renouvellement de la marina et des centrales électriques; théâtre Garden Oaks; plan du parc de la Reine Victoria; projet d'illumination des chutes

3) Analyse comparative : Revue complète des principaux programmes prioritaires et amélioration du RC; gestion des relations avec la clientèle; systèmes de mesure améliorés

## 4.0 APERÇU DES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES EN COURS ET À VENIR

Le plan d'activités 2016-2019 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 2015-2016 et de nouvelles initiatives pour la période de planification 2016-2019. 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 revenus (IGR) qui sont à l'horizon dans la période de planification.

### **Renouvellement des attractions**

En 2016-2017, la CPN entreprendra la planification et des études afin de revitaliser plusieurs de ses attractions :

*Centenaire du wagon aérien (coût : 200 000 \$, date d'achèvement : mai 2016) :*

L'étendue des travaux comprend des investissements et une programmation pour les visiteurs dans le cadre de l'anniversaire. Le système de wagon aérien fera l'objet de son entretien majeur effectué tous les cinq ans au cours de l'hiver de 2015-2016. Le personnel effectue également une étude de faisabilité afin de permettre l'accès à l'attraction centenaire pour les visiteurs à mobilité réduite. La CPN continue de chercher des sources de financement liées à la mobilité réduite pour la réalisation de ce projet.

Les autres améliorations aux installations comprennent la rénovation des salles de bain, des places assises pour les espaces de restauration, des affiches, des admissions de groupes, ainsi que d'autres services. Une commémoration de 100 jours est prévue pour souligner le centenaire de l'attraction. Elle se déroulera du 1<sup>er</sup> juillet jusqu'à l'Action de grâce 2016. La date de l'anniversaire spécial sera le 8 août 2016, soit la date d'anniversaire officielle du centenaire. Des affichages et des renseignements connexes seront intégrés au contenu de marketing de la Commission, ainsi qu'à d'autres emplacements de la Commission, y compris le centre d'accueil à Table Rock. Dans le cadre de la commémoration, les services culinaires de la Commission prépareront des menus thématiques, les magasins de la Commission offriront de la marchandise spéciale en lien avec l'anniversaire et les services d'horticulture de la CPN présenteront une représentation florale du wagon aérien dans son Horloge florale en 2016.

*Table Rock – rénovation du centre d'accueil du grand hall (budget : 125 000 \$, date d'achèvement : décembre 2016)*

L'étendue des travaux consiste à retirer l'aire de réception existante du centre d'accueil se trouvant près des escaliers roulants à Table Rock et de placer le centre d'accueil sur le périmètre extérieur de Table Rock. L'objectif consiste à régler les problèmes de santé et sécurité liés au bruit et à la congestion, ainsi qu'à améliorer l'expérience des visiteurs en allégeant la circulation à cet endroit.

*Conservatoire des papillons : (budget : 85 000 \$, date d'achèvement : décembre 2016)*

Ce projet d'investissement vise à rénover l'aire de présentation, ainsi que l'aire de rassemblement au niveau de l'entrée avant du Conservatoire des papillons. Les espaces seront conçus en tant qu'espace polyvalents et permettront la diversification des occasions liées aux produits et aux services pour les Jardins botaniques et le Conservatoire des papillons. Les objectifs à long terme de la conception polyvalente rehausseront la capacité à fournir des espaces dotés de

caractéristiques sonores supérieures appuyant la création de programmes captivants. Ils comprennent le remplacement des expositions éducatives actuelles de manière à améliorer l'expérience du visiteur à l'aide de nouvelles technologies, ainsi que la création d'expositions pouvant être redimensionnées. Ils visent également à satisfaire aux exigences spéciales et techniques des expositions saisonnières contribuant à une expérience mémorable, à créer une expérience unique pour ce qui est des locations d'espace, telles que les mariages, les événements corporatifs et les autres occasions de partenariats, en plus de recréer et d'améliorer les occasions culinaires et de régler les problèmes d'entreposage pour répondre aux besoins multifonctionnels.

*Illumination Tower (coût de 4 millions de dollars 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. 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. La Commission a commencé un processus d'approvisionnement concurrentiel en 2015 au nom du Conseil de l'illumination visant à retenir les services d'une société compétente pour la conception, la construction et la mise en place de solutions technologiques améliorant l'éclairage global des chutes américaines et Horseshoe. Le proposant sélectionné devra gérer tous les aspects du projet, du début à l'achèvement. Au cours de l'exercice 2015-2016, on obtiendra le financement de partenaires et on prévoit que la construction commencera en 2016.

*Programme de tyrolienne (revenus en 2017 : 1,29 million de dollars; date d'achèvement : printemps 2016). Les coûts d'investissement doivent être financés par un tiers dans le cadre de l'entente de location)*

De concert avec le proposant sélectionné à l'aide d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, Niagara Adventure Excursions (NAE), la CPN a conclu une entente de location et d'exploitation pour la nouvelle attraction de tyrolienne des chutes, ainsi que le parcours d'hébertisme aérien à Thompson Point. L'entente de location, dont l'approbation par décret en conseil a été accordée par le lieutenant-gouverneur le 22 avril 2015 s'étend du 1<sup>er</sup> octobre 2015 au 31 mars 2026, avec possibilité de prolongation à la discrétion de la Commission, dans la mesure où l'entente prolongée prend fin au 30 septembre 2030. L'ouverture de l'attraction de tyrolienne et du parcours d'hébertisme aérien est prévue pour le printemps 2016. Les revenus générés par ces attractions de l'ordre de 1,29 million de dollars sont inclus dans le budget de mars 2017 de la Commission.

**Élaboration du plan directeur** (coût : 50 000 \$ en fonds d'exploitation par année, pendant 3 ans; première phase se terminant en août 2016)

La Commission prévoit commencer le processus d'élaboration d'un plan directeur qui nécessitera plusieurs années afin de guider l'aménagement des parcs de la CPN à long terme. La première phase met l'accent sur un plan de conservation de l'espace principal à proximité du parc de la Reine Victoria. Le document de planification à long terme aidera la Commission à garantir la constance des principes et la cohérence de la vision pour les rénovations majeures de ses propriétés.

### **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 2016-2017, 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 en détail l'état des actifs, les possibilités de rénovation et les coûts approximatifs. Plusieurs projets ont été préparés afin de traiter les améliorations les plus urgentes selon les données contenues dans la base de données de l'évaluation de l'état des actifs, ainsi que sur les actifs essentiels aux activités qui approchent la fin de leur durée de vie utile. À noter que les projets indiqués plus bas, financés à l'aide de subventions, feront l'objet d'un examen et nécessiteront l'approbation de la Province.

*Conservatoire des papillons : Remplacement des refroidisseurs (budget : subvention AMIS de 750 000 \$; date d'achèvement : décembre 2016)*

Les refroidisseurs du Conservatoire des papillons sont essentiels pour cette attraction en raison de l'environnement de serre et ils approchent la fin de leur cycle de vie prévu. Des réparations coûteuses sont effectuées de manière continue pour assurer leur fonctionnement et palier la détérioration des systèmes de commande obsolètes. Le frigorigène utilisé dans ces systèmes doit être remplacé par un frigorigène écologique approuvé. Un système éconergétique doté de systèmes de commande modernes sera plus efficace et augmentera l'efficacité de cette installation, en plus de réduire les risques de pertes de revenus.

Ce système est un système de grande taille et personnalisé qui ne peut être remplacé rapidement en urgence en cas de défaillance.

Ce projet doit comprendre tous les aspects d'ingénierie, notamment la conception mécanique et électrique, l'approvisionnement pour l'équipement, les aspects logistiques, ainsi que l'installation.

*Jardin floral : chaudières (budget 600 000 \$ – subvention AMIS; date d'achèvement : janvier 2017)*

Le système de chaudières du Jardin floral date de plus de 40 ans et sa cote d'efficacité de fonctionnement est de 50 % ou moins. Ce système est en marche pendant une durée moyenne de 10 mois par an pour la propagation des plantes et le maintien des températures dans les serres. Le format physique et la capacité de 4 millions de BTU ne permettent pas un remplacement rapide et il faut prévoir des étapes adéquates de conception et d'ingénierie pour le remplacement du système. Un système doté de pompes et de commandes éconergétiques permettra de réduire de manière significative les coûts de consommation d'énergie et de réparation, en plus d'augmenter l'efficacité énergétique. Des incitatifs liés aux investissements dans la réduction de la consommation d'énergie sont également offerts.

*Conduite d'eau principale Whirlpool (budget 500 000 \$ – subvention AMIS; date d'achèvement : mars 2017)*

Le remplacement de la conduite principale d'alimentation en eau en fonte s'étendant vers le nord à partir de l'intersection de la rue Whirlpool et de la route Niagara jusqu'au Conservatoire des papillons a été recommandé au début des années 2000. En raison du coût élevé, un plan a été élaboré pour cette conduite en trois (3) phases. La première phase (rue Whirlpool au Club de golf Whirlpool) a été terminée en 2008. La deuxième phase (Club de golf Whirlpool à la remise Whirlpool) a été terminée en 2011. La troisième et dernière phase du projet comprend la longueur restante de la conduite d'alimentation en eau et les voies de service latérales atteignant le Niagara Glen, les installations de la School of Horticulture et le Butterfly Café.

Le remplacement de la conduite principale d'alimentation en eau est une amélioration nécessaire à la conformité avec les pratiques exemplaires s'appliquant à l'alimentation en eau potable. Il

permet également à la Commission de créer un circuit d'alimentation en « boucle » éliminant le problème de l'eau stagnante à l'extrémité de la conduite. La conduite d'alimentation en eau principale et les voies de service latérales ont toutes dépassé leur durée de vie utile et ont fait l'objet d'un nombre croissant de réparations d'urgence.

*Oak Hall : fenêtre de l'édifice principal de l'administration ou des résidences (budget 250 000 \$; date d'achèvement : novembre 2016)*

Les fenêtres des bureaux administratifs et des appartements d'Oak Hall ont dépassé leur cycle de vie utile et doivent être remplacées. Les fenêtres semblent être les fenêtres originales, elles tombent en pièces et l'infiltration d'eau menace la structure des murs et les structures connexes. Des fenêtres neuves doivent être posées et les structures connexes doivent être remplacées pour prévenir toute infiltration d'eau dans ces édifices.

*Projet de remplacement des radios de police (budget 350 000 \$; date d'achèvement : juin 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 système de communication radio pour le SPPN. L'achat a tiré parti de l'infrastructure du projet de radio utilisé par le service de police régional de Niagara (SPRN) à ce moment. 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 pour l'achat d'un nouveau système radio en 2016-2017.

**Étude de planification des locaux – équipements administratifs** (budget 2016 235 000 \$; date d'achèvement : juin 2015)

Le projet comprenant la réaffectation d'une portion des édifices du centre de distribution et du centre d'entretien de la Commission pour assurer une utilisation plus efficace de l'espace et l'ajout de bureaux d'employés doit se terminer en juin 2016, alors que le financement pour la conception, la construction et les dispositifs de télécommunication connexes sont approuvés dans le budget d'investissement amendé de 2016 (2,45 millions de dollars). La Commission loue actuellement 37 000 pieds carrés de locaux à bureaux du Collège Niagara qui coûtent environ 162 000 \$ par an et on croit que le centre de distribution et le centre d'entretien rénovés seront des endroits appropriés et viables pour remplacer ces locaux loués. Le financement de 235 000 \$ pour la construction des installations de gestion des dossiers et des archives dans le centre de distribution rénové est compris dans le budget d'investissement de 2017.

**Réaménagement de la marina de la Commission des parcs du Niagara à Miller's Creek** (budget d'exploitation 2016 pour les études de planification : 75 000 \$; date d'achèvement : automne 2016)

L'amélioration de la marina de la Commission des parcs du Niagara à Miller's Creek va permettre de créer une destination de loisirs unique dans la région et bien adaptée à sa route panoramique et à son cadre riverain historique.

Au cours de l'exercice 2015-2016, la Commission a mené une étude de marché afin d'évaluer la totalité du site de plus de 45 acres comprenant la marina, la rive et les terrains ouverts de la Commission à proximité de la marina. L'étude comprenait l'évaluation de la marina, ainsi que des usages commerciaux, d'hébergement et résidentiels pour les terrains. Les possibilités de bail immobilier et de propriété des terrains ont également été évaluées. Le réaménagement de la marina doit suivre les principes directeurs suivants :

- maximiser les aires de loisirs nautiques et les services connexes;
- améliorer l'accès public et les activités le long de la rive de la rivière Niagara;
- respecter les politiques et les règlements d'aménagement, tout en suivant les principes de bonne planification;
- assurer la viabilité financière et offrir des avantages à la collectivité.

Une séance de consultation publique a eu lieu au cours de l'automne 2015 et la Commission procède à des études techniques comprenant des évaluations archéologiques et du patrimoine, en plus de consultations avec le personnel municipal. Un processus de demande de renseignements est en cours et il doit se terminer en décembre 2015. Les principaux objectifs de la demande de renseignements sont :

- Évaluer l'intérêt des proposants du secteur privé quant à 3 possibilités distinctes en lien avec des réaménagements d'échelle et de portée variables.
- Déterminer les compétences de société et individuelles requises pour les proposants potentiels afin d'entreprendre les travaux.
- Comprendre les modèles de gestion novateurs requis pour mettre en œuvre et exécuter les scénarios.

De plus amples renseignements sont offerts sur le site Web de la Commission au [niagaraparks.com](http://niagaraparks.com). La présentation d'une recommandation pour le scénario de prédilection pour les travaux est prévue en janvier 2016. Le processus de demande de renseignements/appel d'offres suivra et la Commission prévoit approuver une proposition au cours de l'exercice 2016/2017.

Au cours du processus, la Commission continuera de mener les activités quotidiennes de la marina et d'en assurer l'entretien par l'entremise d'un tiers.

### **Rationalisation des activités – finances, approvisionnement, ressources humaines et technologies**

Durant la période de 2016 à 2018, la Commission poursuivra la modernisation de ses technologies et de ses systèmes de soutien 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 aux normes de l'ICP et la gestion des données en matière de paie, de pointage et de ressources humaines.

Le processus de modernisation comprend la documentation des systèmes existants dans un format standard, des formulaires conviviaux, l'analyse des écarts, l'élaboration de plans de travail, la formation du personnel, la mise à niveau ou la mise en place de nouvelles technologies 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.

Au cours de l'année 2015, la Commission a conclu une entente SaaS (logiciel à la demande) pour ses services de renseignements de paie, de pointage et de ressources humaines. Elle prévoit mettre en place la nouvelle technologie au cours d'une période de six mois dont la date d'achèvement prévue est l'automne 2016.

La Commission continue de travailler à créer un programme officiel de gestion des dossiers, en plus d'avoir embauché un gestionnaire de dossiers professionnels en 2015. La construction d'un centre de stockage des dossiers centralisé à l'intérieur du centre de distribution est également prévue. Au cours de l'année 2016, la Commission va continuer ses processus d'inventaire, de classification et de rétention en lien avec un programme officiel de gestion des dossiers et envisagera les possibilités pour de nouvelles technologies permettant la gestion des documents sous la direction du gestionnaire des dossiers.

Pour le moment, la Commission utilise six suites logicielles différentes pour gérer la vente au détail, les attractions, les offres culinaires, les parcours de golf, les réservations de groupes et la consolidation des revenus. Au cours de cette période, la Commission commencera le processus d'appel d'offres afin d'évaluer les possibilités pour une suite logicielle de points de vente et de billetteries intégrée comprenant des outils de gestion des relations avec la clientèle répondant à ses besoins opérationnels. La mise en place est prévue au cours de l'année 2017.

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

La Commission poursuivra la mise en place de son programme triennal de développement de sa marque, y compris l'élaboration de lignes directrices pour sa marque et la création d'un nouveau site Web. Les travaux continueront pour la refonte des marques secondaires, y compris Niagara Parks Culinary et Niagara Parks Heritage. La Commission prévoit profiter de son statut de membre d'organismes touristiques clés (Tourism Partnership of Niagara, Niagara Falls Tourisme, Ontario Culinary Tourism Alliance, Attractions Ontario), de ses relations avec Ontario Tourism Marketing Partnership Corporation et Destination Canada, de son nouveau service de croisières et de son nouveau programme de tyrolienne pour générer un intérêt renouvelé pour les parcs du Niagara.

La Commission continuera à effectuer des études de marché par l'entremise de sondages réguliers pour s'assurer que les produits, les programmes, les services et les attractions présentent 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 placés le long du sentier et de la rétroaction fournie lors des visites guidées.

**Centrales électriques – réutilisation adaptative des bâtiments historiques** *(financée à l'aide d'un montant de 245 000 \$ provenant du programme AMIS)*

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 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 historiques 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 adaptative.

Au cours des années 2015-2016, la Commission a approuvé une charte de projet comprenant les étapes et les échéances, ainsi que tous les renseignements pour chaque édifice, site et infrastructure afin de préparer le processus d'approvisionnement.

- L'étape 1, l'élaboration d'un document d'étalonnage, a été complétée en 2015. Elle comprenait la consolidation de plus de 47 rapports et évaluations des caractéristiques des centrales effectuées au cours des 30 dernières années.
- L'étape 2, l'analyse des écarts, est en cours. Ce processus vise à vérifier et à évaluer l'état actuel comparativement aux données d'étalonnage afin d'établir à quels endroits des renseignements supplémentaires sont requis pour que les proposants comprennent mieux la composition et l'état des centrales, en plus d'établir les endroits où des interventions physiques ou des mesures de stabilisation sont requises.
- L'étape 3 consiste en la rédaction d'un document d'étalonnage pour chaque édifice, chaque site et chaque infrastructure des centrales qui sera fourni aux proposants dans le cadre du processus d'approvisionnement.
- L'étape 4 consiste en l'établissement des priorités de travail pour la Commission, telles que les mesures de sécurité et de conservation de la valeur patrimoniale. Ces priorités ne font pas partie du projet de réaffectation adaptatif. Cette étape comprend l'évaluation des types d'intervention, des échéances et des coûts.
- L'étape 5 comprend l'achèvement du document d'étalonnage révisé et du document de visualisation qui seront utilisés comme fondation pour les trousseaux du processus d'approvisionnement.
- Des séances de visualisation suivront l'étape 5 (une pour la Commission et les dirigeants, et une autre pour les intervenants externes afin d'établir les lignes directrices s'appliquant à l'avenir des installations).

### **Théâtre Oakes Garden** (*budget : 120 000 \$; 1 065 000 \$ en 2017*)

Ce jardin spectaculaire est le point d'entrée du parc de la Reine Victoria, l'aire centrale des parcs du Niagara offrant une vue des chutes. Situé au pied de Clifton Hill, il s'agit de l'endroit idéal pour profiter d'une superbe vue panoramique des chutes américaines et des chutes Horseshoe. Des concerts et des 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 supérieure conçus spécialement pour :

- Agir comme portes d'entrée au Canada
- Encourager les visiteurs à parcourir les parcs du Niagara
- Fournir une occasion d'amusement, de détente et de divertissement
- Mettre en valeur l'art, l'architecture et le savoir-faire des Canadiens

Le TOG a été conçu selon une forme classique et repose sur les principes et méthodes de l'École des Beaux-Arts. Ces principes comprennent 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 souterraines pour rétablir l'éclairage de l'allée et l'éclairage de sécurité au coin nord des escaliers. Un éclairage à DEL supplémentaire a également été installé pour

augmenter la sécurité. La préparation de la disposition et d'un plan pour un sentier de granulat apparent menant de l'entrée nord-ouest au théâtre inférieur est en cours.

En 2015, un sentier de granulat exposé offrant une meilleure accessibilité a été construit afin de se conformer au sentier de gravier existant, tout en permettant l'accès à plus de 60 % de l'aire des jardins. Des éléments d'infrastructure supplémentaires ont été ajoutés pour l'installation future d'éclairage, de dispositifs électriques et de systèmes d'irrigation.

Les rapports et les aménagements architecturaux et techniques ont été préparés pour le remplacement du mur de la pergola et du treillis, y compris le creusage exploratoire pour déterminer les besoins exacts en matière de semelle. Le retrait d'une portion de la route panoramique face au mur de soutènement et une excavation exploratoire ont été effectués afin de rassembler toutes les données d'ingénierie nécessaires pour la reconstruction future des murs.

Le plan pour 2016 comprend la construction du sentier accessible, un éclairage supplémentaire pour l'escalier et les spécifications techniques détaillées pour le remplacement du mur de soutènement le long de la route panoramique de la rivière 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. Le remplacement du mur de pergola sera effectué au cours des années 2016-2017 et sera financé en partie par une subvention du gouvernement fédéral de 500 000 \$ dans le cadre du Programme de subventions Canada 150.

**Initiatives de plantation d'arbres et pour l'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. Le traitement des spécimens de frêne du parc de la Reine Victoria et de l'arboretum des jardins botaniques à l'aide de Treeazin continue afin de les protéger et de réduire les risques pour la sécurité dans ces zones très fréquentées. En raison de la densité élevée de frênes dans les parcs du sud, notamment dans les parcours de golf Legends, la Commission collabore avec l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara et le Conseil de restauration de Niagara afin d'utiliser les meilleures pratiques forestières dans ces zones infestées par l'agrile du frêne. Pour la période de 2015-2016, la Commission a retenu les services d'une scierie pour récupérer les frênes existants qui présentent encore une valeur marchande (utiles pour le bois d'œuvre, le bois de chauffage, etc.) selon le plan de rotation des éclaircies à faible intensité qui a été élaboré par un forestier professionnel enregistré au printemps 2015. Au cours du printemps 2016, on prévoit procéder à la replantation de ces espaces à l'aide d'autres espèces 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.

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 30 000 arbres sur les terrains de la Commission en reconnaissance des athlètes et des délégués attendus lors des Jeux panaméricains et parapanaméricains.

Le programme Planter un arbre a été mis sur pied en 2011 pour 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 2016-2017, elle continuera 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 effets de l'agrile du frêne.

### **Plan des initiatives génératrices de revenus – 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 de 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	Sentinel Carriages Inc.	Printemps 2016
Bureau de change	Vacant	Printemps/été 2016
Guichets automatiques bancaires	Direct Cash Management	Printemps 2016
Photographes	Digital Attractions Inc.	Décembre 2016
Permis d'accès à la rivière Niagara	Smugglers Cove Boat Club	Décembre 2016
Jumelles panoramiques	CPC Vending	Printemps 2016
Promenades en vélo de location	Zoom Leisure Inc.	Printemps 2016
Articles luminescents	Glow in the Park	Printemps 2016
Café à service rapide	TDL (Tim Horton's)	Août 2016
Presse de monnayage	Coin Press Canada	Novembre 2016
Bateau à propulsion hydraulique	Niagara Gorge Jet Boating	Décembre 2016
Coin artistique	Plusieurs fournisseurs	Décembre 2016
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	Precise Parklink Inc.	Décembre 2018

## 5.0 RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES BUTS ET OBJECTIFS

La CPN a instauré une structure de gestion normalisée (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. Les frais de réparation des lacunes en surface de ces trois installations ont été estimés récemment à environ 26,67 millions de dollars. 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 d'immobilisations de 2016 pour les initiatives stratégiques :

**Table 5.1 Renouvellement des attractions et initiatives stratégiques**

Projet	Budget 2017	Date achèvement
Centenaire du wagon aérien	200 k\$ - financés par les activités	mai 2016
Table Rock du grand hall	125 k\$ - financés par les activités	octobre 2016
Conservatoire des papillons	85 k\$ - financés par les activités	octobre 2016
Théâtre Oakes Garden	565 k\$ partenariat avec le gouv. féd.	mai 2016
Village miniature	100 k\$ - financés par les activités	décembre 2016

### Renouvellement des infrastructures

Un des défis auxquels la Commission doit urgemment s'attaquer est d'assurer une gestion efficace permettant de trouver un équilibre entre ses rôles de préservation et de développement économique. La nécessité d'investir dans les infrastructures a été soulignée par le gouvernement provincial dans son Rapport sur l'avenir du tourisme publié en 2009 (rapport Sorbara). La recommandation 13 demande au gouvernement de s'assurer que : « *Les attractions essentielles qui contribuent à stimuler les affaires dans les environs doivent être une priorité en matière de financement pour l'investissement futur dans l'infrastructure touristique. Divers problèmes doivent être traités, notamment des remises en état nécessaires de longue date, le manque de nouvelles constructions, l'augmentation des coûts d'entretien, des attractions vétustes et vieillissantes, des partenariats limités et un manque d'attrait pour des groupes démographiques importants.* » Par ailleurs, le rapport concluait que la Commission faisait partie des cinq principaux produits publics ontariens ayant un potentiel supérieur d'accroître leur offre de produits touristiques et l'activité économique. La direction a effectué un inventaire complet des installations dans le cadre d'une initiative financée par la province. Le coût estimé actuel pour régler les problèmes est d'environ 157,21 millions de dollars, dont 26,67 millions de dollars pour les centrales hydroélectriques (voir le tableau 10.6). Le financement continu pour ces activités est inclus dans le budget d'exploitation de 2017.

### **Approbations de la province**

L'obtention des approbations suivantes de la province est prévue pour 2016-2017 :

- Plan d'activités – d'ici juin 2016
- La marina Miller's Creek de la Commission, possibilité d'un décret en conseil pour un bail immobilier – automne 2016
- Les demandes de financement en capital comprises dans le plan d'activités – juillet 2016

## **6.0 ANALYSE ENVIRONNEMENTALE**

### **Bilan de l'année**

La Commission des parcs du Niagara et l'industrie touristique de la région ont commencé l'année 2015 de manière optimiste en s'attendant à une reprise de l'économie touristique. Les grands événements prévus pour cette année, tels que les Jeux panaméricains/parapanaméricains à Toronto, ainsi que Rendez-vous Canada, le rassemblement le plus important de l'industrie touristique, devaient contribuer de manière importante à la promotion de l'Ontario, de la région de Niagara et des parcs du Niagara comme étant des destinations de calibre mondial à visiter lors de la saison touristique.

Au début de 2015, personne ne s'attendait aux froids intenses ou à un vortex polaire pour préparer le succès de l'année touristique, mais c'est exactement ce qui s'est produit alors que la Commission des parcs du Niagara et ses partenaires ont célébré l'arrivée de la nouvelle saison touristique en grand en tenant une de ses célébrations du Nouvel An les plus réussies à ce jour. Plus de 60 000 visiteurs se sont rassemblés à Niagara et dans le parc de la Reine Victoria pour les célébrations, le Niagara Falls Review a publié que « la veille du Jour de l'an fut non seulement un énorme succès, mais un des événements les plus rentables à ce jour pour les entreprises de la région ».

L'événement connu sous le nom de « Frozen Falls » a ensuite eu lieu en février, captivant l'imagination de plusieurs, tout en entraînant un renouvellement de l'intérêt des touristes étrangers, ainsi qu'une couverture médiatique et un achalandage accru à Niagara et dans les parcs de Niagara qu'on constate encore aujourd'hui. Grâce à la couverture de CNN, du NBC Today Show et de NBC Nightly News, les chutes de Niagara sont devenues une destination de choix pour une multitude de bassins touristiques, y compris le marché touristique international le plus important du Canada, les États-Unis. La valeur de la couverture médiatique obtenue au cours de ce mois a dépassé 7 millions de dollars, menant à plus de 15 millions d'éléments positifs présentés aux visiteurs potentiels dans les médias - une attention inespérée que cette destination et les parcs du Niagara n'auraient jamais été en mesure de générer.

Ces deux mois ont donné une impression de ce que réservait l'avenir, alors que la région de Niagara et l'industrie touristique canadienne se préparaient à vivre une reprise touristique qui n'avait pas été observée depuis des années. En fait, dans son rapport annuel publié récemment, l'Association de l'industrie touristique du Canada indiquait que « 2015 s'annonce comme étant une des meilleures années pour le tourisme au Canada depuis plus d'une décennie ». Si elle se fie sur ses résultats d'exploitation à ce jour, la Commission est bien d'accord.

L'accueil d'événements importants, ainsi que la couverture médiatique favorable ne sont que deux des facteurs contribuant à la reprise économique qui a été lancée au sein de l'industrie touristique

en 2015. La croissance économique soutenue aux États-Unis, les prix réduits du pétrole et du gaz naturel, ainsi qu'un faible dollar canadien ont également tous contribué à l'essor de l'industrie touristique canadienne.

Les statistiques fournies par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario le confirment, l'achalandage des touristes des États-Unis dans la province a connu un rebond important en 2015, alors que les passages à la frontière ontarienne ont augmenté de 8,6 % au cours des neuf premiers mois de l'année. La croissance du nombre de visites et les retombées connexes ont grandement contribué aux améliorations économiques réalisées par la Commission, car les visiteurs des É.-U. représentent la portion la plus importante du mélange actuel de visiteurs de la Commission. En fait, 48,8 % des répondants au sondage des clients de la Commission mené au printemps et à l'été 2015 ont indiqué être résidents des États-Unis.

Étant donné la faible valeur du dollar canadien, un nombre croissant de Canadiens ont opté pour des vacances « à la maison »; les parcs du Niagara et l'industrie touristique du Niagara en ont grandement bénéficié. Pour la première fois depuis plusieurs années, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport a indiqué qu'au cours de la période des neuf premiers mois de 2015, le nombre de Canadiens de retour des États-Unis a chuté brusquement de 13,1 %, cela représente une baisse importante à surveiller en ce qui a trait à la croissance des visites et des dépenses des Canadiens. Les visites de Canadiens à la Commission, principalement de la part de résidents de la Grande région de Toronto, ont joué un rôle important dans la reprise du tourisme en 2015. Selon les résultats des sondages récents menés auprès des clients de la Commission, les visiteurs canadiens représentent le deuxième segment de clients en importance de la Commission, car 30,4 % des répondants affirment être des résidents du Canada.

La croissance du nombre de visiteurs de l'étranger en Ontario continue de retenir l'attention, car les visiteurs internationaux ont augmenté de 9,8 % au cours des neuf premiers mois de 2015; un reflet de la forte croissance constatée dans les marchés traditionnels (GB : 9,6 %, France : 11 %, Pays-Bas : 20,9 % et Japon : 3 %) et les nouveaux marchés et marchés émergents, tels que la Chine (16,6 %), la Corée du Sud (15,2 %), l'Inde (11,7 %) et le Brésil (28,6 %). Parmi les 17 pays surveillés pour l'achalandage vers le Canada, 1 seul affichait une baisse au cours des neuf premiers mois de 2015 (Allemagne : -1,1 %).

Cette croissance du nombre de visiteurs a fait grimper les niveaux de fréquentation dans les attractions de la Commission de plus de 14 % au cours des sept premiers mois de l'exercice. Cette forte croissance a propulsé une augmentation globale des revenus bruts de la Commission de 8,85 millions de dollars (15,2 %) ou 6,6 millions de dollars (10,9 %) à ce jour, comparativement au budget pour les sept premiers mois de l'exercice.

Les opérations de vente au détail de la Commission ont affiché une augmentation de 2,34 millions de dollars (14,6 %) des revenus bruts au cours des sept premiers mois de l'exercice, ou de 2,199 millions de dollars ou 13,7 % par rapport au budget, alors que les revenus bruts des activités culinaires de la Commission ont également affiché une augmentation de 1,04 million de dollars, ou 7,1 % à ce jour, et 1,265 million de dollars ou 8,7 % comparativement aux prévisions budgétaires.

L'unité du golf de la Commission, pour sa part, a connu une augmentation de 198 000 \$, ou 6,3 %, de ses revenus. Même si le nombre total de rondes de golf sur les parcours de la Commission a augmenté, les conditions météorologiques défavorables ont entraîné des coûts

d'entretien plus élevés qu'à la normale et ont retardé l'ouverture (juin) à Whirlpool, ce qui a une incidence sur l'unité. Aussi, les réductions importantes offertes de manière continue par l'industrie locale ont entraîné une réduction du nombre de joueurs au complexe de golf du Niagara.

Au cours de la première année complète suivant les célébrations du bicentenaire de la Guerre de 1812, les visites dans les principaux espaces historiques de la Commission ont chuté de 8,1 %. Malgré cela, les revenus engrangés par l'unité ont affiché une très légère hausse de 4 000 \$, ou 1 %, par rapport à l'année précédente. Lorsqu'on compare les résultats au budget, l'unité affiche un écart par rapport aux prévisions de 6 000 \$, ou 1,5 %, à ce jour.

Alors que cette croissance des visites et des dépenses en découlant peut être expliquée en partie par des facteurs économiques tels que la faible valeur du dollar canadien, il est important de ne pas oublier que d'autres mesures sont requises pour maintenir une économie touristique prospère. Il ne suffit pas, comme l'a mentionné l'Association de l'industrie touristique du Canada de « se fier sur le taux de change comme stratégie de croissance... ».

La Commission des parcs du Niagara en est bien consciente, et elle a mis en œuvre son plan stratégique ayant mené à une augmentation des investissements dans les nouveaux produits et services, le marketing et le développement de la marque, ainsi qu'une proposition de valeur ajoutée, afin d'éduquer et de favoriser le maintien du nombre de visiteurs dans la destination touristique la plus reconnue au Canada.

Par exemple, en 2015, on a mis l'accent sur l'expérience du visiteur des sites et des attractions des parcs du Niagara. Pour l'Excursion derrière les chutes de la Commission, des améliorations ont été apportées à la billetterie afin de rehausser la sensation d'arrivée et l'intérêt des visiteurs pour cette attraction qui célèbre ses 126 ans de service. À l'approche de l'hiver, de nouveaux ascenseurs seront installés pour améliorer l'accès, le confort et la sécurité des visiteurs dans une des attractions les plus populaires des parcs du Niagara.

À l'attraction White Water Walk, un nouvel escalier de sortie a été ajouté afin d'offrir un autre moyen de quitter l'attraction. Une nouvelle plateforme d'observation accessible à tous a également été construite afin de permettre à tous les visiteurs de contempler les rapides de catégorie 6 et d'apprécier la puissance et la beauté de la nature à cet endroit.

L'accessibilité était également un élément clé dans la rénovation de l'esplanade inférieure du funiculaire de la Commission qui a été terminée à l'été 2015. Le réaménagement de l'esplanade inférieure a également été commencé afin de créer un environnement plus accueillant pour les milliers de visiteurs quotidiens des parcs du Niagara. Surtout, cela a permis à la Commission de combiner ses efforts visant à améliorer l'accessibilité générale de tous les sites et des attractions se trouvant dans le parc de la Reine Victoria.

L'esplanade inférieure du funiculaire rénovée a également présenté d'excitantes possibilités pour la Commission d'offrir une nouvelle programmation et de nouveaux services à cet endroit afin de transformer cet espace pour piétons en point de rencontre où les visiteurs peuvent obtenir des renseignements, planifier leur visite et profiter de ce que leur offrent les parcs du Niagara. Cette rénovation a été terminée au bon moment, car la Commission a accueilli des événements tels que Rendez-vous Canada, puis servi de point de départ pour le relais de la flamme des Jeux parapanaméricains qui a eu lieu le lundi 3 août 2015.

Au cours de la présentation de Rendez-vous Canada en mai, la Commission a eu la chance d'annoncer qu'elle avait reçu l'approbation de la province pour la conclusion d'une entente avec Niagara Adventure Excursions Inc. (NAE) pour la création et l'exploitation d'une nouvelle attraction de tyrolienne et d'un nouveau parcours d'aventure aérienne au Grand View Marketplace et à Thompson Point, dont l'ouverture est prévue en 2016. Les conceptions finales des sites sont sur le point d'être terminées et la construction devrait commencer en janvier 2016. La nouvelle attraction de tyrolienne au Grand View Marketplace et le parcours d'aventure aérienne à Thompson Point offriront une expérience authentique à couper le souffle des chutes et des parcs du Niagara. Ces deux nouvelles attractions sont adaptées aux autres attractions naturelles de la Commission et offrent un autre moyen unique de contempler les chutes, la gorge du Niagara, ainsi que tous les espaces de la route panoramique du Niagara, sans nuire à la vue ou à l'accès des autres visiteurs des chutes.

Au cours de la dernière année, la Commission a également déployé des efforts pour continuer à promouvoir et établir sa marque et sa vision de devenir un des organismes de parcs les plus reconnus au Canada. Pour y arriver, une approche à paliers multiples, faisant usage des médias et d'autres moyens publicitaires conventionnels, ainsi que de nouveaux efforts déployés à l'aide de nouveaux médias et des médias sociaux, permettra de mieux positionner les espaces, les expériences et les offres uniques que seule elle peut offrir.

Un exemple de ses efforts consistait en une collaboration avec les organisateurs du Buffer Festival dans le but de faire la promotion de la Commission des parcs du Niagara et de ses offres uniques. Le Buffer Festival est un événement théâtral annuel célébrant le contenu vidéo publié partout dans le monde par les créateurs les plus reconnus sur YouTube. Afin de joindre une clientèle plus jeune cherchant de l'information touristique et de voyage à l'aide des réseaux sociaux tels que YouTube, Twitter et Instagram, la Commission a offert une visite de présentation aux participants intéressés présents lors du festival dans le but d'obtenir de la couverture favorable sur les différentes plateformes de médias sociaux des participants. Cette tournée de deux jours a permis de générer un achalandage inégalé à ce jour sur le fil Twitter de la Commission. Les participants ont également publié 35 photos à l'aide de leurs comptes Instagram, permettant ainsi de joindre plus de 33 000 abonnés. Quatre participants ont également produit des « vlogues » au sujet de leur expérience dans les parcs de la Commission; ces vidéos ont été visionnées plus de 33 000 fois.

Optant pour ne pas se limiter aux initiatives de marketing, la Commission a continué de jouer un rôle de premier plan dans la création d'événements et de promotions pour améliorer davantage et encourager les visites dans le Niagara et les parcs du Niagara. En août, la Commission a eu le grand plaisir d'annoncer le retour de son spectacle hautement divertissant et familial de sons et lumières, Onguiaahra : Thunder of Waters, combinant la puissance de l'eau, du son et des lasers pour mettre en valeur la beauté, le mystère et la magie des chutes du Niagara.

En plus de tenir ses événements, la Commission a continué de jouer un rôle important à l'intérieur de la destination et de gérer les groupes d'intervenants locaux et les gouvernements en ce qui a trait aux efforts de promotion communs, y compris le plus ancien programme de feux d'artifice au pays, « Falls », le traditionnel concert de la veille du Jour de l'an dans le parc de la Reine Victoria et le Festival des illuminations d'hiver récemment mis à jour qui ont lieu dans la collectivité et dans les parcs du Niagara depuis 33 ans.

Dans le cadre de ses efforts continus de promotion et de croissance du golf, la Commission est fière d'annoncer le retour au cours de l'été de ses programmes annuels de golf pour jeunes et d'un de ses plus importants tournois de golf, le tournoi amateur Whirlpool.

Afin de favoriser davantage la croissance du golf, le programme pour jeunes de la Commission a permis à tous les jeunes golfeurs de 16 ans et moins de profiter d'une ronde gratuite sur son parcours Chippawa du centre Legends du Niagara, ainsi que d'un seau de balles de golf gratuit à utiliser au terrain de pratique Legends, où chaque jeune golfeur était accompagné d'un adulte ayant passé son admission. Plus de 400 jeunes joueurs et joueuses ont participé à ce programme populaire.

Encourager les jeunes à jouer au golf et rendre le jeu amusant, accessible, abordable et accueillant pour tous les jeunes est la clé de la santé et de l'avenir du jeu. Dans cette optique, la Commission des parcs du Niagara a également annoncé le retour de ses camps de golf pour les jeunes au cours des mois de juillet et d'août. Ces camps couvrent des éléments tels que : l'élan complet (notamment une analyse vidéo), le jeu rapproché, les coups dans le sable et les coups roulés. Du golf sur le parcours Chippawa et un dîner pizza lors de la dernière journée, en plus d'une photo de groupe et d'une remise de prix ont également été offerts. Au cours des deux mois, 25 enfants ont été inscrits au programme.

En juillet, la Commission des parcs du Niagara a accueilli le tournoi de golf amateur Whirlpool, un des tournois les plus anciens et les plus reconnus dans la région de Niagara. Le gagnant du tournoi, qui a eu lieu le dimanche 9 août, fut Mike Claxton, un joueur local du Niagara Men's Tour. Le premier tournoi amateur Whirlpool s'est déroulé en 1961 et son nom original était le Niagara Parks Amateur. Au fil des ans, le tournoi a attiré plusieurs amateurs de haut calibre en Ontario, s'affrontant pour remporter le trophée historique F.M. Cairns. Depuis la création de l'événement, aucun gagnant n'a obtenu un résultat de moins de 70, démontrant ainsi que Whirlpool demeure encore un défi de taille pour les meilleurs joueurs de golf.

En 2015, l'équipe culinaire de la Commission a continué de suivre sa stratégie de refonte de la marque en modifiant ses menus et en optant pour des produits cultivés localement, des aliments locaux, ainsi que des vins et des bières locaux et reconnus par la Vintners Quality Alliance. Ces efforts ayant mené à un succès retentissant ont poussé la Commission à obtenir la certification « FeastON » offerte par l'Ontario Tourism Culinary Alliance pour ses restaurants Elements on the Falls, Edgewaters de la Queen Victoria Place et le restaurant Queenston Heights en 2015. La certification FeastON est décernée aux restaurants ayant fait l'objet d'une évaluation rigoureuse de leurs menus et de leur historique d'achats d'aliments. Les restaurants « FeastON » doivent acheter un minimum de 25 pour cent d'aliments cultivés en Ontario, offrir un minimum de 25 pour cent de boissons préparées en Ontario (p. ex. vins de la VQA de Niagara, bières artisanales ontariennes) et contribuer à la promotion des produits de l'Ontario à l'aide de partenariats et d'une participation aux événements dans les collectivités qui appuient cette mission. Par l'entremise de ce programme, la Commission des parcs du Niagara appuie et présente les aliments et boissons produits en Ontario, tout en mettant l'accent sur la région de Niagara et ses producteurs locaux.

### **Aperçu de la situation externe pour 2016**

En ce début de l'année 2016, la croissance économique soutenue aux États-Unis donne place à des répercussions positives à venir pour les niveaux de fréquentation des visiteurs des États-Unis

au Canada, mais continue également de contribuer à la croissance et à la reprise récentes de l'économie ontarienne.

Dans sa mise à jour économique du 26 novembre 2016, le ministre des Finances de l'Ontario indique que « l'économie ontarienne continue de croître dans un marché mondial de plus en plus concurrentiel ». Donc, le gouvernement de la province prévoit une croissance du produit intérieur brut (PIB) réel en Ontario de 1,9 % pour 2015 et de 2,2 % annuellement, en moyenne, au cours de la période de 2016 à 2018. Cette évaluation a été appuyée par la Chambre de commerce de l'Ontario qui a indiqué dans ses perspectives économiques les plus récentes de 2015 que « l'Ontario a l'occasion de profiter de l'effet de forces externes plus qu'à aucun autre moment au cours de la dernière décennie ». La combinaison de la croissance économique plus forte aux États-Unis, du faible dollar canadien et des économies offertes aux consommateurs et aux entreprises, découlant du faible prix du pétrole, notamment dans le transport, propulsera le PIB réel de la province vers une croissance annuelle de 2,7 % au cours des deux prochaines années. »

En ce qui concerne l'économie globale canadienne, le ministre fédéral des Finances, Bill Morneau a indiqué dans sa dernière mise à jour économique du 20 novembre 2015 que « les économistes du secteur privé s'attendent maintenant à une croissance moyenne du PIB réel de 1,9 % par année au cours de la période de 2015 à 2019, soit 0,2 pour cent de moins que les attentes au moment du dernier budget ». L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) prévoit une croissance économique au Canada qui permettra d'amorcer la « reprise en 2016 et d'atteindre 2,3 % en 2017 ». Dans sa dernière prévision pour l'économie mondiale, la Banque Scotia mentionne son accord avec cette évaluation, indiquant que « l'augmentation des exportations nettes et des investissements dans les infrastructures, combinés à une prudence des dépenses des consommateurs et des entreprises appuient notre prévision de croissance moyenne en 2016 et en 2017 de 1,8 % et 2,3 %, respectivement ».

Malgré l'amélioration du rendement financier et l'augmentation des investissements en capital de la Commission, des investissements en capital supplémentaires sont requis pour l'entretien et les infrastructures des installations afin d'éliminer le retard actuel des projets d'immobilisations de la Commission. Un aspect que la Commission pourrait trouver intéressant et qui pourrait faire l'objet d'un suivi est l'engagement renouvelé des gouvernements fédéral et provincial envers des investissements en infrastructures.

Selon le ministre des Finances de l'Ontario, Charles Sousa, « l'Ontario s'est engagée à faire l'investissement le plus important en infrastructures publiques de son histoire. Cet investissement de plus de 134 milliards sur 10 ans comprend des priorités telles que les routes, les ponts et le transport public, en plus de maintenir plus de 110 000 emplois en moyenne par année. » Le gouvernement fédéral a également indiqué qu'il prévoit augmenter les dépenses en infrastructures par une moyenne de 6 milliards de dollars par année.

Les prévisions pour 2016 de la Banque Scotia et des Services économiques TD sont pessimistes quant à une croissance économique soutenue en Europe. Elles prévoient une croissance modeste de 1,7 % (Banque Scotia) à 1,8 % (Services économiques TD) pour l'année à venir. Même si les niveaux plus élevés de croissance se maintiennent dans les économies émergentes en Asie (Chine et Inde) et dans certaines nations de l'Amérique centrale et de l'Amérique du Sud, on constate une certaine stabilisation. Le 9 novembre 2015, l'OCDE a publié qu'elle prévoyait que « l'économie mondiale devrait croître de moins de 3 % en 2015. Il s'agit de la croissance la plus faible depuis 2009 et se situe bien en deçà de la moyenne historique. Cette situation reflète largement une

faiblesse continue dans les économies de marchés émergents, alors que des récessions au Brésil et en Russie et le ralentissement en Chine nuisent aux activités d'échanges avec des partenaires clés. »

### **Aperçu de la situation interne pour 2016**

Jetant un regard vers l'avenir, la Commission a rassemblé plusieurs projets et initiatives qu'elle entreprendra dans le cadre du présent plan d'activités triennal. En particulier, elle continuera d'effectuer des investissements essentiels dans ses systèmes, ses technologies, ses infrastructures et son personnel afin de garantir sa pertinence à titre d'organisme responsable de la promotion et de la préservation du patrimoine et des terres qu'elle a pour mandat de protéger, tout au long du corridor de la rivière Niagara.

En ce qui a trait à la création de nouvelles attractions, la Commission des parcs du Niagara commence l'année 2016 en grand avec son nouveau partenariat avec Niagara Adventure Excursions qui prévoit la création d'une nouvelle attraction de tyrolienne et un nouveau parcours d'aventure aérienne. Les tyroliennes sont devenues des attractions importantes d'écotourisme et sont exploitées dans d'autres parcs et emplacements sensibles aux plans historique et environnemental partout dans le monde.

Ces deux nouvelles attractions, situées dans le Grand View Marketplace et à Thompson Point, offrent une nouvelle perspective des chutes, de la gorge du Niagara et des terrains de la Commission des parcs du Niagara. Elles permettent également à la Commission d'apporter des améliorations aux infrastructures de ces emplacements. Par exemple, l'attraction de tyrolienne du Grand View Marketplace comprend un ascenseur qui sera installé pour permettre l'accès à l'aire de lancement de la tyrolienne. Auparavant, cette aire (au haut du bâtiment de l'ascenseur) était utilisée comme belvédère pour les chutes et n'était pas accessible aux personnes à mobilité réduite. Les améliorations aux infrastructures permettent désormais à tous les visiteurs de profiter des vues captivantes offertes par ce point d'observation.

Des salles de bain seront ajoutées au parcours d'aventure aérienne de Thompson Point et seront accessibles au grand public ainsi qu'aux visiteurs du parcours d'aventure aérienne. Auparavant, cet emplacement n'était pas doté de salles de bain. Le parcours d'aventure aérienne permettra également à la Commission d'augmenter les espèces d'arbres et d'améliorer le réseau de sentiers à cet emplacement.

Les travaux de conception finale du site sont en cours et les travaux devraient commencer au début du Nouvel An pour s'assurer que ces nouvelles attractions soient prêtes pour les saisons touristiques du printemps et de l'été.

La Commission des parcs du Niagara continue d'aller de l'avant avec ses plans d'amélioration globale des activités de la marina des parcs du Niagara. À la suite de la séance d'information publique du jeudi 29 octobre 2015 où les participants étaient nombreux, une demande de renseignements officielle a été émise par la Commission le 17 novembre 2015. Le but de cette demande de renseignements consiste à fournir et à recueillir des renseignements afin d'évaluer l'intérêt des tiers dans les projets de la marina de la Commission visant à créer une destination aquatique rehaussant l'expérience des visiteurs et des touristes sur la route panoramique sud du Niagara. La demande de renseignements permettra de recueillir de l'information sur trois scénarios envisagés par la Commission :

- **Scénario A** – Vise la rénovation des installations existantes de la marina à l'aide d'un plan à paliers multiples dirigé par un tiers;
- **Scénario B** – Prévoit la maximisation des activités récréatives sur bateau à l'aide d'une nouvelle installation de qualité supérieure répondant aux besoins du marché potentiel en matière de quantité, de capacités et de revenus, en plus d'offrir des activités à grande échelle accessibles au public (p. ex., promenade, pêche, etc.) et des services (nourriture et rafraîchissements) par l'entremise d'un investissement en capital et de l'exploitation par un tiers;
- **Scénario C** – Utilise l'installation de la marina indiquée dans le Scénario B, mais prévoit également d'autres améliorations à la marina et à l'aire en rive publique, notamment la combinaison de tous les espaces de la Commission dans le but de créer un centre récréatif à l'aide d'investissements en capital et de l'exploitation par des tiers.

On prévoit aussi qu'une demande de qualifications et qu'une autre demande de propositions seront émises par la Commission en 2016 dans le but d'assurer la progression du scénario retenu. De manière globale, la vision de la Commission pour la marina et les espaces adjacents consiste à créer une destination régionale récréative et unique adaptée à la route panoramique et à son emplacement riverain historique. Cette vision est basée sur la création d'une marina publique exceptionnelle qui sera conçue de manière économique et durable sur le plan environnemental. Elle offrira également un accès facile et commode à toutes les attractions longeant la route panoramique du Niagara.

Si l'on tient compte des améliorations apportées au cours de l'exercice 2016, la Commission des parcs du Niagara sera bien positionnée pour investir davantage dans ses infrastructures et ses installations vieillissantes. En 2015, la Commission a été en mesure d'allouer 3,5 millions de dollars à ses projets d'immobilisations, et elle prévoit consacrer plus de 6 millions de dollars à des améliorations aux infrastructures au cours de l'exercice à venir.

Ces investissements vont bien au-delà de ce qui est requis de la Commission pour l'entretien des trois anciennes centrales hydroélectriques, dont la production a été transférée à Parcs du Niagara : Toronto Power Generating Station (TPGS) et Ontario Power Generating Station (OPGS), transféré à la Commission par Ontario Power Generation Inc. (OPG) en août 2007 et la Canadian Niagara Power Generating Station (CNP), anciennement détenue par Fortis Ontario, transférée à la Commission en avril 2009.

Ces actifs, construits au début du 20<sup>e</sup> siècle, représentent un fardeau financier important que la Commission ne peut assumer de manière raisonnable. Par conséquent, la Commission commencera le processus de consultations avec la collectivité et les intervenants et ainsi que des études afin qu'elle soit en mesure de procéder à une demande de propositions qui permettra d'explorer les possibilités de réaffectation adaptative de ces bâtiments.

Au cours de la saison 2016, la Commission célébrera également le passage de certaines étapes importantes. À mesure que les saisons touristiques du printemps et de l'été approchent, la Commission tiendra des célébrations pour souligner le centenaire du wagon aérien Whirlpool. Depuis son inauguration en 1916, le wagon aérien Whirlpool a transporté des millions de touristes en toute sécurité au-dessus de la rivière Niagara, tout en offrant des perspectives inégalées des rapides Whirlpool et de la gorge du Niagara. L'exploitation continue du wagon aérien est un testament de la brillance et de la vision de son concepteur espagnol original, Leonardo Torres Quevedo. D'ailleurs, son petit-fils éponyme a visité les chutes du Niagara en septembre 2010.

M. Torres Quevedo, directeur de la Spanish Society of Civil Engineers, s'est rendu à Niagara avec des membres de l'Institut canadien des ingénieurs pour remettre à la Commission une plaque présentant le wagon aérien Whirlpool, anciennement connu sous le nom de « Niagara Spanish Aero Car », en tant qu'œuvre d'ingénierie civile historique de renommée internationale.

Conçu il y a plus de cent ans, le wagon aérien Whirlpool n'est malheureusement pas accessible à tous. À mesure que le personnel commence à préparer les plans de célébration pour cette attraction, il explorera également les exigences d'ingénierie et financières qui permettront à la Commission d'assurer l'accessibilité à tous pour les cent ans à venir.

Les jardins botaniques et l'École d'horticulture de la Commission célébreront également leur 80<sup>e</sup> anniversaire en 2016. L'École a généré plus de 660 diplômés qui font la promotion de l'excellence en horticulture partout dans le monde. Les jardins botaniques sont utilisés non seulement par les étudiants, mais aussi par les collectivités locales et les touristes internationaux. Ils accueillent plus de 350 000 visiteurs et invités chaque année.

Afin de célébrer son anniversaire et de préparer les célébrations du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada qui auront lieu en 2017, le personnel a également commencé un examen du plan directeur à long terme s'appliquant aux jardins botaniques et à l'École d'horticulture, dont la dernière mise à jour datait de 1993, afin de veiller au succès de l'École et des jardins botaniques pour de nombreuses années à venir. Aussi, le personnel collabore avec les organisateurs pour la préparation de deux conférences internationales prestigieuses, l'American Perennial Association Conference et l'International Association of Arbor-Culturalist Congress, pour lesquelles l'École et les jardins botaniques seront les hôtes conjoints et l'hôte, respectivement, en 2017.

En juin 2016, la Commission participera fièrement au dévoilement du ***Landscape of Nations***, un espace commémoratif de la Guerre de 1812, construit sur les terrains historiques du parc Queenston Heights. Étant donné la participation importante de la Commission dans la préservation de plusieurs sites de la Guerre de 1812 dans la région, la Commission est heureuse de participer à ce projet visant à honorer et à reconnaître les contributions des six Nations et de leurs alliés au cours de la Guerre de 1812.

Afin de se préparer pour les célébrations du 80<sup>e</sup> anniversaire du théâtre Oakes Garden de la Commission en 2017, le personnel a commencé des travaux de rénovation du théâtre et des jardins Rainbow adjacents. En 2015, de nouvelles entrées et sentiers accessibles ont été construits afin d'améliorer l'installation publique. Au cours de l'année à venir, grâce à des fonds provenant du Programme d'infrastructure communautaire Canada 150 du gouvernement fédéral (500 000 \$, équivalent à son investissement), la Commission entreprendra des travaux de rénovation du mur de pergola du théâtre qui a été retiré en 2012 en raison de problèmes liés à sa structure.

À l'arrivée du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada, la Commission est heureuse de réaliser ce projet, car le théâtre et les jardins adjacents sont des exemples exceptionnels de conception et d'architecture construits pour créer une passerelle impressionnante menant au Canada et présentant l'art, l'architecture et le savoir-faire canadiens de manière à rehausser l'expérience dans le réseau des parcs du Niagara.

Dans le cadre de son rôle continu visant à appuyer la destination et à augmenter l'achalandage dans la région, la Commission des parcs du Niagara et le Conseil de l'illumination des chutes du

Niagara explorent les nouvelles technologies et capacités d'éclairage pour les chutes canadiennes Horseshoe et les chutes américaines. Près de 20 années se sont écoulées depuis que le Conseil de l'illumination a procédé à un investissement important en technologie d'éclairage et le succès des événements tels que la Wallenda Walk et le Red Bull Crashed Ice ont démontré le potentiel important d'un éclairage accru en ce qui a trait à la mise en évidence de la région du Niagara à des visiteurs provenant de partout dans le monde. En 2016, la Commission et le Conseil, bénéficiant du soutien des intervenants de la collectivité, espèrent aller de l'avant avec ce projet en sélectionnant un proposant afin de s'assurer que l'éclairage de soirée des chutes soit prêt pour les célébrations du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada en 2017.

La Commission mènera également un sondage auprès de ses employés en 2016 afin de continuer ses efforts d'engagement envers ses employés depuis le dernier sondage effectué en 2013. Le sondage est un outil important, car il offre une excellente vue d'ensemble de l'opinion des employés, des niveaux d'engagement et de satisfaction par rapport à leur emploi, de leur engagement envers leur travail, de leur dévouement à l'organisation et de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Les résultats seront comparés aux références établies en 2013, puis utilisés pour créer et mettre à jour des plans d'action existants de manière à améliorer l'engagement global des employés, ainsi que le rendement et la productivité globale de la Commission.

La Commission continuera également de s'assurer de répondre aux besoins de sa clientèle en constante évolution. Des sondages dans les parcs ont également été effectués en 2015 et les résultats ont été utilisés pour s'assurer que la Commission offre et continue de rehausser l'expérience dans ses parcs et le niveau de ses services selon les besoins et les désirs de sa clientèle très variée.

Par exemple, selon les résultats des sondages, la grande majorité des visiteurs des parcs du Niagara continuent d'opter pour des visites d'un jour. Alors que ces répondants indiquaient avoir passé plus de quatre heures dans un parc, la Commission cherchait des moyens de prolonger la durée de leur séjour en encourageant les visiteurs à passer plus de temps dans les parcs. Une tactique mise en œuvre en 2016 pour prolonger les séjours consistait en l'introduction d'un nouveau forfait d'admission appelé le laissez-passer Aventure « Plus ». Le laissez-passer Aventure « Plus » offre un accès aux attractions suivantes :

- Excursion derrière les chutes
- Wagon aérien Whirlpool
- White Water Walk
- Niagara's Fury
- Jardin floral
- Conservatoire des papillons
- Transport WEGO pendant deux jours
- Passage pour le funiculaire pendant deux jours
- Croisières du Niagara Hornblower (facultatif)

Plus de 27 604 laissez-passer Aventure « Plus » ont été vendus en 2016, mais il faut noter que 88 % des répondants qui ont indiqué s'être procuré un laissez-passer avaient prévu de l'hébergement pour une nuit.

L'utilisation de technologies dans les organisations axées sur le client est essentielle et doit demeurer à jour avec l'évolution de l'utilisation des appareils mobiles, des médias sociaux, des

dispositifs de paiement et de communication, ainsi que la consommation des nouveaux produits. À titre d'exemple, la présence en ligne de la Commission lui a permis d'augmenter ses ventes en ligne de laissez-passer Aventure « Plus » de plus de 15 % depuis 2012. Actuellement, les ventes en ligne représentent 29,1 % des 281 000 laissez-passer Aventure « Plus » vendus en 2016.

Le regroupement et la création de nouvelles possibilités d'admission telles que le laissez-passer Aventure, le laissez-passer Aventure « Plus » et le laissez-passer Wonder, ont permis à la Commission de rehausser la valeur de ses offres auprès de ses invités en leur offrant d'autres possibilités et choix de produits.

Pour rehausser sa marque, la Commission s'est assurée une présence marquée en ligne à l'aide de Facebook, Twitter, Trip Advisor et d'autres plateformes de médias sociaux, et les efforts continuent dans cette direction, notamment par la refonte complète du site Web qui est prévue en 2016. Une meilleure intégration des technologies aux possibilités touristiques, telles que l'utilisation de technologies mobiles « intelligentes » pour la prise de décisions d'achat, devient la norme et constitue une attente pour les voyageurs internationaux et locaux. Pour y arriver, la Commission prévoit créer une équipe en 2016 qui sera responsable de trouver un nouveau système de billetterie pour toutes les attractions afin de s'adapter à l'évolution constante des technologies, ainsi que des tendances de magasinage et d'achat. Les clients exigeants s'attendent à une coordination et des liens entre les expériences et c'est à la Commission de répondre à leurs besoins en les incitant à profiter pleinement de ce qui leur est offert.

### **Prévisions économiques et d'achalandage en 2016**

#### **Mise à jour des prévisions mondiales en date du 30 novembre 2015**

<b>PIB RÉEL</b>	<b>Banque Scotia Prévision 2016 2 novembre 2015</b>	<b>Services économiques TD Prévision 2016 21 septembre 2015</b>
- Canada	1,8 %	2,0%
- États-Unis	2,5%	2,6%
- Mexique	2,8%	3,0%
- Europe	1,7%	1,8 %
- Royaume-Uni	2,2%	2,4%
- Allemagne	1,8 %	1,9%
- France	1,3%	1,6%
- Japon	1,2%	1,1%
- Chine	6,4%	6,2%
- Inde	7,6%	7,9%
- Brésil	-1,5%	-0,3%

### **Prévisions d'achalandage 2016 - 2018 – 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 2016. 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 2016 et par la suite.

### **Prévisions d'achalandage 2016 – 2018 – 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 :

- 2016 – 11,559 millions de visites (taux de croissance prévu de 2,8 % pour l'année)
- 2017 – 11,984 millions de visites (taux de croissance prévu de 3,7 % pour l'année)
- 2018 – 12,156 millions de visites (taux de croissance prévu de 1,4 % pour l'année)

### **Prévisions d'achalandage 2016 - 2018 – Visites des résidents d'Ontario**

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

- 2016 – 126,333 millions de visites (taux de croissance prévu de 2,6 % pour l'année)
- 2017 – 129,012 millions de visites (taux de croissance prévu de 2,1 % pour l'année)
- 2018 – 131,708 millions de visites (taux de croissance prévu de 2,1 % pour l'année)

### **Prévisions de fréquentation 2016 – 2018 – 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 passeront à :

- 2016 – 6,495 millions de visites (taux de croissance prévu de 5,2 % pour l'année)
- 2017 – 6,650 millions de visites (taux de croissance prévu de 2,4 % pour l'année)
- 2018 – 6,777 millions de visites (taux de croissance prévu de 1,9 % pour l'année)

### **Total des visites de l'étranger en Ontario pour 2016 – 2018**

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 :

- 2016 – 2,815 millions de visites (taux de croissance prévu de 4,2 % pour l'année)
- 2017 – 3,008 millions de visites (taux de croissance prévu de 6,8 % pour l'année)
- 2018 – 3,231 millions de visites (taux de croissance prévu de 7,4 % pour l'année)

L'annexe A du présent plan d'activités comprend un sommaire des risques pouvant avoir une incidence sur le plan d'affaires de la Commission.

## 7.0 RESSOURCES HUMAINES

### **Plan stratégique**

Les ressources humaines sont un des sept piliers du plan stratégique de la Commission. L'objectif des ressources humaines consiste à démontrer que nous apprécions la contribution de notre personnel et de nos bénévoles en attirant, en retenant et en créant une équipe dynamique dédiée à réaliser la vision et la mission de la Commission. On peut atteindre cet objectif à l'aide des éléments suivants :

1. Offrir un modèle opérationnel et de services pour les ressources humaines appuyant l'orientation stratégique de l'organisation.
2. Créer des processus de relations avec la main-d'œuvre qui sont efficaces et rapides afin de créer et de contribuer au moral des employés.
3. Offrir des occasions de formation et de perfectionnement adéquates.
4. Attirer, développer et retenir une main-d'œuvre compétente et représentative possédant les compétences adéquates, en plus d'offrir des avantages complets répondant aux besoins changeants de l'industrie.
5. Améliorer la santé et la sécurité dans le milieu de travail et se conformer à toutes les exigences légales.
6. Favoriser une culture d'entreprise de travail d'équipe et de collaboration.

La Commission a démontré ces principes dans le cadre de plusieurs initiatives en 2015 et prévoit la mise en œuvre d'autres initiatives tout au long de la période de planification d'affaires pour répondre aux besoins de l'organisation et réaliser les objectifs du plan stratégique.

### **Main-d'œuvre**

En 2015, la Commission comptait 1 676 employés, dont 300 à temps plein et jusqu'à 1 376 employés saisonniers. Si l'on tient compte du personnel à temps partiel et du nombre d'heures travaillées par les employés saisonniers, cela représente l'équivalent à temps plein d'environ 900 employés. On ne prévoit aucune variation importante des niveaux de dotation au cours de la période de planification.

### **Prestation et modernisation des services**

En 2015, la Commission a continué d'élargir son service de ressources humaines et la prestation des services aux clients. Cet objectif a été réalisé à l'aide de la création et de la mise en place d'un modèle de partenariats d'affaires et d'investissements dans la modernisation des processus et les améliorations des technologies. La Commission a mis au point et lancé plusieurs projets liés aux technologies, y compris l'approvisionnement d'un nouveau système de suivi des candidatures en partenariat avec Monster Canada, d'un nouveau système de gestion de l'apprentissage et d'un nouveau système de suivi des ressources humaines, de la paie, du pointage et des présences. Ces projets sont tous en cours et les équipes de projet interfonctionnelles seront prêtes à faciliter le mappage et la mise en œuvre des processus pour ces nouveaux systèmes au cours du prochain exercice.

### **Relations de travail**

Une priorité de la Commission est de mettre l'accent sur l'engagement des employés et le renforcement des efforts consacrés aux relations de travail.

La Commission a organisé plusieurs événements pour les employés en 2015 afin de les joindre à tous les niveaux de l'organisation et promouvoir le travail d'équipe interfonctionnel. Parmi ces événements, l'événement de retraite et reconnaissance, la journée pour amener ses enfants au travail et la semaine Centraide United Way où chaque service a planifié et tenu un événement pour son personnel. La Commission a élargi son programme de récompenses pour les employés favorisant la nomination de collègues pour des récompenses dans les 5 catégories suivantes : le service à la clientèle, les solutions d'affaires novatrices, le leadership et l'autonomie, l'esprit d'équipe et les partenariats avec la collectivité. De plus, la Commission offre un prix « Chair's Award of Excellence » qui est remis à l'individu ayant offert un rendement exceptionnel dans plusieurs des catégories des prix individuels. Des événements individuels ont également eu lieu pour souligner les employés ayant atteint des nombres d'années de service importants, soit 25, 30, 35 et 40 ans de service au sein de la Commission.

La Commission continue de mettre en œuvre ses plans d'action créés par les unités de travail et les services individuels dans le but de régler les problèmes relevés à la suite du sondage auprès des employés qui a été effectué en 2013. Les équipes du sondage étaient composées de personnel syndiqué et non syndiqué visant à créer et mettre en œuvre différents programmes et améliorations opérationnelles. Un nouveau sondage sera effectué auprès des employés au cours de l'été 2016 afin d'évaluer les progrès réalisés selon les efforts déployés.

La Commission et le local 217 de la police des parcs affilié au SEFPO ont mis un terme à leurs négociations et signé une nouvelle convention d'une durée de quatre ans qui se terminera le 31 octobre 2019. Des négociations ont également mené à la conclusion d'une nouvelle convention d'une durée de quatre ans avec le local 2347 du Workers United Canada Council, représentant le personnel de service dans les restaurants. Cette convention prendra fin le 31 décembre 2018.

La Commission a également tenu deux réunions à l'hôtel de ville en 2015 afin d'échanger avec le personnel, faire un topo de sa vision et de ses plans pour la saison à venir et réviser les résultats en matière de rendement. Ces séances offrent également la possibilité aux employés de discuter afin de régler divers problèmes qui leur tiennent à cœur et d'échanger personnellement avec l'équipe de la direction et le président du conseil d'administration.

### **Apprentissage et perfectionnement des employés**

La formation est demeurée une priorité pour la Commission en 2015, si bien qu'il y a eu plus de 1 929 inscriptions à une multitude de programmes. Cela comprenait 1 805 inscriptions aux cours internes, tels que l'orientation de la Commission, la formation sur la réglementation et les politiques (p. ex., code de conduite, droits de la personne, violence/harcèlement, devoir d'accommoder), la formation sur la sécurité, notamment les extincteurs, les emplacements importants, les chargeuses et les tracteurs, les chariots élévateurs, la prévention des chutes, les plateformes de travail en hauteur, le transport des matières dangereuses et les parties 1 et 2 de la certification en sécurité. De plus, la Commission a appuyé 74 inscriptions à des séminaires et conférences pour professionnels et environ 50 inscriptions à des séances de préparation à la retraite offertes par le Fonds de retraite du SEFPO et l'Ontario Pension Board. Des licences ont également été achetées pour offrir une vaste gamme de ressources de formation en ligne et des modules d'apprentissage à un rythme personnel.

En 2015, la Commission a poursuivi sa série de conférences pour permettre au personnel de gestion d'acquérir des compétences en leadership et de se familiariser avec les meilleures pratiques actuelles. Le conférencier-présentateur de cette année était Eddy Freel, directeur du

Niagara Global Institute. En ce qui a trait à l'initiative Developing a Destination for Tourism, le personnel en a appris sur des stratégies qui lui permettront d'appuyer les produits et les services liés aux offres clés de la destination.

La Commission a également investi dans la formation de développement du leadership pour les gestionnaires et les superviseurs dans le cadre d'un partenariat avec l'Université de Brock. Un total de cent membres du personnel ont participé à une des quatre séances de 6 semaines couvrant les sujets suivants : les dimensions des personnalités, surmonter le défi du leadership, le travail d'équipe : le nouvel avantage concurrentiel, la gestion du rendement et créer des plans d'action appuyant le développement continu.

Dans le cadre des efforts de modernisation de la Commission, on a investi dans un nouveau système de gestion de l'apprentissage afin d'améliorer les capacités de formation en ligne et d'offrir des moyens plus efficaces de suivre et de gérer les efforts de formation de la Commission. Ce système sera mis en place au début de 2016.

### **Acquisition de talent**

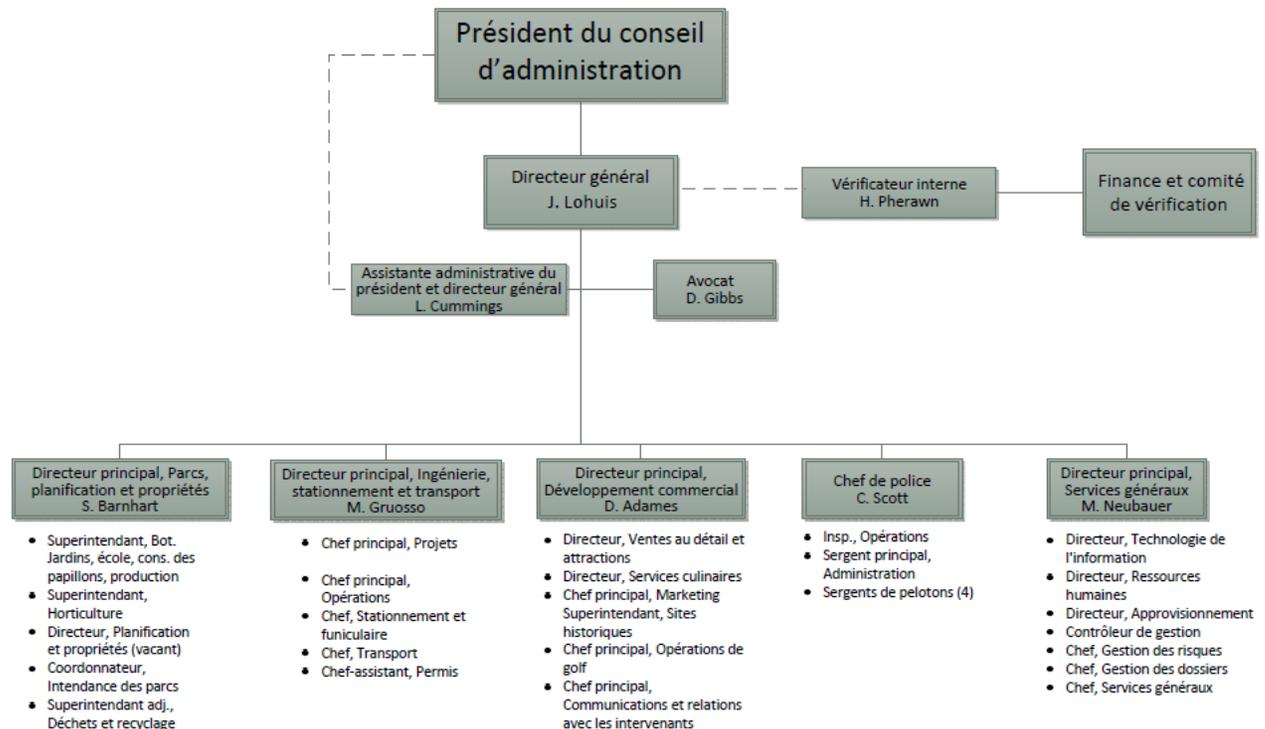
En 2015, la Commission a créé et mis en place un processus normalisé pour les embauches à temps plein afin d'augmenter l'efficacité. Le personnel des ressources humaines a coordonné le processus de sélection pour 50 postes à temps plein, temporaires et d'apprentis. De plus, des réorganisations de services ont été effectuées afin d'augmenter les efficacités et créer de nouveaux modèles d'exploitation.

Chaque année, la majorité des embauches de la Commission visent à remplir des postes pour les périodes de pointe du printemps et de l'été. En 2015, la Commission a reçu 2 178 candidatures pour des emplois saisonniers. Elle avait reçu le même nombre de candidatures en 2014. Comparativement à l'année précédente, la collectivité a organisé moins de salons de l'emploi et la Commission a dû organiser son propre salon de l'emploi qui lui a permis de recueillir 275 candidatures en quatre heures. Les 1 373 membres du personnel saisonnier de la Commission comprenaient 732 étudiants, 23 apprentis et 618 non-étudiants. Parmi tous les employés saisonniers, 330 étaient de nouveaux employés de la Commission; cela reflète l'incidence économique de la Commission sur la collectivité locale.

Le nouveau système de suivi des candidats en ligne permettra de normaliser davantage les processus de recrutement et d'embauche pour les postes à temps plein et les postes saisonniers.

La Commission conserve des organigrammes détaillés et tient à jour le dénombrement de ses effectifs de manière à suivre tous ses employés à temps plein et saisonniers. Ces renseignements sont critiques, car la Commission assure le suivi des retraites et de ses plans de relève pour les années à venir. À la suite des modifications apportées aux avantages après la retraite, on croit que la Commission traversera un ajustement important de sa main-d'œuvre d'ici la fin de 2016. Un modèle de planification de la relève officiel fait l'objet d'une révision en prévision des besoins futurs d'acquisition de talents.

## 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 taux horaires, des salaires et des avantages sociaux équitables comparativement au marché. Les postes de la Commission sont comparés au marché du sud de l'Ontario à l'extérieur de la Grande région de Toronto. Ce faisant, la Commission établit un point de référence pour sa structure salariale au 50<sup>e</sup> centile pour tous ses postes à temps plein.

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

Les taux des emplois saisonniers syndiqués et les stratégies d'évaluation des postes sont négociés avec les agents de négociation locaux.

En 2015, la Commission a retenu les services de Mercer Canada pour créer et mettre en place un système d'évaluation des postes pour ses postes à temps plein non syndiqués et les postes contractuels importants. Le projet visait à mesurer le taux d'égalité avec le marché pour les emplois internes et externes.

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.

Le personnel de la Commission, à l'exception des étudiants, peut également participer aux programmes de régime de retraite offerts par le Fonds de retraite du SEFPO et le Ontario Pension Board.

### **Santé et sécurité**

En 2015, la Commission a entrepris une révision de son programme de santé et sécurité et effectué une restructuration de plusieurs liens hiérarchiques afin de répondre aux besoins organisationnels futurs. Tous les aspects de sécurité, de conformité et environnementaux ont été pris en charge par le service d'ingénierie, alors que les problèmes en lien avec la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail, le retour précoce et sécuritaire au travail, ainsi que les accommodements au travail demeurent la responsabilité des services d'entreprise.

Les réalisations clés en 2015 comprennent la prestation d'un programme de formation d'orientation, d'une certification en santé et sécurité pour 30 membres du personnel, la sélection d'un nouveau fournisseur de services médicaux, un programme de surveillance médicale amélioré, la création d'un programme d'accès contrôlé pour les visiteurs et les entrepreneurs, ainsi que la création d'un nouveau système automatisé pour les inspections en milieu de travail. Un système de rapports d'incidents amélioré a également été mis au point pour s'assurer que la gestion et les autres individus clés demeurent au courant des problèmes liés au travail et autres, ainsi qu'aux accommodements dans le milieu de travail.

La Commission a participé à une vérification des écarts de type « S-Gap » par l'entremise de groupes de sécurité. Plusieurs occasions d'amélioration ont été relevées et une équipe interfonctionnelle a été créée pour suivre les recommandations de la vérification.

La Commission continue de surveiller les visites du ministère du Travail, ainsi que les pratiques de sécurité pour les entrepreneurs externes au travail dans ses espaces. Le ministère du Travail a effectué 7 visites en lien avec des pertes de conscience non liées au travail et des problèmes de maladie liée au travail. Aucune recommandation du ministère du Travail n'a été émise. Cinquante-huit (58) vérifications aléatoires des entrepreneurs ont été effectuées en 2015 et 8 problèmes liés aux procédures de sécurité, à l'équipement de protection personnelle et à la documentation requise sur place ont été relevés. Dans chaque cas, les problèmes ont été résolus immédiatement.

Un point d'intérêt important en 2016 sera l'amélioration des politiques et des programmes contre le harcèlement et la violence existants de la Commission de manière à se conformer avec la réglementation et les directives provinciales à venir en lien avec la prévention du harcèlement sexuel au travail.

### **Initiatives à venir visant à respecter la mission et le plan stratégique de la Commission**

La Commission a élaboré un plan triennal de ressources humaines en collaboration avec l'équipe de la direction pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisme. Les principaux problèmes liés aux ressources humaines à régler pour remplir la mission et exécuter le plan stratégique de la Commission incluent :

1. L'amélioration du modèle 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. Des initiatives renouvelées en matière de santé et sécurité/mieux-être.

## **Priorités et actions clés en matière de ressources humaines**

### **2016-2017**

#### **Technologie**

- Mise en œuvre complète d'un système de suivi des candidats/titres de postes
- Mise en place d'un nouveau système de paie, pointage et présences
- Mise en place d'un nouveau système de renseignements des ressources humaines (SRRH)
- Création de formulaires améliorés pouvant être remplis en ligne

#### **Apprentissage et perfectionnement**

- Mise en œuvre d'un système de gestion de l'apprentissage (SGA) pour faire un suivi de la formation et offrir des programmes de formation internes en ligne répondant aux besoins des services
- Introduction d'un nouveau programme d'orientation d'entreprise
- Introduction d'un nouveau cahier d'employé en ligne

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

- Création d'un nouveau programme amélioré de gestion du rendement et d'une nouvelle stratégie d'évaluation du rendement
- Création d'un nouveau modèle de planification de la relève et d'une trousse d'outils pour les postes vacants à venir
- Mise en œuvre de processus améliorés d'entrevue de cessation d'emploi et de retrait d'un profil d'employé

#### **Employés/rerelations de travail**

- Effectuer un sondage mis à jour auprès des employés
- Mettre l'accent sur le changement de culture
- Normalisation du processus lié aux contrats d'emplois saisonniers

#### **Santé/sécurité/mieux-être**

- Amélioration des rapports, des analyses et des tendances du programme d'assistance aux employés
- Création et mise en place de systèmes de suivi mis à jour pour les programmes de santé et sécurité
- Participation en tant que membre de l'équipe interfonctionnelle responsable des écarts de sécurité (« S-Gap ») afin de suivre les recommandations présentées à la suite de la vérification de santé et sécurité

- Mise à jour des programmes existants contre la violence et le harcèlement dans le milieu de travail afin de mettre l'accent sur la prévention du harcèlement sexuel conformément aux nouvelles politiques et directives provinciales

## **2017-2019**

### **Technologie**

- Mise en place de capacités libre-service pour le système de ressources humaines/paie/pointage et présences
- Mise à jour du site Web des employés; créer la capacité de construire/stocker des ressources en ligne

### **Apprentissage et perfectionnement**

- Chercher 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 un relèvement appropriés
- Création d'un manuel des ressources humaines pour les gestionnaires

### **Employés/rerelations de travail**

- Mettre en place un programme de mentorat officiel
- Conclusion des négociations pour la convention collective avec le local 217 des employés des parcs du SEFPO (2017)
- Conclusion des négociations pour la convention collective avec le local 2347 (2018) du Workers United Canada Council
- Conclusion des négociations pour la convention collective avec le local 217 des policiers des parcs du SEFPO (2019)
- Utiliser l'outil de sondage en ligne pour les problèmes clés liés aux RH, selon les besoins (p. ex., entrevues de cessation d'emploi, sondages d'état des choses)
- Réviser/rafraîchir les programmes de reconnaissance des employés
- Créer un programme de gestion des présences

### **Santé et sécurité**

- 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.

### Finances

La Commission prévoit dépasser son objectif de revenus nets pour l'exercice se terminant le 31 mars 2016 par 4,7 millions de dollars. De plus amples renseignements sont offerts à la section 10.

### Contribution des activités génératrices de revenus

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2016, la Commission prévoit une contribution cible provenant des activités génératrices de revenus (AGR) de 24,737 millions de dollars, soit une amélioration de 5,445 millions de dollars par rapport à la contribution des AGR de l'exercice 2015. Dans son budget 2017, la Commission a établi une contribution cible de 24,115 millions de dollars des AGR, selon les résultats de 2015-2016, une révision des moyennes de trois ans, les nouveaux contrats et les réservations pour la période à venir.

	Ventes au détail	Attractions	Stationn. et WEGO	Funicu- laire	Espaces histori- ques	Services culinaires	Golf	Événe- ments	Total
1 <sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2016	5 750 \$	13 186 \$	5 272 \$	1 334 \$	-873 \$	1 573 \$	-909 \$	-596 \$	24 737 \$
1 <sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2015	4 645 \$	10 744 \$	4 267 \$	959 \$	-883 \$	1 231 \$	-1 087 \$	-584 \$	19 292 \$
Augmentation en \$	1 105 \$	2 442 \$	1 005 \$	375 \$	10 \$	342 \$	178 \$	-12 \$	5 445 \$

Du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017, la Commission vise une marge similaire à celle de l'exercice 2016 (2016 : 24 737 \$; 2017 : 24 115 \$). Consulter le tableau 10.1 pour connaître la cible du budget d'exploitation 2017.

### Achalandage

On prévoit une augmentation de l'achalandage des attractions et des sites historiques en 2015-2016 de 18,5 % par rapport aux niveaux de 2014-2015 à 6,01 millions d'admissions payées. Les statistiques représentant un IRC important pour la Commission et une comparaison des niveaux d'achalandage pour les années de 2012 à 2015 sont présentées à l'annexe B. Le conseil examine les statistiques d'achalandage tous les mois. Pour le budget 2017, la Commission prévoit un niveau d'achalandage similaire au niveau précédent (6,01 millions d'admissions payées).

### Sondage des clients

Un sondage des clients a été effectué pour 2013, 2014 et 2015 afin de recueillir des commentaires pertinents des clients et d'évaluer leur niveau de satisfaction quant à leur expérience dans les parcs du Niagara. Le tableau 8.2 plus bas résume les données clés des sondages auprès des clients.

<b>Tableau 8.2 Sondage auprès de la clientèle</b>			
	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Taille moyenne des groupes	3,6	3,6	3,77
% de répondants des É.-U.	48,8 %	37 %	51 %
Répondants hébergés une nuit dans la région du Niagara	73,7 %	64,5 %	76 %
% de visites journalières de plus de 4 heures	91,2 %	89,2 %	81 %
Répondants ayant acheté une passe Adventure	32 %	30 %	36 %

Le sondage comprenait des questions permettant à la Commission d'évaluer la connaissance de sa marque et les réponses indiquaient que 48 % des répondants connaissent bien les parcs du Niagara. Il s'agit d'une amélioration marquée par rapport à 2014, où seulement 15 % disaient connaître les parcs du Niagara. 97 % des répondants ont indiqué qu'il est étai t fort probable qu'ils recommandent les parcs du Niagara à leurs amis et aux membres de leurs familles. La Commission vise un niveau de réponse similaire ou supérieur pour l'exercice 2017.

**Ressources humaines** – Un rapport trimestriel d'indicateurs de tableau de bord est fourni au comité de la gouvernance, de l'éthique et des ressources humaines (GERH) de la Commission. Ces mesures, rapportées pour la période d'exploitation s'étendant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 octobre incluent :

Évaluation des taux de retour

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

Résultats : Taux de retour saisonnier à la date limite : Oct. 2015 : 69 % Nov. 2014 : 81 %;

Les évaluations saisonnières doivent être effectuées avant le départ des employés saisonniers. En 2015, les conditions météorologiques favorables et le Festival des illuminations d'hiver avaient retardé le départ de plusieurs membres du personnel et cela a une incidence sur le taux de retour de 2015.

Taux de retour à temps plein : 100 % : ce taux a été atteint pour la période en cours et l'année précédente.

Santé et sécurité

Cibles : formation en santé et sécurité, réduire les incidents nécessitant des premiers soins, des soins médicaux ou entraînant des pertes de temps.

Résultats :

<b>Tableau 8.3 Santé et sécurité</b>		
	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Premiers soins	229	250
Soins médicaux	37	32
Pertes de temps dues aux incidents	13	14
Journées perdues	28	191

Congé de maladie

Cible : Améliorer la moyenne de congés de maladie par rapport à 2014.

Résultats : La durée moyenne des congés de maladie de 6,09 jours par personne en 2015 est plus élevée que la moyenne de 4,54 en 2014. La Commission n'a pas atteint son

objectif en 2015. Cependant, la moyenne des congés de maladie suit la tendance constatée au sein d'autres organismes du secteur public où la moyenne se situe entre 8 et 12 jours par année.

#### Apprentissage et perfectionnement des employés

En 2015, 1 929 employés se sont inscrits à différents programmes. Cela comprenait 1 805 inscriptions aux cours internes, tels que l'orientation de la Commission, la formation sur la réglementation et les politiques (p. ex., code de conduite, droits de la personne, violence/harcèlement, devoir d'accommoder), la formation sur la sécurité, notamment les extincteurs, les emplacements importants, les chargeuses et les tracteurs, les chariots élévateurs, la prévention des chutes, les plateformes de travail en hauteur, le transport des matières dangereuses et les parties 1 et 2 de la certification en sécurité. De plus, la Commission a appuyé 74 inscriptions à des séminaires et conférences pour professionnels et environ 50 inscriptions à des séances de préparation à la retraite offertes par le Fonds de retraite du SEFPO et l'Ontario Pension Board.

Pour 2017, la Commission vise des statistiques similaires ou supérieures aux résultats de 2016.

#### **Médias obtenus**

Les médias obtenus font référence à la publicité et à la couverture que la Commission a reçues grâce à ses 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 13 millions de dollars représente la valeur que la Commission aurait dû acheter pour la couverture qu'elle a reçue dans les divers médias pour les nouvelles 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 qui lui fournit la valeur pour chaque article.

<b>Tableau 8.4</b>		
<b>Mois</b>	<b>Valeur totale des médias</b>	<b>Auditoire total atteint</b>
Nov. 2014	1 312 930 \$	non disponible
Déc. 2014	70 818 \$	non disponible
Janvier (incluant le 31 déc.)	1 064 514 \$	15 357 096
Février	7 070 471 \$	15 366 403
Mars	173 108 \$	9 449 596
Avril	152 437 \$	8 907 364
Mai	272 418 \$	15 587 980
Juin	228 496 \$	11 903 677
Juillet	251 880 \$	13 592 178
Août	458 605 \$	15 164 537
Septembre	214 279 \$	9 739 437
Octobre	2 057 989 \$	13 671 916
<b>TOTAL</b>	<b>13 327 945 \$</b>	<b>128 740 184</b>

La Commission effectue la révision de la méthode utilisée pour obtenir cette mesure de rendement en 2016-2017 afin d'établir si d'autres mesures plus pertinentes sont offertes.

### État des actifs

<i>(millions)</i>	Bâtiments et structures	Équipement	Véhicules	Total
Coût historique	228 \$	41 \$	4 \$	273 \$
Durée de vie utile	7 à 40 ans	3 à 10 ans	10 à 12 ans	
Charge d'amortissement annuelle	6,46 \$	1,56 \$	0,15 \$	8,17 \$
Valeur comptable nette	120,0 \$	4,3 \$	0,8 \$	125,1 \$
Valeur comptable nette en tant que pourcentage de coût	53%	10%	20%	

Plusieurs des actifs de la Commission sont totalement amortis et sont encore utilisés au-delà de leur durée de vie utile. Leur valeur comptable est nulle. Dans le cadre de son plan de gestion des actifs, la Commission préparera une stratégie de remplacement de ses actifs afin d'en réduire l'âge moyen.

### Modernisation des technologies de l'information

Demandes du bureau d'aide	3 894 demandes du bureau d'aide des TI nov-oct 2015, similaire au volume de l'année précédente. En moyenne, 333 demandes par mois.
Niveaux de service	59 % de résolution le même jour et 82 % de résolution dans la semaine.
Matériel informatique	Serveur 2003 remplacé par serveur 2008 pour les appareils virtuels. Renouvellement des ordinateurs de bureau de cinq ans d'âge et plus.
Réseau et infrastructure	Réseau de fibre optique de la Commission étendu pour couvrir les zones de transaction, de Table Rock à Grandview Plaza. WiFi pour les visiteurs étendu à Table Rock et aux attractions environnantes : funiculaire, maison McFarland, parcours de golf Whirlpool et parcours de golf Legends. Total des visiteurs ayant activé le WiFi en 2015 est de 184 619.

La Commission vise la mise en place de mesures de rendement des TI en 2017 qui permettront d'offrir un rendement équivalent ou supérieur au rendement de 2016.

## 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 pour lesquelles 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, 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 un organisme provincial autosuffisant et dirigé par un conseil d'administration. Elle génère des revenus d'une variété d'activités. Sa plus importante source de revenus provient de ses activités commerciales. Pour l'exercice se terminant le 31 octobre 2016, cette source a généré 86,3 millions de dollars ou 91 % du total de ses revenus. Les 9 % restants, soit 8,2 millions de dollars \$, proviennent 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 300 travailleurs à temps plein et 1 376 travailleurs saisonniers, à temps partiel et étudiants (environ 900 postes équivalents temps plein) au cours de la haute saison de 2014. Il y a 646 employés syndiqués et 839 étudiants, employés sous contrat à temps partiel et apprentis. En ce qui concerne le personnel syndiqué, le SEFPO représente 555 employés des parcs et du service de police tandis que le Workers United Canada Council représente 91 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 2016-2017 par rapport à 2015-2016. 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 2015-2016, budget approuvé pour 2016-2017 et résultats prévus pour 2018-2020**

Pour l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2016, la Commission prévoit un surplus dans ses résultats d'exploitation de 3,255 millions de dollars. Ce résultat représentait une variance positive de 4,701 millions de dollars par rapport au budget découlant d'une augmentation des revenus de 7,171 millions de dollars, moins les dépenses supplémentaires de 2,596 millions de dollars. Un rendement supérieur des ventes au détail, des attractions, des parcs de stationnement et des activités culinaires ont contribué aux résultats positifs.

Les faits saillants des résultats financiers prévus de la Commission pour l'exercice qui a pris fin le 31 mars, sont résumés au tableau 10.1 ci-dessous. Le budget de 2016-2017, approuvé par le

conseil d'administration le 18 décembre 2015, ainsi que les prévisions pour les trois années à venir (2018 – 2020) sont également présentés au tableau 10.1.

Une contribution importante des revenus de la Commission provient du bail du service de croisière sur bateau mis en place en janvier 2013 avec un nouveau fournisseur, Hornblower Niagara Cruises. Ces revenus comprennent un frais de location de base, ainsi qu'un pourcentage minimum variable garanti pour les cinq premières années, prenant fin le 31 décembre 2018. Les budgets pour les exercices de 2017 à 2019 comprennent ces revenus garantis. Le budget pour l'exercice se terminant en mars 2020 reflète les revenus de bail prévus des frais de base et du pourcentage de revenus de location variable selon la fréquentation prévue d'environ 1,9 million de passagers (réel en 2015-2016 : 1,818 million de passagers).

<i>(en milliers de dollars)</i>	EXERCISE EN COURS			ANNÉES FUTURES			
	BUDGET	PROJECTION	RAPPORT AU BUDGET	BUDGET			
	Avr. 2015	Avr. 2015	Avr. 2015	Avr. 2016	Avr. 2017	Avr. 2018	Avr. 2019
	Mars 2016	Mars 2016	Mars 2016	Mars 2017	Mars 2018	Mars 2019	Mars 2020
Activités génératrices de revenus							
Attractions	17 288 \$	19 090 \$	1 802 \$	19 103 \$	19 486 \$	19 875 \$	20 423 \$
Ventes au détail	18 224 \$	20 423 \$	2 199 \$	20 007 \$	20 407 \$	20 816 \$	21 232 \$
Services culinaires	15 852 \$	17 117 \$	1 265 \$	16 721 \$	17 055 \$	17 396 \$	17 744 \$
Stationnement et transport	10 615 \$	12 322 \$	1 707 \$	12 144 \$	12 386 \$	12 634 \$	12 887 \$
Golf	3 923 \$	3 404 \$	-519 \$	3 850 \$	3 927 \$	4 006 \$	4 086 \$
Événements	728 \$	851 \$	123 \$	854 \$	871 \$	888 \$	906 \$
Espaces historiques	421 \$	415 \$	-6 \$	409 \$	418 \$	426 \$	434 \$
Activités génératrices de revenus	67 051 \$	73 622 \$	6 571 \$	73 088 \$	74 550 \$	76 041 \$	77 712 \$
Loyers fonciers - Ontario Power Generation	6 899 \$	6 913 \$	14 \$	6 997 \$	7 102 \$	7 209 \$	7 317 \$
Locations et frais à la Commission	174 \$	125 \$	-49 \$	154 \$	157 \$	160 \$	163 \$
Revenus du service des croisières	12 725 \$	12 725 \$	0 \$	13 035 \$	13 342 \$	16 002 \$	12 625 \$
Tyrolienne	0 \$	0 \$	0 \$	1 292 \$	2 083 \$	2 125 \$	2 167 \$
Divers	525 \$	1 160 \$	635 \$	835 \$	850 \$	850 \$	850 \$
Revenu total	87 374 \$	94 545 \$	7 171 \$	95 401 \$	98 084 \$	102 387 \$	100 834 \$
Dépenses							
Activités génératrices de revenus							
Coût des marchandises vendues	11 207 \$	12 601 \$	1 394 \$	12 008 \$	12 375 \$	12 623 \$	12 900 \$
Dépenses d'exploitation	35 730 \$	36 284 \$	554 \$	36 965 \$	38 153 \$	38 916 \$	39 772 \$
Horticulture	9 391 \$	9 336 \$	-55 \$	9 699 \$	9 893 \$	10 091 \$	10 293 \$
Ingénierie	5 897 \$	6 125 \$	228 \$	6 255 \$	6 380 \$	6 508 \$	6 638 \$
Police et administration	13 285 \$	13 779 \$	494 \$	13 670 \$	13 926 \$	14 187 \$	14 453 \$
Ventes aux groupes	1 490 \$	1 348 \$	-142 \$	1 356 \$	1 376 \$	1 397 \$	1 418 \$
Marketing	2 106 \$	2 229 \$	123 \$	2 518 \$	2 556 \$	2 594 \$	2 633 \$
Dépenses totales	79 106 \$	81 702 \$	2 596 \$	82 471 \$	84 660 \$	86 316 \$	88 107 \$
Surplus net/déficit avant intérêt et dépréciation	8 268 \$	12 843 \$	4 575 \$	12 930 \$	13 424 \$	16 071 \$	12 727 \$
Intérêt sur les prêts	1 646 \$	1 596 \$	-50 \$	1 513 \$	1 426 \$	1 331 \$	1 228 \$
Amortissement des immobilisations corporelles	8 728 \$	8 652 \$	-76 \$	9 032 \$	9 070 \$	9 070 \$	9 070 \$
Amortissement de financement du capital différé	-1 365 \$	-1 365 \$	0 \$	-1 670 \$	-1 670 \$	-1 670 \$	-1 670 \$
Augmentation nette dans les obligations des centrales électriques	705 \$	705 \$	0 \$	705 \$	705 \$	705 \$	705 \$
Surplus net/(déficit)	-1 446 \$	3 255 \$	4 701 \$	3 350 \$	3 893 \$	6 635 \$	3 394 \$

### 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2016

L'incidence la plus importante sur les activités génératrices de revenus pour l'exercice en cours est une augmentation rapide de la valeur du dollar américain comparativement au dollar canadien. Les taux de change favorables ont offert la contribution la plus importante aux résultats financiers, entraînant une augmentation importante du nombre de touristes des États-Unis, ainsi que la rétention des touristes canadiens.

Le laissez-passer Aventure traditionnelle (4 attractions et le transport) est maintenant accompagnée d'une nouvelle trousse, le laissez-passer Aventure « Plus » comprenant 4 attractions supplémentaires pour un montant de 25 \$ de plus par passe. Cette passe s'est avérée très populaire en 2016. Les ventes de laissez-passer ont augmenté de 20 %, passant de 235 000 pour l'exercice 2014-2015 à 279 000 en 2015-2016. Les revenus de ventes de laissez-passer ont augmenté de 34 %, en raison de la marge plus élevée offerte par le laissez-passer Aventure « Plus ». Une ouverture précoce de l'attraction de croisière (30 avril) et les conditions météorologiques favorables tout au long de la période de pointe ont contribué aux résultats des revenus.

Les dommages causés par la glace sur les verts du parcours de golf Whirlpool ont entraîné un retard de l'ouverture à la fin juin 2015. Cette situation a entraîné une réduction des revenus pour la saison 2015, ainsi qu'une réduction totale des revenus pour le budget des parcours de golf de 519 000 dollars.

### **Budget du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017**

Le budget d'exploitation de l'exercice 2017, présenté au tableau 10.1 plus haut, comprend les revenus avant intérêts, dépréciation et amortissement de 12,93 millions de dollars. Les prévisions pour 2018 à 2020 démontrent une tendance positive avec des revenus à des niveaux permettant de couvrir tous les coûts, y compris la dépréciation et l'amortissement des centrales hydroélectriques et le financement pour le renouvellement des immobilisations. La Commission reçoit uniquement des subventions d'investissement de la province de l'Ontario. Elle ne reçoit pas de subventions d'exploitation de la Province. Les prévisions comprennent des revenus générés par le lancement des nouvelles attractions de tyrolienne de la Commission au printemps 2016. Le programme de tyrolienne, installé et exploité par un tiers, est une nouvelle initiative approuvée par le conseil d'administration et pour laquelle la convention de bail a été finalisée en novembre 2015.

Ce niveau de revenus permettra à la Commission d'entreprendre des réparations essentielles, ainsi que des rénovations à ses installations et des activités d'exploitation qui ont été retardées par un manque de financement. L'ordonnancement des améliorations par travaux d'immobilisations comprend la planification de mesures de remplacement dans le cas où les revenus n'atteindraient pas les niveaux prévus. L'atteinte d'une position financière positive est un des objectifs présentés dans le plan stratégique de Commission pour 2013 à 2017.

### **Hypothèses**

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

- Les prévisions s'appuient sur des revenus et une fréquentation correspondant aux taux de fréquentation de 2015-2016 pour les attractions, les commerces de détail et les parcs de stationnement et se basent sur la moyenne des trois dernières années (2012-2014) des activités culinaires.
- L'augmentation des recettes du service de croisières chaque année repose sur un nouveau bail avec Hornblower. Ces revenus sont garantis à la Commission jusqu'en décembre 2019.
- Les ventes de laissez-passer Adventure devraient rester aux mêmes niveaux que durant la saison d'activité 2015-2016 (279 000 laissez-passer).
- Les revenus comprennent les nouvelles recettes projetées provenant de la mise en place progressive d'un programme de tyrolienne commençant en 2016.
- Les recettes budgétées pour les activités au deuxième étage du complexe Table Rock s'appuient sur une année complète d'exploitation du funiculaire.

- Les recettes provenant des attractions s'appuient sur des prix approuvés à la réunion de décembre 2015 de la Commission.
- Les activités génératrices de revenus découlent des ententes récemment conclues avec des tiers présentées à la section 7 du présent plan d'activités.
- On suppose que les recettes tiennent compte de la saison et des heures prolongées à l'esplanade des croisières Grand View, ainsi que des changements de marchandise et d'aménagements aux magasins de détail de Table Rock et du parc Victoria.
- Les recettes provenant des tarifs et des permis de stationnement tiennent compte de 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 2016, les augmentations obligatoires apportées au salaire minimum et une réserve pour éventualités dans le cas de potentielles augmentations du coût de la vie pour les emplois non syndiqués et de changements pouvant résulter d'un projet de réévaluation des emplois.
- Taux d'inflation général de 2 % pour les dépenses, sauf lorsque les prix sont fixés par les contrats en vigueur.
- Hausses dans les services publics : 5 % pour l'électricité; 1 % pour l'eau/les eaux usées; 2 % pour le gaz naturel.
- Les primes d'assurance tiennent compte des augmentations causées par la réévaluation des propriétés assurées et du coût du renouvellement de la prime en octobre 2015.
- Le loyer de l'installation d'administration de Dunn St. prendra fin au mois de mai 2016, alors que le personnel sera déplacé à d'autres bâtiments rénovés qui sont la propriété de la Commission. Cela entraînera 10 mois d'économies de loyer, soit une réduction des dépenses de 136 000 \$ par rapport à l'année précédente.
- La Commission commanditera un événement de l'American Parks & Garden Association, et rénovera ses jardins botaniques afin de se préparer pour l'évènement; le coût approximatif de cette rénovation est de 75 000 \$.
- La Commission entreprendra l'élaboration d'un plan directeur au cours des trois prochaines années, en commençant avec l'espace principal aux alentours du parc de la Reine Victoria, de Grandview et de Table Rock. Le coût approximatif est de 100 000 \$ pour 2016-2017.

### Planification des travaux d'immobilisations 2016 – 2018

Les travaux d'immobilisations qui seront effectués durant la période de planification 2016/2017 et financés par les activités de la Commission, figurent ci-dessous dans le tableau 10.2 :

Titre du projet	(en milliers de \$)	Critère de priorité				
		Sécurité et conformité	Initiative stratégique	Renouvellement des attractions	Entretien du cycle de vie des actifs	Exigence opérationnelle
Centenaire du wagon aérien – Renouvellement d'attraction	200 \$			200 \$		
Jardin floral – Conduites d'alimentation en eau et fenêtres	300 \$				300 \$	
Table Rock – Rénovation du centre d'accueil du grand hall	125 \$			125 \$		
Conservatoire des papillons – Rénovation de l'aire de présentation et l'aire de rassemblement	85 \$			85 \$		
Améliorations de la marina	50 \$			50 \$		
Théâtre Oakes Garden	565 \$		565 \$			
Village miniature	100 \$			100 \$		
Radios de police	350 \$	350 \$				
Installations administratives – salle de formation du centre de distribution et de stockage	235 \$					235 \$
Cabines de paiement pour le stationnement aux chutes	150 \$					150 \$
Feux de circulation améliorés à Fraser Hill	40 \$				40 \$	
Technologies de l'information	898 \$	75 \$				823 \$
Amélioration des ponceaux/drainages/routes	450 \$				450 \$	
Golf - Équipement d'entretien et voiturette de golf	400 \$				400 \$	
Cycle de vie des véhicules de parc	300 \$				300 \$	
Équipement lourd	600 \$				600 \$	
Améliorations aux installations et aux équipements - Installations culinaires	785 \$				785 \$	
Améliorations aux installations et aux équipements - Installations de détail	367 \$				367 \$	
	6 000 \$	425 \$	565 \$	560 \$	3 242 \$	1 208 \$

En raison du rendement supérieur au cours de l'exercice 2016 et de la prévision d'un rendement similaire en 2017, ce niveau d'investissement en capital s'approche du double du montant approuvé pour l'exercice précédent.

#### *Financement de sources externes*

##### Subventions du Ministère

En plus du financement offert par les activités de la Commission, la Direction des organismes touristiques (DOT) a fourni des fonds à la Commission pour ses projets critiques au cours des exercices prenant fin le 31 mars, comme indiqué au tableau 10.3 :

<b>Projets critiques financés (avril à mars)</b>	
2013-14	56 115 \$
2014-15	1 858 397 \$
2015-16	1 912 155 \$

De plus, en 2012-2013, la Commission a reçu 7 millions de dollars pour le funiculaire, 54 000 \$ pour le projet de rénovation du village miniature de Cullen et 2 millions de dollars pour le stationnement de la route panoramique. La Commission a également bénéficié des initiatives

d'infrastructures des gouvernements provincial et fédéral par l'entremise d'une entente avec la ville de Niagara Falls pour un nouveau parc WEGO, ainsi que de fonds de dépenses en capital pour les rénovations des abris/infrastructures de la route panoramique et des circuits d'autobus de 5,9 millions de dollars.

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2016, la Commission a soumis une demande de financement et reçu une approbation pour un montant de 1 912 155 \$ du ministère du Tourisme, du Sport et de la Culture pour tous les projets dont l'achèvement était prévu pour le 31 mars 2016.

<b>Description de projet</b>	<b>Financement approuvé</b>
Évaluation de l'état des centrales électriques	331 170 \$
Remplacement du toit du centre d'entretien	700 000 \$
Évacuation d'urgence, White Water Walk	60 985 \$
Réparations de maçonnerie Candy Planet	100 000 \$
Remplacement de l'ascenseur, Excursion derrière les chutes	300 000 \$
Améliorations au système électrique	200 000 \$
Urgence/sécurité	100 000 \$
Remplacement des puits de lumière	80 000 \$
Remplacement des portes avant du magasin	40 000 \$
<b>Total</b>	<b>1 912 155 \$</b>

La Commission prévoit préparer une nouvelle demande pour des fonds provinciaux pour l'exercice 2017.

#### Financement par emprunt

En date du 31 mars 2016, les dettes impayées à long terme de la Commission totalisaient 28,3 millions de dollars, dont la charge principale et les frais d'intérêt sont de 3,211 millions par année, jusqu'au remboursement de la dette prévue en avril 2027. Cette créance a été engendrée par le réaménagement du complexe de Table Rock qui a été effectué en 2007.

Les projets importants qui pourraient nécessiter des emprunts dans les années à venir incluent :

- Le réaménagement de la place de la Reine Victoria, un emplacement de premier plan adjacent aux chutes. L'évaluation de l'état du site par VFA mentionne plusieurs systèmes nécessitant une mise à niveau ou un remplacement. Des études supplémentaires sont prévues en 2017 et les possibilités comprendront l'évaluation d'activités génératrices de revenus et les occasions d'amélioration de l'expérience des visiteurs.
- Le remplacement du système d'irrigation desservant les jardins botaniques, l'École d'horticulture, le Conservatoire des papillons et le parcours de golf Whirlpool.

L'utilisation du financement par emprunt pour maintenir l'équilibre du plan de gestion des actifs permettra de limiter la détérioration des installations et de profiter des occasions de générer des

revenus/retour sur investissement supplémentaires, en plus de la possibilité de revenus des activités pour rembourser les dettes et financer les activités continues. Aucune émission de titres de créance n'est recommandée pour l'exercice 2017.

Dans le cas où du financement serait fourni par des sources internes ou externes, l'achèvement des projets retardés à 2017-2018 et aux années suivantes pourra être devancé à l'exercice 2016-2017.

#### Fondations ou dons

La Commission envisagera l'utilisation de dons ou de collectes de fonds afin d'appuyer les projets d'immobilisations pertinents et appropriés, tel qu'établi par le conseil d'administration.

#### Autres sources de revenus externes

Le service d'ingénierie tient une liste des projets prêts à commencer afin d'être en mesure de profiter des subventions pouvant être accordées dans un court délai. Toute subvention doit être utilisée aux fins des projets liés à la sécurité et à l'intégrité des installations indiqués dans le rapport du système informatique de gestion des actifs (AMIS).

### **Plan de gestion des actifs**

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

<i>(millions)</i>	Immeubles et structures	Équipement	Véhicules	Total
Coûts historiques	228 \$	41 \$	4 \$	273 \$
Vie utile	7 à 40 ans	3 à 10 ans	10 à 12 ans	
Charge d'amortissement annuelle	6,46 \$	1,56 \$	0,15 \$	8,17 \$
Valeur comptable nette	120,0 \$	4,3 \$	0,8 \$	125,1 \$
Valeur comptable nette en pourcentage des coûts	53%	10%	20%	

La charge d'amortissement annuelle de 8,17 millions de dollars \$ représente le montant de dépréciation des immobilisations corporelles pour l'année et le montant minimum que la Commission devrait investir annuellement dans son programme d'immobilisations pour éviter un nouveau recul de ses actifs. Ce montant de 8,17 millions de dollars repose sur les coûts historiques et n'inclut pas le financement pour l'inflation ni pour les actifs qui sont entièrement amortis d'un point de vue de la comptabilité, mais qui sont encore en usage, et n'inclut pas de financement pour des améliorations aux services.

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

- État des infrastructures (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 2017-2019 pour déterminer l'analyse des besoins sur dix ans)
- Stratégie de remplacement (plan décennal de remplacement des actifs étayé selon 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 des infrastructures – 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 présente davantage de renseignements détaillés au sujet des pénuries de capitaux et des exigences de financement connexes pour l'intégration à un plan d'immobilisations à long terme.

Le projet AMIS présente l'estimation actuelle des coûts des pénuries de capitaux de 157,21 millions de dollars, y compris les pénuries pour des éléments structurels spécifiques, tels que les systèmes électriques, les toitures, les fenêtres, etc. Ce montant de 157,21 millions de dollars comprend un montant pour des pénuries similaires liées aux installations des centrales électriques de 26,67 millions de dollars. Les montants approximatifs indiqués dans AMIS sont mis à jour chaque année selon les inspections, les travaux d'immobilisations entrepris et la dépréciation supplémentaire mis à jour, en plus d'un facteur d'inflation pour les travaux des exigences qui n'ont pas été entrepris.

La Commission a reçu un financement provincial de 1,55 million de dollars pour le processus de stabilisation et de désaffectation. Un financement additionnel de 245 590 \$ a été approuvé pour la réalisation d'une étude d'évaluation de l'état des trois centrales électriques.

L'état actuel des pénuries (besoins en capitaux), selon les rapports AMIS en novembre 2015 et vérifié par VFA est présenté dans le tableau 10.6 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.

<i>(millions)</i>	Exploitations CPN	Centrales électriques	Total nov. 2015
Critique pour le moment	4,21 \$	6,67 \$	10,88 \$
Intégrité des actifs – bris imminents	7,88	0,44	8,32
Intégrité des actifs – remplacement proactif	117,36	19,33	136,69
Exigence de conformité et réglementaire	0,75	0,07	0,82
Dépenses discrétionnaires	0,34	0,16	0,50
Pénurie des capitaux totale, nov. 2015	130,54 \$	26,67 \$	157,21 \$
Pénurie des capitaux totale, nov. 2014	116,25 \$	21,30 \$	137,55 \$

Le tableau 10.7 contient une ventilation plus détaillée des besoins en capitaux selon le type d'actif pour les 130,544 millions de dollars pour les activités de la Commission, à l'exclusion des besoins

relatifs aux centrales électriques. En novembre 2014, la Commission comptait 14,8 millions de dollars en immobilisations (excluant les centrales hydroélectriques) catégorisées comme suit : critiques pour le moment, exigence de conformité et réglementaire et intégrité des actifs/bris imminent. Grâce aux travaux d'immobilisations complétés au cours de l'exercice 2015, les montants de ces catégories de réparations d'immobilisations urgentes ont été réduits de 2 millions de dollars pour atteindre 12,846 millions de dollars.

Groupe de système et priorité	1a - Critique pour le moment	1b - Exigence de conformité et réglementaire	3 - Intégrité des actifs Type A - Bris imminents	5 - Intégrité des actifs Type C - Remplacement proactif	8 - Dépenses discrétionn.	Total novembre 2015	Total novembre 2014 comparatif
Système électrique	650 262	128 507	92 187	19 815 740	81 092	20 767 788	18 831 439
Équipement	0	0	0	35 526	0	35 526	27 706
Équipement et ameublement	0	0	30 596	1 654 006	0	1 684 602	1 108 651
Enceinte extérieure	932 821	11 098	463 803	13 130 938	126 396	14 665 056	13 647 152
Protection contre les incendies	52 137	0	0	665 258	0	717 395	235 231
Système de chauffage, climatisation et ventilation	7 051	18 030	1 912	25 800 041	0	25 827 034	21 444 015
Construction intérieure et moyen de transport	104 460	259 391	0	18 148 533	32 550	18 544 934	14 581 934
Système de plomberie	47 454	0	0	4 316 815	54 049	4 418 318	4 402 083
Site	2 124 153	0	7 281 209	29 518 941	21 609	38 945 912	36 427 950
Construction spéciale	0	0	0	3 432 301	0	3 432 301	3 854 798
Structure	141 505	37 630	2 285	798 014	21 609	1 001 043	1 146 974
Non applicable	154 180	300 216	5 299	45 233	0	504 928	541 515
Total nov. 2015	4 214 023	754 872	7 877 291	117 361 346	337 305	130 544 837	116 249 448
Total nov. 2014 comparatif	5 919 172	808 247	8 143 112	101 045 324	333 593	116 249 448	

### Stratégie de remplacement des actifs

Le tableau 10.8 présente les sources de financement en capital projetées pour la période de 2017 à 2025, ainsi que la stratégie de remplacement prévue pour les différentes catégories de travaux d'immobilisations. Selon les revenus prévus des activités et les subventions provinciales et fédérales prévues et indiquées au tableau 10.8, la Commission prévoit terminer tous les projets critiques, de conformité au code du bâtiment et présentant des risques de bris imminents d'ici l'exercice 2019, en plus de mettre en œuvre une stratégie de remplacement proactive. Une portion des recettes sera retenue au cours des trois premières années à titre de mesure d'urgence en cas d'écart par rapport aux revenus projetés pouvant avoir une incidence sur les flux de trésorerie et la majorité des travaux d'immobilisations seront effectués au cours des deux derniers trimestres de l'exercice, une fois les résultats d'exploitation de la saison de pointe publiés.

Tableau 10.8 Financement en capital projeté										
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Revenus avant intérêts et dépréciation	12 930	13 424	16 071	12 727	12 982	13 241	13 506	13 776	14 052	14 333
Subvention provinciale*	2 560	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600
Subvention fédérale, mur de pergola	500									
Retenue pour mesure d'urgence des flux de trésorerie	(3 719)	(2 500)	(2 500)							
Charge principale et intérêts sur les dettes**	(3 211)	(3 211)	(3 211)	(3 211)	(3 211)	(3 211)	(3 211)	(3 211)	(3 211)	(3 211)
<b>Financement en capital projeté</b>	<b>9 060</b>	<b>10 313</b>	<b>12 960</b>	<b>12 116</b>	<b>12 371</b>	<b>12 630</b>	<b>12 895</b>	<b>13 165</b>	<b>13 441</b>	<b>13 722</b>
<b>Dépenses en capital projetées</b>										
<i>Pénuries identifiées VFA dans les installations existantes :</i>										
Critique pour le moment	3 258	956								
Exigence de conformité et réglementaire	754									
Intégrité des actifs – bris imminents		5 318	2 559							
Dépenses discrétionnaires			337							
Intégrité des actifs – remplacement proactif			4 189	6 124	6 059	6 396	6 237	6 680	6 425	6 974
Total des pénuries identifiées VFA	4 012 \$	6 274 \$	7 085 \$	6 124 \$	6 059 \$	6 396 \$	6 237 \$	6 680 \$	6 425 \$	6 974 \$
<b>Véhicules et équipement</b>										
Cycle de vie du parc de véhicules	300	306	312	318	325	331	338	345	351	359
Cycle de vie de l'équipement	1 000	1 020	1 040	1 061	1 082	1 104	1 126	1 149	1 172	1 195
Radios de police	350									
Technologie	898	913	1 012	1 032	1 053	1 074	1 095	1 117	1 140	1 162
Total véhicules et équipement	2 548 \$	2 239 \$	2 365 \$	2 412 \$	2 460 \$	2 509 \$	2 559 \$	2 611 \$	2 663 \$	2 716 \$
<b>Amélioration ponceaux/drainages/rtes/enseignes</b>	<b>490 \$</b>	<b>500 \$</b>	<b>510 \$</b>	<b>520 \$</b>	<b>530 \$</b>	<b>541 \$</b>	<b>552 \$</b>	<b>563 \$</b>	<b>574 \$</b>	<b>586 \$</b>
<b>Investissements stratégiques</b>										
Installations administratives	235	-	-		200		300		400	
Aménagement des parcs	1 065	300	1 000	1 020	1 040	1 061	1 082	1 104	1 126	1 149
Renouvellement des attractions	710	1 000	2 000	2 040	2 081	2 122	2 165	2 208	2 252	2 297
	2 010	1 300	3 000	3 060	3 321	3 184	3 547	3 312	3 778	3 446
<b>Dépenses en capital projetées</b>	<b>9 060</b>	<b>10 313</b>	<b>12 960</b>	<b>12 116</b>	<b>12 371</b>	<b>12 630</b>	<b>12 895</b>	<b>13 165</b>	<b>13 441</b>	<b>13 722</b>

\* Estimation seulement. Le financement provincial est sujet à révision et à approbation chaque année.

\*\* Les prêts viendront à échéance le 30 avril 2027.

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

Les technologies de l'information de la Commission des parcs du Niagara ont été divisées en trois secteurs fonctionnels : services de réseau et d'infrastructures, services d'application et services du bureau d'aide.

### Bilan des réalisations de 2015

#### Services de réseau et d'infrastructures

- Expansion du réseau de fibre optique pour couvrir le « nœud des transactions » des sites entre le jardin floral (sud) et le complexe Grand View (nord), y compris le complexe Table Rock, le funiculaire, les stationnements des chutes, le bureau des revenus, le parc de la Reine Victoria et Candy Planet. Cela permet à la Commission de bénéficier d'un chemin de réseau principal de haute performance et qui est fiable.
- Amélioration de la sécurité à l'aide de claviers à NIP chiffrés de point à point lors de la mise en place du système de traitement des paiements Moneris.
- Expansion du réseau Wi-Fi pour les invités de la Commission au funiculaire du stationnement des chutes (pour les Jeux parapanaméricains), Table Rock (intérieur et extérieur), les parcours de golf Whirlpool et Legends et la maison McFarland.
- Points de connexion radio améliorés pour les sites au nord des parcs (Queenston Heights, Mackenzie Printery et Laura Secord) par l'entremise de la tour Queenston.
- Augmentation du nombre de dispositifs de sécurité physique à l'aide de l'installation de supports et étagères de réseau pour assurer la conformité aux exigences de l'industrie des cartes de paiement.
- Expansion des mesures d'authentification, d'autorisation et de comptabilité aux appareils réseau pour la conformité aux normes PCI-DSS.

### Services d'application

- Nettoyage des données et éducation/formation du personnel continu conformément aux normes de l'industrie de sécurité des données pour les cartes de paiement.
- La demande de propositions de la Commission pour un système de traitement des paiements a mené à la sélection de Moneris Solutions en début 2015. Les nouveaux claviers à NIP ont été mis en place avant le début de la nouvelle saison. Les claviers à NIP augmentent le niveau de commodité pour les visiteurs avec l'option « d'effleurage » et plus de sécurité avec l'option de paiement à puce et NIP. Les claviers à NIP ont été mis en place en temps record sans interruption des activités.
- Mise en place de la solution hébergée Moneris pour le site Web TicketOps de la Commission afin d'offrir une solution de traitement des paiements plus sécurisée pour les acheteurs de billets en ligne.
- Ajout d'un deuxième facteur d'authentification pour l'accès à distance des employés.
- Microsoft a effectué une vérification des licences de logiciel au T1 2015 et confirmé que toutes les licences étaient conformes.
- Vingt-cinq unités de point de vente ont été remplacées pour la vente de billets pour les attractions.
- Remplacement des unités de point de vente à la maison Laura Secord et à l'imprimerie Mackenzie.
- OpenTable, un système de réservation pour restaurant de renommée internationale, a été mis en place dans les restaurants Elements et Edgewaters afin de permettre aux visiteurs de faire des réservations à partir de n'importe où et à tout moment.
- Création d'un babillard des tâches électronique pour les équipes du parcours de golf Legends afin de réduire la quantité de papier utilisée et augmenter l'efficacité. Les équipes peuvent maintenant vérifier les tâches prévues « d'un coup d'œil ».
- Un système de registre des parcs a été conçu et mis au point pour recueillir, compiler et effectuer le suivi des renseignements sur les différentes propriétés.
- Un site de commerce en ligne conforme aux normes PCI-DSS a été lancé (<http://shop.niagaraparks.com/>)
- Migration de 400 licences d'Office 2010 à Office 2013.

### Services du bureau d'aide

- Remplacement du système de messagerie vocale aux emplacements de Rapidsview et du parcours Legends.
- Remplacement de 8 imprimantes par des imprimantes multifonctions pour le personnel.
- Remplacement de 35 ordinateurs de bureau/portables dont l'âge dépassait 5 ans.
- En moyenne, les TI reçoivent 349,3 demandes et en ferment 351,8 chaque mois.
- Le service des Technologies de l'information de la Commission maintient ses niveaux de service, fermant 59 % des demandes le jour même et 82 % de toutes les demandes dans la première semaine suivant leur réception.

### **Plans pour 2016-2017**

- Améliorer la conformité à la norme PCI par la formation du personnel, la mise en œuvre des politiques et procédures, une segmentation et une surveillance plus accrues des réseaux, ainsi que des rapports supplémentaires liés aux normes PCI-DSS.
- Élargir le réseau de fibre optique pour inclure le centre d'entretien et le centre de distribution afin d'appuyer le personnel qui quitte les bureaux de Dunn Street et s'installe dans ses bâtiments.

- Élargir le réseau Wi-Fi pour qu'il couvre le centre d'entretien, le centre de distribution, les jardins Oakes, le jardin floral, le wagon aérien et le parc de la Reine Victoria.
- Élargir le réseau de fibre optique pour inclure un deuxième fournisseur de services Internet afin d'offrir les redondances requises pour le traitement des paiements.
- Remplacement des lignes analogiques et de cuivre de Bell par un réseau « voix sur IP » où le réseau de fibre optique de la Commission est utilisé.

**Perfectionnement du personnel des technologies de l'information**

Étant donné que six employés des TI sur huit ont moins de deux ans de service à la Commission, une orientation et une formation polyvalente sont offertes 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 DES TIERS

La Commission continue à travailler en collaboration avec différentes organisations. Pour renforcer la responsabilisation des tiers, 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 tiers au moyen de contrats et d'accords officiels. Le tableau ci-dessous résume un certain nombre de partenariats importants entre des tiers et la Commission. À noter que la Commission ne fournit pas de financement par subvention aux tiers mentionnés ci-dessous.

DÉSIGNATION DU TIERS	OBJECTIF DU PARTENARIAT	STRATÉGIE DU PARTENARIAT
<b>DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS, ÉVÉNEMENTS ET RELATIONS PUBLIQUES</b>		
Spectacles de feux d'artifice Falls	Obtenir l'appui financier d'intervenants locaux pour la présentation de la série de spectacles de feux d'artifice sur les lieux.	Les feux d'artifice soutiennent les activités commerciales de tous les partenaires. La Commission ne peut présenter le projet seule.
Politique sur les commandites	Générer des revenus pour compenser les coûts de la programmation d'événements dans les parcs.	Un examen de la politique actuelle de la Commission s'appliquant aux commandites a été entrepris et un rapport sur le programme de commandites sera présenté en 2016-2017.
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 Horseshoe et des chutes américaines.	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 revenus avec le Conseil au moyen de sorties « souper et visite » organisées. La Commission et le conseil d'administration ont effectué un examen en vue d'améliorer davantage les technologies d'éclairage existantes selon le financement disponible et les mesures seront mises en place en 2016-2017.
Veille du Nouvel An	Accueillir en collaboration le spectacle annuel de la veille du Nouvel An au parc de la Reine Victoria par l'intermédiaire d'une relation contractuelle d'un an avec la ville de Niagara Falls et d'autres intervenants communautaires.	Il s'agit d'un événement important pour la Commission. 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 intégré, appelé WEGO, visant à fournir une	Sa participation à ce nouveau système intégré a permis à la Commission de moderniser son parc d'autobus désuets. À la suite de cet accord, la Commission a reçu 11 nouveaux autobus pleinement accessibles (9

	<p>correspondance rapide entre les aires touristiques à l'intérieur de la ville et des sites de la Commission des parcs du Niagara.</p> <p>Le système d'autobus à pneus en caoutchouc a été lancé le 13 août 2012.</p>	<p>autobus articulés et 2 autobus simples) inclus dans la subvention de 50 millions de dollars 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. En 2015, le service Green Line WEGO de la Commission a transporté 290 passagers utilisant des scooters et 1 916 en fauteuil roulant.</p>
Organisme touristique régional (OTR)	<p>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.</p> <p>La Commission est actuellement membre de l'OTR provincial établi pour la région du Niagara (OTR no 2), une de 13 régions touristiques provinciales, qui coordonne les divers intérêts de la communauté touristique dans la région de Niagara.</p>	<p>La Commission contribue au leadership en siégeant sur le conseil d'administration de l'OTR. Compte tenu du budget de marketing limité de la Commission, cet engagement auprès de l'OTR permet à la Commission de contribuer et de participer aux stratégies collaboratives de publicité et de marketing mises en œuvre pour promouvoir le tourisme et prolonger les séjours des visiteurs dans la région.</p>
Centre des congrès Scotiabank	<p>La Commission est partenaire fondateur du centre des congrès Scotiabank à Niagara Falls. Elle siège au conseil d'administration.</p>	<p>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.</p>
Niagara Falls Tourisme	<p>La Commission siège à la direction et au conseil de l'organisme local de marketing des destinations.</p>	<p>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.</p>
Festival des illuminations d'hiver	<p>La Commission est un partenaire fondateur de ce festival datant de 33 ans. Elle siège au conseil d'administration. Une grande partie du programme de ce festival a lieu sur les terrains de la Commission.</p>	<p>Le festival est un point important pour le programme en début d'hiver de la destination et il attire des visiteurs à Niagara Falls. Le festival en est à la 2<sup>e</sup> année de son programme de revitalisation de 5 ans qui vise à non seulement rehausser la qualité des offres, mais aussi diversifier les célébrations au sein de la collectivité.</p>
<b>PARCS</b>		
Environnement Canada (Programme d'intendance de l'habitat et Fonds de durabilité des Grands Lacs) et le ministère des Richesses naturelles de l'Ontario (Fonds	<p>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'externe.</p>	<p>En fournissant un financement correspondant pour la préservation et la restauration des zones naturelles sous la garde de la Commission.</p>

d'intendance des espèces en péril)		
Collège Niagara et Université de Brock	Fournir des projets de thèse d'une année pour différents programmes environnementaux, récréatifs et techniques pour appuyer les jardins botaniques et le programme d'intendance de la Commission. La valeur en nature est estimée à 100 000 \$.	Fournir un soutien en nature sous forme de projets de recherche qui fournissent au personnel de la Commission des données précieuses pour aller de l'avant avec différentes initiatives environnementales et technologiques.
Soutien d'entreprises et d'organismes sans but lucratif (OPG, groupes amis, naturalistes, OPNPN, Land Care Niagara, CNR, MRN, Ontario Access Coalition (grimpeurs de blocs), Club de la Société royale d'astronomie – Niagara Centre, Société de géologie de Niagara)	Des alliances ont permis la réalisation d'initiatives environnementales, éducatives et récréatives qu'il nous aurait été impossible d'entreprendre avec nos ressources internes.	Des partenariats appuient de nombreuses activités de préservation et restauration sur les terres de la Commission.
Forests Ontario	Recherche et développement d'une stratégie de collecte de semences d'arbres pour la région du 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 monarches, 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 monarche, en plus d'offrir des subventions pour compenser les coûts des ateliers sur le monarche pour les participants.
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	Promotion et développement accrus des possibilités et infrastructures de cyclisme dans les parcs du Niagara et les régions avoisinantes.	Fournir des possibilités de campagnes de marketing conjointes, l'accès au financement et une expertise en gestion des sentiers en ce qui

transcanadien, Waterfront Trail, Greenbelt Route, Conseil des sentiers de l'Ontario, Venture Niagara, Ontario by Bike)		concerne le sentier récréatif de la rivière Niagara.
<b>PATRIMOINE</b>		
Gouvernement fédéral	Réaménagement de sites historiques	Financement des infrastructures
Groupe de travail du Comité du bicentenaire de la Guerre de 1812 dans le village de Niagara-on-the-Lake	Espace commémoratif Landscape of Nations au parc Queenston Heights.	La Commission fait partie d'un groupe de travail ayant connu beaucoup de succès avec l'obtention de fonds et d'appui pour la construction d'un espace commémoratif de la Guerre de 1812 intitulé <i>Landscape of Nations</i> qui sera situé dans le parc Queenston Heights.
Printery Group	Entretien de la Printery Collection.	Subventions, bénévoles et collectes de fonds 20 000 \$.
<b>ÉCOLE D'HORTICULTURE</b>		
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 Commission 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 indiqués 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 à l'échelle mondiale.
Professional Land Care 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	Soutient la croissance du programme de diplômés de la Commission par une sensibilisation améliorée auprès des futurs étudiants potentiels; hausse le nombre de candidats pour le programme.

	cours en classe et des études dans les jardins et une collaboration avec les étudiants l'École d'horticulture de la Commission.	
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 diplômés 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 axés 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.
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.
<b>SERVICES GÉNÉRAUX</b>		
Fournisseurs pour les différents services contractuels	Assurer la prestation efficace 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 2016-2019 pour la réalisation des activités et programmes actuels et à venir indiqués à la section 4.

### Renouvellement des attractions

En 2017, la Commission entreprendra la planification et l'évaluation pour la rénovation de plusieurs attractions, et les projets de construction seront pris en charge par des fournisseurs à la suite d'un processus de sélection concurrentiel.

### Centenaire du wagon aérien

La conception des changements au wagon aérien sera effectuée par le fournisseur de services architecturaux sélectionné par la Commission à la suite d'un processus de sélection concurrentiel

en 2014. Une fois la conception détaillée terminée, un processus de sélection concurrentiel sera utilisé et la gestion du projet sera assurée par le personnel d'ingénierie de la Commission. La date d'achèvement prévue est mai 2017.

### **Illumination Tower**

Au nom du Conseil de l'illumination, la Commission a émis une demande de propositions dans le but d'apporter des améliorations majeures à l'éclairage des chutes américaines et Horseshoe. L'avancement de ce projet en 2016-2017 dépendra de la capacité du Conseil de l'illumination des chutes du Niagara à recueillir des fonds pour l'exécution du projet. La Commission supervisera le projet une fois les sources de financement confirmées.

### **Programme de tyrolienne**

À la suite d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, la Commission a conclu une entente pour l'exploitation et signé un bail d'exploitation avec Niagara Adventure Excursions (NAE), en vue de l'exploitation d'une nouvelle attraction de tyrolienne aux chutes, ainsi que le parcours d'aventure aérienne à Thompson Point, pour une concession d'une durée de 10 ans, en plus d'une option de 5 ans pour le renouvellement mutuel de l'entente. NAE a commencé les études techniques et de conception nécessaires et la construction de l'équipement dans les locaux loués au titre du bail approuvé. Le lancement est prévu pour le printemps 2016.

### **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. 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.

Au cours de l'exercice 2016-2017, 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 en détail l'état des actifs, les possibilités de rénovation et les coûts approximatifs. On a identifié plusieurs projets visant à traiter les améliorations les plus urgentes.

- Conservatoire des papillons – rénover l'espace d'exposition et une aire ouverte de rassemblement à l'entrée avant
- Jardin floral – chaudière
- Table Rock – rénovation du centre d'accueil du grand hall
- Projet de remplacement des radios de police

### **Étude de planification des locaux – équipements administratifs – stockage des dossiers centralisé**

Ce projet comprend les modifications à l'édifice no2 du centre de distribution pour accommoder les besoins de stockage des dossiers. Il sera inclus dans la demande de soumissions pour les rénovations à l'édifice pour le convertir en espace administratif, et la fin des travaux est prévue pour juin 2016.

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

En 2016-2017, la Commission lancera un processus de demande de prix/demande de propositions selon l'information recueillie lors d'un processus de demande de renseignements entrepris en 2015-2016. Le processus est supervisé par le conseiller en équité de la Commission.

### **Rationalisation des activités – finances, approvisionnement, ressources humaines et technologies**

Durant la période de 2017 à 2019, la Commission poursuivra la modernisation de ses technologies et de ses systèmes de soutien. La nouvelle solution SaaS (logiciel à la demande) pour la paie, le pointage et les renseignements sur les ressources humaines sera mise en place à l'automne 2016. Au cours de 2016- 2017, la Commission commencera l'exploration de nouvelles technologies permettant de générer des revenus (point de vente, billetterie, réservations de groupes, gestion des relations avec la clientèle et solution de commerce en ligne) par l'entremise d'un processus de demande de renseignements pour lequel la demande de propositions et la mise en œuvre sont prévues en 2017.

### **Centrales électriques – réutilisation adaptative des centrales hydroélectriques historiques**

Les démarches suivantes sont proposées pour la période de 2017 à 2019 :

1. Effectuer l'analyse des écarts.
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). Des documents d'approvisionnement concurrentiel seront préparés avec le fournisseur de la Commission, le Ventin Group, en cas de besoin.
3. Effectuer des exercices de visualisation de type « World Café » avec les intervenants internes et externes.
4. Élaborer une stratégie viable à long terme pour les centrales hydroélectriques.
5. Traiter le projet de règlement concernant la peinture au plomb qui est en suspens avec OPG (avec la participation du Ministère).
6. Envisager les possibilités de revenus disponibles relativement au paiement des droits d'utilisation des eaux.
7. 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 :
  - la 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 de l'expertise de la Commission (p. ex., ministère de l'Énergie, Infrastructure Ontario);
  - la formulation de stratégies pour satisfaire aux obligations financières et responsabilités à l'égard des centrales hydroélectriques 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 de la Commission.

### **Théâtre Oakes Garden**

La reconstruction du théâtre Oakes Garden sera effectuée à l'aide d'entrepreneurs externes sélectionnés dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel.

### **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 pour le bois d'œuvre et accessibles en raison des risques à la sécurité. Elle prévoit retirer 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. Pour la période de 2015-2016, la Commission a retenu les services d'une scierie pour récupérer les frênes existants qui présentent encore une valeur marchande (utiles pour le bois d'œuvre, le bois de chauffage, etc.) selon le plan de rotation des éclaircies à faible intensité qui a été élaboré par un forestier professionnel enregistré au printemps 2015. Au cours du printemps 2016, on prévoit procéder à la replantation de ces espaces à l'aide d'autres espèces indigènes.

Le plan de gestion forestière tient également compte des propriétaires de terrains avoisinants, laissant une zone tampon boisée pour limiter les impacts esthétiques éventuels de la récolte. Les activités liées à la récolte seront effectuées durant les mois d'hiver pour diminuer l'incidence sur la végétation avoisinante et les activités de la Commission.

### **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'approvisionnement 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. En 2015, un modèle standard pour les ententes de tiers d'IGR de la Commission a été créé par le service juridique et le personnel d'approvisionnement pour expédier le processus d'approvisionnement pour les IGR. Le modèle est maintenant intégré aux nouvelles demandes d'approvisionnement pour les IGR.

## 14.0 PLAN DE COMMUNICATION

En 2016, le service des communications contribuera à soutenir et mettre en œuvre les principales priorités globales établies par la Commission indiquées 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 : la recherche et développement, les ressources humaines, les partenariats, les installations et les technologies, les finances, les produits et services et l'image.

### **Contexte**

Ce plan résume l'approche et les tactiques recommandées en appui aux objectifs généraux du service des communications de la Commission des parcs du Niagara pour la saison touristique de 2016.

Au cours de l'année, la Commission a bénéficié grandement d'une couverture médiatique locale et internationale, qui rassemblent l'équivalent de plus de 13 millions de dollars en couverture médiatique. Cela lui a permis de rehausser le niveau de sensibilisation et l'intérêt envers la région de Niagara Falls et les parcs du Niagara en tant que destinations de choix. De l'événement connu sous le nom de « Frozen Falls » à l'événement touristique Rendez-vous Canada, puis l'accueil des Jeux panaméricains et parapanaméricains, l'Ontario et les parcs du Niagara sont devenus des destinations à ne pas manquer en 2015.

La Commission a obtenu une couverture médiatique supplémentaire au cours de l'année lors d'annonces en lien avec la création d'une nouvelle attraction de tyrolienne et d'un nouveau parcours d'aventure aérienne, ainsi que son rôle de premier plan en tant que site hôte de la collectivité et point de départ pour les relais de la flamme pour les Jeux panaméricains et parapanaméricains en 2015, respectivement.

En début d'année, on a également appuyé le service des communications, alors que la Commission a émis une série de mises à jour pour la collectivité, en plus de présentations faites par le président du conseil d'administration et le directeur général de la Commission aux quatre conseils municipaux de la région de Niagara. Ces mises à jour ont été bien reçues, tout comme les séances publiques tenues pour discuter des plans de la Commission pour la gestion de l'incidence de l'agrile du frêne, ainsi que des plans pour le réaménagement de la marina de Parcs du Niagara à Miller's Creek.

La saison 2015 peut donc être considérée comme une des réalisations de la Commission en matière d'atteinte des objectifs de communication et de réputation, mais également en ce qui a trait à la contribution de l'atteinte de ces objectifs dans l'amélioration du rendement financier 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.

- Lancer l'élaboration d'une nouvelle politique de communications de concert avec les travaux de refonte de la marque de la Commission, de manière à favoriser l'atteinte des objectifs de la Commission, notamment en ce qui a trait à sa réputation.
- Appuyer les efforts requis pour garantir le lancement réussi de la nouvelle attraction de tyrolienne et le nouveau parcours d'aventure aérienne dans les parcs de la Commission.
- Contribuer aux communications entre les intervenants requises pour faire progresser la demande de renseignements et les processus de demande de propositions et de prix en lien avec les efforts de la Commission de rénover sa marina à Miller's Creek.
- Générer la sensibilité et l'intérêt quant aux étapes de célébration importantes qui auront lieu en 2016, y compris le centenaire du wagon aérien Whirlpool, le 80<sup>e</sup> anniversaire de l'École d'horticulture et des jardins botaniques et l'inauguration de l'espace commémoratif Landscape of Nations dans le parc Queenston Heights.
- Renforcer la sensibilisation et l'appui des intervenants à l'égard des efforts de la Commission visant à évaluer et gérer les besoins de réaménagement des trois anciennes centrales hydroélectriques sur les terrains de la Commission.
- Rehausser la sensibilité et le soutien des intervenants et de la collectivité pour les plans du Conseil d'illumination visant la rénovation et la mise à niveau de ses capacités d'éclairage existantes.
- Introduire des activités de communications internes continues pour soutenir les différentes unités opérationnelles de la Commission ainsi que les objectifs du service des communications, y compris l'exécution du deuxième sondage auprès des employés de la Commission qui est prévu pour l'été 2016.

### **Objectifs de communication pour 2015**

- Faire mieux connaître et comprendre les parcs du Niagara en tant qu'actif touristique 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**

#### **Renouvellement des produits et services/étapes importantes de célébration en 2016**

S'inspirant de nombreux projets réussis lancés en 2015 et visant à rehausser l'expérience globale des visiteurs, la Commission a cerné plusieurs nouveaux projets qui seront entrepris en 2016 et exigeront le soutien du service des communications, notamment :

- Inauguration et lancement de la nouvelle attraction de tyrolienne et du parcours d'aventure aérienne de la Commission.
- Soutien aux efforts de revitalisation de la marina de la Commission à Miller's Creek.
- Promotion réussie et célébration du centenaire du wagon aérien Whirlpool de la Commission et du 80<sup>e</sup> anniversaire de l'École d'horticulture et des jardins botaniques de la Commission.
- Inauguration de l'espace commémoratif the Landscape of Nations dans le parc Queenston Heights.
- Recueillir l'appui des intervenants et de la collectivité pour les plans proposés d'amélioration de l'éclairage des chutes qui seront élaborés 2016.

- Célébrer et faire la promotion des travaux de rénovation des murs de pergola du théâtre Oakes Garden en préparation pour son 80<sup>e</sup> anniversaire lors du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada en 2017.

### **Communications internes et destinées aux employés améliorées**

L'unité des communications cherche à appuyer les efforts de la Commission avec les groupes d'intervenants internes et externes. Des capacités accrues de communication interne permettront à l'unité de générer de manière continue les bulletins trimestriels internes (trois produits en 2015), les bulletins mensuels aux employés (sept bulletins produits en 2015) et les rapports hebdomadaires du réseau de la Commission produits par son équipe de marketing. Cette capacité accrue permettra également à l'unité de mieux assister les différentes unités fonctionnelles et leurs initiatives en 2016, y compris le deuxième sondage auprès des employés qui s'appuiera sur les forces relevées et les résultats de référence obtenus en 2013.

### **Bâtir et renforcer des relations avec les intervenants du secteur touristique**

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. Étant donné son rôle de leadership au sein de conseils tels que le Tourism Partnership of Niagara, Niagara Falls Tourism, le centre des congrès Scotiabank, le Conseil d'illumination des chutes du Niagara, ainsi que le Festival des illuminations d'hiver, la Commission des parcs du Niagara joue un rôle important dans la promotion des approches collaboratives et des efforts requis pour positionner la région de Niagara et les parcs du Niagara en tant que destination de choix pour les voyageurs plus exigeants d'aujourd'hui.

### **Propriété de trois anciennes centrales hydroélectriques**

La Commission, avec l'aide du sous-comité des centrales hydroélectriques, effectue un examen des utilisations potentielles pour les trois anciennes centrales hydroélectriques, y compris la Gatehouse d'OPG et les infrastructures souterraines connexes. Ces travaux ont commencé en 2015 et se poursuivront en 2016-17. À la suite d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, la Commission a retenu les services de conseillers pour réviser les études précédentes, mettre à jour les évaluations d'état des infrastructures et animer les séances de visualisation pour orienter le processus d'approvisionnement pour les centrales hydroélectriques. Ces sites offrent des occasions de réutilisation adaptative et les communications de la Commission appuieront le processus d'engagement public dans le cadre du processus d'approvisionnement encadré.

### **Environnement médiatique changeant**

Le paysage médiatique se métamorphose de façon spectaculaire sous l'influence des répercussions des communications numériques, en particulier sur les journaux. La consolidation devient la norme, et la façon dont les « nouveaux médias » cadrent et positionnent les problèmes suscitant l'intérêt changera grandement les échéances et les capacités des médias.

Cela 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 collectivité locale – résidents et gouvernements municipaux de Niagara Falls, Fort Erie, Niagara-on-the-Lake et la grande région du Niagara
- Les organismes touristiques tels que Niagara Falls Tourisme (NFT), l'Organisme touristique régional (OTR), la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT), Destination Canada, l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC), l'Association de l'industrie touristique de l'Ontario, Attractions Ontario, l'Ontario Culinary Tourism Alliance, les exploitants des attractions, les hôteliers locaux, les exploitants de terrains de golf
- Les médias locaux, nationaux et internationaux
- Les touristes en visite

### **Facteurs contribuant au succès**

Les facteurs suivants sont critiques dans l'atteinte des objectifs d'affaires et de communication du présent plan :

### **Préparation préliminaire et 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 liés 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 collectivité.

### **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 stratégiques 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 dans les initiatives générales qui seront lancées au cours de l'année à venir, y compris la mise en place d'un nouveau processus de suivi des candidatures, d'un nouveau système électronique pour

la paie, ainsi que d'un nouveau système de gestion des dossiers et le sondage auprès des employés qui aura lieu en 2016.

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 2016, en publiant des bulletins réguliers pour les employés et des mises à jour hebdomadaires sur les activités du réseau.

### **Formation sur les médias**

Une formation pour les porte-parole auprès des médias est fournie, au besoin. Elle prévoit des séances de formation formelles expliquant comment les médias fonctionnent et ce qu'ils recherchent et comprennent des entrevues simulées. Des cours de recyclage sont offerts aux personnes qui ont reçu une formation limitée sur les médias.

### **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/organisme existants à l'égard de la gestion des problèmes et des communications doivent être respectés. Le Ministère doit être tenu au courant des problèmes publics importants et il faut chercher à obtenir ses commentaires sur les messages clés et les points de discussion en ce qui a trait au respect des politiques gouvernementales.

### **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 2016. Des exemples de cet engagement comprennent les assemblées publiques de la Commission, la publication des ordres du jour et des communiqués sur le site Web de la Commission et la tenue de séances d'information publiques sur des éléments clés.

### **Tactiques**

#### **Relations médiatiques**

Le service des communications utilise son expertise en relations publiques et médiatiques pour attirer des visiteurs vers la Commission et la région de Niagara Falls. Cela 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, elle 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 10,5 millions de dollars en relations publiques.

#### **Les activités de relations publiques de 2016 comprendront les suivantes :**

- Élaborer un calendrier rédactionnel/d'événements d'entreprise et de relations publiques indiquant 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 de revenir pour un séjour dans les 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 un des organismes responsables de parcs les plus respectés au Canada.
- Élaborer des campagnes et des plans mixtes de relations publiques avec Niagara Adventure Excursions, partenaire de la nouvelle attraction de tyrolienne et du nouveau parcours d'hébertisme aérien pour assurer une couverture internationale positive maximale et un enthousiasme à l'égard de ces deux nouvelles attractions.
- Générer de l'intérêt des médias et une couverture à grande échelle pour les célébrations des étapes importantes et les principaux projets que la Commission doit entreprendre en 2016, notamment la célébration du centenaire du wagon aérien Whirlpool, le 80<sup>e</sup> anniversaire de l'École d'horticulture et des jardins botaniques de la Commission, les travaux de rénovation du théâtre Oakes Garden en préparation de son 80<sup>e</sup> anniversaire et l'inauguration de l'espace commémoratif Landscape of Nations dans le parc Queenston Heights.
- Renforcer la sensibilisation et l'appui des intervenants à l'égard des efforts de la Commission en vue de dessiner l'avenir des trois anciennes centrales hydroélectriques situées sur les terrains de la Commission.
- Utiliser les médias pour participer aux communications avec les intervenants afin de renforcer le processus d'approvisionnement appuyant les plans de la Commission comprenant les 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 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. 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 mensuel 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 et plus courtes 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 mettra sur ce type d'initiatives en 2016 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 2016, la Commission poursuivra ces initiatives et les élargira pour inclure :

- Des présentations aux conseils municipaux locaux et au public pour partager des renseignements sur les activités de la Commission et son important rôle de partenaire avec la collectivité. En plus d'offrir une occasion d'apprentissage, ces présentations peuvent servir à obtenir le soutien des intervenants aux questions qui importent à la Commission (les centrales hydroélectriques, par exemple).
- 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).

Bien qu'elle ait établi des relations avec les intervenants locaux comme Niagara Falls Tourism et le Tourism Partnership of Niagara, plus d'accent, d'efforts et de breffages ont été consacrés aux groupes comme la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT), Destination Canada, l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC) et l'Association de l'industrie touristique de l'Ontario (AITO) pour mieux promouvoir les parcs du Niagara, leurs enjeux et leur importance pour le secteur du tourisme. Le rôle continu de la Commission dans ces organisations comporte trois volets :

- accroître la sensibilité au rôle important et vital que les parcs du Niagara jouent au sein de l'industrie du tourisme;
- veiller à ce que la voix de la Commission et de la région du Niagara ne soit pas laissée de côté en ce qui a trait aux enjeux d'importance pour les parcs du Niagara et leur rôle à titre de destination touristique figurant parmi les plus importantes de l'Ontario;
- faire participer la Commission aux événements, concours et autres initiatives de marketing et de promotion visant à attirer des visiteurs aux chutes du Niagara, dans la région et dans les parcs du Niagara.

### **Sensibilisation du gouvernement provincial**

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

En 2016, la Commission poursuivra des initiatives visant à faire connaître et comprendre son mandat, sa vision et son importance, notamment :

- des breffages et réunions non seulement avec les ministres et sous-ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport, mais également avec les représentants élus locaux et autres députés et ministres provinciaux et fédéraux;
- une participation aux journées de promotion 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, les communiqués et les 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 chercher 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](http://www.niagaraparks.com), pour promouvoir la Commission et accroître le nombre de visites et les ventes. Par exemple, en 2016, dans le cadre de son initiative de refonte de sa marque, la Commission procédera à la révision de l'apparence et du fonctionnement de son site Web, afin de garantir l'accessibilité continue, ainsi que sa disponibilité en plusieurs langues et son attrait à tous les visiteurs.

La mise en œuvre de ces différentes tactiques permettra à la Commission de mettre en évidence et de 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.

### **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, y compris 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 deux prochaines années est de rehausser l'image de marque de la Commission, de communiquer les récits entourant les parcs du Niagara clairement et efficacement et de veiller à ce que tous les points de contact présentent une image et une conception cohérentes et percutantes. 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 et de vente 2016 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 le Tourism Partnership of Niagara (TPN) et l'Organisme touristique régional (OTR), la CAA/AAA, les guides touristiques de Toronto et la SPOMT.
- Signalisation sur place incluant des panneaux touristiques de direction (autoroute, rampe d'accès et panonceaux indicateurs).
- Création et distribution de notre guide du visiteur 2016.
- Recherche sur les données démographiques des visiteurs et les niveaux de satisfaction.

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 réorientée pour mieux utiliser les chemins à suivre et les récits sur la marque et mettre en valeur les produits et services dans les 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 calibre mondial qu'elle offre.

En 2016, le service de marketing élaborera une autre brochure, le **Guide du visiteur des parcs du Niagara 2016-2017**, 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 le service WEGO, le système de transport des visiteurs créé 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 présenteront des messages aux passagers qui ont cumulé plus de 1,6 million de passages pour la première année d'opération.

Les travaux commenceront pour le remaniement complet de la marque des parcs du Niagara. Ce projet de trois ans commencera 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 remises en place 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 2016. En plus d'un rapport

de suivi plus complet et intégré pour le suivi des visiteurs, créant un lien entre les rapports hebdomadaires des services de développement des affaires individuels.

Parallèlement au renouvellement de la marque, le service de marketing examinera un renouvellement du site Web de la Commission, 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 :

- Des vérifications de l'optimisation des moteurs de recherche (OMR) continuent de relever 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 2015 ont généré un rendement significatif du capital investi et seront une stratégie publicitaire importante en 2016.
- Le site Web adapté aux appareils mobiles continuera de tirer avantage de la croissance de l'utilisation des appareils comme les iPhone et les iPad.
- Le développement de contenu et une présence accrue sur les médias sociaux continueront d'augmenter la portée et le nombre de clients potentiels.
- Le relancement de la boutique en ligne Shopify des parcs du Niagara permettra l'achat en ligne simple et sécuritaire de produits de vente au détail, incluant des souvenirs des chutes et des produits créneaux comme les confiseries Pop & Lolly's, la marchandise sur les papillons et les bons-cadeaux pour les terrains de golf.
- Effectuer une revue des ventes d'associés en ligne dans le but de contrôler les commissions versées et de maintenir l'intégrité de la marque, des prix et de la sécurité des billets.
- Mettre en œuvre une stratégie numérique de gestion de la relation avec la clientèle avant, durant et après l'engagement au moyen de communications électroniques, de médias sociaux et d'applications mobiles.
- Produire et distribuer des bulletins électroniques réguliers destinés aux bases de données de loisirs et de marchés cibles pour présenter les événements, activités de golf, programmes de ventes et promotions.

## ANNEXE A - ÉVALUATION DE LA GESTION DES RISQUES

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et incidence	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/atténuation financée?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
<p><b>Stratégie/politique/rendement</b> - 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 à la perception des intervenants et du public. 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'organisme 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.</p>								
<b>Gouvernance du Conseil</b>	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.	<p><b>Probabilité : faible</b></p> <p><b>Incidence : Élevée</b></p>	Nomination axée sur les compétences des nouveaux membres du conseil (province). Les vérifications de la province et de KPMG ont recommandé des pratiques exemplaires en matière de gouvernance. Orientation des nouveaux membres du conseil; retraites annuelles du conseil pour se concentrer sur la gouvernance et les éléments stratégiques. Code de conduite et plan stratégique de la Commission approuvés par son conseil d'administration. Révision des rôles et responsabilités du comité à l'aide d'une mise à jour des listes de tâches pour ce dernier.	Faible	Oui	Ministre et conseil de la Commission	Continu
<b>Équité des processus d'approvisionnement</b>	Engagement positif/image	Risque de contestations judiciaires ou de préoccupations publiques à propos des processus d'approvisionnement.	<p><b>Probabilité : Moyenne</b></p> <p><b>Probabilité : Moyenne</b></p>	Nouvelles politiques et procédures d'approvisionnement en place. Conseiller en équité retenu pour fournir de l'assistance avec les projets d'approvisionnement à grande échelle, selon les besoins. 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. Examen opérationnel de la fonction d'approvisionnement par un conseiller (RFP Solutions) effectué et présenté au conseil en avril 2015. La mise en œuvre des recommandations pour automatiser le remplissage des formulaires et l'obtention des approbations est en cours. Des recommandations supplémentaires liées à la structure de dotation doivent être mises en œuvre d'ici mars 2017.	Moyenne	Oui	Directeur général, équipe de la haute direction et directeur de l'approvisionnement	Mars 2017

COMMISSION DES PARCS DU NIAGARA - PLAN D'ACTIVITÉS 2017 À 2019

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et incidence	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/atténuation financée?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
Passif éventuel des centrales hydroélectriques	Engagement positif/image	Risque lié à la réputation de la CPN, des commissaires et du ministère; déclin continu des centrales hydroélectriques historiques et coût croissant de la restauration; risque financier lié au fardeau des centrales à la suite de l'examen des études effectuées et l'exécution d'études supplémentaires en 2015. La santé du bilan de la CPN pourrait être négativement affectée en 2016 étant donné la sous-évaluation du niveau d'investissement en immobilisations originalement prévu d'ici 2016 et au-delà.	Probabilité : Moyenne	Des travaux d'entretien ont été effectués grâce au financement provincial qui a été fourni. Un financement additionnel a été approuvé pour la mise à jour des évaluations de l'état. L'évaluation des obligations en lien avec les centrales hydroélectriques est faible, car les coûts ont été prévus en 2009 pour des rénovations en 2016. Un sous-comité du conseil a été créé pour superviser le processus de stabilisation et de réutilisation adaptative des centrales hydroélectriques désuètes. Ventin Engineering Consultants a été retenue pour consolider les études existantes et cerner les écarts de renseignements, ainsi que pour aider avec la fourniture d'études supplémentaires requises pour préparer les renseignements techniques nécessaires à la préparation d'une première étape vers une demande de propositions complète pour les tiers qui participeront au réaménagement des centrales hydroélectriques. Des représentants du gouvernement provincial siégeant au sous-comité des centrales hydroélectriques aideront avec la coordination des exigences de rapports/approbation et de communication des activités aux ministères provinciaux concernés.	Élevée	Non	Conseil de la Commission, directeur général et équipe de haute direction	Mars 2018
			Incidence : Élevée					
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 comprenaient une étude de faisabilité, des centres d'information pour le 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 des objectifs. La présentation publique des résultats des DP a eu lieu et la réponse du public a été essentiellement positive.  Le bail immobilier a été signé conformément à l'approbation par C.P. en octobre 2015. Un sous-comité interfonctionnel a été créé pour superviser la mise en place et le lancement au printemps 2016.	Moyenne	Oui	Directeur général et équipe de la haute direction	Mars 2017
			Incidence : Moyenne					

COMMISSION DES PARCS DU NIAGARA - PLAN D'ACTIVITÉS 2017 À 2019

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et incidence	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/atténuation financée?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
<p><b>Opérationnel</b> - 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'efficience des programmes, à l'efficacité et au service à la clientèle.</p>								
<p><b>Ne pas respecter les critères de la LAPHO</b></p>	<p>Engagement positif/image; amélioration du service</p>	<p>Risque pour la réputation. Perte de crédibilité aux yeux de la province ou du public</p>	<p><b>Probabilité : Faible</b></p>	<p>Consultant en matière de LAPHO retenu et plan de projet en place; réunions continues avec l'équipe de la haute direction; budgets comprenant le financement pour divers projets. Le consultant a noté que la Commission affiche une avance marquée en matière de mise en place 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. La Commission suit toutes les requêtes des clients liées à la LAPHO et effectue un suivi pour s'assurer que les plaintes sont résolues. L'élaboration des exigences pour les espaces publics est intégrée au plan de réaménagement de l'esplanade inférieure du funiculaire de 2015. Les feuilles de descriptions des services de la LAPHO sont préparées pour toutes les installations génératrices de revenus et seront présentées sur demande. Guide d'accessibilité pour le personnel offert. Une formation de première ligne supplémentaire a été prévue avant les Jeux panaméricains de 2015.</p>	<p>Faible</p>	<p>Oui</p>	<p>Équipe de haute direction</p>	<p>Déc. 2020</p>
			<p><b>Incidence : Faible</b></p>					
<p><b>Projets liés aux immobilisations et aux activités retardés en raison de revenus inférieurs aux prévisions budgétaires</b></p>	<p>Renouvellement</p>	<p>Incapacité à maintenir les actifs conformes à une norme adéquate; occasions d'affaires perdues</p>	<p><b>Probabilité : Moyenne</b></p>	<p>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; identification des actifs redondants pour la vente et le nouveau service de croisière. 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 indiqués comme étant critiques par VFA et liés à la sécurité.</p>	<p>Moyenne</p>	<p>Non</p>	<p>Équipe de haute direction</p>	<p>Mars 2017</p>
			<p><b>Incidence : Moyenne</b></p>					

COMMISSION DES PARCS DU NIAGARA - PLAN D'ACTIVITÉS 2017 À 2019

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et incidence	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/atténuation financée?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
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	Souscription à une assurance de pertes d'exploitation pour les installations de la CPN. Pour être admissible à une assurance de pertes d'exploitation, il doit y avoir des dommages directs aux propriétés; par conséquent, une assurance ne peut atténuer tous les risques. L'ingénierie suit un plan d'inspection et d'entretien périodiques pour les zones très achalandées et les interruptions qui affectent les activités génératrices de recettes sont immédiatement rectifiées.	Moyenne	Oui	Directeur principal des services d'entreprise	Continu
			Incidence : Moyenne					
Revenus ou rentabilité insuffisants pour soutenir les opérations	Autonomie financière	Incapacité à atteindre un niveau de rentabilité adéquat pour les opérations commerciales ou à gérer 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 les retards liés à l'infrastructure et au fonds de roulement pour les édifices; investissement en capital pour renouveler et rénover les attractions et améliorer la durabilité à long terme; examiner de nouvelles occasions de générer des revenus; examiner toutes les activités pour trouver des moyens d'améliorer la rentabilité.	Moyenne	Oui – avec un emprunt temporaire à court terme	Directeur général et équipe de la haute direction	Mars 2017
			Incidence : Élevée					
Début du bail pour le service croisière	Autonomie financière	Entente à grande échelle entre la Commission et un tiers pour une période de 30 ans. Mise en place prévue de nouveaux produits liés aux croisières (p. ex., centre d'évènement) s'alignant avec la mission de la Commission.	Probabilité : Moyenne	L'approbation de la Commission est requise pour les produits liés aux croisières. Réunions continues avec le tenant pour régler les problèmes en collaboration et de manière mutuellement avantageuse. Les mécanismes liés aux conflits sont indiqués dans le bail afin de faciliter la résolution rapide, en cas de besoin.	Élevée	Oui - droits garantis pendant les 5 premières années.	Directeur général et équipe de la haute direction	Mars 2020
			Incidence : Élevée					

COMMISSION DES PARCS DU NIAGARA - PLAN D'ACTIVITÉS 2017 À 2019

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et incidence	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/atténuation financée?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
<b>Technologies de l'information et infrastructures</b> - 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.								
<b>L'infrastructure informatique ou technologique ne soutient pas les besoins de l'entreprise</b>	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. Les technologies des ressources humaines, de paie, de pointage, de revenus et de billetterie sont désuètes. Les processus d'affaires concernés par ces technologies sont essentiels à l'organisation et la modernisation de ces technologies est nécessaire pour assurer la continuité.	<b>Probabilité : Moyenne</b>  <b>Incidence : Élevée</b>	Plusieurs nouveaux membres du personnel détenant des compétences en technologies de points sont en mesure de répondre aux besoins des activités de la CPN. De nouveaux serveurs et ordinateurs ont été achetés et sont installés à l'aide d'une plateforme unique, 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 recommandées pour la modernisation. Un plan de travail a été préparé et partagé avec l'équipe de gestion interfonctionnelle. Administrateurs de systèmes et de réseau embauchés. Remplacement continu de l'équipement de réseau pour améliorer la fiabilité. Bulletins périodiques émis pour aider les utilisateurs. Système de suivi du bureau d'aide mis en place. Conseils et formation sur la conformité à la norme de l'ICP. Nombreuses possibilités de formation fournies : - en ligne, en classe, dîner-conférence; modernisation des systèmes informatiques des ressources humaines, ainsi que des technologies de la paie et du pointage prévue pour l'exercice 2017. Un processus d'approvisionnement pour le nouveau logiciel de suivi des revenus/billetteries est prévu pour 2016-2017 et la mise en place est prévue pour 2017-2018.	<b>Moyenne</b>	Oui	Directeur général et équipe de la haute direction	Mars 2018

COMMISSION DES PARCS DU NIAGARA - PLAN D'ACTIVITÉS 2017 À 2019

Risque	Priorité stratégique connexe	Répercussions et description de la portée (conséquences)	Probabilité et incidence	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation du risque global	Risque/atténuation financée?	Responsable du risque	Dates cibles pour les stratégies d'atténuation
L'agrire du frêne va causer des dommages importants aux actifs horticoles de la Commission	Évaluations de l'état pour recueillir des données et élaborer une stratégie de renouvellement/restauration	Groupement à grande échelle des frênes sur les parcours Legends	<p><b>Probabilité : Moyenne</b></p> <p><b>Incidence : Moyenne</b></p>	L'agrire du frêne est présent en grand nombre sur les terrains de la Commission. Le personnel a effectué un échantillonnage de branches sur le site pour le confirmer et l'Agence canadienne d'inspection des aliments est tenue au courant de l'étendue de l'infestation. Les sites à risque ont été identifiés et le programme de plantation d'arbres a été commencé. Retrait sélectif des arbres où l'agrire du frêne est présent à la suite d'un processus de consultation publique et reboisement sur le parcours de golf Legends.	Moyenne	Oui... pour la planification des travaux. Une stratégie de renouvellement/restauration est en cours d'élaboration conformément avec la stratégie du gouvernement provincial.	Directeur principal des parcs	Mars 2018
PE entre la CPN et le Niagara Regional Police Services Board prend fin en juin 2016, examen du FPAC	Capacité à créer un environnement accueillant offrant des services complets et répondant aux besoins des clients tout en s'assurant que les environnements d'exploitation sont sécuritaires pour les visiteurs et les employés à l'intérieur de la destination touristique internationale la plus importante au Canada.	Le statut de gendarmes spéciaux sera uniquement accordé suivant le renouvellement du PC avec le Niagara Regional Police Services Board. Si le statut ou le PE ne sont pas renouvelés, la capacité de soutien pour l'application de la loi de la CPN sera grandement affectée. Le Future of Policing Advisory Committee (FPAC) et la Stratégie pour une meilleure sécurité en Ontario du gouvernement peuvent également comprendre des dispositions s'appliquant aux gendarmes spéciaux et pouvant avoir une incidence sur l'état des nominations actuelles des employés du Niagara Parks Police Services (NPPS) au cours de la période de nomination en cours (5 ans se terminant en mai 2020). En cas de retrait du service de police des parcs du Niagara, l'application de la loi serait assurée par le service de police régional de Niagara (SPRN). Le SPRN fonctionne selon un système de triage, ce qui veut dire que les appels traités rapidement et d'une manière axée sur le client et la collectivité touristique par le service de police des parcs du Niagara ne seront pas traités avec le même niveau de priorité. La collaboration interne pour les événements ne pourra être possible en raison du nombre d'appels de service en attente d'intervention. Toute assistance pour l'application de la loi devra comprendre une rémunération.	<p><b>Probabilité : Moyenne</b></p>	Le MSCSC a approuvé le renouvellement des nominations des gendarmes spéciaux du service de police des parcs du Niagara pour une période de 5 ans se terminant en juin 2020 et aucun changement n'a été apporté aux pouvoirs conférés. La CPN s'adaptera aux changements de statut des gendarmes spéciaux pouvant découler de la Stratégie pour une meilleure sécurité en Ontario, au besoin. Les discussions avec le Police Services Board concernant le renouvellement du PE pour les exigences des services de police dans les parcs du Niagara commenceront au début de 2016.	Moyenne	Oui	Conseil, directeur général et chef de la police	Mars 2017

## ANNEXE B – SOMMAIRE DE L'ACHALANDAGE

	Avril 2015 à mars-2016 Projetées	Nov. 2013 à oct-2014 Réelles	Nov. 2012 à oct-2013 Réelles	Nov. 2011 à oct-2012 Réelles
<b>Attractions payantes</b>				
Croisières	1 818 446	1 528 334	1 552 349	1 588 639
Excursion derrière les chutes	806 870	721 514	689 535	738 862
Conservatoire des papillons	283 507	254 855	283 139	291 940
Wagon aérien Whirlpool	124 395	93 699	113 343	92 822
White Water Walk	215 867	182 025	201 322	199 443
Station Sir Adam Beck (Note 1)		137	11 766	16 013
Furie du Niagara (Note 2)	328 144	300 115	266 113	317 106
Jardin floral	37 898	28 129	21 273	18 687
	<b>3 615 127</b>	<b>3 108 808</b>	<b>3 138 840</b>	<b>3 263 512</b>
<b>Golf</b>				
Parcours de golf normale 3 Oak Hall	1 855	1 858	-	2 806
Parcours de golf Whirlpool (Note 3)	24 962	19 205	27 079	27 258
Parcours de golf Legends	46 785	47 153	50 795	39 179
	<b>73 602</b>	<b>68 216</b>	<b>77 874</b>	<b>69 243</b>
<b>Sites historiques</b>				
Vieux Ford Erie	13 463	14 356	14 276	18 042
Ferme Laura Secord	5 596	6 261	6 480	6 252
Imprimerie Mackenzie	3 110	3 482	4 667	2 809
Maison McFarland	2 735	2 924	2 952	3 410
	<b>24 904</b>	<b>27 023</b>	<b>28 375</b>	<b>30 513</b>
<b>Transport</b>				
Déplacement de personnes (individuelle)	-	-	-	344 397
Stationnement aux chutes	324 424	288 176	280 792	300 578
Funiculaire des chutes (Note 4)	936 301	643 270	213 766	614 898
Stationnement du Jardin floral	19 160	20 141	23 413	14 226
Stationnement du Conservatoire des papillons	68 781	64 827	65 667	63 790
Service de transport WEGO (Note 5)	948 224	852 067	923 964	127 285
	<b>2 296 890</b>	<b>1 868 481</b>	<b>1 507 602</b>	<b>1 465 174</b>
	<b>6 010 523</b>	<b>5 072 528</b>	<b>4 752 691</b>	<b>4 828 442</b>
<b>Notes :</b>				
1. L'attraction de la station Sir Adam Beck a cessé son exploitation à l'hiver 2013.				
2. L'attraction Furie du Niagara était hors service pour manque de pièces en juillet 2013, et a été substituée pour le wagon aérien et le Conservatoire des papillons.				
3. L'ouverture du parcours de golf Whirlpool 2014 et 2015 a été retardée au début juin en raison de réparations requises suite aux dommages causés par la glace à l'hiver.				
4. Le funiculaire des chutes a ouvert le 16 août 2013 après reconstruction. Il a été fermé le 17 décembre 2013 en raison de bris de conduite d'alimentation. Il a réouvert le 20 mai 2014.				
5. La fréquentation WEGO représente la ligne verte des trajets de passagers.				

\* Veuillez noter : Les données de décembre 2015 à mars 2016 ont été projetées en utilisant les données de fréquentation pour la même période l'année précédente.