

THE ST. LAWRENCE  
PARKS COMMISSION  
AN AGENCY OF THE  
GOVERNMENT OF ONTARIO

**Parks of the  
St. Lawrence**



**Les Parcs du  
Saint-Laurent**

LA COMMISSION DES  
PARCS DU SAINT-LAURENT  
UN ORGANISME DU  
GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO

# Commissions des parcs du Saint-Laurent

## RAPPORT ANNUEL 2018-2019

## TABLE DES MATIÈRES

Message du président	3
Message de la directrice générale et chef de la direction	4
Aperçu de la CPSL	8
Mandat	
Mission	
Autorisation légale	
Conseil des commissaires 2018-2019	9
Équipe de la haute direction 2018-2019	10
Unités opérationnelles	
Upper Canada Village	11
Lieu historique national du Canada de Fort-Henry	11
Visites guidées du pénitencier de Kingston	12
Parcs et plages	12
Terrain de golf Upper Canada	12
Marina du parc Crysler	13
Écoparc d'aventure Skywood	13
Entretien et fonctionnement	13
Services généraux	13
Marketing et service à la clientèle	14
Objectifs opérationnels en 2018-2019	16
Valeurs, convictions et principes fondamentaux	
Objectifs	
Piliers stratégiques	17
Mesures du rendement	18
Niveaux de dotation en personnel	19
Rendement financier	
Exploitation	19
Dépenses d'immobilisations	20
Réserve internet assujettie à des restrictions	20
Responsabilité de la direction pour la production de rapports annuels	22
États financiers	annexe

## **MESSAGE DU PRÉSIDENT**

C'est avec un vif plaisir que j'ai accepté ma nomination, en janvier 2019, au poste de président de la Commission des parcs du Saint-Laurent (CPSL). Je me réjouis de me joindre à l'équipe d'un organisme touristique aussi dynamique et d'une telle importance pour l'économie de l'Est de l'Ontario.

2018-2019 a été un bon exercice, la CPSL générant 14,742 millions de dollars en recettes d'exploitation et un excédent net de 1,028 million de dollars. Ceci constitue un dépassement de 617 000 \$ par rapport au budget. La CPSL a concrétisé un déclin planifié de l'excédent net en investissant dans la dotation pour acquérir la capacité d'appuyer la croissance future. Elle a aussi investi de façon à accroître la qualité de l'expérience offerte aux visiteurs. La fréquentation globale des attractions touristiques de la CPSL, sauf l'activité des ports de plaisance, a fléchi d'environ 7 % (44 000 visiteurs) en 2018-2019 comparativement à 2017-2018. Ce déclin était en grande partie attribuable à un changement dans le nombre de circuits guidés offerts à la vente au pénitencier de Kingston. Le camping a conservé un rendement élevé, affichant une hausse de 10 % d'une année à l'autre.

Au cours des dix dernières années, la CPSL a relevé considérablement son rendement. En 2008, elle couvrait approximativement 47 % de ses coûts grâce aux recettes d'exploitation. En 2018-2019, cette proportion a atteint 70 %. L'achalandage aux attractions touristiques de la CPSL, notamment les entrées, les circuits de golf, les droits de camping et l'amarrage/entreposage au port de plaisance, a augmenté : il est passé à 1 977 000 visiteurs (à l'exclusion des visites guidées du pénitencier de Kingston), soit une hausse de plus de 107 %.

Les partenariats communautaires ont leur importance pour la CPSL et tant les partenaires municipaux et touristiques que les résidents des collectivités où nous exploitons des installations et possédons des avoirs fonciers. Une des priorités de la Commission, dorénavant, est d'établir et de renforcer ces relations importantes et de maintenir ouvertes les lignes de communication. La CPSL s'est encore associée avec la ville de Kingston et le Service correctionnel du Canada pour exploiter des visites guidées au pénitencier de Kingston. Plus de 68 000 visiteurs ont été accueillis en 2018, soit une baisse par rapport à 2017 en raison d'une restructuration des horaires et de la capacité des visites guidées. Cette nouvelle attraction touristique, qui continue de fasciner nos hôtes, est un puissant incitatif à l'organisation d'excursions touristiques vers la ville de Kingston. La CPSL compte maintenir ce partenariat.

En octobre 2018, la CPSL a eu le plaisir de participer aux missions de vente pilotées par Destination Ontario et Destination Canada au Royaume-Uni et en Asie (Chine, Corée du Sud et Japon). Cette première incursion dans le marché du tourisme étranger donne déjà des résultats et l'équipe de gestion voit avec beaucoup d'optimisme les perspectives de croissance des ventes de ces marchés. La CPSL occupe une situation privilégiée le long du corridor de la 401 entre Montréal et Toronto, à juste une heure au sud de la capitale du pays, Ottawa, pour tirer parti de l'achalandage touristique qui traverse la région.

C'est avec une grande fierté que le personnel de la CPSL a reçu de l'Association de l'industrie touristique de l'Ontario le prix décerné dans la catégorie du tourisme accessible. La CPSL s'est engagée à élargir l'accès à ses installations à tous les invités de diverses façons, et je sais que ces efforts se poursuivront et prendront de l'expansion dans les mois et les années qui viennent.

Même si la réussite des activités de la CPSL a permis d'investir afin de moderniser l'expérience des visiteurs, de lancer de nouvelles attractions et de nouveaux événements, des pressions d'immobilisations importantes se font sentir en raison d'une infrastructure vieillissante qui menace

l'exploitation courante des installations. Le besoin le plus immédiat est de trouver une solution aux installations de traitement des eaux et aux systèmes d'égout de la CPSL. Ces installations qui ont largement dépassé leur durée utile s'écroulent et ont vraiment besoin d'être remplacées. Trouver une solution à cette infrastructure défaillante est le projet d'immobilisations le plus pressant et le plus coûteux de la CPSL.

La CPSL analyse constamment le rendement de ses attractions et activités touristiques. Actuellement, le personnel procède à l'examen de l'activité hivernale au Fort Henry et dresse des plans pour rajeunir l'expérience offerte aux visiteurs pour qu'elle soit encore plus agréable et durable sur le plan financier. De plus, la CPSL examine d'autres secteurs de programme à structurer de manière à être plus rentable, tout en offrant un produit touristique de grande qualité. Parmi les autres domaines visés par cet examen, mentionnons le rôle d'intendance de la CPSL dans l'exploitation et la gestion de la promenade des Mille-Îles et de son vaste portefeuille foncier.

Dans les mois à venir, l'une des grandes priorités de la Commission, de l'équipe de la haute direction et du personnel est de mettre au point un plan stratégique quinquennal solide. Je me réjouis d'avance de travailler avec la CPSL et le personnel pour élaborer cette stratégie qui nous guidera pour gérer ses priorités et défis divers.

Je souhaiterais reconnaître le leadership de Linda Ann Daly, membre du conseil d'administration, qui a assuré l'intérim à la présidence du conseil du 18 avril 2018 au 16 janvier 2019; elle est membre de la Commission depuis avril 2013. Linda a apporté une contribution inestimable et appréciée, et elle a guidé avec assurance la CPSL au cours de cette période de transition. Aux membres du conseil de la Commission, mes sincères remerciements pour le temps, l'énergie et l'expertise que vous y avez engagés.

## **MESSAGE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE ET CHEF DE LA DIRECTION**

La Commission des parcs du Saint-Laurent (CPSL), qui a vu le jour en 1955, est un organisme du gouvernement de l'Ontario géré par un conseil d'administration, le « conseil des commissaires ». Son mandat en vertu de la *Loi sur la Commission des parcs du Saint-Laurent*, L.R.O. 1990, consiste à offrir aux résidents de l'Ontario et aux visiteurs de passage dans la province des activités touristiques, culturelles, éducatives et récréatives, par la présentation et l'interprétation d'attractions à caractère historique ainsi que par l'aménagement et l'exploitation de parcs, de terrains de camping, de promenades pittoresques et d'aires de loisirs.

La CPSL, dont le territoire s'étend sur 200 km de Kingston jusque près de la frontière du Québec, compte parmi les plus importantes destinations touristiques de l'Est de l'Ontario. Ses installations couvrent des milliers d'hectares de parcs et d'attractions touristiques le long du couloir du patrimoine du Saint-Laurent, qui offrent de vastes possibilités récréatives aux résidents ainsi qu'aux visiteurs arrivant en Ontario par l'Est.

La CPSL soutient les efforts déployés par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (MTCS) de l'Ontario pour renforcer l'industrie touristique de l'Ontario. La CPSL est un important moteur économique dans l'Est de l'Ontario, employant 468 personnes dévouées tout au long de l'année, soit des employés à temps plein, à temps partiel et saisonniers ainsi que des étudiants, pour faire vivre des expériences de qualité aux visiteurs. Les activités de la CPSL génèrent des retombées économiques régionales d'une valeur variant entre 70 et 100 millions de dollars par année en Ontario, ce qui en fait un organisme qui contribue de façon importante à améliorer la qualité de vie de la population de la région ainsi qu'à l'échelle de la province.

En 2018-2019, la CPSL a accueilli un grand nombre de visiteurs, plus de 620 000, qui provenaient de l'Ontario, du Québec et de partout dans le monde. En tant que destination touristique, elle attire des visiteurs vers des entreprises de collectivités locales et contribue au dynamisme de la région. Elle travaille en partenariat avec les municipalités locales et des organismes spécialisés dans le marketing de destinations.

La CPSL s'active à accroître sa conformité à ses obligations prévues dans la *Loi sur les services en français*. En 2018, elle a veillé à recruter davantage d'employés bilingues. La proportion d'employés bilingues a augmenté de 75 % à Upper Canada Village et de 68 % dans le secteur des parcs et des attractions récréotouristiques. À Fort Henry, pour répondre à la hausse du nombre d'invités asiatiques, deux guides parlant le mandarin ont été recrutés. Ils ont offert 423 visites dans cette langue.

Après une longue absence, la CPSL a, en 2018-2019, réorienté ses efforts sur le marché touristique en participant aux marchés de Rendez-vous Canada, de la Canadian Inbound Tourism Association (CITAP) et de Bienvenue Québec en 2018. La présence sur ces marchés a permis au personnel de renouer avec les acheteurs des marchés intérieurs et étrangers pour promouvoir les expériences qu'offre la CPSL à ses sites. Pour souligner l'Année du tourisme Canada-Chine, la CPSL a pris part aux missions de vente et aux marchés pilotés par Destination Ontario et Destination Canada en Chine, en Corée du Sud, au Japon, ainsi qu'au R.-U. et en Irlande. Les attractions de la CPSL, notamment ses lieux historiques, ont été accueillies avec enthousiasme par les voyageurs et, à la fin de l'exercice, nous avons reçu des réservations résultant directement du succès de ces missions de vente. La CPSL a absorbé les coûts de participation et de déplacements à même les bénéfices nets des visites guidées du pénitencier de Kingston.

Il est important que tous les visiteurs puissent avoir accès aux expériences touristiques, et le personnel a pris un certain nombre d'initiatives en ce sens. En octobre 2018, on a reconnu les efforts de la CPSL en matière de tourisme accessible lors du sommet annuel de l'Association de l'industrie du tourisme de l'Ontario à Windsor, où notre organisme a reçu le prix du tourisme accessible. De l'utilisation par les visiteurs de fauteuils roulants tout-terrain pour se déplacer sur les terrains extérieurs à la programmation destinée aux utilisateurs atteints du spectre de l'autisme, en passant par le travail avec des organisations comme l'INCA, la Société canadienne de l'ouïe et la Société Alzheimer de l'Ontario afin de sensibiliser les employés et de préparer des circuits spécialisés, tout témoigne de l'effort collectif d'un personnel qui se soucie des visiteurs. Au pénitencier de Kingston, les visites guidées de 2018 offraient des possibilités en langage gestuel américain (ASL) et on y a ajouté l'interprétation pour les personnes atteintes de perte de la vision et les invités ayant besoin de mobilité. La CPSL continuera de tirer parti de ces initiatives.

Même si la chaleur et l'humidité excessives ont joué un rôle dans le rendement global dans les lieux historiques au cours de l'exercice 2018-2019, la suite des fêtes du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada en 2017 a probablement eu les répercussions les plus fortes sur l'achalandage. Upper Canada Village a vu ses activités au plus fort de la saison, soit de mai à septembre, fléchir de 5 % par rapport aux niveaux de 2017, tout en atteignant environ 2 % au-dessus des cibles établies au budget. En juin, le festival médiéval a connu comme par le passé une énorme popularité, accueillant 8 750 visiteurs, soit 27 % de plus que le budget. Au Fort Henry, on a constaté une croissance de 8,5 % du taux d'achalandage durant la saison principale, soit 41 298 visiteurs comparativement à 38 064 en 2017. Au pénitencier de Kingston, les visites guidées ont accueilli 68 000 visiteurs pour deux circuits, soit la visite guidée régulière d'une heure et demie et la visite prolongée de 2 heures et demie. Les places pour les visites prolongées ont été entièrement vendues pendant toute la saison, tandis que celles des visites régulières ont été entièrement vendues chaque fin de semaine et tous les jours pendant sept semaines interrompues en juillet et août. La CPSL envisage de négocier un contrat pour continuer d'offrir ces visites guidées.

La CPSL propose, à Upper Canada Village et au Fort Henry, des activités automnales et hivernales dynamiques qui prolongent la saison touristique et contribuent de façon appréciable au rendement financier organisationnel. Ensemble, les activités automnales et hivernales attirent plus de 140 000 visiteurs. En 2018, une aide financière de 158 000 \$ de Fêtons l'Ontario a permis d'appuyer l'amélioration de Village en lumières d'Upper Canada Village en ajoutant le café Carousel Corner, activité familiale et zone de réchauffement en plein air, et une toute nouvelle expérience familiale, The Other World (Outre-monde), ajoutée au Fort de la peur du Fort Henry. En octobre, nous avons apporté des modifications opérationnelles à PumpkInferno, en limitant les ventes de billets afin de mieux faire face à la congestion de l'emplacement et de régler les difficultés de circulation. En 2018, 63 000 visiteurs ont assisté à PumpkInferno au cours des 20 nuits fort achalandées. Le personnel continuera d'améliorer la capacité d'accueil de visiteurs et d'accroître le nombre de places de stationnement, et d'autres solutions seront examinées pour garantir une expérience optimale à cette activité tellement appréciée. Le CPSL mène un examen et une amélioration continue de l'expérience offerte aux visiteurs à toutes les activités. Elle cherche des moyens de rajeunir l'activité hivernale au Fort Henry afin d'offrir un événement à la fois stimulant pour les invités et financièrement durable.

Le temps chaud et sec a eu des effets mitigés sur les activités opérationnelles des Parcs et Loisirs en fonction de l'activité. L'effet a été favorable sur le camping, où l'on a constaté une hausse d'activité de 10 %, le nombre de nuits de campeur atteignant 156 000 comparativement à 142 000 en 2017. La CPSL a eu le plaisir de participer au programme Apprenez à pêcher au terrain de camping McLaren, qui a attiré 489 participants. Le personnel évaluera les solutions pour élargir l'offre de cette expérience populaire dans d'autres terrains de camping en 2019.

Même si le manque de pluie a offert des conditions de jeu uniformes au parcours de golf, les températures élevées, soit au-dessus de 30° C, et souvent une température ressentie proche de 40° C, ont eu un effet négatif sur le nombre de joueurs en après-midi. Dans l'ensemble, cependant, le nombre d'adhésions et de droits de jeu a augmenté légèrement malgré les difficultés.

Les niveaux d'eau sur le Saint-Laurent ont connu un creux record au cours de l'été 2018, ce qui a eu des répercussions négatives sur le port de plaisance et compliqué le processus de mise à l'eau et de remise à sec des embarcations tout au long de la saison. La fluctuation des niveaux d'eau a également entraîné des dommages aux systèmes de quai au cours des mois d'hiver.

L'Écoparc d'aventure Skywood a maintenu une forte satisfaction des visiteurs, obtenant une cote de 4,5 sur 5 chez Trip Advisor, pour sa tyrolienne et son parcours aérien. Cette unité opérationnelle a connu des difficultés de recrutement et de maintien à l'effectif, provoquant une augmentation des frais de fonctionnement. Même si le taux de visiteurs était inférieur aux attentes, les contrôles des coûts ont réduit les pertes d'exploitation. Le personnel continuera d'évaluer la structure d'affaires et le calendrier de manière à atteindre une exploitation plus bénéficiaire.

Je ne me suis jointe à la CPSL à titre de directrice générale et chef de la direction que depuis août 2018, mais j'ai été impressionnée par la variété et la qualité des expériences offertes par un effectif engagé et talentueux s'adressant à un public très diversifié à toutes les attractions. Les éléments d'actif de la CPSL occupent une situation privilégiée le long du fleuve Saint-Laurent, s'étendant de près de la frontière Ontario-Québec jusqu'à la ville de Kingston, offrant un accès facile à partir de la route 401 et créant une véritable passerelle récréative à la province d'Ontario.

Si l'ampleur et la diversité des expériences offertes constituent un point fort, cela ne va pas sans poser de nombreux défis. La vaste infrastructure de la CPSL remonte à sa création à la fin des années 1950; elle est vieillissante et certains systèmes clés ont un besoin urgent de renouvellement, car ils ont de loin dépassé leur durée utile. La CPSL travaille en étroite

collaboration avec le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (MTCS) et les municipalités locales pour trouver des solutions d'amélioration de l'infrastructure et établir des partenariats pour continuer de maintenir l'état physique et la valeur de ces actifs importants pour les générations futures.

Compte tenu de l'évolution rapide du marché et de la croissance de la demande des consommateurs en matière de commerce électronique et d'instantanéité de l'information, la CPSL œuvre en étroite collaboration avec l'équipe de la grappe de l'information et de la technologie de l'information (ITI) du MTCS et d'autres organismes pour l'élaboration d'une demande de soumissions afin de mettre en place un système de points de vente. L'aide et le leadership de la grappe ITI du MTCS dans cet important projet ont été inestimables. La CPSL doit également une reconnaissance à l'expertise de la grappe ITI qui a œuvré de concert sur un plan de mise en place d'une solution Internet. L'utilisation d'un même système de PDV dans l'ensemble de nombreuses unités opérationnelles, jumelée à un site Internet moderne et fonctionnant bien, aidera la CPSL à maximiser ses perspectives de ventes en ligne. C'est d'une extrême importance pour la génération de recettes futures.

Pour ce qui est de l'avenir, la préparation d'un plan stratégique pluriannuel et d'un plan général des immobilisations est la grande priorité de la CPSL pour l'année qui vient. Le conseil des commissaires de la CPSL et l'équipe de la haute direction investiront dans la préparation d'un plan conçu pour atteindre progressivement l'autonomie au fil du temps. De plus, la haute direction de la CPSL continuera d'évaluer de quelle façon optimiser l'investissement dans ses ressources, tant financières qu'humaines, pour guider l'avenir de l'organisation.

À titre de nouvelle directrice générale et chef de la direction de la CPSL, je dois dire que j'ai apprécié l'appui que j'ai reçu du personnel et du MTCS, du conseil des commissaires, du personnel et des partenaires touristiques dans l'ensemble de la région, tandis que j'apprenais à connaître les enjeux du secteur et les merveilleuses expériences offertes.

# **APERÇU DE LA CPSL**

## **MANDAT**

La Commission des parcs du Saint-Laurent (CPSL), qui a vu le jour en 1955, est un organisme du gouvernement de l'Ontario géré par un conseil d'administration, le « conseil des commissaires ». Son mandat consiste à offrir aux résidentes et résidents de l'Ontario et aux visiteurs de passage dans la province des activités touristiques, culturelles, éducatives et récréatives, par la présentation et l'interprétation d'attractions à caractère historique ainsi que par l'aménagement et l'exploitation de parcs, de terrains de camping, de promenades pittoresques et d'aires de loisirs. La CPSL soutient les efforts déployés par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (MTCS) pour renforcer l'industrie touristique de l'Ontario. En qualité de principal moteur de l'économie dans l'Est de l'Ontario, elle met tout en œuvre pour concevoir de nouveaux produits et améliorer ses programmes existants de façon à attirer une nouvelle clientèle dans la région et à fidéliser celle existante.

## **MISSION**

La CPSL a pour mission de favoriser la croissance durable du tourisme, de contribuer à la prospérité économique et d'établir des partenariats communautaires dans l'Est de l'Ontario.

Elle est une entreprise touristique à but lucratif qui propose des activités récréatives et éducatives centrées sur la clientèle et faisant le meilleur usage possible de ses biens naturels, patrimoniaux et récréatifs.

## **AUTORISATION LÉGALE**

La CPSL, qui est régie par la *Loi sur la Commission des parcs du Saint-Laurent*, relève du gouvernement provincial auquel elle est tenue de rendre des comptes par l'entremise du MTCS. Les responsabilités en matière de gouvernance du conseil des commissaires sont notamment les suivantes : superviser les activités commerciales de la Commission en prenant des décisions de principe et en déterminant les orientations stratégiques; établir des règles pour l'aménagement des terrains; approuver les priorités budgétaires; intégrer les politiques du gouvernement à celles de la Commission; veiller à l'utilisation judicieuse des biens publics; représenter la Commission dans la collectivité.

La CPSL assure la poursuite de ses activités au moyen :

- des droits d'entrée qu'elle demande à ses attractions touristiques, et des recettes provenant de ses points de vente au détail et de commerçants intermédiaires (concessionnaires);
- d'une somme allouée par le gouvernement de l'Ontario;
- d'ententes, de dons, de commandites et de recettes provenant de la vente d'annonces publicitaires aux partenaires en vue de soutenir financièrement ses installations et ses programmes.



## CONSEIL DES COMMISSAIRES DE LA CPSL 2018-2019

### Président

Bob Runciman  
Brockville  
Du 17 janvier 2019 au 16 janvier 2022  
Rémunération en 2018-2019 : 0 \$

### Président

Ian Wilson  
Kingston  
Du 18 avril 2012 au 17 avril 2018  
Rémunération en 2018-2019 : 675 \$

### Commissaires

Margaret Fancy  
Mallorytown  
Du 23 octobre 2013 au 22 novembre 2019  
Rémunération en 2018-2019 : 900 \$

James Garrah  
Gananoque  
Du 30 octobre 2013 au 29 octobre 2019  
Rémunération en 2018-2019 : 900 \$

Robert Tchegus  
Kingston  
Du 26 avril 2017 au 25 avril 2020  
Rémunération en 2018-2019 : 0 \$

Guy Tondreau  
Cornwall  
Du 28 juin 2017 au 27 juin 2020  
Rémunération en 2018-2019 : 900 \$

Linda Shanks  
Kingston  
Du 31 août 2017 au 30 août 2020  
Rémunération en 2018-2019 : 750 \$

Debora Daigle  
Cornwall  
Du 28 juin 2017 au 27 juin 2020  
Rémunération en 2018-2019 : 900 \$

### Présidente (par intérim)

Linda Ann Daly  
Kingston  
Du 18 avril 2018 au 16 janvier 2019  
Rémunération en 2018-2019 : 1 125 \$

### Vice-présidente

Linda Ann Daly  
Kingston  
Du 24 avril 2013 au 17 avril 2018  
Du 18 janvier au 3 août 2019  
Rémunération en 2018-2019 : 0 \$

## **ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION EN 2018-2019**

Ronald Holgerson

Directeur général et chef de la direction par intérim (jusqu'au 20 septembre 2018)

Hollie Kew

Directrice générale et chef de la direction par (depuis le 20 août 2018)

Mia Robertson

Adjointe administrative auprès de la DG et chef de la direction, et agente de la liaison ministérielle

Geoff Waycik

Directeur, Lieux historiques

Dawn Ellis-Thornton

Chef, Lieu historique national du Canada du Fort-Henry

Tracey Ogilby

Chef, Upper Canada Village

Jennifer Tarini

Directrice, Parcs et installations récréatives

Robert Hamilton

Chef, Fonctionnement et entretien

Brent Sommerville

Gestionnaire, Opérations régionales des parcs

Tim Robins

Chef, Installations de divertissement et de détente

Al Adibi

Directeur, Services généraux

Shannon Moulton

Coordonnatrice des ressources humaines

Susan Le Clair

Directrice intérimaire, Marketing et expérience client

## UNITÉS OPÉRATIONNELLES

### UPPER CANADA VILLAGE

- Au total, tout au long de la principale saison, nous y avons accueilli 5 % moins de visiteurs que l'année précédente, mais 2 % plus que ce qui était prévu.
- L'effectif bilingue (anglais/français) a augmenté de 75 %.
- Parmi les améliorations aux programmes sur place figuraient la réintroduction du tonnelier et de nouvelles expositions à la tour à signaux et à la loge maçonnique.
- Les rénovations à la ferme des Loucks ont été terminées à temps pour le lancement de la saison.
- Les enclos des animaux ont été déplacés vers le terrain d'exposition, plus visible et accessible auprès des visiteurs, et offrant une meilleure expérience.
- Divers événements ont eu lieu, dont Place à la musique canadienne, la Fin de semaine des amateurs de chevaux et la Foire automnale annuelle et son exposition de courtpointes, qui ont attiré 10 957 visiteurs.
- Nous avons compté 8 750 visiteurs au Festival médiéval, soit 27 % de plus que prévu.
- Le camp Voyageurs du temps a vu ses 330 places prises encore une fois, avec des dizaines de noms sur la liste d'attente.
- Les changements opérationnels apportés à PumpkInferno pour éviter les problèmes de congestion routière ont permis de rééquilibrer l'accueil de visiteurs, au nombre de 63 000 sur une vingtaine de soirées.

### LIEU HISTORIQUE NATIONAL DU CANADA DE FORT-HENRY

- Au Fort Henry, on a constaté une croissance de 8,5 % du taux d'achalandage pendant la saison principale, soit 41 298 visiteurs.
- Un contrat a été conclu avec Bytown Catering pour fournir des services de restauration (aliments et boissons).
- Des efforts de dotation en personnel supplémentaires ont permis d'accueillir davantage de visiteurs au fort en contrebas et à la batterie avancée.
- Deux guides parlant le mandarin ont été embauchés, et ils ont donné 423 visites dans cette langue.
- Le programme Dimanches sensoriels s'est poursuivi cette saison, offrant aux familles avec des enfants atteints d'un trouble du spectre de l'autisme la possibilité de vivre une expérience sans jugement.
- L'exposition dans la salle commémorative de la garde a été améliorée grâce aux activités de financement du Fort Henry Guard Club.
- L'exposition The Kingston Gunner/L'artilleur de Kingston a été inaugurée avec le concours de l'Artillerie royale canadienne.
- L'Institut canadien de conservation a effectué une évaluation des installations à la bibliothèque du Fort Henry et à l'entrepôt des artefacts.
- L'événement The Otherworld (Outre-monde), pour jeunes et moins jeunes, a été financé en partie par une subvention Fêtons l'Ontario.
- Fort Fright – le fort de la peur a été réaménagé pour rehausser l'offre parallèlement à l'événement The Otherworld (Outre-monde).
- Le comité des relations employés-employeur pour la section locale de Fort Henry a été formé en septembre 2018.

- La réaffectation de fonds à l'interne a permis de renouveler les uniformes de la Garde du Fort Henry avec succès.

## **VISITES GUIDÉES DU PÉNITENCIER DE KINGSTON**

- Une trentaine d'employés des services correctionnels à la retraite ont été embauchés, en plus de 20 étudiants et 20 autres employés saisonniers.
- Les places pour les visites prolongées ont été entièrement vendues pendant toute la saison, tandis que celles pour les autres visites l'ont été chaque fin de semaine et tous les jours pendant sept semaines interrompues en juillet et août.
- La programmation modifiée à l'occasion de la Journée de la justice dans les prisons, le 10 août, a permis aux guides d'expliquer la pertinence de ce jour dans les établissements modernes, et le personnel aux admissions a remis des dépliants approuvés par SCC.
- Le contrat de la saison 2019 fait l'objet d'un examen.

## **PARCS ET INSTALLATIONS RÉCRÉATIVES**

### Terrains de camping et plages

- Le temps sec et chaud a eu des retombées positives sur les recettes, mais une interdiction d'allumer des feux qui a duré trois semaines a nui à la fréquentation ainsi qu'à la vente de bois de chauffage.
- Des frais de 2 \$ pour l'utilisation diurne des sentiers pour la marche et le vélo ont été introduits.
- La création de nouveaux postes, la présence de travailleurs âgés dans les parcs et l'arrivée d'une coordonnatrice aux ventes ont eu une incidence positive sur les niveaux de service offerts aux visiteurs.
- Parmi les nouveaux étudiants embauchés, 68 % étaient bilingues.
- La première année du programme Apprenez à pêcher a été un succès. Des 489 participants, 60 % étaient des enfants et 70 ont attrapé un poisson (surtout la perche).
- Événements dans les parcs : deux expositions canines et le triathlon MEC, couronnés de succès; le pique-nique SVG (Saint-Vincent-et-les-Grenadines), dont la tenue a coûté 20 000 \$; les courses d'hydravion de Long Sault (régates), annulées en raison d'une grève municipale.
- Dépenses en immobilisations en 2018 : clôture permanente pour les régates de Long Sault, services d'ingénierie pour le plan de restauration des plages, nouvelles toilettes au camping McLaren, améliorations à 19 sites pour VR au parc Farran et installation de casiers et supports à vélos ainsi que de stations de réparation grâce au programme de financement de stationnement pour vélos.

### Terrain de golf Upper Canada

- Le manque de pluie a offert des conditions de jeu uniformes au parcours de golf, mais les températures élevées, atteignant de 30° C à 40° C, ont eu un effet négatif en après-midi.
- Le Tournoi pour les Jeux olympiques spéciaux a mis en valeur notre terrain de golf auprès du marché local; cela s'est traduit par des activités plus nombreuses et des occasions d'adhésion et de commandite.

- Les adhésions et les activités quotidiennes sur le vert ont légèrement augmenté par rapport au marché local.
- Un système automatisé de gicleurs a été installé et utilisé dans les neuf trous avant.

#### Marina du parc Crysler

- Système de gestion de la marina – un nouveau système est utilisé à son plein potentiel.
- Les quais vieillissent et leur détérioration est visible; des investissements d'envergure seront nécessaires.
- Du personnel a été envoyé au Collège Georgian pour y suivre une formation sur le levage de bateaux; l'élévateur hydraulique est davantage utilisé.
- Les niveaux d'eau ont toujours été faibles cette saison. Les plaisanciers sont peu allés sur l'eau et les saisonniers sont restés près. Il y a eu des problèmes pour mettre les bateaux à l'eau et les en sortir tout au long de la saison.
- L'occupation a augmenté dans les sites de camping et les chalets de la marina.
- On a subi quelques réactions de la clientèle concernant le mélange d'activités (camping et marina) et la nature publique par opposition à la propriété privée.

#### Écoparc d'aventure Skywood

- Satisfaction de la clientèle optimale (note de 4.5 sur 5 avec Trip Advisor)
- Ce fut la première saison entière avec le parcours pour experts (bel accueil).
- La fréquentation a été moins importante que celle prévue; d'importants contrôles des coûts dans la dotation en personnel et les dépenses ont permis d'atteindre les cibles de rentabilisation.
- Un roulement élevé du personnel a entraîné des dépenses accrues en formation; il est difficile de pourvoir les postes de guide en secourisme en raison des exigences relatives à l'expérience (études spécialisées).
- On a introduit un nouveau poste de guide principal et la formation connexe.

#### Entretien et fonctionnement

- Des améliorations ont été apportées à l'équipement.
- Les dépenses en immobilisations couvraient l'achèvement du pavage de la route de service et du stationnement, la modernisation du matériel et la remise en état de l'usine de traitement des eaux usées du parc Grenville.
- Les efforts de conformité au MEPNP se poursuivent pour les systèmes d'égouts existants, qui sont vieillissants.
- Nous estimons à 1 896 les ordres de travail et à 616 les commandes de matériel effectués dans l'ensemble de la Commission.
- Un blocage du recrutement a entraîné des difficultés en dotation; nous avons réussi à intégrer à l'équipe cinq nouveaux employés.
- Une collecte de données a été réalisée au moyen d'un nouvel outil de sondage pour divers projets dans l'ensemble de la Commission.

### **SERVICES GÉNÉRAUX**

- L'audit financier annuel a été réalisé avec succès, sans problème, en juin 2018.
- Un nouveau vérificateur financier a été sélectionné au terme d'un processus d'appel d'offres.
- L'audit provincial a été réalisé en mai 2018.

- Des négociations ont été menées pour abaisser les frais de services bancaires avec la Banque de Montréal.
- Outre les frais de services bancaires réduits, il a été possible de produire les rapports relatifs aux frais Moneris et à la location d'appareils de façon à faciliter l'automatisation du rapprochement bancaire.
- La stratégie d'investissement nous appelle à continuer d'investir dans des CPG à court terme auprès de BMO Nesbitt Burns et à voir croître les revenus de placements.
- Approvisionnements, comptes créditeurs et dépenses électroniques – ce projet vient de redémarrer et nécessitera une année pour être mené à bien.
- Le réseau de la technologie de l'information a été élargi et comprend maintenant les services sans fil de Skywood, du parc de la baie de Brown et de la marina du parc Crysler. Le port de plaisance a ainsi pu mettre en œuvre un nouveau système de gestion de la marina qui facilitera un meilleur suivi des clients versant des droits de bassin saisonniers ou de visite, tout en automatisant les fonctions de vente au détail et de points de vente.
- Nous avons également apporté des améliorations à la sécurité, en plus des systèmes de vidéosurveillance dans tous les parcs de l'ensemble de la CPSL, ce qui permet une télésurveillance en temps réel des emplacements. Au cours du projet, nous avons apporté aux installations de télécommunications des perfectionnements majeurs par l'ajout d'armoires de télécommunications et d'un câblage de l'infrastructure-réseau.
- Le module du site Web servant au recrutement a été réaménagé et amélioré pour accroître les fonctionnalités et les services dans les deux langues officielles. Les gestionnaires et surveillants ont tous terminé la formation en leadership. Cette formation portait sur les qualités de chef, l'encadrement, les styles de communication, la résolution des conflits, la médiation et la création d'un esprit d'équipe.

## **MARKETING ET SERVICE À LA CLIENTÈLE**

- La campagne « Where Am I / Où suis-je? » a été la plus importante initiative média de la CPSL, réalisée en partenariat avec Destination Ontario et Tourisme Kingston.
  - Télévision – l'auditoire global correspondait à 103 % du plan.
  - Affichage et vidéo – 5,7 millions d'impressions de 4,1 millions utilisateurs uniques, générant 10 725 clics et un taux global de clics publicitaires (TCP) de 0,19 %.
  - Médias sociaux – 12 920 240 impressions de 1 799 250 utilisateurs uniques avec un CPM de 5,08 \$; 33 917 clics sur le site à un wCTR de 0,24 %.
- Ventes internationales – Pour souligner l'Année du tourisme Canada-Chine, la CPSL a pris part à des missions de vente et à des marchés en Chine, en Corée du Sud, au Japon, ainsi qu'au R.-U. et en Irlande.
- Ventes intérieures – La CPSL est retournée avec succès aux marchés de Rendez-vous Canada, Bienvenue Québec et la CITAP après une longue absence.
- La campagne « Where Am I / Où suis-je? » et les initiatives axées sur les marchés internationaux et intérieurs ont été financées grâce aux recettes tirées des visites guidées du pénitencier de Kingston.
- Les publications (naturelles et payées) dans les médias sociaux continuent d'attirer des visites sur le site Web. En 2018, les comptes de UCV dans les médias sociaux ont attiré 53 000 (+35 %) visites sur le site Web, alors que ceux du Fort Henry ont vu 47 % plus de visites ou près de 25 000 et ceux du pénitencier de Kingston plus de 43 000 (+8 %).

- Le volume des messages dans les médias sociaux a considérablement augmenté. Au Fort Henry, la croissance est de presque 750 %, avec près de 5 973 messages envoyés et, du côté des messages reçus, de 5 252 % (21 800 messages). À Upper Canada Village, les messages envoyés ont augmenté de 100 %, passant à 5 889, et ceux reçus ont atteint un record : 41 100. Au pénitencier de Kingston, a compté 15,995 messages envoyés et 17 100 messages reçus.
- L'arrivée d'une deuxième administratrice, Médias sociaux et Web, a permis de centrer l'attention sur les parcs et les installations récréatives.
  - Quinze canaux gérés, avec une participation accrue à 48 600 (115,9 %) et une hausse des clics sur les liens de 4 166 à 141 100 (3,386 %).
  - Le nombre d'abonnés (Twitter, Facebook et Instagram) est passé à 27 300 (111,7 %).
  - Une présence accrue a été observée sur la page de recherche de Google et dans les listes (cartes).
- La CPSL s'est associée à Tourisme Ottawa et à Destination Canada pour accueillir une équipe de tournage cinématographique de la Chine à Upper Canada pour célébrer le 20<sup>e</sup> anniversaire des liens entre Ottawa et sa ville jumelée de Beijing en 2019. La Télévision centrale de Chine (CCTV) est le plus vaste réseau télévisé en Chine.
- La CPSL a accueilli un Instameet organisé par Tourisme Ottawa. Une vingtaine de blogueurs ainsi que des photographes et des utilisateurs d'Instagram étaient présents, en septembre, à l'ouverture de PumpkInferno.
- Le service à la clientèle a vu le nombre de demandes de renseignements augmenter de 14 % par courriel ou clavardage, ainsi que le nombre d'appels croître de 7 %, ce qui représente une hausse globale de 56 % par rapport aux années précédentes.
- Un système de réservation en ligne a été mis au point et déployé avec succès pour les visites guidées du pénitencier de Kingston. Les réservations de groupes s'en trouvent facilitées. Au total, les équipes du Marketing et du Service à la clientèle ont fourni plus de 22 semaines de soutien aux visites guidées du pénitencier de Kingston.

## **VALEURS, CONVICTIONS ET PRINCIPES FONDAMENTAUX**

- La réussite passe par l'excellence à présenter et à faire la promotion d'attractions et d'installations de qualité ainsi que par des points de vente au détail équivalant aux offres du secteur privé.
- La CPSL joue un rôle capital dans l'évolution du tourisme dans l'Est de l'Ontario, d'une part par l'excellence dont elle fait preuve dans la présentation et la promotion de ses attractions et installations et, d'autre part, par sa contribution à l'établissement de programmes régionaux qui répondent aux demandes des marchés de tourisme.
- Sa plus grande force pour les années à venir doit faire fond sur le leadership et la motivation de son personnel ainsi que sur des commissaires, des employés et des collectivités qui travaillent ensemble.
- La CPSL est déterminée à répondre aux besoins de ses visiteurs en assurant la prestation de services et en misant sur la courtoisie.
- La CPSL est résolue à communiquer efficacement avec les visiteurs, les employés, les dirigeants communautaires, les associations, les exploitants d'entreprises touristiques du secteur privé et le personnel du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport.
- La CPSL croit que l'élaboration et la mise en œuvre d'une image d'entreprise unique renforceront la sensibilisation du public à la CPSL en tant que société unifiée offrant des programmes et installations distincts, et que cette image servira de pierre angulaire de la commercialisation, en plus d'être une source de fierté pour le personnel.
- La CPSL s'engage à gérer ses attractions, ses installations et services de façon responsable et éthique.
- La CPSL s'engage à respecter les principes énoncés dans sa vision d'entreprise. Celle-ci oriente la planification et les nouvelles initiatives de la Commission, facilite l'établissement des priorités pour les programmes existants et prépare le terrain pour les activités de collaboration organisées avec le secteur privé et d'autres parties concernées.

## **OBJECTIFS**

- Encourager et promouvoir l'industrie du tourisme dans l'Est de l'Ontario à longueur d'année afin que la population de la région et l'ensemble de la province puissent en récolter les avantages économiques
- Acquérir, protéger, créer et entretenir les ressources historiques et récréatives au sein de la sphère de compétence de la CPSL dans l'intérêt de la population de l'Ontario et pour le plaisir des personnes visitant la province
- Gérer les lieux historiques, les terrains de camping, les promenades, les aires de loisirs et les autres installations qui renforcent la contribution de la CPSL au développement touristique, aux loisirs, à l'apprentissage et à la conservation du patrimoine
- Fournir les services et installations de la CPSL en visant un haut niveau d'excellence afin de satisfaire les visiteurs sur les plans récréatif et éducatif



## **PILIERES STRATÉGIQUES**

La CPSL appuie ses activités sur des piliers stratégiques, mis à jour en novembre 2017.

### **Pilier I – Établir une culture axée sur la santé, la sécurité et l'environnement**

La CPSL continuera d'instaurer une culture « sécurité d'abord » afin de créer un environnement de travail sain où les employés se sentent en sécurité en tout temps et ayant des répercussions environnementales minimales sur tous les sites qu'elle exploite. Les Indicateurs de rendement en matière de sécurité (IRS) et l'analyse des causes fondamentales éclaireront les progrès à cet égard. Le plan d'accessibilité pluriannuel mis au point par la CPSL permettra à celle-ci de s'assurer qu'elle se conforme aux exigences de l'Ontario en matière d'accessibilité et qu'elle lève les obstacles. Enfin, le Comité du mieux-être de la CPSL encouragera le personnel de la Commission à adopter des habitudes qui favorisent leur mieux-être et les fera connaître.

### **Pilier II – Devenir autonome sur le plan opérationnel**

La CPSL continuera d'améliorer son rendement général en mettant l'accent à la fois sur la production de recettes et la conformité à un modèle axé sur les marges. Elle élaborera et mettra en œuvre des pratiques d'amélioration continue durables en vue de réduire constamment les coûts, d'éliminer le gaspillage, d'améliorer la qualité et d'accroître la flexibilité dans l'ensemble de ses unités opérationnelles. Elle continuera de veiller à respecter son budget en ayant recours à des analyses des écarts, à des outils de mesure et à des méthodes de reddition de comptes afin d'améliorer son rendement financier global. De plus, elle s'efforcera sans cesse de lutter contre l'inflation en apportant des améliorations à sa structure des coûts.

### **Pilier III – Optimiser et équilibrer les ressources et les bénéfices**

La CPSL optimisera et équilibrera les ressources et les bénéfices afin d'assurer la qualité des produits, la satisfaction de la clientèle et une rentabilité accrue. Elle continue d'offrir à ses clients actuels et potentiels un vaste éventail de produits et de services concurrentiels à l'intérieur des sites historiques nationaux et dans le secteur des parcs et des attractions récréotouristiques. Elle déploiera des efforts pour être perçue comme une innovatrice dans l'industrie touristique grâce à sa créativité exceptionnelle, à sa polyvalence et à ses capacités en mettant l'accent sur des programmes et des événements spéciaux à haut rendement visant à enrichir l'expérience des visiteurs. Le réinvestissement des gains opérationnels pour soutenir la qualité des produits, l'excellence de l'expérience touristique offerte ainsi que la croissance et l'amélioration des programmes et de la gamme de produits contribuera à assurer la viabilité organisationnelle et financière. La préservation de sites patrimoniaux centraux demeure primordiale, et la CPSL examine la valeur patrimoniale de nouveaux produits et services dans la mesure où ceux-ci n'entraînent pas la dilution des produits de base.

### **Pilier IV – Accroître et élargir la clientèle**

Les investissements faits pour rehausser la qualité des produits, offrir des activités spéciales, mettre en œuvre des programmes thématiques les jours de la semaine comme le week-end, améliorer le « rapport qualité-prix » perçu et renforcer l'image de marque de la CPSL seront réorientés de façon à favoriser l'expansion des marchés provinciaux, nationaux et internationaux ainsi que la pénétration des marchés régionaux.

### **Pilier V – Constituer une main-d'œuvre talentueuse et mobilisée**

La CPSL excelle quand il s'agit d'attirer, de former et de maintenir en poste du personnel compétent et flexible à l'appui d'une organisation au rendement élevé qui est constamment en évolution. À cette fin, elle exercera un leadership plus soutenu et mobilisera le personnel. Sa priorité restera d'investir dans l'établissement d'une culture d'amélioration continue et de

responsabilisation personnelle. L'investissement dans la formation continue des employés se poursuit, et ce, pour toutes les catégories de perfectionnement professionnel. Une meilleure capacité à servir des visiteurs internationaux dans leur langue est à considérer.

## **MESURES DE RENDEMENT**

La CPSL harmonise ses mesures de rendement avec ses cinq piliers stratégiques et produit des rapports basés sur des résultats et des extrants. Telles sont les mesures de rendement qui ont été utilisées en 2018-2019 :

### **Pilier I – Établir une culture axée sur la santé, la sécurité et l'environnement**

Mesurer les incidents signalés qui touchent des employés et de visiteurs au fil du temps, et suivre les cas de morsures de tiques

### **Pilier II – Devenir autonome sur le plan opérationnel**

Analyser les niveaux d'activité toutes les semaines et les comparer à ceux prévus et à ceux de l'année précédente pour évaluer le rendement et cerner les tendances et les occasions

### **Pilier III – Optimiser et équilibrer les ressources et les bénéfices**

Effectuer des examens financiers mensuels des indicateurs de rendement clés, de l'état des résultats, de rapports sur la réserve interne assujettie à des restrictions, de rapports sur les immobilisations et de rapports sur les activités afin d'évaluer le rendement financier par rapport à celui prévu et à celui de l'année précédente

### **Pilier IV – Accroître et élargir la clientèle**

Mesurer les niveaux de satisfaction de la clientèle au moyen de diverses méthodes (commentaires dans les médias sociaux, cartes de commentaires de clients, etc.) et améliorer les renseignements sur la clientèle pour cerner les domaines où la clientèle peut être plus vaste et développer de nouveaux produits

### **Pilier V – Constituer une main-d'œuvre talentueuse et mobilisée**

Mettre en place un nouveau plan de gestion des ressources humaines pour répondre aux défis relatifs à l'effectif (modèle de dotation en personnel amélioré, diversité du recrutement, formation propre à la CSPL, numérisation des processus, etc.) et suivre les ETP pour veiller à ce que les unités opérationnelles fonctionnent sans dépasser les seuils établis

## **RISQUES ET ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS INFLUANT SUR LE RENDEMENT**

Aucun à signaler en 2018-2019 – La CPSL a dépassé son budget de fonctionnement annuel.

## NIVEAUX DE DOTATION EN PERSONNEL

EFFECTIF DE LA CPSL – SOMMAIRE	2018-2019	2017-2018	2016-2017
Postes à temps plein	61	41	34
Postes à temps partiel	1	12	14
Postes saisonniers (en moyenne 5 à 6 mois par année)	154	154	156
Étudiants (en moyenne 4 mois par année)	252	252	252
<b>EFFECTIF TOTAL DE LA CPSL</b>	<b>468</b>	<b>459</b>	<b>456</b>

## RENDEMENT D'EXPLOITATION DES ATTRACTIONS TOURISTIQUES

ATTRACTION	2018-2019	2017-2018	2018-2019 contre 2017-2018		2016-2017
<b>Fort Henry</b> (droits d'entrée/locations)	118	126	(8)	(6) %	157
<b>Upper Canada Village</b> (droits d'entrée/locations)	259	270	(11)	(4) %	213
<b>Parcs</b> (nuitées/droits d'entrée)	156	142	14	10 %	168
<b>Terrain de golf Upper Canada</b> (parties de golf/locations)	16	17	(1)	(5) %	18
<b>Écoparc d'aventure Skywood</b> (droits d'entrée)	10	11	(1)	(8) %	10
<b>Visites guidées du pénitencier de Kingston</b> (droits d'entrée)	68	105	(37)	(36) %	60
<b>CPSL (total excluant la marina du parc Chrysler)</b>	<b>627</b>	<b>671</b>	<b>(44)</b>	<b>(7) %</b>	<b>626</b>
<b>Marina du parc Chrysler</b> (longueur amarrée ou entreposée en pieds linéaires)	1 418	1 508	(90)	(6) %	1 666
<b>CPSL (total incluant la marina du parc Chrysler)</b>	<b>2 045</b>	<b>2 179</b>	<b>(134)</b>	<b>(6) %</b>	<b>2 292</b>

Remarque : Les montants précédents sont en milliers de dollars.

## RENDEMENT FINANCIER

### EXPLOITATION

En 2018-2019, la CPSL a généré 14,742 millions de dollars en recettes d'exploitation et un excédent net de 1,028 millions, dépassant son budget de 619 000 \$ ou de 151 % et concrétisant un déclin planifié de l'excédent net de 384 000 \$ ou de 27 % par rapport à 2017-2018. Parmi les facteurs importants qui ont contribué à la diminution d'année en année de l'excédent net figure un investissement dans les ressources humaines visant à créer la capacité nécessaire pour soutenir la croissance future de la CPSL. Cet investissement est précisé dans le modèle de dotation en matériel amélioré que contient le plan d'activités 2018-2019.

La CPSL a reçu du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (MTCS) la somme de 7,123 millions de dollars à titre de subvention d'exploitation du gouvernement provincial, laquelle a été haussée de 500 000 \$ par rapport à l'exercice précédent, alors qu'elle s'élevait à

6,623 millions. Les autres fonds octroyés par le MTCS comprenaient deux subventions Fêtons l'Ontario d'une valeur totale de 158 000 \$ à l'appui d'événements au Upper Canada Village et au Fort Henry ainsi qu'une somme de 80 000 \$ du Programme Expérience Été pour subventionner des salaires d'étudiants. La CPSL a aussi reçu une subvention de 20 000 \$ du ministère fédéral du Multiculturalisme et de l'Identité canadienne pour créer une exposition sur la culture ukrainienne.

## **DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS**

La CPSL assure la gestion de 7 000 acres de terres qui s'étirent sur plus de 200 km entre Kingston et la limite du Québec, le long du fleuve Saint-Laurent. Elle y exploite trois attractions historiques majeures, 14 plages et terrains de camping, la promenade des Mille-Îles de 37 km et la promenade du Long-Sault de 11 km, un sentier récréatif de grande distance, un sanctuaire faunique, un parc écologique d'activités aériennes, un terrain de golf de 18 trous, une marina ainsi que des magasins de détail et des boutiques de cadeaux.

La valeur des immobilisations amorties de la CPSL, mises à part les terres et les routes, s'élève à 51,3 millions de dollars. La CPSL et le ministère ont mis en place un processus pour assurer l'entretien de ces biens immobilisés considérables à long terme. Ils effectuent le suivi de l'âge et de l'état de ces biens au moyen du Système d'information sur la gestion des biens du MTCS, ce qui leur permet d'établir ensuite la priorité des projets de réparation et de remise en état des immobilisations. Ainsi, près de 15,3 millions de dollars sont affectés à des projets de réparation s'inscrivant dans les priorités urgentes du Système d'information sur la gestion des biens (critique à l'heure actuelle, exigences de conformité au code, santé et sécurité, défaillance imminente) et près de 38,0 millions le sont à d'autres projets de réparation hautement prioritaires.

En 2018-2019, la CPSL a dépensé 4,249 millions de dollars en projets d'immobilisations à partir de subventions d'immobilisations du MTCS. Ces fonds ont été dirigés vers un certain nombre de projets hautement prioritaires qui étaient cruciaux pour assurer la sécurité du personnel et des visiteurs, à ses sites récréatifs et patrimoniaux, en plus d'être nécessaires pour assurer la conformité aux lois et exigences réglementaires, et soutenir les opérations courantes et la production de recettes.

Les projets d'immobilisations réalisés pendant l'année comprenaient la réparation et le remplacement de systèmes de traitement des eaux d'égout et de fosses septiques, des toilettes, du drainage, de l'infrastructure de technologie de l'information, des bâtiments, de la flotte de voitures de golf, de l'équipement (léger et lourd), du matériel d'entretien, de l'équipement de restauration, des systèmes électriques et des appareils de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC), des systèmes électriques, des systèmes de plomberie et d'irrigation, de l'infrastructure facilitant l'accessibilité, des installations de stockage et de nombreux autres projets visant la réparation et la remise en état de biens de la CPSL.

## **RÉSERVE INTERNE ASSUJETTIE À DES RESTRICTIONS**

En 2011-2012, la CPSL et le MTCS ont établi en collaboration une réserve interne assujettie à des restrictions (RIR) avec une subvention ministérielle ponctuelle de 2,5 millions de dollars. La RIR est le fonds d'investissement dont se sert la CPSL pour stimuler la croissance et progresser dans l'atteinte de son objectif d'autonomie financière – pour moins dépendre du financement

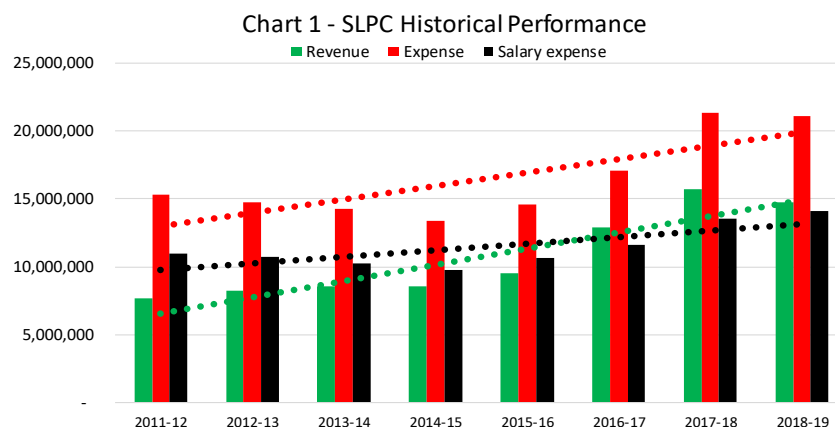
public. La RIR est financée à l'interne à partir du revenu net. Elle est investie dans des programmes et des événements, des améliorations à l'expérience de la clientèle et des initiatives qui se traduiront par des économies. Le conseil des commissaires de la CPSL a conçu et approuvé des lignes directrices pour le financement qui exigent que les projets approuvés génèrent (1) une marge bénéficiaire d'exploitation d'au moins 50 % ou (2) des économies sur les coûts d'au moins 25 %. Depuis 2011-2012, la RIR est financée à l'interne à partir du revenu annuel net.

La CPSL reçoit un paiement de transfert annuel pour ses activités opérationnelles courantes ainsi qu'un second paiement de transfert pour des projets d'immobilisations touchant l'infrastructure, plus particulièrement (1) en matière de santé et de sécurité, (2) de conformité aux lois et aux codes ainsi que (3) de garantie de l'intégrité des biens. Ces paiements de transfert ne peuvent servir à financer de nouveaux événements, programmes ou initiatives proactives réduisant les coûts. L'investissement provenant de la RIR est donc essentiel pour renforcer la position financière de la CPSL, en maintenir le dynamisme et l'aider à devenir une destination touristique de calibre mondial.

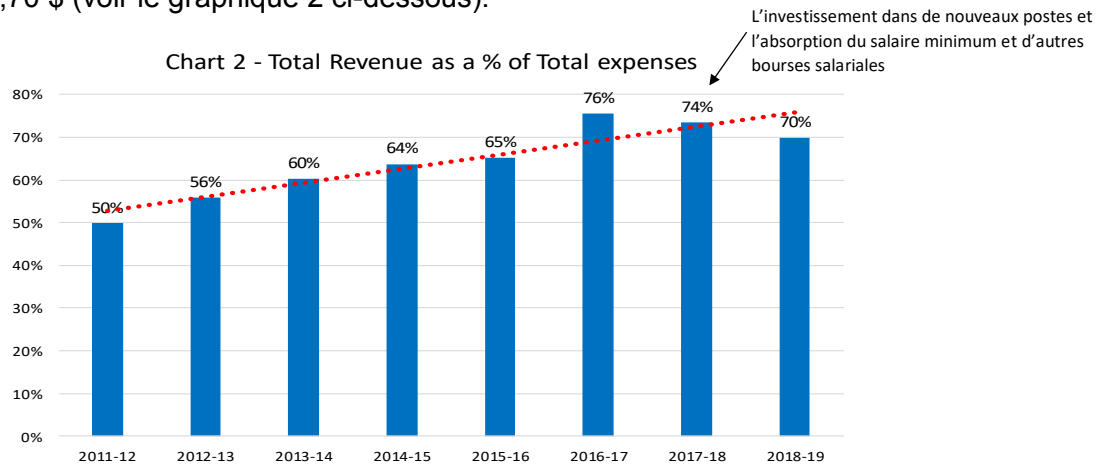
Depuis 2011-2012, le revenu net provenant des opérations de la CPSL a injecté plus de 13,4 millions de dollars dans la RIR; plus de 12,4 millions ont été investis dans divers projets, notamment :

- L'événement automnal encensé par la critique PumpkInferno, qui a attiré plus de 77 000 visiteurs en un an et qui produit des recettes de plus de 1 million chaque année;
- Lumina Borealis, qui a attiré plus de 60 000 visiteurs en un an et qui produit des recettes de plus de 380 000 \$ chaque année;
- Écoparc d'aventure Skywood, qui produit des recettes de plus de 400 000 \$ chaque année;
- Les chalets pour campeurs, qui produisent des recettes de plus de 260 000 \$ chaque année;
- Les terrains de camping avec services complets, qui produisent des recettes de plus de 200 000 \$ chaque année;
- Des mises à niveau éconergétiques (électricité) pour réduire la consommation d'énergie de la CPSL, qui ont permis d'économiser 50 000 \$ par année selon les estimations.

Alors que la CPSL investissait pour rajeunir l'expérience proposée aux visiteurs et parvenir à répondre à la demande des visiteurs, les recettes tirées des activités ont augmenté de 93 % de 2011-2012 à 2018-2019, passant de 7,64 millions à 14,74 millions (voir le graphique 1 ci-dessous).



Les retombées sur le rendement financier de la CPSL ont été considérables. En 2011-2012, pour chaque dollar dépensé, la CPSL a généré des recettes de 0,50 \$; en 2018-2019, cette somme est passée à 0,70 \$ (voir le graphique 2 ci-dessous).



Parmi les autres facteurs qui ont contribué à cette réussite figure un engagement à appliquer les principes Lean-Kaizen et à procéder à une restructuration. Les salaires et traitements constituent la dépense la plus élevée de la CPSL. En 2016-2017, pour la première fois, les recettes de la CPSL ont couvert la totalité des salaires et traitements (voir le graphique 1 ci-dessus).

## RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION POUR LA PRODUCTION DE RAPPORTS ANNUELS

La direction de la Commission des parcs du Saint-Laurent (CPSL) est responsable de la production d'états financiers et de tout élément d'information contenu dans ces états. La direction a préparé les états conformément au cadre mentionné à la remarque 2 dans les états financiers vérifiés, joints.

Les états financiers incluent des montants basés sur les meilleures estimations et des appréciations. La direction a calculé ces montants de manière raisonnable, dans le but de veiller à ce que les états financiers soient présentés fidèlement à tous égards importants.

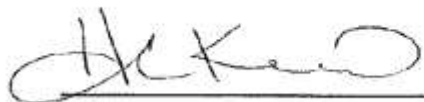
La direction maintient un système de contrôles internes sur les plans comptable et administratif qui est conçu pour offrir une assurance raisonnable que l'information financière est pertinente, fiable et exacte, et que les actifs de la Commission sont bien comptabilisés et adéquatement protégés.

La CPSL doit veiller à ce que la direction respecte ses obligations en matière de rapports financiers et à ce qu'elle assume la responsabilité liée à l'examen et à l'approbation des états financiers.

Le conseil rencontre périodiquement la direction pour discuter des résultats financiers, des questions de vérification et des enjeux liés aux rapports financiers, en plus de s'assurer que chaque partie s'acquitte comme il se doit de ses responsabilités. Le conseil passe en revue les états financiers avant d'en recommander l'approbation.

Les états financiers ont été vérifiés par KPMG, le vérificateur externe nommé par la Commission, et ils l'ont été conformément aux normes de vérification généralement reconnues au Canada, au nom de la Commission, de la ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport, et de la vérificatrice générale de l'Ontario. KPMG dispose d'un droit d'accès direct et totalement libre aux dossiers de

la Commission, en plus de pouvoir librement s'adresser au Conseil des commissaires, sans la présence de la direction, pour discuter de la vérification et des observations relatives à l'intégrité des rapports financiers de la CPSL.



---

Hollie Kew  
Directrice générale et chef de la direction  
Commission des parcs du Saint-Laurent



---

Al Adibi  
Directeur, Services généraux  
Commission des parcs du Saint-Laurent

## **ANNEXE**



Financial Statements of

**THE ST. LAWRENCE PARKS  
COMMISSION**

And Independent Auditor's Report thereon

Year ended March 31, 2019



KPMG LLP  
863 Princess Street, Suite 400  
Kingston ON K7L 5N4  
Canada  
Telephone 613-549-1550  
Fax 613-549-6349

## INDEPENDENT AUDITORS' REPORT

To the St. Lawrence Parks Commissioners, the Minister of Tourism, Culture and Sport and the Auditor General of Ontario

### ***Qualified Opinion***

We have audited the financial statements of St. Lawrence Parks Commission (the "Entity"), which comprise:

- the statement of financial position as at March 31, 2019
- the statement of operations for the year then ended
- the statement of changes in net assets for the year then ended
- the statement of cash flows for the year then ended
- and notes to the financial statements, including a summary of significant accounting policies

(hereinafter referred to as the "financial statements").

In our opinion, except for the effects of the matters described in the Basis for Qualified Opinion paragraphs, the financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Entity as at March 31, 2019, and its results of operations, its remeasurement gains and losses, and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian public sector accounting standards.

### ***Basis for Qualified Opinion***

Note 2 indicates that tangible capital assets, including land, acquired before April 1, 1994 are carried at nominal value. Moreover, assets acquired before April 1, 2009 with provincial government funding have been expensed rather than capitalized. In these respects, the financial statements are not in accordance with Canadian public sector accounting standards.

Therefore, we were not able to determine whether any adjustments might be necessary to:

- the total assets reported in the statements of financial position as at March 31, 2019 and March 31, 2018
- the amortization of deferred capital contributions, the amortization expense of tangible capital assets and excess of revenue over expenses reported in the statements of operations for the years ended March 31, 2019 and March 31, 2018



- the unrestricted net assets, at the beginning and end of the year, reported in the statements of changes in net assets for the years March 31, 2019 and March 31, 2018
- the excess of revenue over expenses reported in the statements of cash flows for the years ended March 31, 2019 and March 31, 2018

Our opinion on the financial statements for the year ended and March 31, 2019 was qualified accordingly because of the possible effects of this departure from the Canadian public sector accounting standards.

We conducted our audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Our responsibilities under those standards are further described in the “**Auditors’ Responsibilities for the Audit of the financial statements**” section of our auditors’ report.

We are independent of the Entity in accordance with the ethical requirements that are relevant to our audit of the financial statements in Canada and we have fulfilled our other responsibilities in accordance with these requirements.

We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our qualified opinion.

### ***Responsibilities of Management and Those Charged with Governance for the Financial Statements***

Management is responsible for the preparation and fair presentation of the financial statements in accordance with Canadian public sector accounting standards, and for such internal control as management determines is necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the financial statements, management is responsible for assessing the Entity’s ability to continue as a going concern, disclosing as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless management either intends to liquidate the Entity or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Those charged with governance are responsible for overseeing the Entity’s financial reporting process.

### ***Auditors’ Responsibilities for the Audit of the Financial Statements***

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditors’ report that includes our opinion.

Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Canadian generally accepted auditing standards will always detect a material misstatement when it exists.

Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of the financial statements.



As part of an audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards, we exercise professional judgment and maintain professional skepticism throughout the audit.

We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.

- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the Entity's internal control.
- Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made by management.
- Conclude on the appropriateness of management's use of the going concern basis of accounting and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the Entity's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditors' report to the related disclosures in the financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditors' report. However, future events or conditions may cause the Entity to cease to continue as a going concern.
- Evaluate the overall presentation, structure and content of the financial statements, including the disclosures, and whether the financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that achieves fair presentation.
- Communicate with those charged with governance regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

A handwritten signature in black ink that reads 'KPMG LLP'. The signature is written in a cursive, slightly slanted style. Below the signature is a horizontal line that starts under the 'K' and ends under the 'P', with a small upward tick at the end.

Chartered Professional Accountants, Licensed Public Accountants

Kingston, Canada

July 11, 2019

# THE ST. LAWRENCE PARKS COMMISSION

Financial Statements

Year ended March 31, 2019

---

	<u>Page</u>
Financial Statements	
Statement of Financial Position	1
Statement of Operations	2
Statement of Changes in Net Assets	3
Statement of Cash Flows	4
Notes to Financial Statements	5

# THE ST. LAWRENCE PARKS COMMISSION

## Statement of Financial Position

March 31, 2019, with comparative information for 2018  
(In thousands of dollars)

	2019	2018
<b>Assets</b>		
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 11,457	\$ 8,012
Accounts receivable	571	2,037
Inventories	446	533
Prepaid expenses	114	94
	<u>12,588</u>	<u>10,676</u>
Tangible capital assets (note 3)	38,661	40,828
Deferred land costs (note 6)	41	41
	<u>\$ 51,290</u>	<u>\$ 51,545</u>

## Liabilities and Net Assets

Current liabilities:		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 4,101	\$ 2,928
Deferred contributions (note 4)	2,276	1,950
	<u>6,377</u>	<u>4,878</u>
Deferred contributions - tangible capital assets (note 5)	33,318	34,957
Due to the Province of Ontario (note 6)	300	300
Severance and future employee benefits (note 7)	981	1,102
Net assets:		
Unrestricted	3,558	3,558
Internally restricted (note 8)	6,756	6,750
	<u>10,314</u>	<u>10,308</u>
Commitments (note 14)		
	<u>\$ 51,290</u>	<u>\$ 51,545</u>

See accompanying notes to financial statements.

Approved on behalf of the Board of Commissioners:

\_\_\_\_\_ Commissioner

\_\_\_\_\_ Commissioner

# THE ST. LAWRENCE PARKS COMMISSION

## Statement of Operations

Year ended March 31, 2019, with comparative information for 2018  
(In thousands of dollars)

	Unrestricted	Internally restricted (note 8)	Total 2019	Total 2018
Operating revenue:				
Entrance receipts (note 12)	\$ 8,224	\$ —	\$ 8,224	\$ 9,635
Camping	4,078	—	4,078	3,749
Gross profit from retail operations (note 9)	695	—	695	901
Golf course	425	—	425	391
Concession and site	443	—	443	449
Sponsorships	106	—	106	150
Marina docking and storage	490	—	490	525
Investment income	177	—	177	79
Miscellaneous	99	5	104	168
	<u>14,737</u>	<u>5</u>	<u>14,742</u>	<u>16,047</u>
Operating expenses:				
Salaries, wages and benefits (note 11)	14,051	5	14,056	13,690
Services	4,610	46	4,656	5,291
Supplies and equipment	1,424	159	1,583	1,716
Transportation and communication	251	—	251	179
Amortization of tangible capital assets	4	826	830	886
Program distribution to United Way KFL&A (note 12)	735	—	735	1,221
Miscellaneous	15	—	15	17
	<u>21,090</u>	<u>1,036</u>	<u>22,126</u>	<u>23,000</u>
Other revenue (expenses):				
Provincial government funding:				
Operational	7,381	9	7,390	7,065
Refurbishment	4,399	—	4,399	4,250
Revitalization	1,288	—	1,288	1,346
Other funding	178	—	178	178
	<u>13,246</u>	<u>9</u>	<u>13,255</u>	<u>12,839</u>
Refurbishment:				
Expenses	2,274	—	2,274	2,408
Amortization of tangible capital assets	2,125	—	2,125	1,842
	<u>4,399</u>	<u>—</u>	<u>4,399</u>	<u>4,250</u>
Revitalization				
Amortization of tangible capital assets	1,288	—	1,288	1,346
Other expenses:				
Amortization of tangible capital assets	178	—	178	178
	<u>7,381</u>	<u>9</u>	<u>7,390</u>	<u>7,065</u>
Provincial government operational funding	7,381	9	7,390	7,065
Excess (deficiency) of revenue over expenses	\$ 1,028	\$ (1,022)	\$ 6	\$ 112

See accompanying notes to financial statements.

# THE ST. LAWRENCE PARKS COMMISSION

## Statement of Changes in Net Assets

Year ended March 31, 2019, with comparative information for 2018  
(In thousands of dollars)

	Unrestricted	Internally restricted (note 8)	Total 2019	Total 2018
Balance, beginning of year	\$ 3,558	\$ 6,750	\$ 10,308	\$ 10,196
Excess (deficiency) of revenue over expenses	1,028	(1,022)	6	112
Internal transfer (note 8)	(1,028)	1,028	–	–
Balance, end of year	\$ 3,558	\$ 6,756	\$ 10,314	\$ 10,308

See accompanying notes to financial statements.



# THE ST. LAWRENCE PARKS COMMISSION

## Statement of Cash Flows

Year ended March 31, 2019, with comparative information for 2018  
(In thousands of dollars)

	2019	2018
Cash provided by (used for):		
Operating activities:		
Excess of revenue over expenses	\$ 6	\$ 112
Items not involving cash:		
Amortization of tangible capital assets	4,421	4,252
Amortization of deferred capital contributions	(5,887)	(5,411)
Change in non-cash operating working capital:		
Accounts receivable	1,466	583
Inventories	87	(132)
Prepaid expenses	(20)	13
Accounts payable and accrued liabilities	1,173	(283)
Deferred contributions	326	(294)
Severance and future employee benefits	(121)	286
	<u>1,451</u>	<u>(874)</u>
Financing activities:		
Deferred capital contributions	4,248	5,236
Investing activities:		
Acquisition of tangible capital assets	(2,254)	(3,561)
Increase in cash and cash equivalents	3,445	801
Cash and cash equivalents, beginning of year	8,012	7,211
Cash and cash equivalents, end of year	<u>\$ 11,457</u>	<u>\$ 8,012</u>

See accompanying notes to financial statements.

# THE ST. LAWRENCE PARKS COMMISSION

Notes to Financial Statements

Year ended March 31, 2019  
(In thousands of dollars)

---

## 1. Governing statutes:

The St. Lawrence Parks Commission (the "Commission"), a Provincial Corporation without share capital and Crown Agency, is subject to and governed by an Ontario Statute, the St. Lawrence Parks Commission Act. The Commission operates several parks, historical sites and other facilities situated on Crown lands in Eastern Ontario, including Upper Canada Village and Fort Henry, intended to provide tourism and recreation opportunities to both residents of, and visitors to the Province of Ontario (the "Province"). The Commission is exempt from federal and provincial income taxes under paragraph 149(1)(d) of the Income Tax Act (Canada).

## 2. Significant accounting policies:

The financial statements have been prepared in accordance with Canadian public sector accounting standards in the Chartered Professional Accountants of Canada (CPA) Handbook. The Commission has elected to apply the accounting standard recommendations applicable solely to government not-for-profit organizations in Sections PS 4200 to PS 4270 of the GICA Public Sector Accounting Handbook. A statement of remeasurement gains and losses has not been included as there are no matters to report therein.

### (a) Cash and cash equivalents:

The Commission's policy is to present in cash and cash equivalents bank balances, including bank overdrafts whose balances fluctuate frequently from being positive to overdrawn, and investments with a maximum maturity of three months from the acquisition date or redeemable at any time without penalty.

### (b) Revenue recognition:

The Commission follows the deferral method of accounting for contributions. Under this method, contributions restricted for future period expenses are deferred and are reported as revenue in the year in which related expenses are incurred. Unrestricted contributions are recognized as revenue when received or receivable if the amount to be received can be reasonably estimated and collection is reasonably assured.

Retail revenue is recognized when persuasive evidence of an arrangement exists, when the customer has taken possession of the goods, the price to the buyer is fixed or determinable and collection is reasonably assured.

# THE ST. LAWRENCE PARKS COMMISSION

Notes to Financial Statements (continued)

Year ended March 31, 2019  
(In thousands of dollars)

---

## 2. Significant accounting policies (continued):

### (b) Revenue recognition (continued):

Entrance fees, campsites, golf course, concession and site rentals, sponsorship, and marina docking and storage revenues, are recognized in accordance with the agreement between the parties, when services have been rendered, fees are fixed or determinable and collection is reasonably assured.

Investment income are recorded on the transaction date and resulting revenue are recognized using the accrual method of accounting. Investment income includes interest income, which is recognized on a time apportionment basis.

### (c) Inventory valuation:

Inventories are valued at the lower of cost and net realizable value. Cost is determined by the first in, first out method.

### (d) Tangible capital assets:

Tangible capital assets, including land, acquired before April 1, 1994 are carried at nominal value. Capital assets acquired with Provincial government funds before April 1, 2009 have been expensed rather than capitalized. Tangible capital assets acquired with Provincial government funds after April 1, 2009 have been capitalized at cost.

Tangible capital assets are recorded at cost. Amortization is provided on a straight-line basis using the following estimated useful lives:

Asset	Useful life
Buildings and other structures	20 to 40 years
Landhold improvements	15 years
Exhibits	10 years
Machinery, equipment, and tools	5 years
Vehicles	5 to 10 years
Computer systems and licenses	3 to 5 years
Office furniture and equipment	3 to 5 years
Structures	5 years

Tangible capital assets grants received by the Commission are deferred and amortized at rates that offset amortization recorded on related tangible capital assets.

When the Commission recognizes that a tangible capital asset no longer has any long-term service potential, the excess of net carrying amount of the tangible capital asset over its residual value is recognized as an expense in the statement of operations.

# THE ST. LAWRENCE PARKS COMMISSION

Notes to Financial Statements (continued)

Year ended March 31, 2019  
(In thousands of dollars)

---

## 2. Significant accounting policies (continued):

### (d) Tangible capital assets (continued):

The costs incurred for major capital projects are classified separately as construction in progress until the project is complete. When complete, the costs are transferred to the appropriate capital asset category and amortization commences.

### (e) Salaries, wages and benefits:

These financial statements reflect salaries, wages and benefit costs allocated by the Province of Ontario for those members of the Ontario Public Service ("OPS") who are involved with Commission operations.

### (f) Severance accrual:

OPS regular employees are entitled to one week of severance pay for each year of service, up to a maximum of six months' pay, when employment ceases because of death, retirement, layoff after one year of continuous service, or for any reason after five years of continuous service other than dismissal for cause and abandonment of position. Fixed term employees with more than five seasons of continuous service are entitled to such payment only if terminated by the employer. The Commission has accrued the obligation owing to regular employees. Any potential obligation for fixed term employees is recorded only upon termination.

### (g) Workplace Safety and Insurance Board:

The Province provides benefits to OPS employees on workers' compensation through the Workplace Safety and Insurance Board (WSIB). The Commission accrues its obligation for this employee benefit. The costs of this benefit is actuarially determined province wide, based on historical and previous experience. Adjustments to the estimated WSIB obligation, if any, are recognized in the year in which supportive computations are made available to the Commission by the WSIB.

### (h) Pension plan:

The Province provides pension benefits to its eligible OPS employees through participation in the Public Service Pension Plan (PSP Plan) and the Ontario Public Service Employees' Union Pension Trust (OPSEU Pension Trust). These plans are multi-employer defined benefit pension plans. As the Commission has insufficient information to apply defined benefit plan accounting, the plans have been accounted for as defined contribution pension plans, and the Commission's annual contributions are expensed. According to the Public Service Pension Act any deficiencies of the pension fund are to be paid out of the Consolidated Revenue Fund of the Province of Ontario, and as such no attempt has been made to calculate any amount owing regarding the unfunded liability (if any) with respect to these pension plans.

# THE ST. LAWRENCE PARKS COMMISSION

Notes to Financial Statements (continued)

Year ended March 31, 2019  
(In thousands of dollars)

---

## 2. Significant accounting policies (continued):

(i) Financial instruments:

Financial instruments are recorded at fair value on initial recognition. Equity instruments that are quoted in an active market are subsequently measured at fair value. All other financial instruments are subsequently measured at cost or amortized cost, unless management has elected to carry the instruments at fair value. The Commission has elected to carry all investments at fair value.

Short-term investments are measured at fair value without any adjustment for transaction costs it may occur on sale or other disposal. All changes in fair value are recorded in the statement of operations.

Financial assets are assessed for indicators of impairment on an annual basis at the end of the fiscal year. Where an indicator of impairment is present, the Commission determines if there is a significant adverse change in the expected amount or timing of future cash flows from the financial asset. If there is a significant adverse change in the expected cash flows, the carrying value of the financial asset is reduced to the highest of the present value of the expected cash flows, the amount that could be realized from selling the financial asset or the amount the Commission expects to realize by exercising its right to any collateral. If events and circumstances reverse in a future period, an impairment loss will be reversed to the extent of the improvement, not exceeding the initial impairment charge.

(j) Use of estimates:

The preparation of the financial statements requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities and disclosure of contingent assets and liabilities at the date of the financial statements and the reported amounts of revenue and expenses during the year. Actual results could differ from those estimates.

# THE ST. LAWRENCE PARKS COMMISSION

Notes to Financial Statements (continued)

Year ended March 31, 2019  
(In thousands of dollars)

### 3. Tangible capital assets:

	Cost	Accumulated amortization	2019 Net book value	2018 Net book value
Buildings and other structures	\$ 20,275	\$ 4,484	\$ 15,791	\$ 16,090
Landhold improvements	13,200	3,824	9,376	9,706
Exhibits	7,139	4,978	2,161	2,888
Machinery, equipment and tools	4,501	2,985	1,516	1,791
Vehicles	5,029	3,426	1,603	1,531
Computer systems and licenses	3,249	2,601	648	711
Office furniture and equipment	1,839	1,564	275	315
Structures	11,897	4,880	7,017	7,796
Construction in progress	274	–	274	–
	<b>\$ 67,403</b>	<b>\$ 28,742</b>	<b>\$ 38,661</b>	<b>\$ 40,828</b>

Cost and accumulated amortization at March 31, 2018 amounted to \$65,144 and \$24,316, respectively.

### 4. Deferred contributions:

	2019	2018
Prepaid admissions and camping	\$ 1,867	\$ 1,490
Ministry of Tourism, Culture and Sport - funding for refurbishment:		
Balance, beginning of year	–	765
Contributions	4,249	4,922
Expenditures	(4,249)	(5,687)
Balance, end of year	–	–
Kingston Penitentiary Tours destination marketing (note 12)	409	460
	<b>\$ 2,276</b>	<b>\$ 1,950</b>

# THE ST. LAWRENCE PARKS COMMISSION

Notes to Financial Statements (continued)

Year ended March 31, 2019  
(In thousands of dollars)

## 5. Deferred contributions – tangible capital assets:

	2019	2018
Ministry of Tourism, Culture and Sport - funding for refurbishment:		
Balance, beginning of year	\$ 15,476	\$ 14,263
Contribution received in current year	4,248	5,031
Amortization	(4,392)	(3,818)
Balance, end of year	15,332	15,476
Ministry of Tourism, Culture and Sport - funding for revitalization:		
Balance, beginning of year	16,052	17,398
Amortization	(1,288)	(1,346)
Balance, end of year	14,764	16,052
Ministry of Tourism, Culture and Sport - infrastructure stimulus funding:		
Balance, beginning of year	3,293	3,471
Amortization	(178)	(178)
Balance, end of year	3,115	3,293
Celebrate Ontario:		
Balance, beginning of year	40	–
Contribution received in current year	–	44
Amortization	(9)	(4)
Balance, end of year	31	40
Bike infrastructure program:		
Balance, beginning of year	96	–
Contribution received in current year	–	106
Amortization	(20)	(10)
Balance, end of year	76	96
	\$ 33,318	\$ 34,957

# THE ST. LAWRENCE PARKS COMMISSION

Notes to Financial Statements (continued)

Year ended March 31, 2019  
(In thousands of dollars)

## 6. Due to Province:

On February 6, 2013, the Commission received one-time funding to support a land sales initiative program being currently undertaken with Ontario Infrastructure and Lands Corporation. This funding is provided on an interest free basis, and on the understanding that it will be repaid upon completion of the sale(s). There were no costs incurred during the fiscal year (2018 - \$Nil) relating to the land sales initiative. Costs incurred in the 2014 fiscal year amounted to \$41 and have been capitalized as deferred land costs, which are recognized in operations against related proceeds on sale.

## 7. Severance and future employee benefits:

	2019	2018
Severance accrual	\$ 592	\$ 638
WSIB benefit accrual	389	464
	\$ 981	\$ 1,102

## 8. Internally restricted net assets:

A portion of net assets has been internally restricted by the Board of Commissioners to fund future capital expenditures. In the current year, the Board of Commissioners approved a deficiency of revenues over expenditures of \$1,022 from these restricted net assets.

The Board of Commissioners has approved the transfer of the 2019 net results of operations of \$1,028 to the Commission's Internally Restricted Reserve fund, for investment in programs and projects that will best contribute to the financial sustainability of future and ongoing operations.

## 9. Gross profit from retail operations:

Retail gross profit is comprised of:

	2019	2018
Sales from retail operations	\$ 1,806	\$ 1,844
Cost of goods sold	(1,111)	(943)
Gross profit from retail operations	\$ 695	\$ 901



# THE ST. LAWRENCE PARKS COMMISSION

Notes to Financial Statements (continued)

Year ended March 31, 2019  
(In thousands of dollars)

---

## 10. Transactions with the Province:

In the normal course of operations, the costs of post-retirement non-pension employee benefits have been paid by the Management Board Secretariat of the Province of Ontario and are not included in the statement of operations of the Commission. Further transactions with the Province of Ontario are as shown below, and are measured at their exchange amount as established and accepted by the parties.

Included in trade payables and accrued liabilities is \$279 (2018 - \$231) due to the Ministry of Finance in connection with payroll expenses and \$862 (2018 - \$Nil) due to the Ministry of Finance in connection with unspent capital funding.

During the year, the Commission paid a total of \$14,350 (2018 - \$13,627) in gross payroll expenses to the Ministry of Finance.

Included in Services expenditures is \$82 (2018 - \$364) paid to the Ministry of Finance for various services including advertising, pay stub printing, telephone chargebacks, legal services, environmental assessments, and licenses and \$12 (2018 - \$12) paid to the Ontario Provincial Police for security services.

During the year, the Commission paid the Ministry of Transportation \$207 (2018 - \$206) for the maintenance of the 1000 Islands Parkway which is included in Supplies and equipment expenses, and paid \$42 (2018 - \$42) to the Ministry of Finance for general liability insurance and provincial licenses.

During the year, the Commission recognized funding totaling \$13,246 (2018 - \$12,839) from the Ministry of Tourism, Culture and Sport, which is included in Provincial government funding.

During the year, the Commission paid the Ministry of Natural Resources \$Nil (2018 - \$10) for Learn to Fish program supplies which is included in Supplies and equipment expenses.

## 11. Pension plan:

The Commission's contribution to the PSP Plan and the OPSEU Pension Trust for the year ended March 31, 2019 was \$625 (2018 - \$569) and is included in salaries, wages and benefits on the Commission's statement of operations.

# THE ST. LAWRENCE PARKS COMMISSION

Notes to Financial Statements (continued)

Year ended March 31, 2019  
(In thousands of dollars)

---

## 12. Program distribution:

Pursuant to an operating agreement entered into with the Corporation of the City of Kingston, covering contracted services in connection with a seasonal 2018 Kingston Penitentiary tour program offering, the Commission has reflected in these 2019 financial statements program entrance receipts of \$2,904 (2018 - \$4,285), both direct and allocated incurred program costs of \$1,434 (2018 - \$1,843) for net receipts of \$1,470 (2018 - \$2,442) as the Commission carries the risks and rewards of this operation. Of the net receipts, the Commission has accrued \$735 (2018 - \$1,221) paid or payable to the United Way of Kingston, Frontenac, Lennox and Addington, representing one-half of the net program operating results as per the agreement. The remaining other one-half of the net program operating results of \$735 is a marketing contribution to be jointly agreed upon by the Commission and Tourism Kingston. During the year, \$326 in destination marketing costs were agreed upon and spent with the remaining \$409 included in deferred contributions on the statement of financial position until the parties jointly agree and spend their share of the surplus funds.

## 13. Remuneration of members:

Total remuneration of members of the Commission was \$6 (2018 - \$7).

## 14. Commitments:

(a) The Commission has entered into long-term lease agreements expiring on various dates between June 2019 and July 2021. Under the terms of these agreements, the minimum annual lease payments for the next two years are as follows:

2020	\$	13
2021		5
	<hr/>	<hr/>
	\$	18

(b) The Commission entered into a long-term maintenance contract with the Ministry of Transportation in 1983. An annual payment is made for the maintenance of the 1000 Islands Parkway of \$150, adjusted for inflation, until written notification of termination is made by the Commission, which requires a minimum of eight months to come into effect. There is a commitment of \$210 for the forthcoming financial year.

# THE ST. LAWRENCE PARKS COMMISSION

Notes to Financial Statements (continued)

Year ended March 31, 2019  
(In thousands of dollars)

---

## 15. Risk management:

### (a) Credit risk:

The Commission is exposed to credit risk regarding the financial assets recognized on the statement of financial position. The Commission has determined that the financial asset with greater credit risk exposure is trade accounts receivable since failure of any of these parties to fulfil their obligations could result in significant financial losses for the Commission.

The credit risk regarding cash and cash equivalents is considered to be negligible because the counterparty is a reputable bank with an investment grade external credit rating.

The trade accounts receivable balances are managed and analyzed on an ongoing basis and, accordingly, the Commission's exposure to doubtful accounts is not significant. The balance in the allowance for doubtful accounts at March 31, 2019 is \$85,000 (2018 - \$Nil).

The Commission's management considers that all the above financial assets that are not impaired or past due are of good credit quality.

### (b) Liquidity risk:

The Commission's liquidity risk represents the risk that the Commission could encounter difficulty in meeting obligations associated with its financial liabilities. The Commission is, therefore, exposed to liquidity risk with respect to all of the financial liabilities recognized in the statement of financial position.

The Commission manages its liquidity risk by monitoring its operating requirements. The Commission prepares budget and cash forecasts to ensure it has sufficient funds to fulfill its obligations.

There has been no change to the risk exposures from 2018.

## 16. Adoption of new accounting policies:

On April 1, 2018, the Commission adopted Canadian public sector accounting standard PS 3430 Restructuring transactions. The adoption of this standard did not result in an accounting policy change for the Commission, and did not result in any adjustments to the financial statements as at April 1, 2018.

## 17 Comparative information:

Certain comparative information has been reclassified to conform with the financial statement presentation adopted in the current year.

# THE ST. LAWRENCE PARKS COMMISSION

## Statement of Financial Position

March 31, 2019, with comparative information for 2018  
(In thousands of dollars)

	2019	2018
<b>Assets</b>		
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 11,457	\$ 8,012
Accounts receivable	571	2,037
Inventories	446	533
Prepaid expenses	114	94
	<u>12,588</u>	<u>10,676</u>
Tangible capital assets (note 3)	38,661	40,828
Deferred land costs (note 6)	41	41
	<u>\$ 51,290</u>	<u>\$ 51,545</u>

## Liabilities and Net Assets

Current liabilities:		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 4,101	\$ 2,928
Deferred contributions (note 4)	2,276	1,950
	<u>6,377</u>	<u>4,878</u>
Deferred contributions - tangible capital assets (note 5)	33,318	34,957
Due to the Province of Ontario (note 6)	300	300
Severance and future employee benefits (note 7)	981	1,102
Net assets:		
Unrestricted	3,558	3,558
Internally restricted (note 8)	6,756	6,750
	<u>10,314</u>	<u>10,308</u>
Commitments (note 14)		
	<u>\$ 51,290</u>	<u>\$ 51,545</u>

See accompanying notes to financial statements.

Approved on behalf of the Board of Commissioners:


 Commissioner
 
 Commissioner