

PLAN D'ACTIVITÉS

2021. 2022. 2023.

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

Table des matières

Sommaire.....	4
Vision, mandat et mission.....	5
• Vision.....	5
• Mandat.....	6
• Mission.....	6
Valeurs, convictions et principes fondamentaux	7
Objectifs.....	8
Priorités stratégiques	8
Aperçu des activités et des programmes actuels et futurs des unités opérationnelles.....	10
Ressources nécessaires pour atteindre les objectifs du mandat et les orientations stratégiques ..	55
Budget financier triennal du plan d'activités	56
Mesures et objectifs de rendement au cours des trois exercices du plan	57
• Finances	57
• 2020-2021	57
• 2021-2022	57
• De 2022-2023 à 2023-2024.....	58
• Fréquentation	58
• Clientèle	59
• Ressources humaines, santé et sécurité.....	60
• État des actifs.....	61
Plan de gestion des ressources humaines.....	62
Plan de communication	68
Plan relatif aux technologies de l'information	74
ANNEXE A	77
ANNEXE B.....	78
Grille d'évaluation des risques	78
ANNEXE C.....	79
Stratégies d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques	79
ANNEXE D	93
Analyse de la conjoncture.....	93
ANNEXE E.....	96
Plan d'approvisionnement (fonctionnement, immobilisations et RIR)	96
ANNEXE F.....	102
Rentabilité d'un budget à l'autre – parcours	102

ANNEXE G	103
Grilles tarifaires approuvées par le conseil	103
• Grille tarifaire de Fort Henry.....	103
• Grille tarifaire d’Upper Canada Village	107
• Grille tarifaire des visites guidées du Pénitencier de Kingston	111
• Grille tarifaire des Parcs du Saint-Laurent	113
• Grille tarifaire de l’Écoparc d’aventure Skywood (Non opérationnel en 2020-2021).....	118
• Grille tarifaire de la marina du parc Chrysler.....	119
• Grille tarifaire – Terrain de golf Upper Canada	122
• Droits d’utilisation des terres	123

PLAN D'ACTIVITÉS 2021. 2022. 2023.

COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

SOMMAIRE

La préparation de ce plan d'activités par la Commission des parcs du Saint-Laurent (CPSL) coïncide avec la fin de l'une des années les plus éprouvantes qu'a connues l'industrie touristique. Dans la foulée des efforts déployés par la province et le monde pour lutter contre la pandémie dans un avenir prévisible, la CPSL persévère dans sa volonté d'offrir des expériences de qualité aux visiteurs. L'entreprise de la CPSL n'en est que plus louable en offrant des expériences positives, durables et significatives aux communautés locales et aux visiteurs dans une période marquée par l'isolement et l'incertitude.

Au cours des derniers mois, le Conseil des commissaires et le personnel de la CPSL ont redoublé d'efforts pour renforcer la gouvernance du Conseil et susciter un élan pour améliorer la collaboration et la participation de la communauté. Nous avons porté les efforts sur la mobilisation des parties prenantes pour concevoir un plan stratégique à long terme et commencer à forger une alliance pour les dix prochaines années.

La compréhension de son histoire et des circonstances qui ont mené à sa création s'avère indispensable à la CPSL pour tirer de précieux enseignements de son riche parcours stratégique. Il est tout aussi important de connaître les différentes unités qui composent la CPSL et de reconnaître la croissance survenue au cours des quelque 70 dernières années. La CPSL continue de s'adapter à d'incessants changements dans le cadre de son mandat. L'engagement envers les communautés où les unités de la CPSL exercent leurs activités constitue la pièce maîtresse de son mandat. En faisant face aux changements, la CPSL doit s'appliquer à demeurer fidèle à son engagement à être un employeur et un partenaire économique apprécié et digne de confiance pour les communautés de l'Est de l'Ontario.

Les objectifs stratégiques de la CPSL façonneront les prochaines années d'activité. À cette fin, nous mettons au point un nouveau plan stratégique organisationnel. Ce plan vise à fournir une feuille de route qui guidera l'utilisation responsable des ressources en présentant des buts stratégiques, dans une approche harmonisée, pour soutenir la mise en œuvre d'initiatives et l'application de mesures de rendement. L'élaboration de ce plan permettra d'explorer les retombées des activités passées et futures de la Commission, de cerner les possibilités, de relever les difficultés et de classer par ordre de priorité les stratégies et les actions qui mèneront à des résultats appréciables. Parallèlement à la mise au point de ce plan, la CPSL continue de mettre le cap vers la revitalisation des éléments de son infrastructure ayant dépassé leur durée de vie utile en collaborant avec les municipalités locales et en travaillant étroitement avec le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (MIPSTC). Soucieuse de l'environnement, la CPSL reste attachée au respect des divers écosystèmes de l'Est de l'Ontario. Aussi ne cessera-t-elle de préconiser l'intelligence dans les activités ainsi que l'autosuffisance opérationnelle selon une démarche réfléchie. La CPSL maintient sa volonté de retisser les liens, de s'ouvrir aux partenariats et d'améliorer les relations avec les municipalités et les parties prenantes.

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. Ses attractions comprennent Upper Canada Village, le lieu historique du Canada du Fort-Henry (un site du patrimoine mondial de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, connue sous son acronyme UNESCO), la marina du parc Chrysler, le terrain de golf Upper Canada Village, le Sanctuaire des oiseaux migrateurs Upper Canada, l'Écoparc d'aventure Skywood, le chemin du Long-Sault et la promenade des Mille-Îles ainsi que huit terrains de camping et six plages. Au cours des dernières années, la CPSL a aussi organisé des visites guidées du Pénitencier de Kingston, rendues possibles grâce à un partenariat avec la Ville de Kingston et le Service correctionnel du Canada.

La CPSL soutient les efforts déployés par le MIPSTC pour renforcer l'industrie touristique de la province. Elle est un important moteur économique dans l'Est de l'Ontario, employant plus de 600 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. La CPSL s'active à défendre les intérêts de ses employés en investissant dans une main-d'œuvre talentueuse et diversifiée, qui est inclusive et exempte de racisme.

Au total, la SLPC accueille plus de 615 000 visiteurs chaque année, dont bon nombre sont originaires de l'Ontario, mais aussi du Québec et de l'étranger. L'accueil d'autant de visiteurs se traduit par des retombées économiques régionales de 70 à 100 millions de dollars bon an mal an. En tant que destination touristique, la CPSL attire des visiteurs vers des entreprises des collectivités locales et contribue au dynamisme de la région. Une forte participation aux événements de l'automne et de l'hiver (plus de 145 000 visiteurs) à Upper Canada Village et à Fort Henry a contribué à vivifier la « saison morte » du tourisme régional, générant plus de circulation au profit des entreprises locales.

VISION, MANDAT ET MISSION

La Commission des parcs du Saint-Laurent (CPSL), mise sur pied en 1955, est un organisme du gouvernement de l'Ontario qui :

- est régie par la *Loi sur la Commission des parcs du Saint-Laurent, L.R.O. 1990*;
- est assujettie à un protocole d'entente liant la ministre et le président du Conseil des commissaires de la CPSL, ainsi qu'aux directives du gouvernement;
- est désignée comme un organisme gouverné par un conseil d'administration, dont le cadre de responsabilisation est énoncé dans la Directive concernant les organismes et les nominations.

VISION

Les expériences touristiques, récréatives, culturelles et axées sur le patrimoine dans l'Est de l'Ontario sont soutenues, appréciées et accessibles aujourd'hui, demain et pour les générations futures.

MANDAT

Ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture

Tel est le mandat du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (MIPSTC) : améliorer la qualité de vie et promouvoir la croissance économique en soutenant et en proposant des expériences touristiques et culturelles, en soutenant les industries artistiques et culturelles et en encourageant la participation aux activités sportives et récréatives dans tout l'Ontario.

Le MIPSTC travaille de concert avec les secteurs du tourisme, de la culture et du sport, ainsi qu'avec d'autres ministères et d'autres ordres de gouvernement en vue de renforcer l'image de l'Ontario en tant que destination touristique réputée internationalement et d'ériger un secteur culturel fort et stable.

Le MIPSTC donne son appui à une industrie touristique plus forte et plus concurrentielle par la mise en place d'organismes et d'attractions touristiques qui sont appelés à devenir des catalyseurs de développement économique régional et des destinations de voyage de réputation internationale.

Mandat de la CPSL

Tel est le mandat de la Commission des parcs du Saint-Laurent (CPSL) : 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 soutiendra les efforts que déploie le MIPSTC 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 des produits novateurs et améliorer ses programmes existants de façon à attirer une nouvelle clientèle dans la région et à fidéliser celle existante.

MISSION

La Commission des parcs du Saint-Laurent a pour mission de veiller sur nos parcs, nos biens patrimoniaux et notre environnement, de les préserver et de se porter à leur défense au moyen d'activités et de partenariats qui contribuent à l'offre d'une expérience de visite exceptionnelle ainsi qu'à la prospérité économique de la région.

VALEURS, CONVICTIONS ET PRINCIPES FONDAMENTAUX

- La plus grande force de la CPSL 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 MIPSTC.
- La CPSL croit que l'élaboration et la mise en œuvre d'une image d'entreprise unique renforceront la sensibilisation du public à son endroit en tant qu'organisme unifié 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 est résolue à gérer ses attractions, ses installations et ses services de façon responsable et éthique.
- La CPSL s'engage à respecter les principes énoncés dans sa vision organisationnelle. Cette vision orientera sa planification et ses nouvelles initiatives, facilitera l'établissement des priorités pour les programmes existants et préparera le terrain pour les activités de collaboration organisées avec le secteur privé et d'autres intervenants.

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 tirer des 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 à un niveau d'excellence élevé pour le plaisir de ses visiteurs sur les plans récréatif et éducatif

PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Au fil des ans, la CPSL a mis en œuvre avec succès de nouvelles initiatives et des changements structurels pour développer un modèle commercial durable qui a réduit sa dépendance au financement gouvernemental sans l'empêcher de maintenir des niveaux cohérents de production de recettes et de croissance des activités. Les unités opérationnelles de la CPSL continueront de prendre appui sur ces fondations pour prendre des décisions qui génèrent des profits afin de préserver ses produits de base et d'enrichir son éventail de produits et ses activités de croissance.

Lors de l'élaboration du plan, la CPSL restera guidée par les priorités suivantes de son cadre stratégique :

Production de recettes – Continuer de construire une base de croissance qui met l'accent sur la production de recettes, tout en minimisant le gaspillage et en se concentrant sur le profit;

Autonomie de plus en plus grande – Prendre des décisions visant à optimiser les profits, maintenir les activités de base et progresser vers une autosuffisance opérationnelle, tout en comptant sur des investissements continus du ministère pour combler des besoins en capitaux.

INVESTIR DANS L'INFRASTRUCTURE

S'attaquer au vieillissement de l'infrastructure et aux pertes de revenus consécutives pour assurer la prospérité à long terme et réduire les coûts opérationnels permanents; prévoir le futur niveau de services et la demande d'actifs pour réaliser des investissements durables qui répondront aux besoins; offrir des expériences de tout premier ordre pour surpasser les attentes de la clientèle; enfin, protéger nos biens patrimoniaux et culturels.

PRENDRE SOIN DE NOTRE ENVIRONNEMENT

La CPSL est résolue à protéger l'environnement en déployant des efforts pour économiser l'énergie, réduire les émissions de gaz à effet de serre et sensibiliser à l'environnement. Elle actualisera sa politique et sa planification stratégique de l'aménagement du territoire pour rendre hommage aux divers écosystèmes de l'Est de l'Ontario et favoriser une durabilité à long terme à l'échelle organisationnelle.

CHEMINER SAGEMENT VERS L'AUTOSUFFISANCE OPÉRATIONNELLE

Nous avons adopté cette priorité pour améliorer notre rendement général en continuant de miser sur la production de revenus et sur l'intégration d'un modèle axé sur les marges bénéficiaires, en réduisant constamment les coûts tout en améliorant la qualité dans toutes les unités opérationnelles; nous veillons à repenser le marketing et les communications pour mieux exprimer la valeur culturelle et patrimoniale de nos actifs; nous prenons appui sur une solide gestion organisationnelle et sur un processus décisionnel fondé sur des données probantes pour accroître, actualiser la gamme des produits et innover; nous voulons dépasser la simple conformité en matière d'accessibilité en déployant les efforts pour permettre un accès universel aux attractions.

SOUTENIR LES PARTENARIATS PROPICES AUX RETOMBÉES ÉCONOMIQUES RÉGIONALES

Il nous importe d'accroître la transparence et l'engagement communautaire pour consolider les relations avec les parties intéressées, et réduire les formalités administratives liées à la prestation des services.

INVESTIR DANS UNE MAIN-D'ŒUVRE TALENTUEUSE ET DIVERSIFIÉE

Cette priorité s'inscrit dans celle du MIPSTC, qui tient à promouvoir une culture de travail positive, souple et respectueuse; en l'assimilant, chaque membre du personnel sera apte à accueillir favorablement la diversité, à prendre en charge son apprentissage et son perfectionnement, à reconnaître les bons coups de ses collègues lors de l'atteinte des objectifs et à améliorer son expérience au sein de l'organisation. Enfin, nous nous activons à soutenir une culture axée sur la sécurité où chaque personne se sent en sécurité et soutenue en tout temps.

SITES HISTORIQUES

ORIENTATION STRATÉGIQUE

Autosuffisance

Renouveler des programmes, en instaurer de nouveaux et étudier de nouvelles avenues pour diversifier et enrichir la programmation en tirant parti des camps d'été et du marché printanier de l'éducation, en plus d'explorer des créneaux inexploités, comme la location de sites non traditionnels, en ajustant les prix et en mettant au point une nouvelle stratégie de vente au détail pour augmenter les revenus et le rendement net général

Environnement

S'attacher prioritairement à la protection de l'environnement en lançant et en bonifiant des programmes de recyclage, en collaborant avec des partenaires, comme Parcs Canada, pour dégager les possibilités d'amélioration du rendement environnemental, en fondant nos décisions sur la durabilité environnementale pour que les biens naturels et patrimoniaux de l'Est de l'Ontario soient accessibles aux générations actuelles et futures

Partenariats visant à accroître les retombées économiques régionales

Établir des partenariats avec des intervenants privés, municipaux, provinciaux et fédéraux par l'entremise d'actions de diffusion et de rayonnement, de programmes de subventions, d'ententes multipartites et de cercles d'apprentissage autochtones pour créer des retombées économiques régionales en décuplant les effets positifs de la programmation des lieux historiques qui s'y trouvent

Santé et sécurité

Faire de la sécurité du personnel notre grande priorité en effectuant des inspections préventives des lieux de travail, en intervenant rapidement en cas d'incidents, notamment en effectuant une analyse des causes profondes et en examinant les actions correctives qui s'imposent, et en veillant à ce que la sécurité soit traitée en premier lieu dans toutes les réunions, le tout dans l'objectif ultime de responsabiliser chaque personne face à sa contribution au maintien d'un environnement de travail sécuritaire

Accessibilité

Se faire connaître et reconnaître comme un chef de file du tourisme accessible et inclusif en cherchant continuellement des débouchés, en étant à l'écoute de la clientèle pour découvrir comment rendre les lieux historiques véritablement accessibles à tout le monde, et faire en sorte que les personnes ayant des besoins spéciaux puissent profiter pleinement de notre programmation avec leurs proches

Infrastructure

Obtenir le financement de projets pour régler le problème de désuétude des infrastructures (gestion des eaux usées, accessibilité des installations, des parcs de stationnement et des biens patrimoniaux) pour maintenir les lieux historiques de la CPSL

LIEU HISTORIQUE NATIONAL DU FORT-HENRY

BILAN DE L'EXERCICE 2020-2021

- Ouverture de la saison touristique estivale le 1^{er} juillet après avoir revu la programmation pour répondre à la réglementation changeante relativement à la COVID-19
- Création d'une carte pour une visite autoguidée de façon à permettre une circulation à sens unique dans tout Fort Henry, ce qui a permis une certaine souplesse par rapport à l'évolution des directives en matière de santé publique
- Introduction à Fort Fright/Fort de la peur, des « Terror Tuesdays » (mardis de la terreur), consistant notamment en une projection de films d'horreur en plein air sur le terrain de parade du fort en contrebas, avec la présence d'acteurs qui font peur aux spectateurs aux moments les plus forts des films
- Réorganisation de l'événement Fort Fright/Fort de la peur pour éliminer les points de contact à haute fréquence et améliorer la distance physique entre le personnel et les clients
- Présentation du balado Fort Henry – Hilltop History (en anglais), qui s'inscrit dans une série couvrant un large éventail de sujets comme les femmes au Fort, la musique de régiment, le régime alimentaire de la garde, etc.
- Achèvement du projet visant la pose de bornes lumineuses et de clôtures menant à la porte Ouest afin d'améliorer la sécurité lors des événements en soirée
- Remaniement de l'expérience Winter Spirits (Féerie hivernale) pour l'adapter à la réglementation relative à la COVID-19, même s'il s'agit d'une année inaugurale
- Annulation d'événements spéciaux, comme le Défi Boulet de canon, le festibièrre YGK Craft Beerfest, le tattoo, Cadence et les Cérémonies du crépuscule, les camps d'été et les programmes offerts en soirée en raison de la COVID-19

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2021-2022

Objectif	Stratégie
Continuer d'offrir une programmation de base et des événements de grande qualité afin de contribuer à la viabilité de la CPSL et à la relance de l'économie locale	<ul style="list-style-type: none">• Actualiser la programmation muséale en introduisant l'exposition sur la musique de régiment et moderniser la salle d'orientation• Déplacer plusieurs expositions du musée qui ne sont actuellement pas incluses dans le circuit de visite modifié vers des salles situées au rez-de-chaussée et entièrement accessibles• Enrichir et élargir les offres composant notre programmation en ajoutant des éléments d'interprétation et des démonstrations d'exercices de précision, de prestations musicales et de tirs d'artillerie sur la place, tous très bien accueillis durant l'été 2020• Ajouter à la programmation des événements spéciaux qui sont adaptés à la situation entraînée par la COVID-19 tout en favorisant la croissance des activités dans les années à venir
Continuer d'optimiser les recettes et les bénéfices nets en tenant compte des	<ul style="list-style-type: none">• Reprendre l'exploitation de la boulangerie de Bonnycastle et affiner les possibilités de vente au détail au fort en contrebas, y compris la vente de pain fraîchement cuit sur place

<p>restrictions en place en raison de la COVID-19</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élargir et améliorer les options de programmation offertes au cours de l'exercice 2020-2021 tout en veillant à ce que tous les protocoles de sécurité restent au premier plan des opérations • Intégrer Murder Mysteries (soirées meurtre et mystère) à la programmation en fin de journée pour remplacer les « grands événements » et la Cérémonie du crépuscule • Élargir la portée des Terror Tuesdays (mardis de la terreur) en profitant du succès connu lors du lancement de cette activité au cours de l'exercice 2020-2021 afin d'augmenter les recettes pendant l'intersaison • Élaborer un plan pour le camping en véhicule récréatif sur les terrains du Fort Henry
<p>Tirer parti de la proximité de la communauté et des partenariats possibles avec elle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter une exposition muséale de pointe pour commémorer les internés des Première et Seconde Guerres mondiales au Fort Henry grâce à une subvention du Fonds canadien de reconnaissance de l'internement durant la Première Guerre mondiale • Encourager le partenariat avec le Fort Henry Guard Club of Canada dans les efforts de cet organisme pour soutenir le Fort Henry et la garde du Fort Henry, ainsi que dans la nomination d'un nouveau commandant honoraire de la garde • Élargir la programmation autochtone grâce à des partenariats avec des cercles d'apprentissage locaux • Continuer de travailler en étroite collaboration avec les responsables de la santé publique dans l'élaboration de programmes et la préparation d'événements
<p>Maintenir un milieu de travail sain et sécuritaire qui attire les touristes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réaffirmer l'importance de la mise en œuvre et du respect de tous les protocoles de sécurité liés à la COVID -19, de façon à faciliter une adaptation rapide à la nouvelle réglementation et de prévenir la complaisance • Entretenir des liens de communication ouverts avec l'ensemble du personnel et en faire une priorité, notamment en surveillant les réactions et le stress des employés à mesure qu'une situation évolue • Pour les événements où l'entrée et la circulation libres ne sont pas une option viable, continuer de proposer des billets en ligne et des entrées à heure fixe pour contrôler les foules et limiter le nombre de visiteurs sur le site
<p>Optimiser les budgets d'immobilisations et d'entretien à long terme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Remédier aux lacunes importantes de l'infrastructure et des biens, notamment en remplaçant la canalisation d'évacuation des eaux usées, en améliorant l'accessibilité aux niveaux supérieurs et inférieurs, en remplaçant les affûts de canon, en repavant la route vers l'est et en apportant les améliorations nécessaires au drainage et aux installations électriques • Suivre l'ensemble des politiques, processus et délais d'approvisionnement appropriés pour garantir la mise en œuvre réussie des projets

ÉTAT DES RÉSULTATS

Fort Henry	2018-2019	2019-2020	2020-2021 (budget antérieur à la COVID-19)	2020-2021 (budget en contexte de COVID-19)	2021-2022 (budget en contexte de COVID-19)	2021-2022 (budget en contexte optimal)
Droits d'entrée et locations	118 301	95 874	98 605	27 257	40 493	80 732
Recettes	2 265 086	1 812 230	2 192 147	597 014	630 481	1 979 107
Dépenses	3 872 640	3 240 962	3 449 758	2 098 383	2 200 460	3 565 949
Revenu net	(1 607 554)	(1 428 732)	(1 257 611)	(1 501 369)	(1 569 979)	(1 586 842)

RENTABILITÉ (BUDGET EN CONTEXTE DE COVID-19)

Bénéfice net : budget initial (2020-2021)	(1 257 611)
Rajustement lié à la COVID-19	<u>(243 758)</u>
Total partiel Rajustements en cours d'exercice	(243 758)
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)	(1 501 369)
Réduction des coûts d'exploitation de Fort Fright	143 433
Entrées (saison principale)	128 304
Ventes au détail	56 594
Nouveaux événements spéciaux	37 875
Hausse des locations de la Grande Salle	15 800
Recettes tirées du festibièrè YGK	13 404
Frais de traitement	9 475
Total partiel : Ajouts favorables (2021-2022)	404 885
Réduction de la capacité d'accueil de Fort Fright	202 764
Salaires – personnel supplémentaire / durée de la saison	142 328
Coûts d'exploitation de nouveaux événements spéciaux	31 477
Poste de marchandiseur vacant	30 140
Coût des biens vendus	25 371
Salaires (hausse)	21 902
Coûts d'exploitation du festibièrè YGK	10 695
Inflation anticipée	8 818
Total partiel : Ajouts défavorables (2021-2022)	473 495
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2021-2022)	(1 569 979)
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)	-4,6 %
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget initial (2020-2021)	-24,8 %
Variation du rendement net sur trois exercices	-9,9 %

BILAN DE L'EXERCICE 2020-2021

- Ouverture de la saison touristique estivale le 1^{er} juillet après avoir revu la programmation pour répondre à la réglementation changeante relativement à la COVID-19
- Offre de 29 visites guidées par jour en anglais et en français
- Production de recettes de base s'élevant à 221 886 \$
- Hausse des dépenses de détail par personne à 6,87 \$
- Mise en œuvre avec succès par le personnel tous les protocoles de sécurité relatifs à la COVID-19, et adaptation constante de ceux-ci tout au long de la pandémie pour qu'ils correspondent aux nouvelles directives en matière de santé publique
- Poursuite des projets d'immobilisations, notamment en été, malgré les restrictions imposées par la COVID-19 qui ont compliqué leur réalisation dans les délais fixés
- Concrétisation des projets de fondation relatifs à l'école, à la chapelle et à la scierie, parmi ceux plus particulièrement envisagés
- Introduction de changements opérationnels pour PumpkInferno, y compris une capacité de 360 visiteurs par soir, une ouverture 7 soirs par semaine avec des recettes fixées à 190 512 \$, pour un bénéfice net de 15 000 \$
- Accueil de 41 081 visiteurs lors du festival Village en lumières 2019-2020 et obtention de recettes nettes de 309 886 \$, en baisse par rapport à 2018-2019, mais avec une vigueur maintenue (fréquentation supérieure à 40 000 personnes pour la troisième fois seulement)

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2021-2022

Objectif	Stratégie
Maintenir un milieu de travail sain et sécuritaire qui attire les touristes	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre la mise en œuvre de tous les protocoles de sécurité du COVID-19 et continuer d'en exiger le respect • Entretenir des liens de communication ouverts entre le personnel, le syndicat et la direction afin de s'assurer que tous les problèmes de sécurité du personnel et des visiteurs sont traités • Continuer de n'offrir que des billets en ligne afin de limiter le nombre de visiteurs sur le site et de contrôler les heures d'entrée
Continuer d'optimiser les recettes et les bénéfices nets en tenant compte des restrictions en place en raison de la COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer le bénéfice net pour la saison principale et l'intersaison en centrant les efforts sur l'amélioration et l'élargissement de l'offre de programmes tout en respectant les protocoles en place

	<ul style="list-style-type: none"> Continuer de favoriser la croissance et de maximiser le potentiel de fréquentation par la proposition d'un produit sûr qui répond aux attentes de la clientèle, voire les dépasse
Continuer d'offrir une programmation de base et des événements de grande qualité afin de contribuer à la viabilité de la CPSL et de l'économie locale	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'offre de programmes à partir de la saison 2020 en contexte de COVID-19 en revenant à une formule de promenade libre et en proposant davantage de démonstrations à l'extérieur Rechercher des partenariats pour financer de nouveaux montages pour PumpkInferno Augmenter les tarifs pour l'événement PumpkInferno, car la demande est élevée et les visiteurs bénéficient d'une expérience de premier ordre en raison d'une activité moindre (meilleures vues, aucune file d'attente)
Optimiser le budget d'immobilisations alloué	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et examiner les projets d'immobilisations afin de s'assurer que les dépenses sont dirigées vers les besoins d'infrastructure les plus critiques Suivre les politiques, les processus et les délais fixés en matière d'approvisionnement en biens et services

ÉTAT DES RÉSULTATS

Upper Canada Village	2018-2019	2019-2020	2020-2021 (budget antérieur à la COVID-19)	2020-2021 (budget en contexte de COVID- 19)	2021-2022 (budget en contexte de COVID- 19)	2021-2022 (budget en contexte optimal)
Droits d'entrée et locations	258 996	256 120	249 784	28 680	73 839	204 428
Recettes	4 561 301	4 542 085	4 578 619	486 883	1 724 071	3 877 564
Dépenses	5 449 302	5 535 324	5 635 194	2 540 112	3 113 726	5 343 795
Revenu net	(888 001)	(993 239)	(1 056 575)	(2 053 229)	(1 389 655)	(1 466 231)

RENTABILITÉ (BUDGET EN CONTEXTE DE COVID-19)

Bénéfice net : budget initial (2020-2021)		(1 056 575)
Rajustement lié à la COVID-19	(996 654)	
Total partiel : Rajustements en cours d'exercice		(996 654)
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)		(2 053 229)
Entrées (saison principale)	548 542	
Concessions (saison principale)	1 308	
Commerces de détail (saison principale)	239 745	
Dépenses d'exploitation (saison principale)	48 655	
Entrées (Pumpkinferno)	139 342	
Concessions (Pumpkinferno)	1 284	
Commerces de détail (Pumpkinferno)	13 556	
Entrées (Village en lumières)	225 400	
Concessions (Village en lumières)	2 400	
Commerces de détail (Village en lumières)	72 000	
Total partiel : Ajouts favorables (2021-2022)		1 292 232
Locations	5 890	
Commandites	500	
Commercialisation	10 000	
Salaires et avantages sociaux (saison principale)	148 179	
Coût des biens vendus (saison principale)	115 078	
Salaires et avantages sociaux (Pumpkinferno)	105 678	
Dépenses d'exploitation (Pumpkinferno)	5 000	
Coût des biens vendus (Pumpkinferno)	17 880	
Salaires et avantages sociaux (Village en lumières)	147 606	
Commercialisation (Village en lumières)	7 500	
Dépenses d'exploitation (Village en lumières)	30 787	
Coût des biens vendus (Village en lumières)	34 560	
Total partiel : Ajouts défavorables (2021-2022)		628658
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2021-2022)		(1 389 655)
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)		32,3 %
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget initial (2020-2021)		-31,5 %
Variation du rendement net sur trois exercices		-39,9 %

VISITES GUIDÉES DU PÉNITENCIER DE KINGSTON

BILAN DE L'EXERCICE 2020-2021

- Les opérations ont été retardées en raison de complications liées à la COVID-19, et l'ouverture a eu lieu le 23 juillet, comparativement au 8 mai l'année précédente (environ 11 semaines plus tard).
- On avait anticipé une baisse de 74 % par rapport à l'année précédente au chapitre des activités et de 80 % du côté des revenus.
- La rentabilité devrait dépasser celle prévue dans un budget établi en contexte de COVID-19.
- Une vérification axée sur la sécurité a été réalisée et les recommandations ont été mises en œuvre.
- La priorité de l'équipe opérationnelle était la santé et la sécurité de la clientèle et du personnel, tout en maintenant la viabilité financière.
- Des modifications d'itinéraires et des changements de procédures ont été apportés pour garantir le respect de la réglementation et des avis en matière de santé publique.
- Des visites accessibles ont continué d'être proposées aux personnes de toutes capacités.
- L'équipe opérationnelle a su s'adapter rapidement pour intégrer de nouveaux protocoles de sécurité à mesure qu'évoluaient la réglementation et les avis en matière de santé publique relatifs à la COVID-19.

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2021-2022

Objectif	Stratégie
Augmenter les recettes de 741 000 \$ et la rentabilité de 20 667 \$ par rapport au budget 2020-2021 établi en contexte de COVID-19, en supposant des circonstances similaires	<ul style="list-style-type: none">• Augmenter les périodes d'exploitation pour qu'elles correspondent davantage à la programmation habituelle• Reconnaître les jalons importants de l'histoire du Pénitencier, comme le 50^e anniversaire de l'émeute survenue en 1971• Proposer des circuits plus longs que les circuits habituels• Élargir l'offre de produits pour inclure un nombre limité de visites en soirée• Offrir des prix uniques et éliminer les frais administratifs• Offrir de visites guidées sept jours par semaine en juillet et août• Ajouter de nouvelles visites guidées, notamment axées sur l'architecture ou la photographie,
Assurer et améliorer la santé et la sécurité en milieu de travail en tentant d'atteindre un objectif ambitieux de « zéro blessure »	<ul style="list-style-type: none">• Agir comme chef de file en matière de sécurité des opérations touristiques en suivant tous les règlements et les conseils de santé publique relatifs à la COVID-19

	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des stratégies efficaces pour traiter les blessures des visiteurs que pourraient causer une chaleur excessive et l'humidité Mener une vérification axée sur la santé et la sécurité, et appliquer les recommandations en découlant avant le début de la saison
Répondre aux préoccupations exprimées par d'anciens détenus dans l'organisation de visites à la satisfaction de toutes les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Travailler en partenariat avec le Service correctionnel du Canada (SCC) et la Société John Howard quant à la meilleure façon de raconter l'histoire d'anciens détenus Explorer les options offertes en ce qui a trait aux installations artistiques, aux histoires enregistrées, etc.
Gérance environnementale	<ul style="list-style-type: none"> Élargir les efforts de recyclage pour détourner les déchets de plastique et de papier produits par les visiteurs et les employés vers les installations appropriées Utiliser des outils tels que Microsoft Teams et Zoom pour les réunions afin de réduire le recours au parc de véhicules Encourager la vente de bouteilles de boissons réutilisables plutôt que celles en plastique à usage unique <p>Continuer d'utiliser des produits de nettoyage respectueux de l'environnement et sécuritaires</p>

ÉTAT DES RÉSULTATS

Visites guidées du Pénitencier de Kingston	2018-2019	2019-2020	2020-2021 (budget antérieur à la COVID-19)	2020-2021 (budget en contexte de COVID-19)	2021-2022 (budget en contexte de COVID-19)	2021-2022 (budget en contexte optimal)
Droits d'entrée et locations	67 515	72 487	68 000	18 700	33 748	56 455
Recettes	2 904 135	3 071 388	2 842 593	679 582	1 356 633	2 243 997
Dépenses	1 433 886	1 550 190	1 866 485	699 539	1 355 720	1 930 169
Revenu net	1 470 249	1 521 198	976 108	(19 957)	913	313 828

RENTABILITÉ (BUDGET EN CONTEXTE DE COVID-19)

Bénéfice net : budget initial (2020-2021)		976 108
Rajustement lié à la COVID-19	(996 065)	
Total partiel : Rajustements en cours d'exercice		(996 065)
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)		(19 957)
Augmentation de la durée de la saison (de mai à octobre)	727 356	
Réduction du coût des marchandises vendues en raison d'une baisse des ventes	4 884	
Total partiel : Ajouts favorables (2021-2022)		732 240
Salaires – saison plus longue / postes de direction et supervision à plein temps	457 844	
Services – saison plus longue / CPSL 10 %	127 298	
Système de billetterie en ligne et sous forme de point de vente approprié	67 496	
Suppression des frais d'entrée supplémentaires	37 432	
Ventes au détail en raison de la baisse des dépenses individuelles	13 624	
Fournitures et équipement – saison plus longue	7 340	
Autres coûts d'exploitation directs	336	
Total partiel : Ajouts défavorables (2021-2022)		711370
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2021-2022)		913
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)		-104,6 %
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget initial (2020-2021)		-99,9 %
Variation du rendement net sur trois exercices		-99,9 %

PARCS ET INSTALLATIONS RÉCRÉATIVES

PARCS DU SAINT-LAURENT

BILAN DE L'EXERCICE 2020-2021

- La déclaration de la situation d'urgence entraînée par la pandémie de COVID-19, la fermeture des entreprises qui s'en est suivie en mars et la réouverture progressive en juin ont eu de nombreuses répercussions sur les parcs :
 - Les parcs n'ont pas été autorisés à ouvrir comme prévu, et il n'était pas certain qu'ils puissent même ouvrir;
 - De nombreux postes saisonniers n'ont pas été pourvus afin d'atténuer l'incidence sur le budget si les parcs n'ouvraient pas leurs portes;
 - Le recrutement du personnel saisonnier récurrent du groupe 3 a été retardé de trois semaines – le personnel est revenu le 12 mai 2020 pour préparer les terrains de camping à une éventuelle réouverture;
 - L'ouverture des terrains de camping McLaren et Farran pour les campeurs en séjour prolongé (saisonnier) a eu lieu le 12 juin 2020;
 - Les hébergements couverts (habitations à toiture fixe) ont ouvert le 24 juin 2020;
 - Les terrains de camping Woodlands et Ivy Lea ont été ouverts aux campeurs de passage et en séjour prolongé le 26 juin 2020, et les plages ont été rouvertes;
 - Les terrains de camping de Glengarry, Milles Roche et Riverside-Cedar ainsi que le Sanctuaire des oiseaux migrateurs Upper Canada n'ont pas ouvert pour la saison et sont restés fermés;
 - Les douches, la buanderie, les belvédères et les installations de loisirs sont restés fermés pour la saison;
 - Tous les événements tenus dans les parcs ont été annulés (régates de Long Sault, exposition canine de Cornwall, pique-nique de Saint-Vincent, etc.);
 - Le projet des toilettes du terrain de camping McLaren a été retardé et finalement achevé le 30 septembre 2020;
- De nombreux campeurs en séjour prolongé ont choisi de ne pas camper cette saison en raison de la pandémie de COVID-19 et ont obtenu le premier droit de refus pour leur site la saison prochaine.
- Les campeurs saisonniers et de passage qui ont demandé un remboursement en raison de la COVID-19 ont été remboursés sans pénalité ni question.
- Les jours et les heures d'ouverture des plages ont été réduits afin de s'assurer que l'effectif serait proportionnel aux tâches quotidiennes supplémentaires requises pour garantir les protocoles de sécurité établis par les responsables de la santé publique.

- Le personnel existant (travailleurs saisonniers et étudiants) des parcs fermés a été redéployé dans les parcs et les plages en activité.
- L'interdiction de faire des feux pendant quatre semaines en juillet a eu un impact négatif sur les ventes de bois de chauffage et sur le moral des campeurs.
- L'ajout de maisonnettes rustiques adaptées aux chiens a permis de générer 800 \$ supplémentaires en frais de séjour (avec des chiens).
- La demande refoulée d'expériences sûres, proches de chez soi et en plein air a créé un afflux de visiteurs dans nos parcs dès leur ouverture et a entraîné un pic des ventes de véhicules récréatifs dans la région, ce qui est également de bon augure pour le budget de l'année prochaine.
- L'infrastructure d'assainissement pose toujours des défis financiers et des difficultés en matière de service à la clientèle.
- Malgré tout, au 30 septembre 2020, le revenu net des parcs s'élevait à 1,06 M\$, soit 529 % de plus que le budget révisé en fonction de la COVID-19 et 42,1 % de moins que pour l'exercice 2020-2021.

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2021-2022

Objectif	Stratégie
Bâtir un réseau de parcs plus sain grâce à des pratiques durables	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer de gérer le couvert forestier vieillissant au moyen de l'outil d'évaluation des risques liés aux arbres • Mettre en œuvre un plan de reboisement pour augmenter le couvert forestier dans les terrains de camping et les plages en plantant des espèces résistantes aux maladies et tolérantes aux divers stress • Détourner les matières recyclables des sites d'enfouissement en améliorant la signalisation et en sensibilisant constamment le personnel et la clientèle • Réduire l'empreinte carbone par l'accueil de pollinisateurs aux champs et la tonte stratégique de l'herbe • Réduire l'empreinte carbone de la clientèle en fournissant davantage de renseignements sur le site Web et en améliorant la signalisation sur les terrains de camping • Explorer les possibilités de réduire l'utilisation du parc des véhicules ainsi que les déplacements • Continuer d'informer et d'éduquer le personnel et la clientèle au sujet des normes de sécurité et des risques sanitaires dans les parcs (p. ex. les protocoles concernant la COVID-19 et la sensibilisation aux tiques et aux plantes nuisibles)

<p>Investir dans la modernisation de l'infrastructure pour stimuler la croissance et le développement économique, et promouvoir l'égalité d'accès à tous les visiteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la réfection et au rajeunissement des installations et des bâtiments en suivant le Système d'information sur la gestion des biens du ministère • Restaurer les aires de fréquentation des plages de jour en mettant à profit le travail de conception du précédent exercice • Améliorer les chaussées et le drainage des terrains de camping, et épandre du gravier s'il y a lieu • Installer des systèmes de barrières automatisées dans les parcs pour renforcer les contrôles de sécurité et retrouver cette source de revenus • Régler les cas de désaffectation et de remplacement des vieilles installations sanitaires • Poursuivre les travaux de remplacement des installations septiques jugées défectueuses, conformément aux normes et aux règlements du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs • Moderniser les sites de camping dont les recettes sont inférieures en les dotant d'électricité, d'eau courante et de remblais de gravier afin de maximiser les réservations et de générer des revenus plus élevés
<p>Promouvoir la croissance, l'innovation et l'offre d'expériences améliorées grâce à la formation du personnel et à des activités de reconnaissance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Embaucher du personnel talentueux et dévoué qui répond aux besoins opérationnels • Créer un poste de conseiller culturel ou de conseillère culturelle pour aider le personnel des parcs à comprendre les sensibilités culturelles, à assurer la liaison avec la clientèle et à élaborer des programmes inclusifs • Favoriser les recrutements multilingues et culturellement diversifiés pour les postes saisonniers et étudiants • Élaborer un manuel de formation complet pour les cadres supérieurs et les étudiants • Élargir la formation du personnel afin d'inclure les programmes internes et ceux dispensés par des tiers • Poursuivre le programme visant à soutenir les activités et la planification de la relève parmi des étudiants et étudiantes pour les postes de commis aux réservations dans les parcs • Continuer d'utiliser les connaissances et l'expérience des cadres supérieurs pour promouvoir le personnel interne afin de faire face aux départs à la retraite prévisibles (planification de la relève)
<p>Tirer parti du succès des activités de camping pendant la saison principale tout en explorant les moyens</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réintroduire le programme Apprendre à camper comme une occasion de présenter de nouveaux segments de marché à la CPSL (nouveaux Canadiens, populations ethniques)

<p>d'améliorer l'expérience de la clientèle et d'accroître la rentabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les processus dans un cadre « allégé » pour découvrir d'autres gains d'efficacité et faire des économies de coûts • Explorer les options pour améliorer le modèle d'exploitation des parcs en vue d'offrir une meilleure expérience à la clientèle (dotation en personnel, durée de la saison, politiques d'annulation) • Poursuivre l'élaboration d'une stratégie de vente au détail afin d'améliorer l'offre et d'inclure davantage d'articles propres à la CPSL tout en améliorant cette source de revenus (chandails à capuche arborant notre marque, autres vêtements et photos encadrées du chemin du Long-Sault) • Continuer de trouver des moyens de se rapprocher des communautés diversifiées sur le plan culturel, de s'adapter à leurs besoins et de mettre en valeur leur patrimoine • Élaborer un guide des « pratiques exemplaires » en matière de sensibilité culturelle à adopter lors de l'application de la réglementation des parcs • Élaborer une nouvelle grille décisionnelle destinée aux gardes des parcs pour la démarche à suivre en cas d'expulsion • Développer une stratégie de tourisme intégrant les notions halales pour la CPSL • Explorer les options de programmation afin d'offrir des expériences exceptionnelles qui attireront davantage d'excursionnistes et de campeurs de fin de semaine • Utiliser les fonds de la RIR pour créer des possibilités de camping uniques qui tiennent compte des tendances actuelles et futures (camping dans les arbres, cabane du phare, etc.)
<p>Développer et consolider les relations ainsi que les offres avec des partenaires et des groupes communautaires attachés aux mêmes principes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre les partenariats mutuellement avantageux avec les Amis du Sanctuaire, le Camp Kagama et nos parcs partenaires, pour favoriser la réussite de tous, les apprentissages et l'adoption de pratiques exemplaires • Rechercher de nouveaux partenariats communautaires qui permettront d'étendre la portée de divers événements et d'en faire la promotion, notamment avec les organisateurs du pique-nique SVG (Saint-Vincent-et-les-Grenadines), des régates et des expositions canines ainsi que les organismes Scouts Canada et Friends for Life • Communiquer davantage avec la clientèle en misant sur les médias sociaux, le site Web et la communication par courriel

- Améliorer la communication et la transparence auprès des communautés locales
- Solliciter les commentaires de la clientèle pour cerner leurs besoins, reconnaître les réussites et découvrir les possibilités de favoriser la croissance et de nouer des relations plus solides

ÉTAT DES RÉSULTATS

Parcs	2018-2019	2019-2020	2020-2021 (budget antérieur à la COVID- 19)	2020-2021 (budget en contexte de COVID- 19)	2021-2022 (budget en contexte de COVID- 19)	2021-2022 (budget en contexte optimal)
Entrées et nuitées de camping	156 332	158 459	164 435	69 481	152 198	168 987
Recettes	4 490 954	4 625 499	4 876 568	1 755 435	4 698 739	4 868 750
Dépenses	2 788 997	2 771 402	3 010 151	1 839 862	3 354 136	3 181 656
Revenu net	1 701 956	1 854 097	1 866 417	(84 427)	1 344 603	1 687 093

RENTABILITÉ (BUDGET EN CONTEXTE DE COVID-19)

Bénéfice net : budget initial (2020-2021)		1 866 417
Rajustement lié à la COVID-19	(1 950 844)	
Total partiel : Rajustements en cours d'exercice		(1 950 844)
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)		(84 427)
Ouverture à temps des installations	2 391 617	
Frais de soutien aux activités de camping	312 025	
Ouverture à temps de tous les magasins de détail	267 891	
Événements et concessions liés aux événements	24 500	
Réduction des frais de commercialisation	20 000	
Promenade des Mille-Îles – transfert interne	7 181	
Total partiel : Ajouts favorables (2021-2022)		3 023 213
Salaires – personnel requis pour les activités courantes	863 489	
Inflation	216 508	
Amélioration du protocole de nettoyage	207 479	
Coût des marchandises vendues – ouverture des magasins à temps	125 676	
Pardon potentiel de créances des partenaires	52 729	
Salaires – nouveau poste	50 500	
Salaires – hausse	43 539	
Salaires – semaine supplémentaire pour la formation	26 263	
EPI et produits de nettoyage supplémentaires	8 000	
Total partiel : Ajouts défavorables (2021-2022)		1 594 184
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2021-2022)		1 344 603
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)		1 692,6 %
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget initial (2020-2021)		-28,0 %
Variation du rendement net sur trois exercices		-27,5 %

BILAN DE L'EXERCICE 2020-2021

- La marina du parc Crysler a pu ouvrir au début du mois de juin. Il s'agissait de la deuxième installation de la CPSL à être ouverte malgré les restrictions imposées par la COVID-19.
- L'accès des clients aux bateaux entreposés a été retardé, ce qui a désavantagé la marina du parc Crysler par rapport aux marinas et aux installations d'entreposage locales, où un tel accès était déjà autorisé.
- En raison de préoccupations sanitaires et des règles introduites pour contrer la COVID-19, de nombreux clients ont décidé de ne pas procéder à la mise à l'eau cette année (-58 000 \$).
- La marina du parc Crysler a offert un rabais aux membres pour les inciter à mettre à l'eau leur bateau. La valeur de ce rabais s'est élevée à 28 000 \$ au total.
- La location de cabines et de maisonnettes et le camping sur place sont restés fermés pour la saison (-59 000 \$).
- La plage Crysler a ouvert le 12 juillet pour nous permettre de nous adapter à la hausse vertigineuse de la demande le long du chemin du Long-Sault.
- L'élévateur hydraulique n'a pas été utilisé pour la mise à l'eau et le levage. Des ingénieurs élaborent actuellement un plan pour la reconstruction de la rampe d'ascenseur, qui devrait être achevé au printemps 2021.
- L'Empress Cruise Line n'a pas visité la marina du parc Crysler cette année en raison de préoccupations liées au faible niveau d'eau.
- Une étude bathymétrique, une étude technique et des travaux de dragage sont en cours afin de garantir une profondeur suffisante pour une exploitation sûre l'année prochaine.
- Les recettes tirées de l'entreposage intérieur seront inférieures à l'objectif fixé de 16 000 \$.

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2021-2022

Objectif	Stratégie
Favoriser les activités d'exploitation respectueuses de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la mise en œuvre complète et l'évaluation du programme CleanMarine • Développer une culture de mobilisation pour l'environnement en utilisant le programme CleanMarine comme modèle pour atteindre les objectifs fixés • Continuer de gérer le couvert forestier vieillissant et obtenir une évaluation des risques liés aux arbres dans la marina, le camping et l'aire de fréquentation diurne

	<ul style="list-style-type: none"> • Détourner les matières recyclables des sites d'enfouissement en améliorant la signalisation, en sensibilisant et en éduquant le personnel et la clientèle • Poursuivre l'élaboration d'une stratégie de vente au détail pour améliorer les ventes et faire découvrir à la clientèle de nouveaux produits certifiés écologiques • Fournir au personnel une formation actualisée sur les procédures d'urgence, c'est-à-dire les déversements de gaz et d'eaux usées, en utilisant un nouveau plan et un nouveau format de formation pour assurer la conformité du personnel
<p>Investir dans la modernisation de l'infrastructure pour conserver la clientèle actuelle et stimuler la croissance et la stabilité économique à long terme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la réfection et au rajeunissement des installations et des bâtiments en suivant le Système d'information sur la gestion des biens du ministère • Élaborer des analyses de rentabilité complètes, fondées sur des données probantes, pour obtenir des fonds d'immobilisations • Allouer les fonds alloués à l'infrastructure en priorité aux travaux de réparation et d'entretien des quais et des bâtiments d'entreposage • Établir et mettre en œuvre un nouveau plan d'aménagement paysager et d'entretien (piscine et jardins) • Sonder la possibilité de restaurer les aires de fréquentation des plages de jour en mettant à profit un nouveau concept et de nouveaux plans de conception (actuellement entrepris par les Parcs) • Poursuivre le remplacement des tables de pique-nique • Améliorer les voies d'accès aux installations et aux bâtiments d'entreposage ainsi que le drainage du parc • Installer des systèmes de barrières automatisées et des caméras à la marina, à la plage et à la rampe d'accès pour renforcer les contrôles de sécurité et s'assurer que tous les revenus potentiels sont perçus
<p>Promouvoir la croissance et l'innovation dans une optique de rentabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les résultats, limiter les coûts et générer des profits • Se concentrer sur la fidélisation des clients saisonniers et l'attraction de nouveaux clients • Travailler en étroite collaboration avec le service de marketing pour élaborer une stratégie efficace afin d'attirer de nouveaux plaisanciers • Suivre une approche de gestion allégée qui s'applique aux services (Lean for Service) • Élaborer une solide stratégie de vente au détail pour améliorer les ventes en mettant l'accent sur les produits

	<p>marins spécialisés avec livraison le lendemain et en réintroduisant les articles de marque de la marina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir et mettre en œuvre des normes de service en misant sur l’encadrement et la formation • Accroître l’affluence à la plage et dans l’aire de pique-nique en journée, et veiller à ouvrir 7 jours sur 7 • Faire la promotion croisée d’autres attractions et événements de la CPSL et bénéficier d’avantages réciproques • Créer un espace commun en plein air pour les plaisanciers et les campeurs pour leur permettre de se rassembler et de socialiser • Concevoir et relancer des événements et des programmes qui attireront les familles et les plaisanciers à la marina (p. ex. un tournoi de pêche, une course « poker », une activité « pizza et pagaie », un service de location de sports nautiques)
<p>Se recentrer sur le perfectionnement et la formation du personnel afin d’inspirer un changement de culture en faveur d’un excellent service à la clientèle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un nouveau plan d’application des normes, un protocole de formation et d’autres procédures • Assurer l’efficacité opérationnelle et la cohérence de tous les aspects des activités de la marina du parc Chrysler • Travailler activement à l’augmentation du nombre d’employés francophones afin de répondre aux besoins d’une clientèle diversifiée • Continuer d’investir dans l’EPI et le matériel de sécurité connexe afin de garantir l’efficacité et la sécurité du personnel • Offrir de nouvelles possibilités de formation au personnel (service à la clientèle, fonctionnement des appareils de levage, etc.) • Offrir une formation sur les différentes cultures et les préjugés inconscients à tout le personnel saisonnier
<p>Établir et renforcer des relations mutuellement profitables avec d’autres entreprises organismes communautaires pour permettre à la marina du parc Chrysler d’élargir ses retombées économiques régionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solliciter les commentaires de la clientèle et des parties prenantes pour cerner leurs besoins, reconnaître les réussites et découvrir les possibilités de favoriser la croissance et de nouer des relations plus solides • Travailler en étroite collaboration avec le service de marketing pour rechercher activement des partenariats privés-publics et des possibilités de commandite • Assister aux conférences et aux salons nautiques annuels pour collaborer avec les experts du secteur, se tenir au courant des tendances et promouvoir la marina du parc Chrysler en tant que chef de file dans le domaine.

	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des relations stratégiques avec d'autres marinas et organisations commerciales pour permettre à la marina du parc Chrysler de rayonner davantage et d'accéder à de nouveaux publics • Développer une stratégie de mobilisation communautaire qui invitera divers groupes locaux à la marina à participer à des événements, et leur offrir ainsi l'occasion de naviguer • Renforcer les relations avec les services d'urgence locaux et les organismes communautaires • Assurer une présence dans les médias sociaux pour communiquer avec la clientèle en vue d'améliorer la transparence et les relations avec la communauté
--	--

ÉTAT DES RÉSULTATS

Marina du parc Chrysler	2018-2019	2019-2020	2020-2021 (budget antérieur à la COVID-19)	2020-2021 (budget en contexte de COVID-19)	2021-2022 (budget en contexte de COVID-19)	2021-2022 (budget en contexte optimal)
Longueur amarrée ou entreposée en pieds linéaires, par jour	1 418 000	1 189 592	1 428 534	1 350 679	1 003 569	1 073 949
Recettes	729 405	646 648	799 874	450 835	750 817	800 019
Dépenses	585 387	553 895	570 880	425 273	573 875	570 076
Revenu net	144 018	92 754	228 994	25 562	176 942	229 943

RENTABILITÉ (BUDGET EN CONTEXTE DE COVID-19)

Bénéfice net : budget initial (2020-2021)		228 994
Rajustement lié à la COVID-19	(203 432)	
Total partiel : Rajustements en cours d'exercice		(203 432)
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)		25 562
Entrées	142 270	
Ventes au détail	141 397	
Services	13 182	
Commandites	10 000	
Autres coûts d'exploitation directs	3 214	
Locations	3 101	
Transports et communications	1 500	
Total partiel : Ajouts favorables (2021-2022)		314 664
Coût des biens vendus	109 850	
Salaires	41 605	
Commercialisation	9 529	
Fournitures et matériel	2 300	
Total partiel : Ajouts défavorables (2021-2022)		163 284
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2021-2022)		176 942
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)		592,2 %
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget initial (2020-2021)		-22,7 %
Variation du rendement net sur trois exercices		90,8 %

TERRAIN DE GOLF UPPER CANADA

BILAN DE L'EXERCICE 2020-2021

- Le golf a été la seule unité opérationnelle de la CPSL à ouvrir à temps et la première à élaborer et à mettre en œuvre des protocoles de sécurité adaptés à la COVID-19 pour le personnel et la clientèle.

- Malgré les restrictions imposées par la COVID-19, l'exercice 2020-2021 s'est avéré fructueux, le terrain de golf Upper Canada réalisant des bénéfices pour la première fois depuis de nombreuses années.
- Le terrain de golf Upper Canada a connu une augmentation de 123 % au cours des deux dernières années, passant d'une perte de 201 000 \$ en 2019 à un bénéfice de 15 000 \$ cette saison.
- Les restrictions liées à la COVID-19 ont empêché le restaurant d'ouvrir ses portes cette saison. Un camion de service alimentaire a été utilisé pour s'adapter aux règles introduites pour contrer la COVID-19 du Bureau de santé de l'Est de l'Ontario et permettre aux clients d'avoir accès à des aliments, plats et boissons.
- L'accent mis cette année sur le contrôle des coûts, l'efficacité et une nouvelle structure du personnel a permis de réduire les dépenses globales de 656 000 \$ à 449 000 \$.
- Un nouvel objectif visant à développer activement la clientèle de l'avenir s'est traduit par une augmentation de 69 nouveaux golfeurs dans le cadre du programme Junior Golf, ce qui porte le nombre total de membres de 41 à 110.
- 2020 a été une année de transition, car le précédent gestionnaire du terrain de golf a pris sa retraite en janvier après 40 ans. L'embauche permanente d'un assistant ou d'une assistante (poste vacant) et celle d'un surintendant ou d'une surintendante ont été suspendues à cause de la COVID-19. Au début du printemps, premier poste a été pourvu, suivi du second. Malgré ce retard et la réduction du personnel, le terrain de golf a reçu plus d'éloges que jamais sur les conditions et le travail du personnel et du surintendant par intérim.
- Les recettes tirées de la location de voitures de golf ont augmenté cette saison, passant de 86 000 \$ (2019-2020) à 94 500 \$, en raison d'une activité accrue.
- Les travaux de modernisation du pavillon, qui ont été retardés en raison des restrictions liées à la COVID-19, commenceront en novembre.
- Afin de répondre aux exigences en matière de santé, de sécurité, d'organisation et de lutte antiparasitaire intégrée, l'enceinte où sont offerts les services aux golfeurs sera modernisée pour garantir une aire de travail sûre et un entreposage sécuritaire de l'équipement et des produits chimiques.

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2021-2022

Objectif	Stratégie
S'engager à respecter des normes axées sur l'amélioration de la durabilité environnementale et la gestion consciente des terres	<ul style="list-style-type: none"> • Le terrain de golf Upper Canada est un membre « Or » du programme des sanctuaires Audubon pour les terrains de golf. Il a obtenu cette certification à la fois en matière de planification environnementale, de réduction de l'utilisation des produits chimiques et de sécurité.

	<ul style="list-style-type: none"> • Le terrain de golf Upper Canada a mis en place des zones sans tonte et avec tonte lente pour renforcer la naturalisation et la protection de l'habitat, qui seront élargies en 2021. • Le terrain de golf Upper Canada, inscrit auprès du Conseil consultatif de la lutte antiparasitaire, s'efforce de diminuer l'empreinte carbone en réduisant les ingrédients chimiques actifs et en revoyant les seuils à respecter. • Les contrôles hebdomadaires et l'étalonnage des pulvérisateurs sont consignés dans un rapport annuel. • Une réduction de 10 % de l'utilisation de ces produits sera l'objectif à atteindre en 2021. • Le couvert forestier nécessite un entretien important tout au long de la saison afin de garantir la santé des arbres et du gazon. De plus, il faut fournir un environnement de jeu sûr, notamment par des travaux de coupe, d'ébranchage, de levage, de dessouchage et d'élagage.
<p>Investir dans la modernisation de l'infrastructure afin de réduire les coûts d'exploitation et d'offrir des possibilités de croissance aux entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer d'utiliser le Système d'information sur la gestion des biens pour combler les lacunes en matière d'immobilisations, notamment le remplacement des fenêtres et des portes, la pose de matière isolante et des réparations majeures au toit du pavillon pour réduire les coûts de chauffage et de climatisation tout au long de la saison • Remplacer les fosses septiques défectueuses, et opter pour des solutions qui permettent de réduire la nécessité de vidanger celles-ci • Étudier les possibilités d'agrandissement d'un bâtiment pouvant être loué comme espace pour des mariages, des conférences, des réunions, des fêtes, etc., et ainsi augmenter les recettes nettes • Poursuivre le plan de drainage pour gérer le ruissellement des eaux de pluie et les adaptations au changement climatique • Poursuivre le programme de renouvellement des chariots • Assurer le maintien du financement du parc de machinerie d'entretien
<p>Promouvoir la croissance, l'innovation et l'offre d'expériences améliorées dans une optique de rentabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer de nouvelles offres spéciales pour les salons professionnels qui soient compétitives par rapport aux autres terrains de golf, afin d'augmenter les ventes précoces • Investir dans l'agrandissement et l'amélioration du pavillon afin d'en faire un espace à louer (mariages, conférences,

	<p>réunions, fêtes, tournois plus importants, etc.) et d'apporter une nouvelle source de recettes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étudier les possibilités d'hébergement, par exemple dans des cabines, afin de permettre aux golfeurs et à d'autres clients, en quête d'autres activités, de séjourner sur place • Moderniser la boutique du pro (Pro Shop) avec de nouvelles étagères, de nouveaux aménagements et de nouveaux comptoirs, et en élargissant les services pour inclure la location et la vente de bâtons de golf, le rajeunissement du matériel pour le rendre plus maniable et l'offre de nouvelles possibilités de vente au détail de produits de marque • Élaborer un nouveau programme de tournois et rechercher activement de nouvelles possibilités de l'enrichir au cours de l'hiver en utilisant une nouvelle structure de tournoi et un nouveau plan de banquet adaptés à la COVID-19 • Travailler activement avec un nouvel exploitant de services alimentaires pour attirer de nouveaux clients de façon plus dynamique et s'assurer que les demandes de services alimentaires et de boissons sont satisfaites • Assurer la pleine utilisation du chariot-boissons • Rechercher d'autres activités pour attirer de nouveaux clients (pièces de théâtre, concerts, simulateurs d'entraînement) • Sonder les possibilités pour offrir des activités hivernales, en utilisant le réseau des pistes de voiturettes pour qu'il soit emprunté par des amateurs de vélo à pneus surdimensionnés, de raquette et de ski de fond
<p>Investir dans une main-d'œuvre talentueuse et diversifiée, et mettre l'accent sur la formation du personnel et la sécurité pour offrir des expériences améliorées pour tous</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que le personnel reçoive la formation nécessaire pour que le terrain de golf Upper Canada demeure un chef de file de l'industrie • Élaborer un nouveau plan d'application des normes, un protocole de formation et d'autres procédures pour assurer l'efficacité opérationnelle et la cohérence de tous les aspects des activités de l'unité opérationnelle • Continuer de rechercher activement des candidats francophones pour le personnel afin de répondre aux besoins diversifiés de la clientèle • Continuer d'investir dans l'EPI et le matériel connexe afin de garantir la sécurité du personnel et de la clientèle • Offrir une formation sur les différentes cultures et les préjugés inconscients
<p>Renforcer et développer les relations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre le partenariat avec les Jeux olympiques spéciaux de l'Ontario (au cours des 20 dernières années, le terrain de

<p>ainsi que les offres avec des partenaires et des groupes communautaires</p>	<p>golf Upper Canada Village a contribué à la collecte d'environ 500 000 \$)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuer d'organiser le tournoi de golf de bienfaisance, de concert avec le CHEO et Kirk Wrinn de CASCO • Accueillir le tournoi des écoles secondaires de Stormont, Dundas et Glengarry ainsi que celui de l'école primaire St Andrews • Poursuivre une tradition amorcée en 2016 en accueillant le tournoi de golf junior (PJG) dans la région, un événement tenu de Smiths Falls au corridor du Québec pour les jeunes de 8 à 18 ans • Continuer de faire des dons au Club des Lions local, au centre de soins palliatifs de la région et à l'Hôpital pour enfants de l'est de l'Ontario • Conclure des partenariats et des commandites avec diverses entreprises locales • Continuer de miser sur la croissance du programme Junior Golf afin de garantir une base de clients solide pour l'avenir • Accueillir divers tournois et événements de l'Upper Canada District School Board
--	--

ÉTAT DES RÉSULTATS

Terrain de golf Upper Canada	2018-2019	2019-2020	2020-2021 (budget antérieur à la COVID-19)	2020-2021 (budget en contexte de COVID-19)	2021-2022 (budget en contexte de COVID-19)	2021-2022 (budget en contexte optimal)
Droits de jeu, tours des membres et locations	16 109	19 040	21 998	17 208	22 074	22 292
Recettes	493 669	552 398	657 029	427 331	613 392	619 492
Dépenses	695 564	630 213	656 651	603 879	595 556	595 556
Revenu net	(201 895)	(77 815)	378	(176 548)	17 836	23 936

RENTABILITÉ (BUDGET EN CONTEXTE DE COVID-19)

Bénéfice net : budget initial (2020-2021)		378
Rajustement lié à la COVID-19	(176 926)	
Total partiel : Rajustements en cours d'exercice		(176 926)
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)		(176 548)
Entrées	105 524	
Locations	52 443	
Fournitures et matériel	16 144	
Commandites	15 000	
Concessions	10 000	
Ventes au détail	3 784	
Transports et communications	3 275	
Commercialisation	865	
Services	548	
Total partiel : Ajouts favorables (2021-2022)		207 583
Salaires	12 539	
Promotions et rabais	660	
Total partiel : Ajouts défavorables (2021-2022)		13 199
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2021-2022)		17 836
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)		110,1 %
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget initial (2020-2021)		4 618,5 %
Variation du rendement net sur trois exercices		122,9 %

FONCTIONNEMENT ET ENTRETIEN

BILAN DE L'EXERCICE 2020-2021

- Aucune perte d'heures de travail pour cause de blessure
- Intégration réussie du nouveau personnel (1 étudiant ou étudiante, 1 mécanicien ou mécanicien d'équipement intérimaire)

- Réduction de l'exposition du personnel aux conditions de travail dangereuses (chaleur et exceptions liées à la COVID-19)
- Première phase du retrait des lignes électriques
- Installation du nouveau système de distribution de carburant du magasin central et attribution de porte-clés
- Installation de systèmes d'accès par carte de haute sécurité au bâtiment de service et à celui de l'administration
- Installation de pompes à chaleur à basse température et à haut rendement pour limiter la consommation d'électricité
- Achèvement de la toiture du bâtiment de l'administration
- Remplacement de deux poteaux électriques en fin de vie et de l'alimentation électrique souterraine du bâtiment d'entretien
- Acquisition d'une caméra d'inspection des égouts de 100 pieds avec traçage des lignes pour le personnel interne afin d'inspecter et de suivre les problèmes de canalisations souterraines d'égouts et de plomberie, et de réduire le besoin d'avoir recours à des entrepreneurs extérieurs

Exercice	Travaux clos (total)	Commandes traitées	Nouveaux biens /entretien préventif
2018-2019	2 568	765	122
2019-2020	3 622	765	736
2020-2021 à ce jour (30 sept.)	1 524	386	345

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2021-2022

Objectif	Stratégie
Donner la priorité à la durabilité et à la gérance de l'environnement grâce à une gestion réfléchie des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser une relation de travail plus directe et plus productive avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs (MEPNP), les bureaux de santé publique et les autres organismes de réglementation • Moderniser les systèmes et les composants des bâtiments pour les rendre plus efficaces

	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des matériaux respectueux de l'environnement • Repérer et trier les produits recyclables pour réduire les déchets • Améliorer le programme de gestion forestière par le redéploiement du personnel des événements spéciaux (éliminer les arbres malades et mettre en œuvre un programme de plantation d'arbres) • Recueillir et analyser les données pour éclairer les décisions et cerner les lacunes
Investir dans la modernisation de l'infrastructure afin d'accroître la longévité des actifs et des services de soutien aux autres unités opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Guider et soutenir les initiatives découlant du Programme de leadership en gestion des actifs (PLGA), y compris en ce qui a trait au Système d'information sur la gestion des biens • Renforcer les mesures d'entretien préventif des biens et de l'équipement, et intégrer le logiciel Netfacilities • Investir dans des matériaux de construction durables et éprouvés • Améliorer l'entreposage de l'équipement pour en prolonger la durée de vie • Adopter des procédures de gestion de projet normalisées dans l'industrie pour inclure des champs d'application détaillés, des consultations, des études d'ingénierie et une planification pluriannuelle dans le cadre du processus d'appel d'offres
Investir dans une main-d'œuvre talentueuse et coordonner les efforts pour mieux répondre aux pressions et aux normes actuelles	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer une meilleure fiabilité du service et une réduction au minimum des perturbations en renforçant les mesures d'entretien préventif • Opter pour une formation croisée du personnel afin de maximiser la production • Redéployer le personnel des activités moins critiques vers les tâches principales lorsque cela est possible
Passer d'une culture réactive axée sur les urgences à une approche proactive et préventive	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir un soutien interne rentable et investir dans l'amélioration de l'infrastructure au profit des programmes, des événements et des initiatives découlant d'une réaffectation de fonds à l'interne • Améliorer la communication et la participation des unités opérationnelles en ce qui concerne les demandes de travail (logiciel Netfacilities) • Développer une relation synergique avec l'équipe responsable de l'entretien du Fort Henry, y compris par l'intégration entière de Netfacilities et d'autres bonnes pratiques • Exploiter les ressources internes pour réduire les coûts de sous-traitance

	<ul style="list-style-type: none"> Repérer les possibilités d'économie de carburant pour atténuer l'impact de la taxe sur le carbone
Développer et maintenir des partenariats stratégiques ainsi que la mobilisation communautaire	<ul style="list-style-type: none"> Établir des partenariats mutuellement bénéfiques avec des groupes externes Soutenir les événements communautaires Accroître la visibilité et la communication avec les municipalités et le grand public

ÉTAT DES RÉSULTATS

Entretien et fonctionnement	2018-2019	2019-2020	2020-2021 (budget antérieur à la COVID-19)	2020-2021 (budget en contexte de COVID-19)	2021-2022 (budget en contexte de COVID-19)	2021-2022 (budget en contexte optimal)
Recettes	21 048	43 174	15 700	14 172	12 500	14 172
Dépenses	1 714 671	2 047 359	1 989 461	1 957 302	2 136 603	2 194 006
Revenu net	(1 693 623)	(2 004 185)	(1 973 761)	(1 943 130)	(2 124 103)	(2 179 834)

RENTABILITÉ (BUDGET EN CONTEXTE DE COVID-19)

Bénéfice net : budget initial (2020-2021)		(1 973 761)
Rajustement lié à la COVID-19	30 631	
Total partiel : Rajustements en cours d'exercice		30 631
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)		(1 943 130)
Transports et communications (parc de véhicules)	20 901	
Services	1 623	
Total partiel : Ajouts favorables (2021-2022)		22 524
Salaires - non classés	128 852	
Salaires – étudiants	33 258	
Fournitures et matériel (carburant)	21 351	
Salaires – classés	18 364	
Services alimentaires et concessions	1 672	
Total partiel : Ajouts défavorables (2021-2022)		203 497
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2021-2022)		(2 124 103)
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)		-9,3 %
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget initial (2020-2021)		-7,6 %
Variation du rendement net sur trois exercices		-6,0 %

ENVIRONNEMENT ET AMÉNAGEMENT DES TERRES

BILAN DE L'EXERCICE 2020-2021

- Réalisation d'études de faisabilité pour le raccordement des terrains de camping et des attractions le long du chemin du Long-Sault et de la route 2 aux services municipaux dans les cantons de South Stormont et de South Dundas
- Achèvement de la réorganisation des toilettes des terrains de camping et des plages

- Trois modèles ont été élaborés, y compris la conception d'un plan pour des toilettes de petite et moyenne taille des terrains de camping et d'un plan pour des vestiaires et une cantine de grande taille sur les plages
- Préparation d'une mise à jour pour le MIPSTC comprenant les résultats des études de faisabilité et la mise à jour des coûts
- Remplacement terminé de la pompe broyeuse de Fort Henry et révision du système de gestion des eaux usées
- Achèvement de la conception détaillée et des estimations de coûts pour la restauration des plages de Mille Roches et de la baie de Brown
- Achèvement de l'étude visant à recueillir des données de référence sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) pour la CPSL
- Préparation de matériel pédagogique sur les espèces en péril à utiliser sur le site du sanctuaire des oiseaux migrateurs Upper Canada
- Poursuite de l'intégration de la durabilité environnementale dans divers aspects opérationnels de la CPSL, y compris l'élaboration d'un plan stratégique à long terme
- Début des consultations avec Forests Ontario concernant les terres forestières de la CPSL
- Consultation des parties prenantes le long de la promenade des Mille-Îles et délivrance de divers permis, selon les besoins, liés au développement
- Poursuite de la collaboration avec le MTO en vue de l'élaboration d'un plan de gestion du corridor, en tenant compte de questions de sécurité, d'entretien et d'esthétique qui continuent de poser problème le long de la promenade
- Suppression du paiement des services d'entretien du corridor au MTO
- Élaboration et mise en œuvre (avec l'approbation du Conseil) de la politique sur les quais riverains résidentiels pour la CPSL
- Participation d'Infrastructure Ontario à une évaluation de l'inventaire des terres pour la CPSL – un projet qui se poursuivra en 2021 avec le passage à la deuxième phase prévue

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2021-2022

Objectif	Stratégie
Obtenir des fonds pour lancer les programmes de modernisation et de renouvellement	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner les résultats de l'étude de faisabilité et analyser les différents mécanismes (partenariats PP, subventions fédérales, etc.) pour financer les projets de raccordement des sites et des terrains de camping aux services municipaux • Élaborer des listes de priorités pour le remplacement des toilettes (à l'aide de nouveaux modèles) dans le cadre des travaux d'amélioration du terrain de camping

	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner les mécanismes de financement de ces projets, y compris l'utilisation de la réserve interne assujettie à des restrictions (RIR) • Étudier les possibilités de financement pour l'amélioration des plages de Mille Roches et de la baie de Brown
<p>Mettre en œuvre et intégrer la stratégie environnementale dans toutes les unités opérationnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre les recommandations du rapport sur les émissions de gaz à effet de serre et rechercher des objectifs de réduction des émissions susceptibles de faire baisser les coûts et d'accroître les économies, par exemple en diminuant le nombre de tontes • Mettre en œuvre des programmes environnementaux (p. ex. des panneaux d'affichage sensibilisant à l'état des oiseaux migrateurs) sur des sites sélectionnés de la CPSL • Étudier la possibilité de convertir les zones engazonnées en plantations nécessitant peu d'entretien et respectueuses des pollinisateurs • Étudier les compensations carbone en utilisant des stratégies telles que la plantation d'arbres et la gestion forestière • Travailler avec Forests Ontario à l'élaboration d'un plan de gestion forestière • Collaborer avec le MTO pour élaborer un plan de gestion du corridor de la promenade des Mille-Îles
<p>Exploiter les propriétés foncières de la CPSL et créer une stratégie d'autorisation globale pour l'aménagement du territoire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les résultats du programme d'évaluation de l'inventaire des terres dans la planification et la prise de décisions à long terme concernant les promenades de la CPSL, l'autorisation des quais, etc. • Travailler en étroite collaboration avec les chefs des unités opérationnelles à des projets liés à la croissance et au développement des affaires afin d'aborder les projets dans une optique de viabilité environnementale • Hausser les frais fixes à 500 \$ par permis de quai – des ressources administratives démesurées, le risque important pour la Couronne et la tarification injuste de la valeur marchande par rapport aux petites entreprises (marinas) de la communauté justifiant cette augmentation
<p>Mieux sensibiliser et éduquer le personnel de la CPSL afin qu'il adhère davantage à la culture de la durabilité environnementale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec Infrastructure Ontario pour concevoir et déployer un géoportail de la CPSL • Accroître la capacité du SIG pour le personnel de la CPSL • Embaucher et former du personnel pour surveiller et appliquer les politiques et règlements en vigueur le long de la promenade des Mille-Îles

	<ul style="list-style-type: none"> Retenir le personnel pour poursuivre les progrès sur les stratégies de déclaration et de réduction des émissions de gaz à effet de serre
Collaborer avec les partenaires et les intervenants afin de faire progresser les projets de renouvellement de l'infrastructure, de créer de nouvelles possibilités et de favoriser la croissance dans la région	<ul style="list-style-type: none"> Établir des partenariats avec les municipalités locales, d'autres organismes, des entreprises et des groupes communautaires locaux afin d'explorer des ententes de partage des coûts lorsque cela est possible (p. ex. pour la mise à niveau du réseau de traitement des eaux usées avec la collaboration d'entreprises locales entre Morrisburg et Upper Canada Village) Consulter les communautés locales des Premières Nations et rechercher des possibilités de partenariat avec elles pour des projets tels que les travaux de renouvellement d'éléments d'infrastructure

ÉTAT DES RÉSULTATS

Environnement et aménagement des terres	2018-2019	2019-2020	2020-2021 (budget antérieur à la COVID-19)	2020-2021 (budget en contexte de COVID-19)	2021-2022 (budget en contexte de COVID-19)	2021-2022 (budget en contexte optimal)
Recettes	26 332	28 034	26 883	28 274	34 133	34 133
Dépenses	251 728	44 080	255 371	255 371	432 108	432 108
Revenu net	(225 395)	(16 046)	(228 488)	(227 097)	(397 975)	(397 975)

RENTABILITÉ (BUDGET EN CONTEXTE DE COVID-19)

Bénéfice net : budget initial (2020-2021)		(228 488)
Rajustement lié à la COVID-19	1 391	
Total partiel : Rajustements en cours d'exercice		1 391
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)		(227 097)
Fin du paiement au MTO	213 343	
Accroître les recettes tirées des permis	5 696	
Entente pour la location du site	163	
Total partiel : Ajouts <u>favorables</u> (2021-2022)		219 202
Salaires – transfert interne	205 237	
Salaires – nouveaux postes	104 177	
Besoins opérationnels (parc de véhicules, cellulaires)	31 630	
Services juridiques pour les cas d'exécution	30 000	
Géoportail des permis	7 560	
Services publics – transfert interne	6 650	
Fournitures – transfert interne	3 193	
Salaires – hausses	1 633	
Total partiel : Ajouts <u>défavorables</u> (2021-2022)		390 080
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2021-2022)		(397 975)
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport au budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)		-75,2 %
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport au budget initial (2020-2021)		-74,2 %
Variation du rendement net sur trois exercices		-2380,2 %

SERVICES GÉNÉRAUX

MARKETING ET EXPÉRIENCE DE LA CLIENTÈLE

BILAN DE L'EXERCICE 2020-2021

- Élaboration d'un processus communicationnel harmonieux avec le ministère pour l'approbation de toutes les communications pendant la pandémie et amélioration des relations publiques et des communications gouvernementales tout en soutenant les messages prioritaires de la province
- Approbation de plus de 100 communiqués en relation avec la COVID-19 par le MIPSTC pour les sites de la CPSL, allant des messages destinés aux médias sociaux aux communications avec la clientèle, en passant par les communiqués de presse, les messages prioritaires et les mises à jour du site Web
- Collaboration étroite avec le ministère, les organismes affiliés et les partenaires communautaires pour harmoniser les messages liés à la COVID-19 avec la stratégie en fonction de l'évolution de la pandémie
- Lancement d'un bulletin hebdomadaire destiné au personnel de la CPSL, *The Oiseau Wire*, pendant la pandémie de la COVID-19 pour instiller de l'optimisme (judicieux conseils, mises à jour des unités opérationnelles, suggestions de choses à voir et vidéos amusantes pour garder le moral des équipes)
- Élaboration de contenu pour les médias sociaux organiques afin de faire participer nos adeptes de la maison en se connectant aux sites de la CPSL, et ce, malgré un nombre limité de médias payants (p. ex. partage de la recette du pain prisé par les visiteurs du Village et communication de nouvelles enthousiasmantes, comme l'ouverture des attractions de la CPSL et les expériences qu'on peut y vivre)
- Utilisation des médias sociaux organiques (Facebook, Instagram, Twitter) pour prendre le pouls de l'opinion des adeptes des sites de la CPSL, analyser les conversations et recueillir les commentaires de la clientèle
- Adaptation au fait que, sous l'impulsion de Destination Ontario (DO), Destination Canada et des services locaux de santé, l'utilisation des médias payants a mis du temps à pénétrer le marché
- Positionnement stratégique afin d'encourager les visites locales des sites de la CPSL, l'accent étant mis, pour chaque campagne, sur les visites locales de l'est de Toronto, de l'Est de l'Ontario et jusqu'à Ottawa
- Mise en place d'une stratégie d'éducation en créant une base de données d'écoles et de coordonnées dans l'Est de l'Ontario
- Réalisation de séquences vidéo des sites historiques et planification d'un document pédagogique qui pourra être distribué dans les écoles à titre de contenu curriculaire dans l'espoir d'augmenter le nombre de visites scolaires lorsqu'elles seront à nouveau possibles
- Obtention par la CPSL du sceau « Safe Travels » octroyé par l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC) et le Conseil mondial du voyage et du tourisme – sceau attestant que notre organisme respecte des protocoles sanitaires qui répondent aux normes

mondiales de santé et d'hygiène de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et du Center for Disease Control and Prevention (CDC)

- Sensibilisation des organisateurs de voyages pendant la pandémie pour les informer que les sites de la CPSL étaient ouverts et prêts à les accueillir à nouveau lorsqu'ils seraient prêts
- Enregistrement à ce jour d'un total de 687 réservations pour la saison 2021 et de 480 réservations pour 2022
- Conception et réalisation de vidéos et de photos de haute qualité de toutes les expériences offertes par les sites de la CPSL pour en faire la promotion et planifier les visites virtuelles de familiarisation
- Acquisition de nouveaux drones (transfert en interne) s'étant soldée par des économies substantielles
- Développement d'un nouveau site Web en cours, car la CPSL a travaillé en étroite collaboration avec la grappe ITI du MIPSTC pour obtenir une assistance et des conseils en vue de la préparation d'un appel d'offres pour un nouveau site Web
- Bonification de l'expérience de Fort Henry pendant la phase de limitation des activités grâce à la création d'une nouvelle visite autoguidée, encourageant les visiteurs à profiter du Fort Henry même en l'absence d'une visite guidée
- Création de l'identité de marque et d'une brochure publicitaire de la Grande Salle mettant l'accent sur l'élégance de ce cadre enchanteur, sur les événements qui s'y tiennent, notamment les réceptions de mariage, et sur les souvenirs associés au prestige de la Grande Salle et aux vues imprenables qu'offre ce lieu historique
- Évaluation du programme de signalisation touristique sur les routes de l'Ontario (TODS en anglais) en révisant les panneaux de signalisation et leur emplacement pour garantir l'efficacité de l'image de marque et le placement stratégique des panneaux sensibilisant aux attraits des entreprises de la CPSL – évaluation ayant permis à la CPSL de réduire les panneaux de signalisation et de réaliser des économies importantes
- Renforcement des relations avec Tourisme Kingston par la participation à un groupe de travail sur le tourisme comprenant des représentants de la Ville de Kingston, de la zone d'amélioration commerciale du centre-ville, de l'organisme Kingston Accommodation Partners et d'autres parties prenantes, afin de mettre en place des activités dans le centre-ville de Kingston
- Partenariat avec la Ville de Cornwall et Tourisme Cornwall en vue de l'utilisation des expositions PumpkInferno afin d'animer le centre-ville de Cornwall pendant le mois d'octobre
- Afin de promouvoir le tourisme d'automne, SD&G Tourism a enregistré des séquences vidéo lors du PumpkInferno pour les utiliser dans son contenu destiné aux médias sociaux.
- Une vidéo incitant à #resterchezsoi a été produite uniquement pour les médias sociaux afin de donner de l'espoir aux communautés en ces temps difficiles.
- Cette vidéo incitant à #resterchezsoi a été lancée sur toutes les plateformes de la CPSL, créant ainsi une voix unifiée dans l'ensemble des attractions et des plateformes (<https://bit.ly/2GLxBNe>)

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2021-2022

Objectif	Stratégie
<p>Mettre en œuvre une stratégie de communication entrepreneuriale qui positionne avantageusement la CPSL comme un fleuron du tourisme et une destination de choix</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un plan de communication entrepreneuriale qui servira de document interne pour faciliter la mise en œuvre des stratégies axées sur les principes clés de la communication • Accorder la priorité au développement de la présence numérique en recherchant des moyens innovants d’atteindre les consommateurs par le truchement des comptes de médias sociaux et des sites Web • Utiliser les médias sociaux pour améliorer l’écoute sociale et encourager la remontée d’information de la clientèle • Développer un flux de communication interne pour interagir avec le personnel et bien faire circuler les informations • Élaborer une stratégie de contenu de blogue s’appuyant sur la narration d’histoires au moyen de vidéos et de visuels percutants • Créer par l’entremise des relations avec les médias une tribune pour faire connaître les bons coups de la CPSL et mousser ainsi sa réputation • Élaborer des stratégies médiatiques, sociales et éditoriales adaptées à chaque unité opérationnelle • Nouer des relations avec les influenceurs et les influenceuses de l’industrie du tourisme et inviter toute personne qui écrit professionnellement à découvrir les produits de la CPSL pour tirer parti de leur auditoire • Transmettre au personnel et aux membres du Conseil des commissaires les points saillants de chaque mois ainsi que le registre des médias acquis • Mettre en œuvre une stratégie de marketing par courriel actualisée pour promouvoir divers événements, les camps d’été, les préventes et les promotions croisées • Collaborer avec les dirigeants communautaires pour informer et faire participer le public et cerner de nouvelles possibilités de rayonnement • Améliorer la gestion de la réputation en augmentant le taux de réponse aux demandes et aux commentaires de la clientèle • Répondre aux commentaires et aux évaluations en ligne en tenant compte des « autres » clients • Poursuivre et amplifier le processus actuel de gestion des problèmes en détectant, en anticipant et en traitant de manière proactive les problèmes importants en collaboration avec le MIPSTC, la CPSL et certaines unités opérationnelles

	<ul style="list-style-type: none"> • Consolider la communication en interne avec les unités opérationnelles au moyen de réunions consacrées au marketing pour s’assurer que les messages publicitaires sont axés sur les objectifs et les stratégies qui conviennent
<p>Renforcer le rayonnement communautaire et faire davantage connaître nos produits afin d’améliorer l’harmonisation des initiatives municipales et la croissance des partenariats</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre la collaboration avec d’autres entités touristiques et partenaires municipaux afin d’optimiser la diffusion des messages et l’information sur les offres de la CPSL • Déployer davantage d’efforts dans la mise en œuvre de partenariats autochtones et l’intégration de programmes adaptés • Poursuivre l’élaboration d’une stratégie pédagogique et de produits virtuels en ligne qui susciteront l’intérêt de la communauté éducative et entraîneront une augmentation des recettes • Promouvoir les tarifs spéciaux qui sont offerts aux anciens combattants et membres des communautés militaires • Rechercher des possibilités de vente de droits de dénomination pour des événements et d’autres éléments auprès de grandes entreprises • Accroître les commandites au profit des différentes unités opérationnelles au moyen d’offres qui correspondent mieux aux besoins des clients, comme les activations sur place et l’exposition à la marque • Sonder les possibilités de vente croisée d’autres actifs à des commanditaires et grands employeurs en tant qu’« avantages pour les employés » qui contribuent à la rétention de la main-d’œuvre • Créer une trousse de promotion croisée pour chaque unité opérationnelle et y inclure des synopsis faciles à utiliser pour vendre davantage nos produits et faire passer les clients d’une attraction à une autre • Créer et mettre en œuvre un « programme d’adoption » dont les fonds aideront à couvrir des dépenses et à accroître notre portée au-delà des partenaires traditionnels • Développer des relations plus étroites avec les entreprises locales afin de tirer parti des possibilités de marketing et de parrainage, ainsi que de la distribution collatérale • Étudier les partenariats avec les médias afin de tirer parti des fonds de marketing pour améliorer le pouvoir d’achat

	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une nouvelle stratégie de parrainage qui s’aligne sur la politique de commandite approuvée et qui tient compte des réalités économiques actuelles et de l’après-COVID-19 • Recourir aux services d’aiguillage de PHD Canada en vue de saisir des possibilités de partenariat • Créer une trousse de commandite normalisée à utiliser à l’échelle de l’unité opérationnelle pour les personnes-ressources locales, le cas échéant • Élaborer des programmes de recommandation qui tirent parti de la clientèle actuelle pour en attirer une nouvelle dans toutes les unités opérationnelles • Analyser les avantages actuels de l’adhésion à des groupes du milieu des affaires dans toute la région pour s’assurer que la CPSL obtient une valeur ajoutée et saisit les possibilités offertes • Rationaliser et renforcer les rapports et les communications entre les unités opérationnelles et les partenaires
<p>Rafraîchir l’approche de marketing stratégique en mettant l’accent sur l’harmonisation des marques d’entreprise et la promotion croisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le chiffre d’affaires en misant sur le marketing intelligent, la composition de trames narratives, l’offre d’un excellent service à la clientèle et le resserrement des liens avec la communauté • Travailler en étroite collaboration avec les unités opérationnelles pour harmoniser les messages et bien cibler la clientèle au moyen de canaux efficaces et appropriés • Élaborer une stratégie de marketing organisationnelle axée sur la durabilité environnementale • S’adapter au rythme de l’évolution du monde des médias numériques et sociaux, tout en comprenant les moyens d’éviter les nouveaux problèmes d’encombrement et d’algorithme • Communiquer avec les clients au moyen d’éléments visuels et de vidéos qui frappent l’imagination et de messages ciblés qui inciteront à la clientèle découvrir nos offres • Aligner les initiatives de marketing et la collecte de renseignements et de données pour soutenir des décisions éclairées et stratégiques, et s’engager dans les nouvelles tendances médiatiques • Réduire le gaspillage d’actifs imprimés • Amplifier la marque de la CPSL grâce à un blogue et à une présence accrue sur le site Web • Promouvoir les expériences de la CPSL en créant une expérience de destination complète • Communiquer avec la clientèle au moyen des canaux préférés

	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir une stratégie axée sur les médias sociaux « naturels » en mettant l'accent sur les médias payants • Planifier efficacement la vente des billets lors deancements dans les médias • Mettre à profit les ressources de partenaires et celles dont on dispose à l'interne pour rafraîchir les ressources en photos et vidéos • Entreprendre une vérification de la signalisation afin de s'assurer qu'elle est utile et cohérente pour appuyer notre image de marque et nos messages, et d'éliminer le dédoublement • Analyser les données des campagnes précédentes et utiliser des critères de référence pour prendre des décisions médiatiques judicieuses et rendre compte de l'efficacité de chaque campagne
<p>Continuer d'entretenir les relations et les affaires avec les voyagistes, voire les accroître, principalement en ce qui concerne les possibilités commerciales liées aux voyages nationaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser le fonds créé par Kingston Destination pour soutenir financièrement des initiatives liées aux missions commerciales dans le secteur du voyage • Donner la priorité aux affaires et aux possibilités commerciales avec les voyagistes nationaux • Promouvoir les possibilités d'excursions d'une journée offertes par la CPSL • Transmettre les tarifs en vigueur ainsi que du contenu collatéral et contextuel à Destination Ontario, à Destination Canada et aux organismes partenaires de promotion de destinations afin de les faire davantage connaître • Évaluer l'expérience des groupes de touristes sur le terrain et établir des tarifs jusqu'en 2023 • Pénétrer davantage le marché émergent des croisières en offrant des expériences de la CPSL dans le cadre de forfaits d'excursions (St. Lawrence Seaway Cruises) • Concevoir des forfaits de concert avec des entreprises touristiques locales pour créer une destination incontournable
<p>Créer et lancer un nouveau site Web</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Attribuer un nouveau contrat pour la création d'un site Web moderne et convivial, et sur lequel le processus d'achat serait sans faille • Respecter la date de lancement estimée, le 30 juin 2021

ÉTAT DES RÉSULTATS

Marketing et service à la clientèle	2018-2019	2019-2020	2020-2021 (budget antérieur à la COVID-19)	2020-2021 (budget en contexte de COVID-19)	2021-2022 (budget en contexte de COVID-19)	2021-2022 (budget en contexte optimal)
Recettes	111 898	20 523	15 000	0	5 000	5 000
Dépenses	1 291 917	944 241	1 056 732	1 010 852	1 014 281	1 058 161
Revenu net	(1 180 019)	(923 718)	(1 041 732)	(1 010 852)	(1 009 281)	(1 053 161)

RENTABILITÉ (BUDGET EN CONTEXTE DE COVID-19)

Bénéfice net : budget initial (2020-2021)	(1 041 732)
Rajustement lié à la COVID-19	30 880
Total partiel : Rajustements en cours d'exercice	30 880
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)	(1 010 852)
Commandites	5 000
Total partiel : Ajouts favorables (2021-2022)	5 000
Salaires	3 429
Total partiel : Ajouts défavorables (2021-2022)	3 429
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2021-2022)	(1 009 281)
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)	0,2 %
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget initial (2020-2021)	3,1 %
Variation du rendement net sur trois exercices	-9,3 %

FAITS SAILLANTS 2020-2021

- Réalisation de la vérification financière entièrement en mode virtuel pour la première fois
- Envoi de mises à jour financières fréquentes au ministère, le budget ayant été révisé pour refléter les effets des restrictions liées à la COVID-19 et le fait que le personnel travaille à distance sans retard dans la prestation de services
- Inclusion de précisions sur la passation de marchés ainsi que l'examen et la mise en œuvre de projets dans le nouveau plan stratégique
- Poursuite de l'amélioration et de l'automatisation des processus opérationnels
- Examen et amélioration du processus de budgétisation des immobilisations avec le Groupe de travail sur les immobilisations du ministère
- Élaboration du Plan de continuité des opérations (PCOP) de la CPSL
- Création du manuel du personnel « Working During COVID, What You Need to Know » (Travailler pendant la COVID, ce que vous devez savoir) et du plan de formation connexe, avec l'offre d'un appui à toutes les unités opérationnelles dans la mise en œuvre de cette formation
- Participation à l'équipe du ministère responsable de la continuité des opérations afin de garantir l'harmonisation des protocoles pendant la pandémie
- Production d'un rapport hebdomadaire au ministère pour rendre compte des faits relatifs à la pandémie
- Révision et actualisation du contenu du système de gestion de l'apprentissage de la CPSL afin de bien orienter le personnel (cyberformation)
- Conclusion d'un partenariat avec le ministère de la Formation et des Collèges et Universités pour le programme Skills Advance Ontario
- Création du plan d'action contre le racisme de la CPSL qui soutient l'élaboration de politiques et de programmes, l'éducation et la sensibilisation, ainsi que les partenariats de collaboration
- Partenariat avec le ministère des Affaires autochtones pour promouvoir la Semaine des traités et élaborer une formation afin de sensibiliser le personnel aux enjeux
- Introduction de séances de formation pour le personnel de première ligne, la direction et les partenaires communautaires sur la culture musulmane et le Canada islamique
- Orientation des processus de relations de travail pour réussir le retour au travail de la main-d'œuvre saisonnière de la CPSL et de 28 % du personnel étudiant durant les phases de réouverture pendant la pandémie
- Obtention de 15 postes supplémentaires pour le financement du Programme Expérience Été (PEE), grâce à une enveloppe supplémentaire de 55 000 \$
- Déploiement d'applications de communication commerciales (Microsoft Teams, Zoom Pro, Office 365, SharePoint, etc.) et d'ordinateurs portables pour faciliter le travail à domicile
- Amélioration du service d'assistance informatique grâce à la rationalisation des tickets, à la réduction des temps de réponse et à une disponibilité à toute heure et chaque jour
- Poursuite de la transition des applications logicielles vers un environnement infonuagique
- Amélioration de la sécurité du réseau avec la mise en œuvre de l'authentification à deux facteurs, des mises à jour automatisées et un plan actualisé de reprise après sinistre informatique
- Poursuite des efforts dans le cadre du programme de normalisation des dispositifs mobiles (97 % du personnel converti)

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2021-2022

Objectif	Stratégie
Favoriser la création d'équipes performantes pour attirer, retenir et promouvoir les talents	<ul style="list-style-type: none"> • Opter pour des tactiques de recrutement qui encouragent et soutiennent la diversité dans les réserves de talents, y compris par la collaboration avec des partenaires autochtones, le recours au projet pilote de réalisation d'entrevues par des comités diversifiés et l'atteinte d'objectifs de diversité pour les postes de direction • Mettre en œuvre le plan de formation de la CPSL qui comprend des initiatives visant à sensibiliser à la diversité, à la lutte contre le racisme et à un lieu de travail respectueux, ainsi qu'à la formation linguistique • Soutenir les efforts déployés par la CPSL dans la mise en œuvre d'un plan d'action contre le racisme qui soutient l'élaboration de politiques et de programmes, l'éducation et la sensibilisation, ainsi que les partenariats de collaboration • Créer un cadre pour guider le plan de relève de la CPSL • Encourager le maintien de relations de travail positives et d'une solide culture de la sécurité dans le contexte de partenariats entre le Comité mixte de santé et de sécurité (CMSS) et le Comité local des relations avec les employés (CLRE) • Organiser des tournées virtuelles sur les finances et d'autres séances de formation (Finance 101 pour les autres unités de la CPSL)
Mettre à profit la technologie de façon optimale	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser pleinement les fonctions du logiciel ERP Sage-300 existant (systèmes d'automatisation des finances et des ressources humaines) • Bien exploiter le système de gestion de documents Paramount Work-Force (achats sans papier, programmation adaptative, gestion des actifs, dépenses électroniques) • Améliorer et étendre les options de programmation adaptative pour les fournisseurs de la CPSL • Procéder aux mises à niveau logicielles et matérielles du système de points de vente (PDV) • Assurer la migration du système téléphonique terrestre actuel vers Microsoft Teams • Renforcer la capacité des services sur Internet • Améliorer la sécurité et la gestion de l'environnement informatique dans un contexte de télétravail
Maximiser les immobilisations de la CPSL	<ul style="list-style-type: none"> • Réintroduire le système AMIS ou un autre système de gestion des actifs • Mettre à jour le plan de gestion des immobilisations et en assurer l'exhaustivité • Étendre le plan du cycle de vie du matériel et des logiciels, et mettre en œuvre les politiques pertinentes

	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter la transition des TI vers un centre de données hébergé dans le nuage de façon à réduire le matériel sur place Explorer la possibilité d'offrir des aires de travail partagées au bureau afin d'optimiser l'utilisation des ressources informatiques existantes
Contribuer à la durabilité de la CPSL	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un plan de gestion des ressources humaines (2021 à 2025) en harmonie avec le nouveau plan stratégique de la CPSL Soutenir les initiatives de remaniement organisationnel de façon à appuyer la structure adoptée et à acquérir l'effectif requis pour atteindre les objectifs et mettre en œuvre les stratégies Plaider en faveur d'une augmentation de la limite imposée en ETP auprès du ministère afin de s'assurer que les niveaux de dotation en personnel répondent aux exigences opérationnelles essentielles Poursuivre la préparation à la pandémie afin de s'assurer que la CPSL est soutenue, en sécurité et prête à relever les nouveaux défis que pourrait poser la COVID-19 en 2021-2022 Concevoir des plans de reprise après sinistre informatique, des plans de continuité des activités et des politiques connexes Préparer des tableaux de bord commerciaux et financiers, et mettre en œuvre un système de gestion du rendement de type tableau de bord équilibré
Améliorer l'incidence des activités sur l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> Adopter des méthodes de gestion des documents plus automatisées et sans papier Réduire les déplacements en tirant parti des technologies existantes Favoriser la transition au centre de données en nuage et à l'hébergement de serveurs

ÉTAT DES RÉSULTATS

Services généraux	2018-2019	2019-2020	2020-2021 (budget antérieur à la COVID- 19)	2020-2021 (budget en contexte de COVID- 19)	2021-2022 (budget en contexte de COVID- 19)	2021-2022 (budget en contexte optimal)
Recettes	149 065	755 713	137 400	68 700	72 841	109 262
Dépenses	213 5212	2 047 677	2 030 199	2 069 039	2 092 905	1 990 680
Revenu net	(1 986 147)	(1 291 964)	(1 892 799)	(2 000 339)	(2 020 064)	(1 881 419)

RENTABILITÉ (BUDGET EN CONTEXTE DE COVID-19)

Bénéfice net : budget initial (2020-2021)		(1 892 799)
Rajustement lié à la COVID-19	(107 539)	
Total partiel : Rajustements en cours d'exercice		(107 539)
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)		(2 000 339)
Frais administratifs liés au PK	68 076	
Recouvrement des salaires au PK	56 779	
Environnement et aménagement des terres – transfert interne	48 214	
Approvisionnement en électricité et propane	10 000	
Total partiel : Ajouts <u>favorables</u> (2021-2022)		183 069
Centre d'assistance informatique (employés)	72 000	
Salaires (progression normale)	55 946	
Sécurité des TI	20 000	
Ajustement comptable (permis, assurances, etc.)	17 000	
Orientation et rétablissement du bien-être (réduit en raison de la COVID-19)	16 000	
Logiciels de gestion financière et des RH (inflation)	12 000	
Réintégration de la formation (réduite en raison de la COVID-19)	9 000	
Autres dépenses directes de fonctionnement	849	
Total partiel : Ajouts <u>défavorables</u> (2021-2022)		202 795
Bénéfice net : budget en contexte de COVID-19 (2021-2022)		(2 020 064)
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget en contexte de COVID-19 (2020-2021)		-1,0 %
Budget en contexte de COVID-19 (2021-2022) par rapport à budget initial (2020-2021)		-6,7 %
Variation du rendement net sur trois exercices		-56,4 %

RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DU MANDAT ET LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Conformément à la vision, à la mission et aux principes directeurs du budget de la CPSL, le plan d'activités et le budget pour 2020-2021 mettront l'accent sur la production de recettes, tout en optimisant et en équilibrant les ressources et les profits afin de progresser sur la voie d'une autosuffisance progressive.

Recettes d'autofinancement

Pour 2021-2022, la CPSL prévoit générer des recettes totales de 8 542 millions de dollars (une hausse de 123 % par rapport aux prévisions de 2020-2021 en contexte de COVID-19), engager des dépenses totales de 15 539 millions de dollars (une hausse de 21 % par rapport aux prévisions de 2020-2021 en contexte de COVID-19) et réaliser un excédent de 126 000 dollars, sans compter les visites guidées du Pénitencier de Kingston. Les visites du Pénitencier de Kingston devraient générer des recettes totales de 1,357 million de dollars, entraîner des dépenses totales de 1,356 million de dollars et dégager un excédent de 1 000 dollars. La CPSL estime pouvoir récupérer environ 260 000 \$ en dépenses liées à l'exploitation des visites guidées du Pénitencier de Kingston.

Financement gouvernemental (budgets de fonctionnement et d'immobilisations)

Le plan financier établi pour 2021-2022 suppose le maintien de la subvention annuelle de fonctionnement de la province à 7,123 millions de dollars. Comme le souligne le plan d'approvisionnement, la Commission a besoin d'un budget d'immobilisations axé sur les travaux de restauration et de remise en valeur d'environ 9,78 millions de dollars en 2021-2022 et de 24,6 millions au cours des trois prochains exercices, de même que d'un budget d'immobilisations pour des projets d'envergure d'environ 25,8 millions de dollars en 2021-2022 et de 57,9 millions de dollars au cours des trois prochains exercices. Ce calcul est fondé sur la nécessité de remédier à l'arriéré des projets d'entretien. La Commission reçoit toujours environ 4 à 6 millions de dollars par an pour s'occuper de projets d'investissement hautement prioritaires. L'arriéré des travaux d'entretien différés crée un risque élevé de voir des problèmes de réparation d'urgence et nécessite un financement supplémentaire au cours du plan triennal.

BUDGET FINANCIER TRIENNAL DU PLAN D'ACTIVITÉS

				Year 1			Year 2	Year 3
	Actual 2018-19	Actual 2019-20	Original Budget 2020-21	COVID-19 Budget 2020-21	COVID-19 Budget 2021-22	Best-case Budget 2021-22	Projection 2022-23	Projection 2023-24
Operating Revenues:								
Retail Sales	1,732,748	1,694,897	1,850,973	235,209	1,053,870	1,697,538	1,748,464	1,800,918
Admissions	9,780,994	9,886,314	10,318,405	3,055,418	6,560,515	9,128,401	9,402,253	9,684,321
Comp/Promo/Discount	(52,762)	5,867	(38,789)	660	0	(38,689)	(39,850)	(41,045)
Rentals	286,651	353,902	297,747	81,649	171,266	307,786	317,020	326,530
Concessions	274,794	265,222	300,430	151,384	117,476	306,502	315,697	325,168
Sponsorship	207,006	88,395	161,700	17,500	42,000	86,700	89,301	91,980
Investment Income	148,620	148,268	137,400	72,841	72,841	109,262	112,539	115,916
Land Use	26,280	26,367	23,420	24,974	30,670	30,670	31,590	32,538
Asset Disposal	0	0	0	0	0	0	0	0
Other Revenue (Admissions surcharge)	589,717	248,821	690,083	193,149	493,336	679,328	699,708	720,699
Sub-Total Operating Revenue	12,994,049	12,718,052	13,741,369	3,832,785	8,541,974	12,307,498	12,676,723	13,057,024
Student Experience Program (SEP)	80,476	68,849	0	0	0	0	0	0
Grants	19,600	586,365	0	0	0	0	0	0
Total Operating Revenue, SEP and Grants	13,094,125	13,373,267	13,741,369	3,832,785	8,541,974	12,307,498	12,676,723	13,057,024
Operating Expenditures:								
Salaries	11,102,770	11,328,422	11,694,839	7,925,951	9,848,920	11,903,289	12,141,355	12,384,182
Capital Expense Transfer	0	(33,368)	0	0	0	0	0	0
Benefits	1,993,299	2,124,980	2,205,169	1,565,946	1,905,715	2,242,700	2,287,554	2,333,305
Sub-Total Salaries and Wages	13,096,068	13,420,034	13,900,008	9,491,897	11,754,635	14,145,989	14,428,909	14,717,487
Marketing	646,294	476,617	457,000	157,997	159,661	363,661	363,661	363,661
Transportation and Communication	248,132	174,542	154,854	157,349	215,026	215,022	215,022	215,022
Supplies and Equipment	1,459,971	1,248,549	1,773,459	1,143,994	1,113,222	1,499,637	1,499,637	1,499,637
Services	2,753,522	1,992,653	1,833,180	1,620,638	1,614,000	1,870,618	1,870,618	1,870,618
Grants Paid in Lieu of Taxes	14,675	14,675	14,675	14,675	14,675	14,675	14,675	14,675
Miscellaneous Expenditures	(93,380)	(95,738)	(94,674)	0	0	(95,738)	(95,738)	(95,738)
Sub-Total Other Direct Expenditures	5,029,214	3,811,299	4,138,494	3,094,653	3,116,584	3,867,875	3,867,875	3,867,875
COGS	1,055,910	954,660	1,013,289	239,673	664,470	940,163	874,232	900,459
Depreciation	7,711	12,074	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Total Expenditures	19,188,904	18,198,067	19,054,791	12,829,223	15,538,689	18,957,027	19,174,016	19,488,822
Net income (loss) from Operations	(6,094,779)	(4,824,800)	(5,313,422)	(8,996,438)	(6,996,716)	(6,649,530)	(6,497,294)	(6,431,797)
Operating Transfer Payment	7,122,800	7,122,800	7,122,800	7,122,800	7,122,800	7,122,800	7,122,800	7,122,800
Net income (loss) from Operations and Transfer Payment (TP)	1,028,021	2,298,000	1,809,378	(1,873,638)	126,084	473,270	625,506	691,003
Celebrate Ontario / Ontario 150 Funding	157,982	0	0	0	0	0	0	0
Celebrate Ontario / Ontario 150 Expenses	(158,003)	0	0	0	0	0	0	0
Net income (loss) from Operations, TP, and Celebrate Ontario	1,028,000	2,298,000	1,809,378	(1,873,638)	126,084	473,270	625,506	691,003

MESURES ET OBJECTIFS DE RENDEMENT AU COURS DES TROIS EXERCICES DU PLAN

Compte tenu de son large mandat et de la nature diversifiée des activités faisant partie de son portefeuille, et en raison de la nécessité de respecter les priorités du gouvernement, la CPSL doit recourir à plusieurs instruments de mesure du rendement. Les résultats sur le rendement, indiqués comme des extraits ou des résultats pour se conformer à la Directive concernant les organismes et les nominations, sont régulièrement examinés par les responsables des unités opérationnelles, l'équipe de direction et le Conseil des commissaires. Les principales mesures du rendement que la CPSL utilise dans ses activités pour évaluer le rendement figurent ci-dessous.

FINANCES

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

2020-2021

Le budget 2020-2021 établi en contexte de COVID-19 pour l'exercice se terminant le 31 mars 2021 prévoit un écart défavorable de 3,68 millions de dollars par rapport au bénéfice net d'exploitation budgétisé avant la COVID-19 de 1,87 million de dollars, ce qui se traduit par une perte nette d'exploitation de 1,87 million de dollars pour l'exercice.

2021-2022

Pour 2021-2022, la CPSL prévoit générer des recettes totales de 8 542 millions de dollars (une hausse de 123 % par rapport aux prévisions de 2020-2021 en contexte de COVID-19), engager des dépenses totales de 15 539 millions de dollars (une hausse de 21 % par rapport aux prévisions de 2020-2021 en contexte de COVID-19) et réaliser un excédent de 126 000 dollars, sans compter les visites guidées du Pénitencier de Kingston. Les visites du Pénitencier de Kingston devraient générer des recettes totales de 1,357 million de dollars, entraîner des dépenses totales de 1,356 million de dollars et dégager un excédent de 1 000 dollars. La CPSL estime pouvoir récupérer environ 260 000 \$ en dépenses liées à l'exploitation des visites guidées du Pénitencier de Kingston.

DE 2022-2023 À 2023-2024

En 2022-2023, la CPSL s'attend à générer des recettes qui s'élèveront à 12,677 millions de dollars au total, et elle estime ses dépenses à 19,174 millions de dollars au total. Il s'agira donc d'un excédent net prévu de 626 000 \$. Au cours de la dernière année du cycle triennal de planification des activités (2023-2024), la CPSL s'attend à générer des recettes totales de 13,057 millions de dollars et à engager des dépenses totales de 19,489 millions de dollars, ce qui se traduira par un excédent net prévu de 691 000 \$

FRÉQUENTATION

Les niveaux d'activité sont évalués toutes les semaines et comparés à ceux prévus et à ceux de l'exercice précédent pour évaluer le rendement et cerner les tendances et les possibilités. Les niveaux cibles fondés sur les résultats pour 2021-2022, 2022-2023 et 2023-2024 sont respectivement de 1 326 000 \$ (voir le graphique ci-dessous), de 1 346 000 \$ et de 1 366 000 \$.

ACTIVITÉS DES VISITEURS DE LA CPSL PAR UNITÉ OPÉRATIONNELLE						
ATTRACTION	2021-2022 en contexte de COVID-19	2020-2021 en contexte de COVID-19	2020-2021 avant la COVID-19	2021-2022 en contexte de COVID-19 comparativement à 2020-2021 en contexte de COVID-19		2019-2020
Fort Henry (droits d'entrée/locations)	40	27	99	13	49 %	96
UpperCanadaVillage (droits d'entrée/locations)	74	29	250	45	157 %	256
Campings et plages (nuitées/admissions)	152	69	164	83	119 %	158
Terrain de golf Upper Canada (parties de golf/locations)	22	17	22	5	28 %	19
Écoparc d'aventure Skywood (droits d'entrée)	0	0	12	0	-	9
Visites guidées du Pénitencier de Kingston (droits d'entrée)	34	19	68	15	80 %	72

CPSL (total excluant la marina du parc Crysler)	322	161	614	161	100 %	611
Marina du parc Crysler (longueur amarrée ou entreposée en pieds linéaires, par jour)	1 004	1 351	1 429	(347)	(26) %	1 189
CPSL (total incluant la marina du parc Crysler)	1 326	1 512	2 043	(186)	(12) %	1 800

CLIENTÈLE

La satisfaction optimale des clients est un facteur clé de l'amélioration des résultats financiers. Cet objectif peut être atteint en améliorant les normes de service à la clientèle, en surveillant constamment les niveaux de satisfaction et en prenant des décisions centrées sur la clientèle en ce qui concerne les offres de produits et les campagnes de marketing. La CPSL entreprendra les actions suivantes pour atteindre de tels résultats :

- Réduction du temps de réponse à un maximum de deux jours ouvrables pour les courriels entrants des clients; (*extrant*)
- Numérisation de l'information et de l'expérience de réservation afin de réduire le personnel de deux postes saisonniers au Service à la clientèle et d'améliorer l'expérience de la clientèle; (*extrant et résultat*)
- Participation des partenaires touristiques de la communauté de Kingston en vue d'offrir davantage de visites du Pénitencier de Kingston avec une augmentation ciblée des ventes de forfaits hôteliers de 4 % d'une année à l'autre; (*extrant et résultat*)
- Surveillance et analyse cohérentes des codes postaux, et comparaison avec les données de l'industrie afin d'éclairer la stratégie de marketing et d'atteindre les objectifs de fréquentation et de revenus; (*extrant et résultat*)
- Mise à profit des campagnes de marketing et recours aux agents du Service à la clientèle et au personnel de première ligne pour promouvoir les forfaits de billetterie de la CPSL, avec une augmentation ciblée de 4 % des ventes de laissez-passer saisonniers d'une année à l'autre; (*extrant et résultat*)

En 2021-2022 et au-delà, la CPSL continuera de miser sur la technologie numérique pour surveiller les niveaux de satisfaction de la clientèle au moyen des canaux des médias sociaux, des interactions sur le site Web, des courriels et des appels au Service clientèle. Ces éléments d'information permettront de synchroniser les campagnes de marketing, l'activité dans les médias sociaux, les offres du Service à la clientèle ainsi que le développement de produits et les stratégies de vente. L'objectif sera de prendre des décisions centrées sur la clientèle qui aideront chacune des unités opérationnelles à atteindre les objectifs en matière de recettes et, en fin de compte, à accroître la rentabilité de la CPSL.

RESSOURCES HUMAINES, SANTÉ ET SÉCURITÉ

Les activités de mesure et de suivi par différents moyens, comme les enquêtes, les réactions directes et les indicateurs et normes de l'industrie, constituent une source d'information utile pour la CPSL pour lui permettre de comprendre l'état actuel de son milieu de travail ainsi que les besoins et les changements nécessaires pour continuer d'avancer de manière progressive. La CPSL continuera d'utiliser et de mettre en œuvre les éléments suivants à cette fin.

- Viser une participation de 100 % du personnel en service à l'enquête sur l'expérience des employés de la FOI afin de fournir des données solides pour éclairer les efforts futurs de la CPSL pour offrir un lieu de travail sain et satisfaisant;
- Continuer de maintenir un faible niveau d'activité (0 à 1 plainte par an) en utilisant des méthodes de résolution des conflits précoces et efficaces dans le cadre de la politique de respect du lieu de travail;
- La CPSL poursuivra ses progrès en vue d'instaurer une culture de la « sécurité d'abord », avec une diminution ciblée de 10 % par année des incidents impliquant le personnel et les visiteurs;
- L'effectif courant est maintenu au seuil de 61 ETP, tandis que les contrats à durée déterminée nécessaires pour les événements de l'intersaison et les projets d'immobilisations qui augmentent temporairement le nombre d'ETP sont évalués au cas par cas;
- Les améliorations apportées aux systèmes automatisés amélioreront l'expérience de l'utilisateur final, l'objectif étant de réduire de 30 % le temps passé dans les systèmes en 2021;

La CPSL s'engage à assurer la croissance et le perfectionnement professionnels de son effectif, et elle s'efforce d'offrir des possibilités d'apprentissage novatrices et significatives au personnel au moyen d'un plan de formation organisationnel et en soutenant la planification de la relève et du maintien en poste. Une rétroaction constante des gestionnaires et du personnel et la sollicitation

de commentaires auprès de comités locaux des relations avec les employés aideront la CPSL à mieux comprendre ses besoins à cet égard pour l’avenir.

Désireuse de réaliser son mandat de diversité en matière de recrutement, la CPSL suivra le nombre d’embauches à des postes désignés par catégorie de personnel et par lieu d’affectation, et ce, pour s’assurer que les services seront offerts en français et en anglais dans tous les sites de première ligne. Les compétences linguistiques en français seront testées auprès d’un fournisseur attiré qualifié. De plus, la CPSL continuera de promouvoir et de suivre la diversité aux postes de direction.

ÉTAT DES ACTIFS

Comme les grands biens immobilisés de la CPSL ne cessent de vieillir, bon nombre sont entièrement amortis et toujours utilisés au-delà de leur durée de vie utile prévue – leur valeur comptable nette est nulle. Dans la foulée du Plan d’immobilisations à long terme, la CPSL élaborera une stratégie de remplacement des actifs afin d’accroître la valeur comptable nette (VCN) et de rehausser l’âge moyen de ses actifs; par conséquent, les objectifs de VCN fondés sur les résultats pour 2021-2022, 2022-2023 et 2023-2024 restent constants, à 35 425 000 \$ (voir le tableau ci-dessous). La CPSL espère qu’avec des efforts continus, elle recevra de l’aide en matière de financement et d’investissement de capitaux majeurs et spéciaux, et que la VCN de ses actifs pourra commencer à s’améliorer. Un état des actifs de la CPSL au 31 mars 2020 figure ci-dessous :

IMMOBILISATIONS DE LA CPSL AU 31 MARS 2020				
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette en 2020	Valeur comptable nette en 2019
Bâtiments et autres structures	20 292 \$	5 213	15 079	15 791
Améliorations locatives	13 848	4 474	9 374	9 373
Expositions	7 139	5 706	1 433	2 161
Machinerie, matériel et outils	4 607	3 412	1 195	1 516
Véhicules	5 372	3 940	1 432	1 603
Systèmes informatiques et licences	3 313	2 866	447	648
Mobilier et matériel de bureau	1 839	1 639	200	275
Structures	12 019	5 936	6 083	7 017
Immobilisations en cours	182	-	182	274
	68 611 \$	33 186 \$	35 425 \$	38 661 \$

Au 31 mars 2019, le coût et l'amortissement cumulé des immobilisations se chiffraient respectivement à 67 403 \$ et 28 742 \$.

PLAN DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Données démographiques sur l'effectif

La CPSL a à son service des employés occupant des postes à durée déterminée ou indéterminée, saisonniers, ou destinés à des étudiants. Son effectif est multigénérationnel.

94 % de l'effectif est syndiqué

44 ans est l'âge moyen des employé(e)s (à l'exclusion des étudiants et étudiantes)

48 % de l'effectif est composé d'étudiants et d'étudiantes

9 est le nombre moyen d'années de travail (à l'exclusion des étudiants et étudiantes)

Génération Z – **47 %**

Baby-boomers – **24 %**

Génération Y – **19 %**

Vétérans – **2 %**

Génération X – **8 %**

Le mandat de la Division des ressources humaines est d'offrir des programmes et des services de qualité en matière de RH qui tiennent compte des grandes priorités et des diverses activités opérationnelles de la CPSL. Tels sont les principaux secteurs prioritaires :

Diversité, inclusion et antiracisme

La CPSL ambitionne de mieux servir sa clientèle diversifiée et d'accorder plus d'importance à la diversité de ses talents. Aussi compte-t-elle recruter davantage de personnes possédant de multiples compétences linguistiques et offrir des services adaptés aux visiteurs francophones. Au cours des cinq dernières années, la CPSL a élargi son service en langue française à 21 postes désignés, occupés par 46 membres du personnel de la CPSL, relevant notamment des secteurs de la direction, de la gestion, des communications, du marketing et du service à la clientèle. Dans la foulée de son plan d'action contre le racisme, la CPSL établira un nouveau plan de formation organisationnel qui inclura un volet de sensibilisation aux différentes cultures.

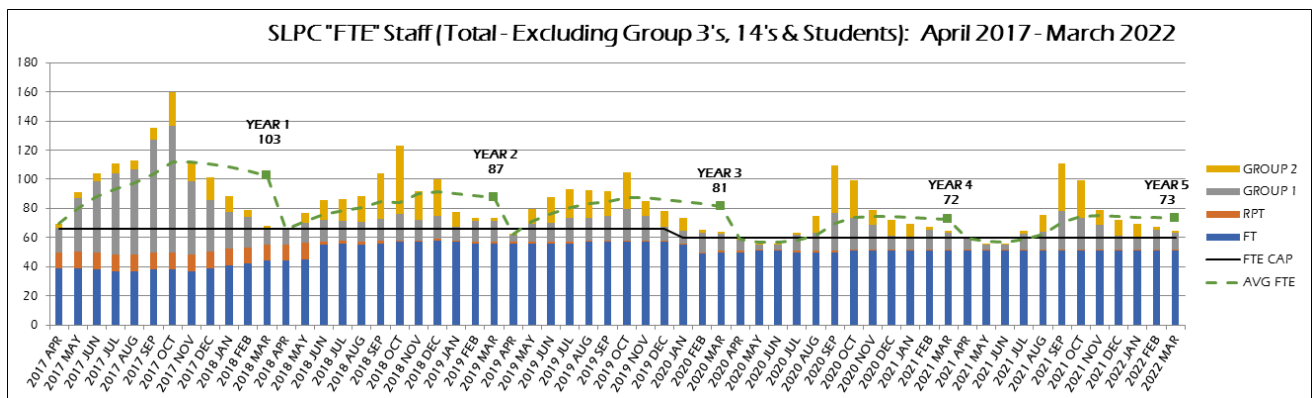
Dans le but d'attirer et de retenir les talents, la CPSL prend des mesures pour intégrer la diversité aux processus de recrutement. La CPSL participera au projet pilote de groupe d'entrevues diversifiées, en faisant appel à des membres appartenant à des groupes sous-représentés dans la FPO. Le Comité local des relations avec les employés (CLRE) de la CPSL a pour mandat de veiller à ce que la diversité soit intégrée dans les stratégies de recrutement des groupes sous-représentés et dans la formation du personnel sur les façons de servir une clientèle de plus en plus diversifiée.

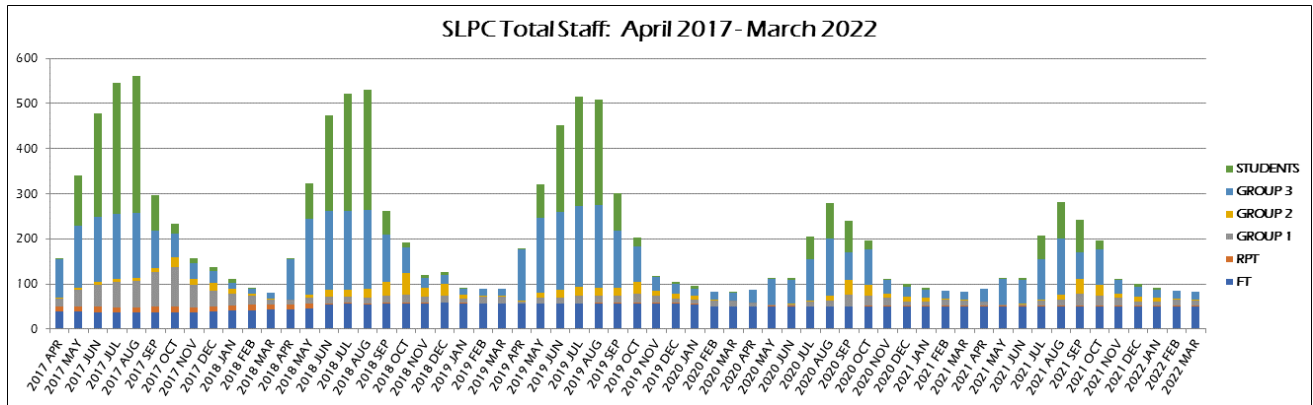
Planification de la relève

Selon les règles d’admissibilité à la retraite, 101 autres personnes pourraient quitter l’organisation au cours des cinq prochaines années, 8 d’entre elles occupant des postes de gestion, 7 des postes syndiqués et 86 des postes saisonniers. Ces départs peuvent donner lieu à un roulement de personnel parfois porteur d’un vent de fraîcheur et d’innovation. Toutefois, pour la CPSL, ils peuvent s’accompagner d’une importante perte de savoirs et de compétences. Au cours des prochaines années, il sera important de choisir les personnes qui formeront la relève et de leur proposer des possibilités de formation, d’échange d’emplois, de jumelage ou de mentorat pour développer pleinement ces savoirs et compétences de valeur. La CPSL poursuivra également ses efforts en vue d’une diversification accrue des équipes de gestion et de direction.

Gestion des équivalents temps plein (ETP)

Le nombre de postes à temps plein à la CPSL est maintenant plafonné à 60. Le respect de ce plafond constitue un défi pour la CPSL compte tenu du niveau de dotation en personnel requis pour répondre aux besoins des événements de la saison intermédiaire et soutenir la croissance de l’entreprise. Voici une moyenne quinquennale des ETP totaux (réels et prévus). Elle reflète la forte activité des ressources humaines pendant les périodes de pointe estivales et les saisons intermédiaires (automne-hiver); le décompte est proche du plafond à la fin de l’exercice. Le fort volume de travail exprimé par les ETP qui dépassent le plafond s’explique par de nombreux contrats temporaires à durée déterminée. Ces derniers doivent être comptabilisés dans le calcul des ETP, même s’ils ne correspondent pas à des postes permanents. La CPSL continue de défendre l’augmentation des équivalents à temps plein (ETP) pour mieux développer les services de soutien opérationnel indispensables, comme les technologies de l’information, et promouvoir la durabilité environnementale.





Automatisation de la prestation de services liés aux RH

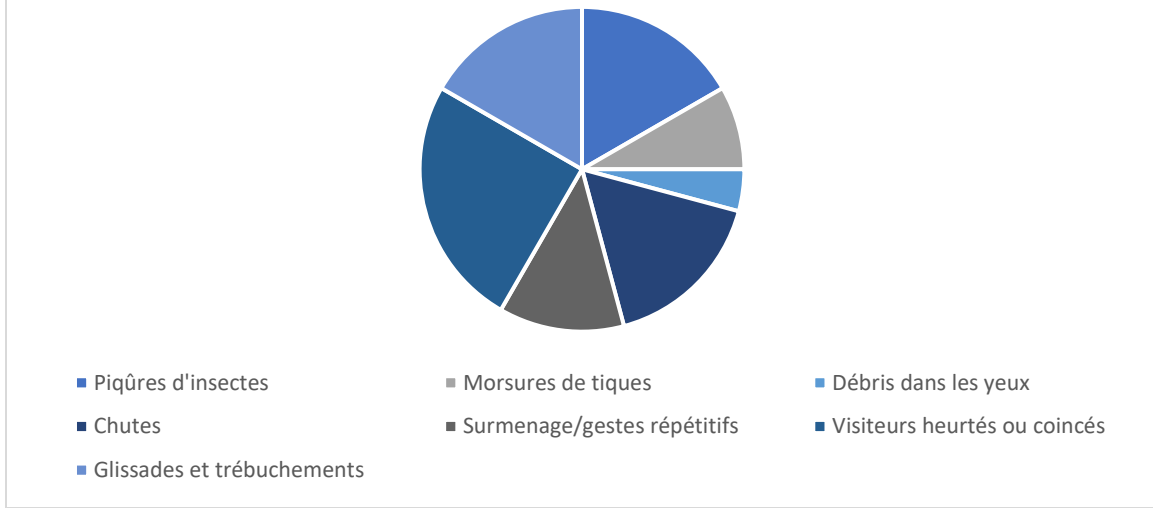
L'accent sera mis en permanence sur la rétroaction des utilisateurs finaux de nos systèmes automatisés de gestion des salaires et des ressources humaines afin de poursuivre la mise en œuvre des améliorations et de renforcer les processus automatisés pour aider les dirigeants à mieux gérer leur effectif.

Santé, sécurité et bien-être

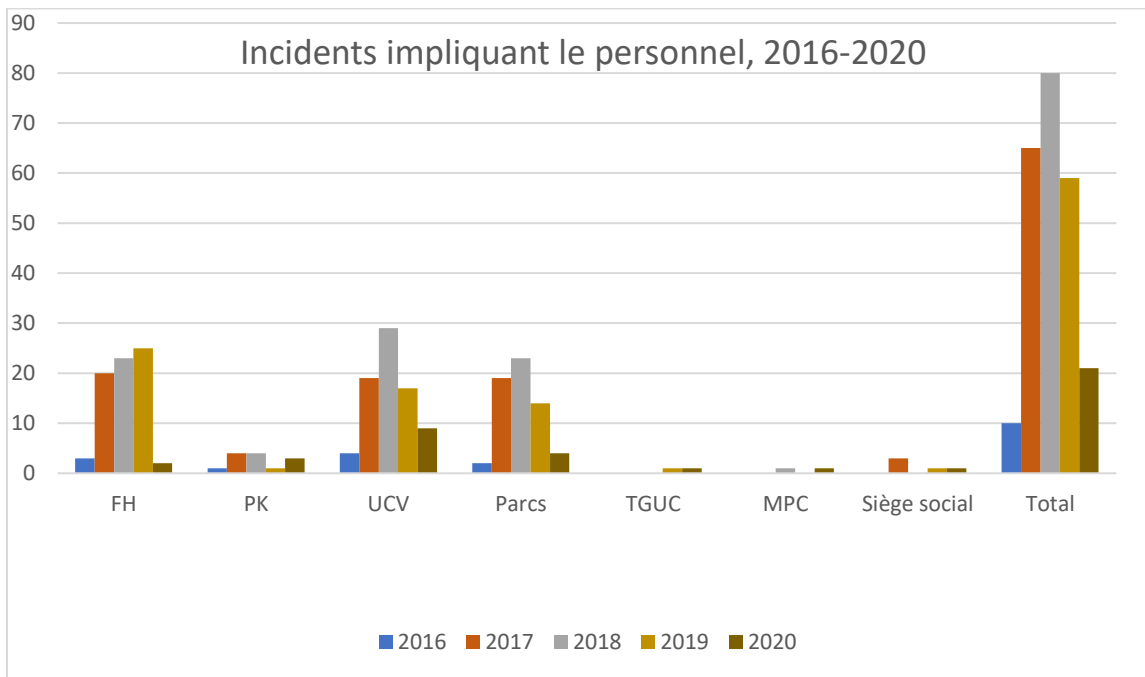
La santé et la sécurité étant au premier plan de tout ce qui est entrepris à la CPSL, l'équipe des Ressources humaines continuera d'aider les unités opérationnelles à suivre les incidents touchant le personnel et des visiteurs tout en soutenant une culture axée sur la « sécurité d'abord » qui repose sur des indicateurs avancés et une analyse des causes profondes à partir des données consignées afin de prévenir la répétition des incidents ou les quasi-accidents. Les initiatives de mobilisation du personnel, qui s'appuieront sur les commentaires obtenus au moyen des sondages de la FPO et de la rétroaction des unités opérationnelles, constitueront une priorité au cours du prochain cycle d'activités.

La CPSL a constaté une baisse de 59 % du nombre d'incidents touchant le personnel entre 2019 et 2020. Cette baisse pourrait être attribuée à une saison d'exploitation plus courte et à la réduction de l'offre de produits en raison de la COVID-19.

Incidents impliquant le personnel en 2020, par type

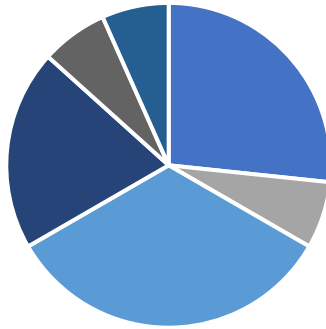


Incidents impliquant le personnel, 2016-2020



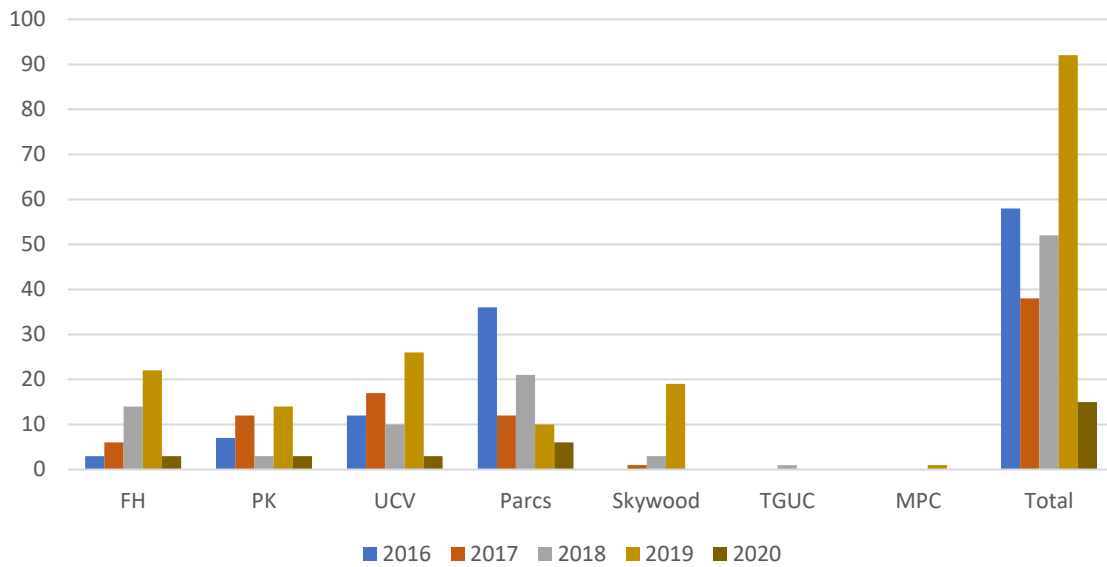
Le nombre d'incidents touchant des visiteurs a diminué en 2020, de 84 % par rapport à 2019. Cette diminution pourrait être attribuée à une réduction significative du nombre de visiteurs en raison des dates d'ouverture retardées et des restrictions imposées par la COVID-19 qui ont eu des répercussions sur la fréquentation.

Incidents impliquant des visiteurs en 2020, par type



- Piqûres d'insectes
- Malaises attribués à la chaleur
- Autres incidents
- Chutes
- Surmenage
- Visiteurs heurtés ou coincés
-

Incidents impliquant des visiteurs, 2016-2020



Plan de gestion des RH pour l'avenir (2021-2025)

En 2020-2021, un nouveau plan de gestion des ressources humaines sera élaboré en conjonction avec le nouveau plan stratégique de la CPSL et les orientations en découlant.

Priorités	Une culture du milieu de travail positive, inclusive et sécuritaire	L'édification d'un effectif talentueux et engagé	L'atteinte de l'excellence opérationnelle
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Une culture de la « sécurité d'abord » • La diversification de l'effectif de la CPSL • L'engagement des employés et la préconisation du bien-être 	<ul style="list-style-type: none"> • L'attraction et le maintien en poste des talents • Un plan de formation et de perfectionnement à l'appui d'un leadership en évolution • Un robuste plan de relève • Un service à la clientèle de calibre mondial 	<ul style="list-style-type: none"> • Des systèmes et des processus de gestion des RH simplifiés et intégrés • Le soutien à une structure organisationnelle efficace • L'utilisation efficace des ETP
Des stratégies et des indicateurs de rendement clés	<ul style="list-style-type: none"> • Une analyse des causes profondes pour soutenir les améliorations au bilan des incidents liés au personnel et aux visiteurs • Un mandat axé sur la diversité (recrutement) • Des services en français de qualité • Une culture du travail qui tient compte de la diversité démographique du personnel • La poursuite des activités du comité de bien-être des employés à l'interne, qui fait la promotion d'une culture positive en milieu de travail, sensibilise à l'importance de la santé mentale et favorise un équilibre entre les vies professionnelle et privée • Dans la foulée des activités d'éducation et de sensibilisation de la campagne Agir comme il se doit, et conformément à la Politique sur le respect en milieu de travail, le personnel est habilité et se sent en sécurité pour aborder les questions relatives à cette politique et touchant des actes répréhensibles • Conformité à la LFPO 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration efficace au conseil comme stratégie de fidélisation • Planification de la relève – <ul style="list-style-type: none"> • désignation claire des candidats et candidates • Utilisation d'indicateurs relatifs à l'effectif (c.-à-d. l'admissibilité à la retraite) pour éclairer les décisions • Lancement d'initiatives visant à diversifier l'équipe de direction, et à développer et retenir des talents • Possibilités de mentorat, d'affectations intérimaires et de formation croisée • Élaboration d'un plan de formation général, couvrant les initiatives liées : <ul style="list-style-type: none"> • au développement du leadership; • à l'excellence du service à la clientèle; • Poursuite d'une gestion allégée, ou au plus juste; • à la santé et à la sécurité, y compris celles des jeunes (sécurité, éducation et sensibilisation), et à la sensibilisation à la santé mentale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantation de systèmes automatisés pour rationaliser les processus de gestion des RH liés au recrutement, au traitement des salaires et des avantages, et aux approbations en matière de RH • Conception organisationnelle qui tient compte de l'ajout de personnel répondre aux besoins opérationnels • Une analyse de l'empreinte de l'effectif selon les exigences imposées quant au nombre de postes à temps plein et aux besoins des unités opérationnelles • Des décisions en matière de recrutement qui sont éclairées par : <ul style="list-style-type: none"> • des processus justes et équilibrés pour reconnaître l'influence des préjugés, attirer les bons talents et transmettre des compétences transférables; • des mesures de la main-d'œuvre offrant le plus flexibilité et d'efficacité pour combler les besoins à cet égard; • une utilisation la plus efficace des fonds salariaux.

PLAN DE COMMUNICATION

But

Présenter la CPSL comme chef de file du tourisme et une destination privilégiée où l'on s'engage à répondre aux besoins des visiteurs avec courtoisie et un excellent service à la clientèle, et établir une image unique pour la CPSL en tant qu'organisme résolu à communiquer efficacement avec les visiteurs, le personnel, les dirigeants et les associations communautaires, les autres exploitants d'entreprises touristiques et le MIPSTC

Objectifs

Augmenter la visibilité de la CPSL en misant sur le marketing intelligent, la composition de trames narratives, l'offre d'un excellent service à la clientèle et le resserrement des liens avec la communauté

- Lancer des activités de communication ciblées en temps opportun, et prévoir les tendances nouvelles
- Protéger l'image, la perception et la réputation de la CPSL
- S'efforcer constamment de comprendre et d'améliorer l'expérience offerte à la clientèle
- Centrer les efforts sur la fidélisation et le maintien de la clientèle pour assurer la réussite future
- Fournir des conseils pour la conception de communications appropriées
- Identifier les partenaires potentiels pour renforcer les efforts de communication

Stratégie

Élaborer un plan de communication général qui servira de document interne pour aider la CPSL à concrétiser et à mettre des tactiques efficaces et significatives avec une approche centrée sur l'audience ainsi qu'à se concentrer sur nos principes clés de communication – un tel plan englobera les médias numériques, la sensibilisation aux médias acquis et la gestion d'éventuels problèmes.

Aspiration : éliminer les obstacles auxquels peut se heurter la clientèle et savoir communiquer avec empathie, transparence et rapidité

- **Confiance** – Communiquer de manière à bâtir, maintenir ou rétablir la confiance entre les membres de notre personnel travaillant en première ligne avec les clients et les visiteurs
- **Respect des délais** – Fournir des mises à jour en temps opportun. L'information circule rapidement, laissant les clients dans l'expectative. Il importe donc de mettre à jour le site Web de la CPSL, d'assurer une présence active sur les médias sociaux, de communiquer par courriel et de diffuser des communiqués de presse s'il y a lieu.
- **Transparence** – Pour conserver la confiance des clients et des visiteurs de la CPSL, il faut constamment faire preuve de transparence, notamment en fournissant des renseignements complets et en temps opportun. Les faits nouveaux doivent être communiqués de manière proactive et sans tarder.

- **Écoute** – Comprendre les perceptions, les points de vue et les préoccupations des clients et des visiteurs de la CPSL en matière de risques est essentiel pour assurer une communication efficace. Une telle écoute repose sur divers mécanismes et puise dans diverses sources dans la mesure du possible, y compris les médias sociaux, les courriels et les autres demandes de renseignements.

TACTIQUES DE COMMUNICATION

SOUTENIR UNE PRÉSENCE NUMÉRIQUE PLUS FORTE

La CPSL recherchera activement des moyens nouveaux et novateurs d'atteindre la clientèle au moyen de comptes d'entreprise et d'initiatives, de partenariats, d'événements, de nouvelles pertinentes pour le secteur, de mises à jour clés, etc.

- Utiliser les médias sociaux (Facebook, Instagram, Twitter et LinkedIn) pour améliorer l'écoute sociale et l'assistance (service à la clientèle) afin d'analyser les conversations dans notre communauté au sujet de nos offres et de notre image de marque, et obtenir une véritable rétroaction
- Tirer parti des supports numériques tels que le blogue, le site Web et les bulletins d'information au moyen du marketing par courriel pour mieux faire connaître la marque « CPSL »
- Mettre en œuvre une stratégie de marketing par courriel actualisée pour promouvoir divers événements, les camps d'été, les préventes, les promotions croisées, et plus encore
- Créer un système de communication interne afin d'interagir efficacement avec le personnel
- Utiliser le site Web récemment remanié comme principal point de contact avec la clientèle pour offrir un éventail de renseignements clés, de nouvelles et de faits saillants mis à jour régulièrement
- Élaborer une stratégie de contenu qui permet de raconter au moyen d'éléments visuels et de vidéos qui frappent l'imagination, et aligner notre contenu avec les messages et les programmes de nos partenaires
- Réaliser des vidéos en utilisant les ressources internes dans le but de fournir de l'information sur les expériences concrètes offertes au jour le jour

CRÉER DE BONNES PLATEFORMES D'INFORMATION EN MISANT SUR DE SAINES RELATIONS AVEC LES MÉDIAS

- Célébrer et communiquer les bonnes nouvelles en soulignant les réalisations positives et les réussites de la CPSL, de son personnel et des membres de sa communauté, ainsi que le succès connu en matière de prestation de services à la clientèle
- S'efforcer de communiquer de manière efficace et cohérente les nouvelles et les messages de la CPSL avec les médias traditionnels et développer ces relations

- Continuer de rédiger des communiqués de presse bilingues pour la distribution par voie électronique vers les publications locales et nationales, la presse écrite, la radio, la télévision, les plates-formes en ligne et les revues spécialisées
- Élaborer des stratégies médiatiques (médias conventionnels et sociaux) et rédactionnelles ciblées sur certains marchés, et ce, pour chaque unité opérationnelle
- Élaborer une stratégie de contenu qui permet de raconter au moyen d'éléments visuels et de vidéos qui frappent l'imagination, et aligner notre contenu avec les messages et les programmes de nos partenaires
- Nouer des relations avec les influenceurs et les influenceuses de l'industrie du tourisme (experts, blogueurs, vloggeurs, Instagrammeurs, rédacteurs, journalistes), tout en élaborant une stratégie de contenu afin de présenter des sujets et d'inviter toute personne qui écrit professionnellement à découvrir les produits de la CPSL pour tirer parti de leur auditoire
- Fournir MIPSTC les messages clés appropriés pour les initiatives et les questions relatives aux bonnes nouvelles de la CPSL
- Transmettre au personnel de la CPSL, à l'équipe de la haute direction) et aux membres du Conseil des commissaires les points saillants de chaque mois ainsi que le registre des médias acquis
- Les actifs comprennent les avis aux médias, les communiqués de presse, les messages clés, le plan de communication, le contenu des séances d'information et les communications internes du personnel, les articles dans les médias sociaux, etc.

SOUTIEN AUX PARTENARIATS ET MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

- Faire de la sensibilisation des communautés, des municipalités et des ministères une composante essentielle pour accroître les possibilités de collaboration et aboutir à des communications plus solides et plus détaillées
- Travailler en partenariat avec les dirigeants communautaires afin d'informer le public et de le faire participer, établir et entretenir des partenariats avec les parties prenantes de la communauté et les organismes de services, et repérer nouvelles possibilités de rayonnement
- Diriger les initiatives visant à favoriser la participation de la communauté en matière de services, de programmes et d'initiatives de la CPSL, et soutenir le personnel de la CPSL dans ses efforts pour tenir les membres de la communauté informés, tout en assurant à tous la possibilité de participer aux initiatives de mobilisation
- Collaborer avec des organismes touristiques comme Destination Ontario et Destination Canada, d'autres organismes spécialisés dans le marketing de destinations, les associations touristiques régionales et les partenaires touristiques municipaux afin d'optimiser les messages et de faire connaître les offres de la CPSL ainsi que les visites de familiarisation

AMÉLIORER LA GESTION DE LA RÉPUTATION DE LA CPSL ET VEILLER À RESTER À L'ÉCOUTE DE LA CLIENTÈLE

- Faire croître le taux de réponse aux demandes et aux commentaires des clients sur diverses plateformes sociales et numériques (Facebook, Google Mon Entreprise, TripAdvisor, etc.)
- Répondre aux commentaires et aux évaluations en ligne en tenant compte des « autres » clients
- Faire entendre les voix de nos partenaires en partageant régulièrement de l'information afin qu'ils puissent aussi raconter l'histoire de la CPSL
- Offrir une formation en rédaction de scripts de promotion croisée pour chaque unité opérationnelle afin d'aborder de manière proactive les expériences de vente incitative et la commercialisation croisée des attractions.

RENFORCER LES PROCESSUS DE GESTION DES PROBLÈMES

- Cerner, anticiper et traiter de manière proactive les enjeux importants pour les membres de la communauté, en collaboration des unités opérationnelles particulières de la CPSL
- Gérer d'éventuels problèmes de communication et travailler en étroite collaboration avec le MIPSTC pour améliorer les relations publiques et les communications gouvernementales
- Centraliser le traitement des crises et d'éventuels problèmes en utilisant les canaux internes et externes établis (site Web, bulletin d'information électronique, médias sociaux, etc.)
- Reconnaître l'importance de diverses formes de médias numériques (médias sociaux, courriels, etc.) dans l'information du public, la création de trames narratives (expositions, etc.), la gestion d'enjeux et la préparation de réponses efficaces, en temps opportun, grâce à l'utilisation des ressources de la CPSL

RENFORCER LA COMMUNICATION INTERNE

- Communication avec les unités opérationnelles en assistant aux réunions et en organisant des rencontres trimestrielles axées sur le marketing pour s'assurer que les messages concourent à l'atteinte d'objectifs pertinents
- Informer le conseil d'administration et le personnel de la CPSL par des échanges trimestriels sur les initiatives de marketing, au moyen de présentations, d'infographies et de vidéos afin que tous saisissent mieux les tendances et les objectifs des initiatives lancées

ORIENTATION STRATÉGIQUE AXÉE SUR LE MARKETING ET L'EXPÉRIENCE DE LA CLIENTÈLE

En 2021, l'adoption d'une stratégie de communication organisationnelle constituera une priorité. Elle s'accompagnera d'une démarche de diffusion pour renforcer les relations à travers le corridor. L'organisation de réunions publiques, de présentations communautaires et de lancements de produits ou d'événements permettra de créer une plateforme pour informer les partenaires au sujet des expériences et des initiatives de la CPSL, tant celles à l'échelle organisationnelle que celles destinées à la clientèle.

L'équipe du marketing continuera de mettre à profit l'expertise de l'agence PHD Canada, le fournisseur attitré de la fonction publique de l'Ontario, et de renforcer et suivre les processus de communication avec nos partenaires du ministère, Destination Ontario, Destination Canada, les organismes touristiques régionaux, les municipalités et les partenaires touristiques afin de saisir les possibilités de sensibilisation et de créer des synergies sur le marché.

L'équipe sociale et numérique poursuivra ses efforts pour produire un contenu cohérent en écoutant, partageant et développant les communautés en ligne et les audiences de la CPSL tout en misant sur la fluidité et la transparence. Au moyen de stratégies axées sur les médias sociaux payants, des dépenses seront engagées dans une approche centrée sur les résultats pour stimuler les visites et les transferts en ciblant le public adéquat pour chaque expérience afin de maximiser efficacement le budget et la portée. Les messages sur les produits resteront très présents sur les plateformes de médias numériques et sociaux payants, principalement sur les marchés extérieurs si cela est pertinent face à la situation entraînée par la pandémie, et certains médias traditionnels seront réintroduits sur les marchés locaux afin de faire connaître davantage les produits et de mobiliser les résidents locaux.

Grâce à une approche misant aussi sur les commandites, il sera possible de maximiser les possibilités de production de recettes pour chaque unité opérationnelle en tenant compte des droits de dénomination. Quant à l'unité du service à la clientèle, elle sera la voix de nos clients et assurera la liaison avec les différentes unités opérationnelles pour contribuer à des changements efficaces, le tout dans le but d'améliorer l'expérience offerte aux clients dans leur parcours d'achat et leur familiarisation avec les produits de la CPSL.

OBJECTIF

Augmenter le chiffre d'affaires de la CPSL en misant sur le marketing intelligent, la composition de trames narratives, l'offre d'un excellent service à la clientèle et le resserrement des liens avec la communauté

VISION D'UNE MARQUE COLLECTIVE

Une solide combinaison de marques fortes qui font de la CPSL une chef de file du tourisme et une championne du tourisme écologiquement durable

ET QUELLES SERONT LES RETOMBÉES AU TERME DE TROIS ANS?

- Le maintien des efforts pour créer des liens, et les resserrer, avec les communautés
- Le lancement d'une stratégie de communication organisationnelle
- L'adoption de critères de référence pour mieux évaluer le succès des campagnes
- L'établissement du profil de la clientèle pour mieux l'atteindre avec des offres sur mesure
- La production en temps opportun de rapports qui mettent en évidence les résultats obtenus et les leçons tirées
- La création d'un point de contact secondaire pour obtenir des avis de la clientèle
- La gestion plus approfondie de la réputation par un suivi des évaluations sur les plateformes TripAdvisor et Google Mon Entreprise
- Un positionnement comme chef de file dans le domaine du tourisme écologiquement durable, notamment par une réduction des déchets de papier
- La création d'options de commandite originales
- La mise à profit d'un site Web nouvellement remanié

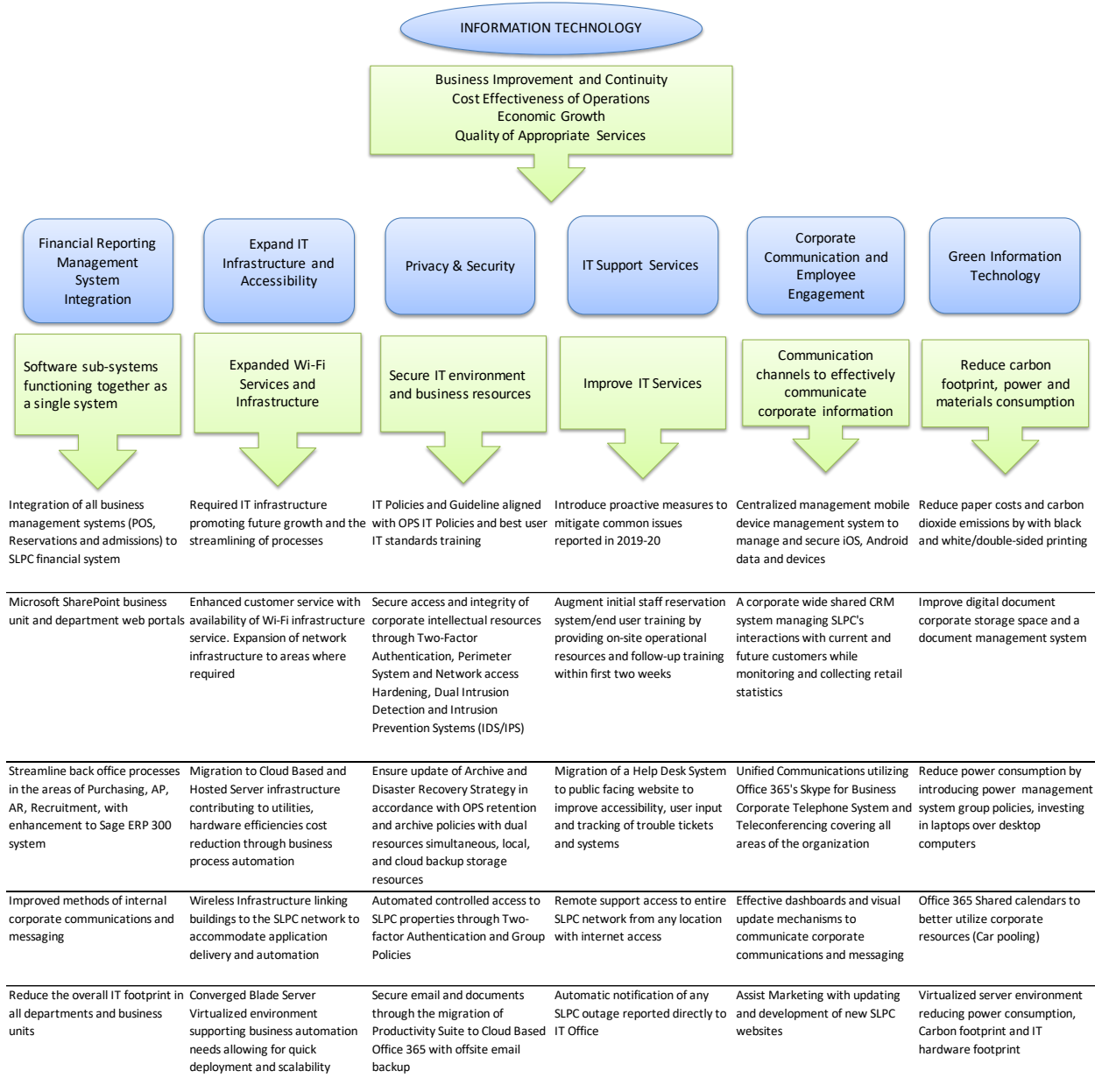
LA PARTICIPATION À DES CONGRÈS ET SALONS DANS LE SECTEUR DU VOYAGE

Date	Lieu	Mission commerciale
Mai 2021	En mode virtuel	Rendez-vous Canada (RVC), le salon professionnel du voyage
Octobre 2021	À confirmer	Bienvenue Québec

ACCÈS AU FONDS CRÉÉ PAR KINGSTON DESTINATION POUR LES VISITES GUIDÉES DU PÉNITENCIER DE KINGSTON

- Site Web
- Événements et lancements de programmes pour les partenaires, les médias et la communauté en général
- Promotion croisée des propriétés de la CPSL, optimisation des médias payants et sensibilisation de la communauté
- Poursuite d'une campagne de recherche payante
- Missions commerciales internationales et nationales
- Rafraîchissement de la marque de la CPSL
- Signalisation

PLAN RELATIF AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION



PLAN RELATIF AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

- Miser sur une communication organisationnelle unifiée qui fait le lien entre les téléphones fixes et mobiles, la vidéoconférence et la messagerie sur une plateforme intégrée (recherche, sélection, commission)
- Maximiser l'utilité des outils de productivité et de collaboration de Microsoft Office 365, par exemple Teams, SharePoint, One Drive, Skype, Voice, etc.
- Moderniser la sécurité et les modalités de télétravail, par exemple le travail à domicile en différentes circonstances
- Remplacer et mettre à niveau les ordinateurs de bureau, les pare-feu, les routeurs et l'équipement de réseau existants ou en fin de vie, en tenant compte des nouvelles vulnérabilités et en réduisant l'empreinte des attaques et les défaillances du matériel
- Mettre en place une solution d'alimentation électrique de secours à Fort Henry
- Prévoir une alimentation de secours pour tous les terminaux et serveurs utilisés pour les ventes au détail et la billetterie en contact avec la clientèle
- Protéger tous les sites Web des applications organisationnelles et publiques de la CPSL avec un cryptage SSL (Secure Socket Layer)
- Implanter et renforcer la protection de l'accès au réseau grâce à l'authentification multifactorielle selon les normes les plus récentes
- Assurer une double protection fonduagique des points d'extrémité sur tous les serveurs et postes de travail locaux et distants, ordinateurs portables SharePoint et appareils mobiles
- Créer et accroître la capacité du réseau pour répondre aux besoins opérationnels, notamment pour les visiteurs, en concevant une infrastructure de réseau dans les zones jugées inutilisables et limitées
- Introduire un système de gestion électronique des documents sans papier à l'échelle de la CPSL afin de faciliter la gestion des dossiers et les calendriers de conservation
- Améliorer les services de planification des ressources de l'entreprise (ERP) vers une plate-forme fonduagique, qui automatise davantage les systèmes ainsi que les plans de sauvegarde et de récupération des données
- Déployer davantage des bases de données reposant sur l'informatique en nuage et les serveurs d'applications Web, de façon à soutenir l'automatisation des systèmes et des plans de sauvegarde et de récupération des données
- Étudier la possibilité de faire migrer divers services d'information vers le groupement ITI de la fonction publique de l'Ontario (FPO)
- Fournir des systèmes informatiques à haute disponibilité fonctionnant à 99,99 %, de façon à minimiser les temps d'arrêt du système, en exploitant les serveurs hébergés dans un nuage, en utilisant des génératrices de secours et d'autres appareils semblables ainsi que des plans de sauvegarde et de récupération des données
- Mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de sécurité informatique, actualisées, en renforçant le périmètre du réseau de la CPSL, en améliorant la sécurité

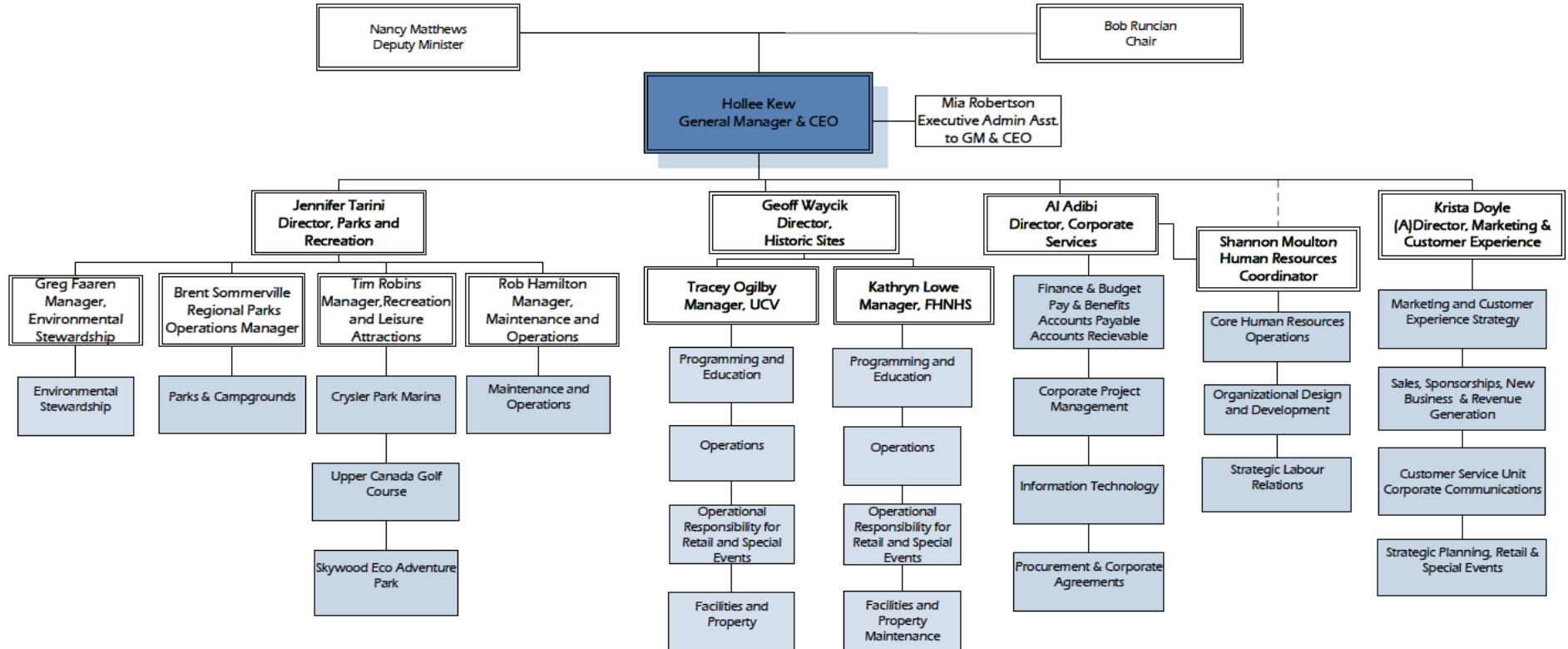
informatique interne et en adoptant des politiques collectives et opérationnelles conformes aux lignes directrices de la FPO

- Augmenter la capacité du réseau Internet à Morrisburg et dans les succursales afin de répondre aux besoins accrus en matière de bande passante pour accéder aux serveurs en nuage, au travail à domicile et à la livraison d'applications
- Continuer de renforcer la sécurité, en prenant en charge la messagerie électronique infonuagique Office 365, l'accès aux fichiers SharePoint et le stockage dans One Drive
- Poursuivre la migration vers les serveurs en nuage et la virtualisation afin de réduire l'empreinte carbone et la consommation d'énergie
- Soutenir et aider les projets d'automatisation des processus opérationnels
- Utiliser le service d'assistance informatique pour développer des solutions basées sur les connaissances, y compris des FAQ

ANNEXE A

Structure organisationnelle

OFFICE OF THE GENERAL MANAGER & CEO – SENIOR LEADERSHIP TEAM



----- Dotted Reporting Relationship

ANNEXE B

Grille d'évaluation des risques



OPS Risk Assessment Placemat

LIKELIHOOD (Refer to OPS Risk Categories)		
Assessment	Level	Description
Rare	1	This event is very unlikely to occur (less than 5% chance).
Unlikely	2	This event is unlikely to occur (5% to 20% chance).
Possibly	3	This event is unlikely, but possible to occur (21% to 50% chance).
Likely	4	This event is very likely to occur (51% to 89% chance).
Almost Certain	5	This event is almost certain to occur (90% or greater chance).

IMPACT (Refer to OPS Risk Categories)		
Assessment	Level	Description
Insignificant	1	<ul style="list-style-type: none"> The impact can be absorbed through normal oversight activity with no senior management effort needed. The achievement of objectives will not be impaired. No impact on continuity of operations. No impact on reputation.
Minor	2	<ul style="list-style-type: none"> The impact can be absorbed with minor senior management effort in order to achieve objectives. Minimal impact on continuity of operations. Minimal impact on reputation.
Moderate	3	<ul style="list-style-type: none"> The impact can be endured with active senior management effort in order to achieve the objectives. Continuity of operations is somewhat affected. Reputation is somewhat impacted.
High	4	<ul style="list-style-type: none"> The impact can be endured with active and ongoing senior management effort and may impair the ability to meet objectives. Continuity of operations is visibly affected. Reputation is visibly impacted.
Very High	5	<ul style="list-style-type: none"> The impact, even with senior management effort, will most likely lead to long-term or permanent damage to the ability of meeting objectives. Continuity of operations is significantly impaired. Reputation is significantly impacted.

Likelihood	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		Impact				
		1	2	3	4	5

Risk Rating = Likelihood x Impact		
Level	Score	Description
High	20+	Significant management attention required.
Medium – High	11-19	Ongoing management review and discussion is necessary.
Medium	7-10	Limited management review required.
Low	1-6	Risk can be managed through existing oversight/routine procedures.

TIPS:
<ul style="list-style-type: none"> This methodology to be used as a basis for discussion. Risk to be assessed on a residual basis (considering existing controls in place). A financial risk is an uncertain event. A financial pressure is a certainty.

ANNEXE C

Stratégies d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques

Description	Incidence et conséquences	Contrôles existants	Probabilité	Impact	Risque global		Stratégies d'atténuation suggérées pour réduire au minimum la probabilité ou l'impact
					1 à 5	1 à 5	
Infrastructure							
Système de points de vente – Le système actuel dans certaines régions expire en juin 2021 et l'éventuel système TRRMS n'est pas acquis à temps.	Incapacité d'optimiser les ventes et les revenus opérationnels	Acquisition d'un système de billetterie de secours	5	5	25	Élevé	Ne pas fonctionner du fait qu'on ne dispose pas d'un système de billetterie n'est pas une option. Un plan de secours sera mis en place pour acquérir un autre système de billetterie non associé au système TRRMS pour UCV, FH et le PK. Un financement supplémentaire peut être nécessaire.
Environnement – Les fosses septiques et les stations d'épuration des eaux usées ont atteint leur durée de vie maximale, ce qui accroît le risque de contamination du sol.	Les défaillances du réseau pourraient entraîner la fermeture des sites et une perte potentielle importante de revenus opérationnels.	Recours aux services d'une entreprise pour pomper les systèmes défaillants	5	4	20	Élevé	Augmentation de la fréquence d'inspection (à la demande du MEPNP) afin de permettre une détection précoce des défaillances. Infrastructure Ontario (IO) doit réaliser des études de faisabilité au nom de la CPSL pour examiner la possibilité de raccorder plusieurs sites et terrains de camping de la CPSL aux services municipaux d'ici la fin du deuxième trimestre 2020. Lorsque le raccordement municipal n'est pas possible, IO doit également examiner les systèmes autonomes afin

							d'évaluer leur durée de vie restante et de planifier leur modernisation ou leur remplacement. Il faut des plans d'investissement pluriannuels pour remplacer les systèmes les plus prioritaires afin d'éviter toute interruption des activités.
Des infrastructures vieillissantes, notamment des installations, des systèmes mécaniques et électriques, des routes d'accès public, des ponts et des promenades panoramiques, 3 km de pistes cyclables hors route, des systèmes de drainage et d'irrigation qui ont plus de 50 ans	Toute panne ou fermeture affecterait la qualité du service des attractions ou des installations. Risque de diminution des recettes L'incapacité à entretenir plus de 200 km de routes d'accès public, de ponts et de promenades panoramiques selon les normes du ministère des Transports de l'Ontario engendre un problème de sécurité publique. Le manque d'entretien des pistes cyclables aura des répercussions sur la sécurité publique ainsi qu'une incidence négative sur l'expérience de visite. Les personnes faisant appel à des exploitants et fournisseurs tiers pourraient se blesser en utilisant leurs services.	Il faut recourir au Fonds de restauration et de remise en valeur des immobilisations du ministère pour répondre aux besoins d'infrastructure les plus prioritaires.	5	4	20	Élevé	Partenariat avec Infrastructure Ontario (Programme de leadership en gestion des actifs) pour réaliser une évaluation complète des actifs « hors sol » de la CPSL Préparation d'un plan d'immobilisations à long terme La nécessité d'entreprendre des travaux de conservation et de restauration du Fort Henry est abordée dans un protocole d'entente entre Parcs Canada et la CPSL daté du 29 août 2007. Préparation d'une convention d'indemnisation entre la CPSL et les exploitants et marchands tiers Le rapport Malone, Given, Parsons (2007) a fait état de la détérioration d'éléments de l'infrastructure et du besoin d'un réinvestissement important de la part de la province. Le registre des biens a été créé en 2008, et une évaluation de l'état des biens a

							été réalisée en 2012-2013. Des évaluations de la vulnérabilité et des risques des bâtiments ont été réalisées en collaboration avec le ministère des Services gouvernementaux, et des plans d'action et des directives avaient alors été élaborés. Demandes de financement en cours en appui aux projets
Technologies de l'information – Défaillances des données et des communications	La qualité du service des attractions et des installations pourrait être touchée, avec une perte potentielle de recettes d'exploitation selon l'emplacement et le moment de l'année.	Il faut recourir au Fonds de restauration et de remise en valeur des immobilisations du ministère pour répondre aux besoins les plus prioritaires lorsque c'est possible. Une collaboration avec le groupement ITI des Services communautaires est préconisée pour aider la CPSL à réaliser des projets en matière de TI.	5	4	20	Élevé	Exploration de la possibilité de transition vers l'infrastructure ITI de la FPO Mise en place de procédures d'intervention d'urgence et d'ententes de services et de soutien Installation d'une infrastructure informatique et de télécommunications VoIP de pointe avec redondance intégrée pour fournir une sauvegarde d'urgence Adoption d'un plan de continuité des activités Utilisation de génératrices de secours

Cybersécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Répercussions sur le plan financier (perte de revenus, remplacement de l'équipement et de l'infrastructure, coûts d'exploitation des licences, frais de rançon, etc.) - Perte de données (renseignements sensibles comme ceux concernant les employés et les clients, les données financières, les documents commerciaux, etc.) - Expérience client (systèmes de réservations et de points de vente interrompus) - Interruption des opérations commerciales (communications, services, etc.) - Sécurité des visiteurs et des employés (arrêt du système de télécommunications) 	Environnement informatique très sécurisé, conforme aux pratiques exemplaires Il faut recourir au Fonds de restauration et de remise en valeur des immobilisations du ministère pour répondre aux besoins les plus prioritaires lorsque c'est possible. Une collaboration avec le groupement ITI des Services communautaires est préconisée pour aider la CPSL à réaliser des projets en matière de TI axés sur le renforcement de la sécurité.	5	4	20	Élevé	Exploration de la possibilité de transition vers l'infrastructure ITI de la FPO Sauvegardes (hors site, archives, politiques de conservation, protection antivirus des points d'extrémité (double protection), sécurité du courrier électronique, sécurité sur Internet, y compris la certification SSL, plan de reprise après sinistre en place, pare-feu de nouvelle génération, géofiltrage de tout le trafic entrant, politiques de réseau d'entreprise, utilisation de solutions infonuagiques, authentification à deux facteurs
Couvert forestier (instable et vieillissant)	Le coût de la réparation ou du remplacement de tout ce que la chute d'un arbre a endommagé, puis le nettoyage et l'enlèvement de l'arbre. La possibilité de causer des dommages physiques graves ou la mort du personnel et de la clientèle de la CPSL si un arbre tombe.	Un rapport professionnel d'évaluation des risques liés aux arbres a été réalisé par un arboriste certifié de l'Office de protection de la nature de la Nation Sud en 2014-2015. Ce rapport a évalué 7 150 arbres sur les terrains de camping de la CPSL; 899 ou	4	4	16	Moyen-élevé	La CPSL devra en retirer 1 496 de plus (niveaux de risque 8 et 9 de ses sept autres terrains de camping et de ses cinq plages). Étant donné que l'évaluation initiale effectuée en 2014 concluait à une espérance de vie de deux ans, la CPSL a obtenu et lancé un contrat pour une autre évaluation des arbres qui se trouvent dans les zones achalandées des terrains de camping et des plages. Le projet peut s'étendre à d'autres

		<p>12,6 % des arbres ont été évalués comme présentant un risque élevé (niveaux de risque 9 et 10) et la CPSL a éliminé tous les arbres présentant un risque de niveau 10. À la suite d'un incident grave survenu au parc Glengarry, 130 autres arbres (classés 9) ont été abattus et un deuxième arboriculteur a recommandé l'abattage de 120 autres arbres (classés 7 et 8) dans ce parc.</p>					installations, comme la marina et le terrain de golf. L'Écoparc d'aventure Skywood a l'obligation d'effectuer une évaluation des arbres tous les ans en raison de la nature de ses activités.
Présence d'amiante et de matières dangereuses	La qualité du service des attractions et des installations pourrait être touchée, avec une perte potentielle de recettes d'exploitation selon l'emplacement et le moment de l'année.	Il faut recourir au Fonds de restauration et de remise en valeur des immobilisations du ministère pour réagir aux problèmes cernés lorsque c'est possible. Inspections fréquentes.	4	4	16	Moyen-élevé	La gestion du risque demeure la grande priorité. Fréquence accrue des inspections. Plus grande conscience des risques et meilleure identification des risques grâce à la formation continue et au système AMIS. Continuer de demander au ministère un financement d'immobilisations en temps opportun pour résoudre les problèmes d'infrastructure hautement prioritaires tels que définis dans le système AMIS.

Mise à jour des politiques d'aménagement du territoire désuètes	La mise en œuvre et l'application de politiques nouvelles ou actualisées liées aux programmes de permis de la CPSL peuvent avoir des répercussions importantes sur les préoccupations du public.	Examen fréquent des politiques	3	2	6	Faible	Gérer le déploiement des politiques en tenant compte des consultations du public et des avis reçus Utiliser des dispositions d'introduction progressive ou de maintien des droits acquis, le cas échéant
Environnement public							
Inondations	Les inondations et les fortes pluies ont été un facteur important ces dernières années pour la CPSL en raison de répercussions négatives sur les campings, les plages, les routes, les sentiers (trottoirs de bois), les quais et l'expérience de visite offerte à la clientèle. Les niveaux d'eau élevés empêchent les terrains de camping de se vider après de fortes pluies, laissant les sols saturés. Les dommages aux sites sont importants et il y a encore des propriétés et des services publics qui sont sous l'eau et dont les dommages doivent être évalués. Les emportements de routes ont été nombreux dans toutes les attractions. Des fosses septiques étaient saturées et dans certains cas, il a fallu les pomper chaque semaine ou plus. L'érosion des rives est importante en raison de la fluctuation des niveaux d'eau du fleuve. L'écoulement des	Le personnel a réparé les sites endommagés, réagi aux emportements de routes et à l'érosion des plages dès que possible après de fortes pluies. Des sommes considérables ont été dépensées à ce jour pour réparer les dommages causés par les inondations.	4	4	16	Moyen-élevé	

	eaux de pluie lors des crues soudaines a un impact considérable sur la qualité de l'eau des plages. Tous ces facteurs influent sur la santé et la sécurité du personnel et de la clientèle.						
Niveaux d'eau	Les changements radicaux du niveau d'eau peuvent avoir une incidence sur la fréquentation des sites de la CPSL accessibles par voie d'eau. La baisse du trafic de la navigation de plaisance et l'impossibilité pour les navires de croisière et d'autres navires à fort tirant d'eau de naviguer dans le bassin de la marina ont eu des répercussions sur l'ensemble des activités.	La CPSL participe aux discussions du Comité national mixte concernant les niveaux d'eau et défend les intérêts de notre région. Il faut recourir au Fonds de restauration et de remise en valeur des immobilisations du ministère pour effectuer les travaux de dragage qui s'imposent. Surveillance fréquente	4	4	16	Moyen-élevé	Travail en étroite collaboration avec le Comité national mixte Nécessité de travaux de dragage supplémentaires pour aider à maintenir les opérations
Crise de santé publique, y compris la COVID-19 – La pandémie de COVID-19 s'est intensifiée au-delà des niveaux d'octobre 2020 avant ou pendant la saison 2021, entraînant des actions, des mesures législatives	Fermeture de sites et perte importante de recettes d'exploitation Incapacité de mener à bien les projets d'infrastructure essentiels	Report de l'embauche de personnel saisonnier et réduction générale des dépenses dans la mesure du possible Protocoles de sécurité mis en place conformément aux orientations et aux directives de la province	3	4	12	Moyen-élevé	Examen permanent des exigences et adaptation de la programmation pour assurer la conformité et la viabilité des opérations Réduction au minimum des répercussions économiques en recherchant d'autres possibilités de revenus ou en réduisant les coûts

et des exigences de santé publique supplémentaires.							
De nombreux visiteurs, dont de jeunes enfants, utilisent les terrains et les installations.	Les incidents survenant dans les attractions et les installations pourraient donner lieu à des poursuites judiciaires de grande ampleur. En outre, les propriétés non gérées de la CPSL sont régulièrement utilisées par le public à des fins personnelles, par exemple pour admirer le panorama sur la promenade des Mille-Îles, pêcher, faire de la randonnée, de la luge, du ski de fond, etc.	Des fournisseurs de services de sécurité et de premiers soins doivent se trouver sur place; des comités mixtes de santé et de sécurité au travail effectuent des inspections mensuelles du site et font des recommandations à la direction pour améliorer la situation. Introduction des Indicateurs de rendement en matière de sécurité (IRS) – outil de gestion de la sécurité axé sur le comportement faisant appel à l’observation comportementale et à un mécanisme de rétroaction afin de relever les comportements non sécuritaires et d’en évaluer l’amélioration au fil du temps. La CPSL utilise des clôtures,	3	3	9	Moyen	Continuer de renforcer et d’améliorer les contrôles existants et de rechercher et de suivre les meilleures pratiques en matière de sécurité.

		des barrières et des panneaux de signalisation pour dissuader le public de pénétrer dans les sites non gérés, mais elle n'est pas en mesure de contrôler l'accès à toutes les zones publiques.					
Tiques	Si une tique libère du liquide dans le corps d'une personne, celle-ci peut tomber très malade, ce qui peut mettre sa vie en danger.	Il faut informer le personnel et la clientèle des risques, et leur fournir des ressources. Installation de « stands » pour contrer les tiques dans toute la CPSL où l'on trouve des produits insectifuges contenant du DEET et un produit anti-tiques.	3	3	9	Moyen	Continuer de sensibiliser le personnel et la clientèle à la sécurité face aux tiques. Maintenir des « stands » pour contrer les tiques
Changement climatique et phénomènes météorologiques violents	L'augmentation du nombre de phénomènes météorologiques extrêmes entraîne de plus en plus d'annulations et de remboursements, en plus de nuire à l'infrastructure.	Une prise de conscience constante des conditions météorologiques changeantes est observée au quotidien. Le risque est réparti sur toute la saison des visites guidées, il est donc peu probable qu'il nuise à la saison entière.	3	3	9	Moyen	Continuer de mettre à jour et d'élaborer des protocoles, et de former le personnel. Faire des investissements pour réduire les éléments touchés par les phénomènes météorologiques violents. Mettre en œuvre une culture de la durabilité environnementale « descendante » et omniprésente

La gestion de crise et le plan de sécurité du site deviennent obsolètes.	Les dommages causés aux biens auront des répercussions financières et culturelles de longue durée.	Adoption d'un plan	2	4	8	Moyen	Examiner et mettre à jour régulièrement le plan de sécurité et les plans opérationnels pour tous les secteurs d'activité
Sensibilité du public et image de la CPSL	Le fait de ne pas répondre aux attentes du public peut nuire aux activités commerciales et à la réputation de la CPSL.	La CPSL exerce un contrôle ouvert et transparent dans sa prise de décisions.	2	2	4	Faible	La CPSL continuera d'exercer une surveillance ouverte et transparente de ses pratiques d'exploitation et décisionnelles afin de poursuivre la gestion efficace des biens dont elle assure le contrôle. Consultation publique (dans la mesure du possible)
Effectif							
Retraite potentielle des cadres au cours des cinq prochaines années	Perte de connaissances institutionnelles et augmentation des coûts d'embauche et de formation	Planification de la relève	4	3	12	Moyen-élevé	Poursuite de la planification de la relève
La COVID-19 a nui aux efforts d'attraction et de rétention du personnel.	Il s'est avéré difficile de conserver et d'attirer du personnel qualifié en raison de la réduction des contrats attribuable à la pandémie ainsi que d'un bassin plus restreint d'employés de 2020 susceptibles de revenir en 2021. Le fait de réduire la durée des contrats à dix semaines au lieu de 16 semaines, au moins, pendant deux années consécutives aura un impact sur la capacité de retenir ou d'embaucher du personnel plus qualifié.	Il faut revoir à la hausse les contrats du personnel par une réorganisation dans la mesure du possible.	3	3	9	Moyen	Chercher des moyens de prolonger les contrats en travaillant avec les secteurs qui ont des postes vacants ou en affectant le personnel à des projets spéciaux en dehors de la saison d'exploitation principale

Il est difficile d'attirer du personnel parlant plus d'une langue, notamment le français.	Sans un personnel multilingue suffisant, nous ne pouvons pas bien répondre aux demandes des clients, notamment en ce qui concerne les services en français (langue seconde).	Il faut centrer les efforts sur le recrutement de personnel multilingue.	3	2	6	Faible	Communiquer avec les établissements et d'autres organismes qui proposent des formations dans différentes langues et attirer des étudiants étrangers
La CPSL dépend de plus de 550 employés pour soutenir ses activités.	Le fait de ne pas disposer d'un personnel suffisant ou de ne pas pouvoir compter sur les compétences et l'expertise nécessaires pour offrir des services et des produits de qualité à la clientèle pourrait avoir des répercussions négatives sur les attractions et les installations, et entraîner une perte de recettes d'exploitation selon l'emplacement et le moment de l'année.	Mesures de la planification de la main-d'œuvre reliées à la planification stratégique en soi Rapprochements entre, d'une part, les compétences essentielles et les valeurs de l'organisme et, d'autre part, le recrutement et la sélection Réorganisation du personnel pour répondre aux besoins de la programmation et aux habitudes des visiteurs; planification de la relève, gestion intégrée du rendement Des plans d'apprentissage doivent être établis pour répondre au besoin d'une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée. Le formulaire de	2	2	4	Faible	Continuer d'améliorer les stratégies et les outils actuels en matière de RH. Les RH ont un certain nombre de projets d'optimisation et d'automatisation des processus en cours en utilisant des solutions technologiques innovantes et des activités s'inscrivant dans le mouvement de gestion sans gaspillage et d'amélioration continue (Lean-Kaizen), y compris le recrutement, la formation, les RH et les améliorations de la gestion des dossiers.

		vérification des antécédents en vue de travailler auprès de personnes vulnérables est en cours d'examen.					
Activités opérationnelles							
Affectation tardive de fonds de restauration et de remise en valeur ou programme inflexible	Retard nuisant au lancement d'initiatives et mettant en péril la réalisation de projets dans les délais Toute panne ou fermeture résultant du non-déploiement de capitaux pour une infrastructure vieillissante affecterait la qualité du service des attractions et des installations. Risque de diminution des recettes	La date limite de financement des immobilisations a récemment été repoussée du 31 mars au 30 juin.	4	4	16	Moyen-élevé	Travailler avec MIPSTC et IO pour rationaliser le processus afin de combler les besoins en infrastructure
Facteurs économiques – stagnation, récession, marché concurrentiel croissant pour les dollars discrétionnaires	Baisse de l'activité des visiteurs, y compris les visites d'établissements d'enseignement et la diminution des marchés scolaires Perte de revenus d'exploitation	Rapports financiers présentés en temps opportun et gestion rigoureuse ayant permis de détecter tôt un ralentissement de l'activité économique. Surveiller le nombre de visites et les seuils par rapport au budget, et contrer les baisses par des activités promotionnelles ou des remises Réduire les dépenses dans la	3	3	9	Moyen	Maintien d'une culture de rationalisation des coûts et définition de cibles pour tous les secteurs de l'organisme . Communication dynamique des stratégies de tarification et des programmes de réciprocité pour attirer les visiteurs habituels et les éducateurs, notamment par des efforts davantage axés sur l'enseignement à domicile, les écoles privées et les commissions scolaires n'étant pas touchées par les interruptions de travail imminentes Améliorer les offres à la clientèle au moyen de

		mesure du possible pour atténuer les répercussions de la baisse des recettes					nouveaux programmes ou événements Faire connaître les produits grâce à de nouvelles initiatives promotionnelles et publicitaires; développement et investissement continu dans de nouveaux produits et enrichissement de la gamme de produits.
Finances, financement et risques de vol Vulnérabilité imputable au traitement de l'argent liquide pendant la saison d'exploitation Les pressions budgétaires provinciales entraînent une diminution des paiements de transfert opérationnels et une limitation des dépenses en immobilisations.	Une baisse des recettes nuirait à la qualité des services liés aux attractions et aux installations, pouvant même entraîner la fermeture de sites.	Adoption d'une politique en matière de manipulation d'argent et de collecte de fonds Formation poussée du personnel sur la manipulation de l'argent et vérifications menées sur place Pose de caméras de sécurité à des endroits stratégiques dans les installations et les propriétés Financement en fonction des besoins par la planification des activités et des immobilisations auprès du ministère	2	3	6	Faible	Continuer de surveiller et d'améliorer les mécanismes de contrôle et de sauvegarde existants
Complexité croissante des affaires – L'environnement des affaires évolue rapidement, ce qui	Le non-respect de ces exigences pourrait entraîner des sanctions à l'encontre de l'organisme.	Le personnel se tient au courant des tendances de l'environnement commercial et s'adapte de manière	2	2	4	Faible	Surveillance constante de l'évolution des normes pour y réagir de manière proactive Rationalisation des processus opérationnels et des rapports financiers

<p>implique des normes plus élevées dans les domaines de l'information, par exemple en matière de finances, de vérifications, de ressources humaines, de responsabilités gouvernementales, etc.</p>		<p>proactive lorsque cela est possible.</p>					
---	--	---	--	--	--	--	--

Remarque : Tous les risques sont énoncés en termes de comparaison avec le plan qui consiste à opérer dans un environnement où les règlements et les conseils relatifs à la COVID-19 sont similaires à ceux d'octobre 2020.

ANNEXE D

Analyse de la conjoncture

Perspectives économiques de l'Ontario

Points saillants¹

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions sans précédent sur les économies du monde entier.

- Le gouvernement projette un déficit de 38,5 milliards de dollars en 2020-2021, ce qui représente une augmentation de 18,0 milliards de dollars par rapport aux perspectives de la [Mise à jour économique et financière de mars 2020](#). Ce déficit plus élevé résulte de la baisse des revenus du gouvernement découlant du grand impact négatif que la COVID-19 a sur l'économie et des mesures prises par le gouvernement pour protéger la santé et les emplois de la population de l'Ontario.
- On prévoit que les revenus de 2020-2021 seront de 150,6 milliards de dollars, soit 5,7 milliards de dollars de moins que les projections de la [Mise à jour économique et financière de mars 2020](#). Cette baisse s'explique surtout par l'impact négatif de la COVID-19 sur l'économie provinciale et est en partie compensée par des transferts plus élevés du gouvernement fédéral.
- Selon les projections, les charges de programmes seront de 13,1 milliards de dollars supérieures aux prévisions de la [Mise à jour économique et financière de mars 2020](#) en raison surtout des soutiens supplémentaires accordés temporairement pour la période de reprise liée à la pandémie et ainsi que pour la relance et le déconfinement sécuritaires de la province.
- Les prévisionnistes du secteur privé prévoient, en moyenne, que le PIB réel de l'Ontario accusera une baisse de 6,6 p. 100 en 2020, le déclin annuel le plus important jamais enregistré, jamais enregistrée⁴, mais qu'il augmentera par la suite, en moyenne, de 5,6 p. 100 en 2021. Les *Finances du premier trimestre de 2020-2021* reposent sur un scénario de planification qui suppose un recul de 6,7 % en 2020 suivi d'une embellie de 5,5 % en 2021, ce qui est légèrement inférieur aux prévisions actuelles moyennes du secteur privé, par souci de prudence.

La grande incertitude qui entoure les prévisions économiques demeure, en raison surtout des répercussions de la pandémie de COVID -19 en Ontario, au Canada et à l'échelle mondiale. Ainsi :

- On ne peut pas prévoir avec certitude le rythme de la reprise, malgré l'assouplissement des restrictions de santé publique et le redémarrage de l'économie de l'Ontario;

¹ Ministère des Finances, *Finances du premier trimestre de 2020-2021*, août 2020

- Beaucoup de pays, dont les États-Unis, affichent encore un nombre élevé d'infections et sont toujours aux prises avec de graves perturbations économiques, ce qui pourrait avoir des répercussions sur l'économie de l'Ontario, au regard des exportations, des chaînes d'approvisionnement ainsi que de la confiance des entreprises et des consommateurs;
- L'aggravation de l'incertitude économique pourrait peser sur la confiance des consommateurs et des entreprises, ainsi que sur les décisions touchant les investissements et l'embauche – en outre, l'activité économique pourrait continuer de descendre sous le niveau normal à cause des préoccupations constantes sur le plan de la santé publique;
- Dans d'autres collectivités publiques, les taux d'infection à COVID-19 ont remonté alors que les mesures de santé publique étaient assouplies et que l'activité économique reprenait. Le risque d'une recrudescence des infections ajoute à l'incertitude économique et pourrait avoir une incidence sur le rythme de la relance.

Inflation²

L'inflation est restée modérée en septembre – les prix de l'essence et des services liés au tourisme continuent d'être la principale source de pression à la baisse. L'inflation de base est restée stable à 1,7 point de pourcentage, ce qui est inférieur à la cible de 2,0 % de la Banque du Canada. Bien que certains produits de consommation aient subi une pression à la hausse sur les prix, nous nous attendons à ce que l'inflation globale devrait rester au niveau ou en dessous de l'objectif de la banque centrale jusqu'au milieu de l'année prochaine.

Les restrictions strictes imposées aux voyages en contexte de pandémie ont pesé lourdement sur les prix des services liés au tourisme. En conséquence, les prix de l'hébergement des voyageurs ont chuté de 26,5 % en septembre.

Nous prévoyons une accélération progressive de l'inflation, qui devrait dépasser l'objectif de 2,0 % de la Banque du Canada vers le milieu de 2021.

Industrie touristique de l'Ontario³⁴

- La contraction de l'industrie du tourisme s'est avérée six fois plus importante que celle de l'économie, avec une chute de 66,4 p. 100 au deuxième trimestre de 2020. Dans un contexte de maintien des règles de distanciation sociale et de restrictions des voyages, l'hébergement et les services de restauration ont connu une croissance de 20,1 p. 100

² Le Conference Board du Canada, *Canadian Economics*, « Inflation inched up last month but remains well below normal levels », 21 octobre 2020.

³ Le Conference Board du Canada, *Canadian Economics*, « Latest GDP data shows Canada's economic recovery is slowing », 30 septembre 2020.

⁴ Destination Ontario, « Impact of COVID-19 on the Canadian Economy and Consumer Sentiment » (au 17 septembre 2020).

en juillet. Malgré trois mois consécutifs de reprise solide, ces restrictions ayant été progressivement levées, ces industries restent modérées. Les services d'hébergement sont restés 41,5 p. 100 en dessous de leurs niveaux d'il y a un an, et les services de restauration et les débits de boissons ont stagné à 29,2 p. 100 en dessous de leurs niveaux de juillet 2019.

- Quelque 78 p. 100 des Canadiens et Canadiennes ne se sentent pas à l'aise de prendre des vacances cette année, quelle que soit la date de fin de la pandémie, et cette proportion est restée stable par rapport aux 77 p. 100 observés dans la vague de données du 14 au 17 août.
- Le risque perçu des activités est resté stable;
 - Quelque 20 p. 100 des Canadiens et des Canadiennes considèrent maintenant qu'il est risqué de voyager dans leur province, et cette proportion n'a pas changé depuis la vague de données du 14 au 17 août.
 - Quelque 46 p. 100 des Canadiens et des Canadiennes considèrent maintenant que les restaurants sont risqués, et cette proportion n'a pas changé depuis la vague de données du 14 au 17 août.
 - Quelque 30 p. 100 des Canadiens et des Canadiennes font des achats risqués dans les centres commerciaux, et cette proportion est restée stable par rapport à la vague de données du 14 au 17 août.
- L'intention nette de se rendre dans d'autres provinces demeure négative et conforme aux données recueillies au cours des deux derniers mois, notamment en ce qui concerne l'Ontario et le Québec (actuellement les provinces les plus touchées par la pandémie).
- La probabilité de voyager dans sa province a diminué en Ontario, peut-être en raison du début de l'année scolaire qui signale la fin de l'été.
 - Quelque 45 p. 100 des Ontariens et des Ontariennes sont susceptibles d'éviter de voyager, même dans leur province, ce qui représente une amélioration significative par rapport aux 53 p. 100 observés lors de la vague de données du 14 au 17 août.
 - (Destination Ontario, « Impact of COVID-19 on the Canadian Economy and Consumer Sentiment », en date du 17 septembre 2020)

ANNEXE E

PLAN D'APPROVISIONNEMENT (FONCTIONNEMENT, IMMOBILISATIONS ET RIR)

Le plan d'approvisionnement comporte plusieurs sections :

- Les biens et services d'exploitation, d'une valeur totale d'environ 4,2 millions de dollars, ce qui comprend les visites du Pénitencier de Kingston (énumérés dans les récapitulatifs financiers ci-dessus);
- Un budget d'immobilisations axé sur les travaux de restauration et de remise en valeur d'environ 9,8 millions de dollars en 2021-2022 et de 24,6 millions au cours des trois prochains exercices;
- Un budget d'investissement pour des projets d'envergure, d'environ 25,8 millions de dollars en 2021-2022 et de 57,9 millions de dollars au cours des trois prochains exercices;
- Des projets puisant dans la réaffectation de fonds à l'interne (RIR) pour un total d'environ 4,2 millions de dollars.

Les détails des budgets d'immobilisations et liés à la RIR sont présentés ci-dessous.

Projets de restauration et de remise en valeur (R et R) et grands projets d'immobilisations

Au cours des dernières années, la CPSL a régulièrement tenu à jour sa liste d'exigences du Système d'information sur la gestion des biens et investi son affectation annuelle en immobilisations dans des travaux de restauration et de réparation qui s'imposaient. Le Fonds de restauration et de remise en valeur des immobilisations alloue en moyenne entre 4 et 6 millions de dollars par année à de tels projets.

Assurant la gestion de 7 000 acres de terres qui s'étirent sur plus de 200 km entre Kingston et la limite du Québec, la CPSL doit veiller sur de nombreux bâtiments, dont beaucoup sont de nature historique, un vaste réseau informatique sécurisé et fiable reliant de nombreuses régions éloignées à l'administration centrale, des systèmes septiques et des usines de traitement, une flotte de véhicules nécessaires au transport, à l'entretien et à des usages spécialisés, ainsi qu'un personnel d'interprétation dont plusieurs membres ont besoin d'uniformes et de costumes historiques. Aussi la pression sur les capitaux est-elle constante.

Pour 2021-2022, la CPSL a cerné une série de grands projets d'immobilisations indispensables, tels que le remplacement des toilettes et des fosses septiques, la restauration des plages, la remise en état des forêts, la revitalisation des sites historiques et des travaux d'entretien des routes d'envergure, en plus des projets annuels habituels.

La CPSL prévoit s'associer à Infrastructure Ontario pour plusieurs grands projets d'immobilisations (notamment la modernisation des systèmes septiques et des toilettes dans les parcs) afin que cette équipe participe à la gestion et à la réalisation des initiatives.

Réserve interne assujettie à des restrictions

La réserve interne assujettie à des restrictions (RIR) est le véhicule d'investissement dont se sert la CPSL pour stimuler la croissance et contribuer à l'atteinte de son objectif d'autonomie financière - pour moins dépendre du financement public. La RIR est financée à l'interne à partir des recettes nettes. Elle est investie dans de nouveaux programmes et projets, ou consacrée à des améliorations à la structure des coûts de la CPSL. Pour obtenir l'autorisation d'utiliser les fonds de la RIR, toutes les nouvelles demandes d'investissement sont soumises à un processus d'évaluation rigoureux qui requiert la création d'un dossier commercial complet ainsi que l'approbation de la direction générale et du conseil d'administration pour les projets de plus de 50 000 \$.

La RIR a financé de nombreux projets couronnés de succès tels que l'événement PumpkInferno, la modernisation du site de camping de Woodlands, l'actualisation de l'infrastructure électrique pour en accroître l'efficacité énergétique et réduire la consommation d'énergie, et bien d'autres réalisations. Au cours des dernières années, ces projets ont contribué à générer des millions de dollars en recettes nouvelles et à attirer des centaines de milliers de nouveaux visiteurs chaque année, ce qui a eu des retombées économiques importantes pour la CPSL, la région et la province. Plusieurs nouvelles possibilités d'expansion des activités et d'amélioration des produits se présentent à l'heure actuelle. Leur éventuelle mise en œuvre permettra d'accroître la rentabilité et la viabilité de la CPSL.

Business unit	Project	2021-22	2022-23	2023-24	3 Year Total
Upper Canada Village	Repairs to Sewage Infrastructure	15,000	15,000	15,000	45,000
	Repairs and Upgrades to HVAC and Refrigeration	20,000	20,000	20,000	60,000
	Plumbing/Electrical Repairs and Replacement	20,000	20,000	20,000	60,000
	Water Systems Well Water Infrastructure	10,000	10,000	10,000	30,000
	Food Services/Restaurant Restoration	15,000	15,000	15,000	45,000
	Heritage Carpentry Repairs and Restoration.	90,000	90,000	90,000	270,000
	Masonry/Chimney Repairs	20,000	20,000	20,000	60,000
	Siren for roof of the Discovery Centre	45,000	-	-	45,000
	Surface Repair and Restoration	10,000	10,000	10,000	30,000
	Improvements to Accessibility	15,000	15,000	15,000	45,000
	Roofing Repairs & Replacements	40,000	40,000	40,000	120,000
	Office Space/Lunchroom/Washroom for Pumpkinferno Staff	40,000	-	-	40,000
	Paving of Visitor Parking Lot	-	-	265,000	265,000
	Queen's Garden structural stability repairs	-	250,000	-	250,000
	Drainage Improvements	25,000	-	-	25,000
	Public Washroom Renovations (Design work was completed in 2018, this is for phase 2 of this project)	160,000	-	-	160,000
	UCV - Machinery & Equipment Repairs and Replacement	20,000	20,000	20,000	60,000
	Horse Training Facility	200,000	-	-	200,000
	Tow Scow Path rehabilitation	75,000	75,000	-	150,000
	Fully Accessible Carryalls	40,000	-	-	40,000
	Livestock Accommodation Revitalisation	125,000	-	-	125,000
	Machinery - 4 wheel drive Tractor with loader and forks for farming duties	75,000	-	-	75,000
	Lift Truck	35,000	-	-	35,000
	UCV - Ross Barn Repair	100,000	-	-	100,000
	Historical Metal Work	12,000	12,000	12,000	36,000
	Operations Building Storeroom Safety improvements	-	35,000	-	35,000
	Cheese Packaging facility plumbing repair and upgrade.	40,000	-	-	40,000
	Artifact Repairs & Restoration	15,000	15,000	15,000	45,000
	Restoration of Historic Vehicles	30,000	30,000	30,000	90,000
	UCV - Front Entrance Concrete Pads & Landscaping	10,000	-	-	10,000
	Table and Chairs for Café and Restaurant	20,000	-	-	20,000
Animal Rail Fences	15,000	15,000	15,000	45,000	
Cheese storage refrigeration replacement	20,000	-	-	20,000	
Woollen Mill Power system repairs and safety upgrades	25,000	-	-	25,000	
Pioneer Memorial Wall stability repairs	-	-	250,000	250,000	
Memorial monument wall stability repairs	-	250,000	-	250,000	
Upper Canada Village Subtotal		1,382,000	957,000	862,000	3,201,000
Upper Canada Golf Course	Equipment replacement	120,000	75,000	75,000	270,000
	Maintenance equipment repairs and upgrades	42,000	45,000	45,000	132,000
	Building repairs and upgrades	15,000	15,000	15,000	45,000
	Irrigation	6,000	6,000	6,000	18,000
	Golf course repairs and upgrades	45,000	45,000	20,000	110,000
	Drainage	5,000	5,000	5,000	15,000
Upper Canada Golf Course Subtotal		233,000	191,000	166,000	590,000
Environment and Land Planning	IO Geoportal Creation	8,000	-	-	8,000
	1000 Island and Long Sault Parkway Controlled Crossings	200,000	200,000	-	400,000
	Forestry Rehabilitation (H&S)	150,000	150,000	150,000	450,000
	Signage	15,000	15,000	-	30,000
	Grenville ECA Amendment Fee	1,000	-	-	1,000
Environment and Land Planning Subtotal		374,000	365,000	150,000	889,000

Business unit	Project	2021-22	2022-23	2023-24	3 Year Total
Fort Henry	Parks Canada Restoration Commitment	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 750,000
	Threat Risk Assessment and Redesign of Security Systems	50,000	250,000	-	300,000
	Ticket Booth	35,000	-	-	35,000
	Plumbing/Heating Repairs/Replacement	40,000	35,000	40,000	115,000
	Electrical Repairs/Replacements	95,000	95,000	120,000	310,000
	Health and Safety	15,000	15,000	15,000	45,000
	Equipment Repair and Replacement	20,000	10,000	25,000	55,000
	Technology Equipment Maintenance/Repairs/Replacement	30,000	10,000	30,000	70,000
	Painting/Carpentry Repairs/Replacement	30,000	30,000	40,000	100,000
	Building Maintenance and Repairs	35,000	30,000	30,000	95,000
	Education Program Accessibility Improvements	10,000	10,000	10,000	30,000
	Signage	5,000	5,000	5,000	15,000
	Roadway Repairs	10,000	10,000	10,000	30,000
	Museum Upgrades	15,000	15,000	10,000	40,000
	Uniform Replacement Annual	40,000	40,000	40,000	120,000
	Food Services Equipment Repair and Replacement	5,000	-	5,000	10,000
	Air Filtration System - Maintenance Shop	25,000	-	-	25,000
	Tent/Prop Replacement	30,000	-	-	30,000
	Kubota Replacement	20,000	-	-	20,000
	Fort Henry Subtotal		760,000	805,000	630,000
Crysler Park Marina	Dock repair and replacement	44,000	46,000	50,000	140,000
	Building repairs and upgrades	60,000	65,000	65,000	190,000
	Equipment repair and replacement	35,000	40,000	30,000	105,000
	Washroom repairs and upgrades	10,000	50,000	50,000	110,000
	Recreational equipment repairs and upgrades	5,000	5,000	5,000	15,000
	Traffic control and gates	75,000	-	-	75,000
	Inground pool	100,000	-	-	100,000
	Roads, ramp wall, paths and parking lot repairs	25,000	75,000	75,000	175,000
	Shoreline stabilization, break wall repair, and dredging	50,000	50,000	25,000	125,000
	Electrical upgrades	6,000	8,000	6,000	20,000
	Beach concept plan	90,000	-	-	90,000
	Tree assessment	75,000	-	-	75,000
	Facility repairs and upgrades	25,000	25,000	-	50,000
	Crysler Park Marina Subtotal	600,000	364,000	306,000	1,270,000
Campgrounds & Beaches	Washroom Demolition and Replacement Program (Comp)	975,000	975,000	975,000	2,925,000
	Beach Washroom, Changeroom and Canteen Replacement Program	1,300,000	1,300,000	1,300,000	3,900,000
	Forestry Rehabilitation (H&S)	175,000	175,000	175,000	525,000
	Gazebos (Comp)	70,000	70,000	70,000	210,000
	Building & Facility Repair, Remediation & Replacement (Comp)	50,000	75,000	75,000	200,000
	Drainage Refurbishment (H&S)	100,000	100,000	100,000	300,000
	On-Going Remediation (H&S)	50,000	50,000	50,000	150,000
	Washroom Upgrades and Remediation (Comp)	40,000	40,000	40,000	120,000
	Machinery/Equipment Replacements and Repairs (H&S)	75,000	75,000	75,000	225,000
	Electrical Upgrades, Emergency Upgrades and Repairs (Comp)	45,000	45,000	45,000	135,000
	Water Systems/Well Repair (Comp)	35,000	35,000	35,000	105,000
	Beach and Waterfront Remediation Including Accessibility Upgrades (H&S)	30,000	30,000	30,000	90,000
	HVAC Repairs (H&S)	10,000	10,000	10,000	30,000
	Automated Potable Water Testing Units	30,000	30,000	30,000	90,000
	Dock Repair and Replacement (H&S)	10,000	10,000	10,000	30,000
	Park Gate Structure / Access Control Gate (H&S)	175,000	175,000	200,000	550,000
	Picnic Table Phased Replacement (H&S)	100,000	100,000	100,000	300,000
	Environmental and Sanitary Remediation/Geese and Nuisance Animal Re	30,000	30,000	30,000	90,000
	Sewage System Repair and Replacement (Comp)	1,100,000	225,000	225,000	1,550,000
Brown's Bay Beach Seawall Replacement	700,000	500,000	-	1,200,000	
Recreation Equipment Replacement and Furnishings (H&S)	15,000	15,000	15,000	45,000	
Campgrounds & Beaches Subtotal	5,115,000	4,065,000	3,590,000	12,770,000	

Business unit	Project	2021-22	2022-23	2023-24	3 Year Total
Maintenance	Crysler Park Service Area - Building & Repair (Health & Safety)	50,000	50,000	50,000	150,000
	Crysler Park Service Area - Electrical Repairs and Replacement	30,000	30,000	30,000	90,000
	Crysler Park Service Area - Sewage Treatment Compliance	15,000	15,000	15,000	45,000
	Crysler Park Service Area - Facility Safety and Compliance	35,000	35,000	35,000	105,000
	Crysler Park Service Area - Office Ergonomics and Physical Upgrades	15,000	-	-	15,000
	Maintenance - Emergency Generator Installation	-	-	-	-
	Maintenance - Tool and Equipment Replacement	7,500	5,000	5,000	17,500
	Maintenance - Recycling Program Upgrades	15,000	-	-	15,000
	Maintenance - Heavy Equipment Replacement	250,000	120,000	300,000	670,000
	Maintenance - Storage Facility Phase 2	50,000	-	-	50,000
	Maintenance - Light Equipment Replacement	150,000	150,000	150,000	450,000
	Maintenance - Equipment Safety Repairs	100,000	100,000	100,000	300,000
	Maintenance - Roads and Grounds Repairs	100,000	100,000	100,000	300,000
	Maintenance - Survey Documentation Services	100,000	100,000	50,000	250,000
Maintenance Subtotal	917,500	705,000	835,000	2,457,500	
Information Technology	New Physical Servers (4) - Fort Henry and Morrisburg	30,000	10,000	10,000	50,000
	Barracuda Web Security Hardware	25,000	-	-	25,000
	Barracuda Message Archiver Hardware	20,000	-	-	20,000
	Barracuda Backup Recovery Appliance Hardware	21,000	-	-	21,000
	Network upgrades repairs and replacement	304,000	390,000	390,000	1,084,000
	Information Technology Subtotal	400,000	400,000	400,000	1,200,000
SLPC	SLPC Total Regular Capital	\$ 9,781,500	\$ 7,852,000	\$ 6,939,000	\$ 24,572,500

Détail du plan d'immobilisations – grands projets d'immobilisations

Business unit	Project	2021-22	2022-23	2023-24	3 Year Total
Fort Henry	Gun Carriage replacement - 15 carriages at \$20K per unit	\$ 300,000	\$ -	\$ -	\$ 300,000
	East road repaving, drainage and electrical	300,000	-	-	300,000
	Relocation of Discovery Centre museum assets	100,000	-	-	100,000
	Fort Henry Subtotal	700,000	-	-	700,000
Upper Canada Village	Youth Programs Facility	1,000,000	-	-	1,000,000
	Upper Canada Village Subtotal	1,000,000	-	-	1,000,000
Crysler Park Marina	Dock replacement	500,000	500,000	500,000	1,500,000
	Crysler Park Marina Subtotal	500,000	500,000	500,000	1,500,000
Campgrounds & Beaches	Sewage System, Drinking Water System and Washroom Revitalization	21,759,650	19,158,963	9,031,243	49,949,856
	Forestry Removal and Reforestation	500,000	500,000	500,000	1,500,000
	Roads	500,000	500,000	500,000	1,500,000
	Automated Gate Structures	175,000	175,000	200,000	550,000
	Brown's Bay Beach Seawall Replacement	700,000	500,000	-	1,200,000
	Campgrounds & Beaches Subtotal	23,634,650	20,833,963	10,231,243	54,699,856
SLPC	SLPC Total Major Capital	\$ 25,834,650	\$ 21,333,963	\$ 10,731,243	\$ 57,899,856

Réserve interne assujettie à des restrictions

Project	Estimated IRR investment cost
Development of campground and beaches	\$1,500,000
Development of revenue enhancement opportunities	150,000
Collections Facility - Business Case	50,000
Collections Facility	1,500,000
Point-of-sales implementation/customization contingency	1,000,000
Total	\$ 4,200,000

ANNEXE F

Rentabilité d'un budget à l'autre – parcours

EXPLANATION OF PROFIT BRIDGE:

The **Profit Bridge** is a tool used within this document that provides a high-level summary of items impacting the bottom-line for a specific Business Unit or Functional Unit as it evolves from the **2019-20 Budget**, to the **2019-20 Year-end Projection**, and eventually ending up at the bottom-line **2020-21 Budget**.

EXAMPLE OF PROFIT BRIDGE:

On the right we will walk you through an **example** of a Business Unit that had a net profit budget of **\$500,000** in 2019-20, which ended up exceeding revenue targets by **\$150,000**, and also hired a new Product Development Officer at a salary expense of **\$65,000**. The two preceding items reported had a net impact of **\$85,000** resulting in an adjusted **2019-20 Year-end Projection** of **\$585,000** ($\$500,000 + \$85,000$).

Subsequently, the Business Unit begins budgeting for the following year (2020-21) and lands at a net profit budget of **\$750,000**. The \$750,000 budget is achieved through a series of **Favourable** and **Unfavourable Additions** to the **2019-20 Year-end Projection** of **\$585,000**.

For this example, the Business Unit plans on improving its budget by **\$125,000** for an expected increase in Attendance levels, and another **\$125,000** for a planned increase in Pricing. Resulting in a total **Favourable Addition** of **\$250,000**. With regards to **Unfavourable Additions**, the Business Unit planned for **\$45,000** in additional expenses related to Promotions, and another **\$40,000** increase in expenditures as a result of Inflation. Resulting in a total **Unfavourable Addition** of **\$85,000**.

The net of **Favourable Additions** (**\$250,000**) and **Unfavourable Additions** (**\$85,000**) is **\$165,000**, this is added to the **Year-end Projection** of **\$585,000** and results in 2020-21 Budget of **\$750,000**.

PROFIT BRIDGE - EXAMPLE

Net profit: Budget (2019-20)	500,000
Exceeded Admissions targets (good weather)	150,000
Hired new product development officer	(65,000)
Sub-total: In-year adjustments	85,000
Net profit: Year-end projection (2019-20)	585,000
Increase in attendance	125,000
Increase in pricing	125,000
Sub-total: Favourable additions (2020-21)	250,000
Promotions	45,000
Inflation of Goods and Services	40,000
Sub-total: Unfavourable additions (2020-21)	85,000
Net profit: Budget (2020-21)	750,000
Budget (2020-21) vs. Year-end projection (2019-20)	28.2%
Three-year net performance (2020-21 Budget vs. 2018-19 Actual)	66.7%

ANNEXE G

Grilles tarifaires approuvées par le conseil

GRILLE TARIFAIRE DE FORT HENRY

(plus la TVH)	2020-2021	2021-2022
Programmation de base de la saison principale		
Entrée générale		
Adultes	20,00 \$	15,00 \$
Aînés (65 ans et plus)	20,00 \$	13,00 \$
Élèves (13 à 18 ans)	16,00 \$	13,00 \$
Enfants (5 à 12 ans)	13,00 \$	13,00 \$
Jeunes enfants (moins de 5 ans)	-	-
Militaires et membres de leurs familles (5 ans et plus)	10,00 \$	10,00 \$
Fort Henry Guard Club of Canada (membres et personnes à charge)	10,00 \$	10,00 \$
Ajout de la Cérémonie du crépuscule à l'entrée générale	10,00 \$	Sans objet
Ajout d'un siège au balcon (événements en soirée au FH seulement)	20,00 \$	Sans objet
Enfants (famille élargie)	-	-
Voyagiste – Adultes	15,00 \$	15,00 \$
Voyagiste – Aînés	15,00 \$	15,00 \$
Voyagiste – Étudiants	11,00 \$	11,00 \$
Voyagiste – Jeunes	11,00 \$	11,00 \$
Groupes (20 et plus) – Adultes	15,00 \$	15,00 \$
Groupes (20 et plus :) – Aînés	15,00 \$	15,00 \$
Groupes (20 et plus) – Étudiants	11,00 \$	11,00 \$
Groupes (20 et plus) – Jeunes	11,00 \$	11,00 \$
Groupe scolaire (20 ou plus)	8,85 \$	8,85 \$

Superviseur supplémentaire (ratio supérieur à 1:5)	15,00 \$	15,00 \$
Passeport vers le passé – Adultes	50,00 \$	50,00 \$
Passeport vers le passé – Aînés	50,00 \$	50,00 \$
Passeport vers le passé – Étudiants	38,00 \$	38,00 \$
Passeport vers le passé – Jeunes	32,00 \$	32,00 \$
Passeport vers le passé – Enfants	-	-

Passeport vers le passé (Privilège) – Adultes	79,00 \$	79,00 \$
Passeport vers le passé (Privilège) – Aînés	79,00 \$	79,00 \$
Passeport vers le passé (Privilège) – Étudiants	60,00 \$	60,00 \$
Passeport vers le passé (Privilège) – Jeunes	55,00 \$	55,00 \$
Passeport vers le passé (Privilège) – Enfants		
Visite aux fantômes!		2,50 \$
Grands événements (Corps des Marines ou « tattoo »)		
Adultes	25,00 \$	25,00 \$
Aînés	25,00 \$	25,00 \$
Étudiants	17,00 \$	17,00 \$
Adolescents	17,00 \$	17,00 \$
Enfants	-	-
Militaires et membres de leurs familles (5 ans et plus)	11,00 \$	20,00 \$
Ajout de la programmation de jour	10,00 \$	10,00 \$
Voyagiste – Adultes	20,00 \$	20,00 \$
Voyagiste – Aînés	20,00 \$	20,00 \$
Voyagiste – Étudiants	15,00 \$	15,00 \$
Voyagiste – Jeunes	15,00 \$	15,00 \$
Groupes (20 et plus) – Adultes	20,00 \$	20,00 \$
Groupes (20 et plus :) – Aînés	20,00 \$	20,00 \$
Groupes (20 et plus) – Étudiants	15,00 \$	15,00 \$
Groupes (20 et plus) – Jeunes	15,00 \$	15,00 \$

<i>Camps et programmes éducatifs et spécialisés</i>		
Éducation à l'époque victorienne	10,00 \$	10,00 \$
La vie au sein de la garnison (demi-journée)	11,50 \$	11,50 \$
Nuitée	38,94 \$	38,94 \$
Conférence pour adultes	177,00 \$	177,00 \$
Visite guidée spéciale (5 ans et plus, 20 ou plus)	25,00 \$	25,00 \$
École de combat – Adultes	35,00 \$	35,00 \$
Camp d'été – Semaine entière	250,00 \$	250,00 \$
Visite sensorielle	8,85 \$	8,85 \$
Soirée meurtre et mystère		25,00 \$
<i>Beerfest/Festibière</i>		
Adultes – en ligne	15,00 \$	15,00 \$
Aînés – en ligne	15,00 \$	15,00 \$

Adultes – jour de l'événement	20,00 \$	20,00 \$
Étudiants	7,08 \$	7,08 \$
Adolescents	7,08 \$	7,08 \$
Enfants	-	-
Militaires et membres de leurs familles (5 ans et plus)	10,00 \$	10,00 \$
Défi Boulet de canon		
Défi Boulet de canon (équipe; inscription hâtive)	50,00 \$	50,00 \$
Défi Boulet de canon (rabais d'équipe)	60,00 \$	60,00 \$
Défi Boulet de canon (équipe; inscription ordinaire)	70,00 \$	70,00 \$
Défi Boulet de canon (personne seule; inscription hâtive)	55,00 \$	55,00 \$
Défi Boulet de canon (rabais pour personne seule)	65,00 \$	65,00 \$
Défi Boulet de canon (personne seule; inscription ordinaire)	75,00 \$	75,00 \$
Défi Boulet de canon (jour même)	80,00 \$	80,00 \$

Programmation de base de l'automne		
Visite à pied hors saison - Adultes	13,00 \$	13,00 \$
Visite à pied hors saison - Aînés	13,00 \$	13,00 \$
Visite à pied hors saison - Étudiants	13,00 \$	13,00 \$
Visite à pied hors saison - Jeunes	13,00 \$	13,00 \$
Visite à pied hors saison - Enfants	-	-
Militaires et membres de leurs familles (5 ans et plus)	10,00 \$	10,00 \$
Voyagiste – Adultes	10,00 \$	10,00 \$
Voyagiste – Aînés	10,00 \$	10,00 \$
Voyagiste – Étudiants	7,00 \$	7,00 \$
Voyagiste – Jeunes	7,00 \$	7,00 \$
Voyagiste – Enfants	-	-
Groupes (20 et plus) – Adultes	10,00 \$	10,00 \$
Groupes (20 et plus :) – Aînés	10,00 \$	10,00 \$
Groupes (20 et plus) – Étudiants	8,85 \$	8,85 \$
Groupes (20 et plus) – Jeunes	8,85 \$	8,85 \$
Groupes (20 et plus) – Enfants	-	-
Fort de la peur		
Jeunes	25,00 \$	25,00 \$
Forfait fixe - Adultes, personnes âgées, étudiants, jeunes	25,00 \$	25,00 \$
Forfait fixe - Militaires	20,00 \$	20,00 \$
Réservation de groupe privé (jusqu'à 300 personnes)	4 500,00 \$	4 500,00 \$

Réservation de groupe privé Plus (jusqu'à 100 personnes de plus, au-delà de 300 personnes)	600,00 \$	600,00 \$
Voyagiste – Adultes	20,00 \$	15,00 \$
Voyagiste – Aînés	20,00 \$	15,00 \$
Voyagiste – Étudiants	20,00 \$	15,00 \$
Voyagiste – Jeunes	20,00 \$	10,00 \$
Groupes (20 et plus) – Adultes	20,00 \$	20,00 \$
Groupes (20 et plus :) – Aînés	20,00 \$	15,00 \$
Groupes (20 et plus) - Étudiants	20,00 \$	15,00 \$
Groupes (20 et plus) – Jeunes	20,00 \$	15,00 \$
Remarque : Soirées accessibles (même tarif que pour les aînés)		
Winter Spirits/Féerie hivernale – Prévente		70,00 \$
Winter Spirits/Féerie hivernale – Entrée payée au guichet		75,00 \$
Winter Spirits/Féerie hivernale – Catégorie vétéran		30,00 \$
Terror Tuesday/Mardi de la Terreur – Adultes		12,00 \$
Terror Tuesday/Mardi de la Terreur – Jeunes		9,00 \$
Frais de location de locaux, de biens et de services		
Location de costumes (sur place)	40,00 \$	40,00 \$
Location de costumes (hors site)	85,00 \$	85,00 \$
Frais de fournisseur (entreposage à la place du commerce)	100,00 \$	100,00 \$
Frais de fournisseur 1 (salon/foire des cadeaux par jour, magazine M)	150,00 \$	150,00 \$
Frais de fournisseur 2	177,00 \$	177,00 \$
Frais de fournisseur 3	200,00 \$	200,00 \$
Frais de fournisseur 4	250,00 \$	250,00 \$
Frais de fournisseur 5	300,00 \$	300,00 \$
Frais de fournisseur 6	450,00 \$	450,00 \$
Frais de fournisseur 7 (location mensuelle de casemate, etc.)	650,00 \$	650,00 \$
Supplément de location d'installations 1 (frais en ligne, etc.)	2,00 \$	2,00 \$
Supplément de location d'installations 2 (promenades hantées, etc.)	2,50 \$	-
Supplément de location d'installations 3	3,00 \$	3,00 \$
Nuitée – groupe « paranormal » (accompagné par la sécurité)	600,00 \$	600,00 \$
Location d'un lieu 1 (Grande Salle, à l'heure)	200,00 \$	200,00 \$
Location d'un lieu 2 (Grande Salle, 1/2 journée)	600,00 \$	600,00 \$

Location d'un endroit 3 (mariage dans la Grande Salle, de novembre à avril)	2 000,00 \$	2 000,00 \$
Location d'un lieu 4 (mariage dans la Grande Salle, de mai à octobre)	2 200,00 \$	2 200,00 \$

Location d'un lieu 5 (Grande Salle, journée entière)	1 000,00 \$	1 000,00 \$
Location du lieu 6 (location de batterie avancée)	1 500,00 \$	1 500,00 \$
Mariage – Colline Sud / Parc Est	500,00 \$	500,00 \$

AUPRÈS D'UN VOYAGISTE	2019-2021	2022
Programme de jour et Cérémonie du crépuscule		
Adultes et aînés	17,00 \$	17,00 \$
Jeunes et enfants	12,00 \$	12,00 \$
Enfants de moins de 5 ans	Gratuit	Gratuit
Grands événements		
Adultes et aînés	22,00 \$	22,00 \$
Jeunes et enfants	16,00 \$	16,00 \$
Enfants de moins de 5 ans	Gratuit	Gratuit
Visite guidée à pied hors saison		
Adultes et aînés	12,00 \$	12,00 \$
Jeunes et enfants	8,00 \$	8,00 \$
Enfants de moins de 5 ans	Gratuit	Gratuit
L'automne au Fort Henry – Fort Fright/Fort de la peur		
Entrée générale	20,00 \$	20,00 \$

GRILLE TARIFAIRE D'UPPER CANADA VILLAGE

(plus la TVH)	2020-2021	2021-2022
Programmation de base de la saison principale	De mai à la mi-septembre	
Entrée générale		
Adultes	22,00 \$	18,00 \$
Aînés (65 ans et plus)	22,00 \$	Sans objet
Élèves (13 à 18 ans)	16,00 \$	Sans objet
Enfants (5 à 12 ans)	13,00 \$	Sans objet

Jeunes enfants (moins de 5 ans)	-	Gratuit
Militaires et membres de leurs familles (5 ans et plus)	11,00 \$	Sans objet
Enfants (famille élargie)	-	-
Voyagiste – Adultes (*tarif pour la saison 2022-2023)	15,00 \$	16,00 \$
Voyagiste – Aînés	15,00 \$	16,00 \$
Voyagiste – Étudiants	11,00 \$	12,00 \$
Voyagiste – Jeunes	11,00 \$	12,00 \$
Groupe (20 ou plus) - Adulte (* tarif pour la saison 2022-2023)	15,00 \$	16,00 \$
Groupe (20 et plus :) – Aînés	15,00 \$	16,00 \$
Groupe (20 et plus) – Étudiants	11,00 \$	12,00 \$
Groupe (20 et plus) – Jeunes	11,00 \$	12,00 \$
Groupe scolaire (20 ou plus)	8,85 \$	Sans objet
Superviseur supplémentaire (ratio supérieur à 1:5)	15,00 \$	16,00 \$
Passeport vers le passé – Adultes	50,00 \$	50,00 \$
Passeport vers le passé – Aînés	50,00 \$	50,00 \$
Passeport vers le passé – Étudiants	\$38.00	\$38.00
Passeport vers le passé – Jeunes	32,00 \$	32,00 \$

Passeport vers le passé – Enfants de moins de 5 ans	Gratuit	Gratuit
Passeport vers le passé (Privilège) – Adultes	79,00 \$	79,00 \$
Passeport vers le passé (Privilège) – Aînés	79,00 \$	79,00 \$
Passeport vers le passé (Privilège) – Étudiants	60,00 \$	60,00 \$
Passeport vers le passé (Privilège) – Jeunes	55,00 \$	55,00 \$
Passeport vers le passé (Privilège) – Enfants de moins de 5 ans	Gratuit	Gratuit
Grands événements (Festival médiéval, Guerre de 1812)		
Adultes	25,00 \$	Sans objet
Aînés	25,00 \$	Sans objet
Étudiants	17,00 \$	Sans objet
Adolescents	15,00 \$	Sans objet
Enfants	-	Sans objet
Militaires et membres de leurs familles (5 ans et plus)	12,50 \$	Sans objet
Voyagiste – Adultes (*tarif pour la saison 2022-2023)	20,00 \$	20,00 \$
Voyagiste – Aînés	20,00 \$	20,00 \$
Voyagiste – Étudiants	15,00 \$	16,00 \$
Voyagiste – Jeunes	15,00 \$	16,00 \$
Groupes (20 et plus) – Adultes	20,00 \$	20,00 \$
Groupe (20 et plus :) – Aînés	20,00 \$	20,00 \$
Groupe (20 et plus) – Étudiants	15,00 \$	16,00 \$

Groupe (20 et plus) – Jeunes	15,00 \$	16,00 \$
Groupe scolaire (20 ou plus)	10,62 \$	11,00 \$
Camps et programmes éducatifs et spécialisés		
Éducation immersive	54,86 \$	Sans objet
Voyageurs dans le temps (Time Travellers)	665,00 \$	Sans objet
Voyageurs dans le temps – Séjour d’essai	295,00 \$	Sans objet

Programme Jeunes interprètes et expérimentés	250,00 \$	Sans objet
Conférence pour adultes	250,00 \$	Sans objet
Visite guidée spéciale (5 ans et plus, 20 ou plus)	25,00 \$	Sans objet
Train miniature		
Trajet court	6,00 \$	6,00 \$
Forfait avec trajet court	5,00 \$	5,00 \$
Trajet long	9,00 \$	9,00 \$
Forfait (mai et juin seulement)	2,50 \$	Sans objet
Train des enfants (trajet court ou long)	-	-
Transport par train à la marina	280,00 \$	280,00 \$
Programmation de base de l’automne	de la mi-septembre à la mi-octobre	
Visite à pied hors saison - Adultes	13,00 \$	13,00 \$
Visite à pied hors saison - Aînés	13,00 \$	Sans objet
Visite à pied hors saison - Étudiants	13,00 \$	Sans objet
Visite à pied hors saison - Jeunes	13,00 \$	Sans objet
Visite à pied hors saison - Enfants	-	Sans objet
Militaires et membres de leurs familles (5 ans et plus)	10,00 \$	Sans objet
Voyagiste – Adultes (*tarif pour la saison 2022-2023)	10,00 \$	12,00 \$
Voyagiste – Aînés	10,00 \$	12,00 \$
Voyagiste – Étudiants	7,00 \$	9,00 \$
Voyagiste – Jeunes	7,00 \$	9,00 \$
Voyagiste – Enfants	-	-
Groupes (20 et plus) – Adultes	10,00 \$	12,00 \$
Groupe (20 et plus :) – Aînés	10,00 \$	12,00 \$
Groupe (20 et plus) – Étudiants	8,85 \$	9,00 \$
Groupe (20 et plus) – Jeunes	8,85 \$	9,00 \$
Groupes (20 et plus) – Enfants		Sans objet
Événements d’automne et d’hiver (PumpkinInferno/Village en lumières)	Octobre et décembre	

Village en lumières – Adultes de 5 ans et plus	16,00 \$	14,00 \$
Soirées accessibles	16,00 \$	14,00 \$
Enfants de moins de 5 ans	Gratuit	Gratuit
PumpkInferno – Personnes de 5 ans et plus	18,00 \$	20,00 \$
Soirées accessibles	16,00 \$	20,00 \$
Enfants de moins de 5 ans	Gratuit	Gratuit
Promenade en calèche Pommier (pour 2 adultes, Village en lumières)	95,00 \$	95,00 \$
Promenade en calèche Pommier (plus un étudiant ou un enfant, VL)	35,00 \$	35,00 \$
Promenade en calèche Pommier (plus un enfant, Village en lumières)	-	-
Réservation de groupe (jusqu'à 15 personnes, Village en lumières)	255,00 \$	255,00 \$
Réservation de groupe privé (jusqu'à 300 personnes)	3 200,00 \$	3 200,00 \$
Réservation de groupe privé Plus (jusqu'à 100 personnes de plus, au-delà de 300 personnes)	800,00 \$	800,00 \$
Voyagiste - Adultes (* tarif pour la saison 2022-2023 - PumpkInferno/Village en lumières)	12,00 \$	*20,00 \$/16,00 \$
Voyagiste – Aînés	12,00 \$	*20,00 \$/16,00 \$
Voyagiste – Étudiants	9,00 \$	*20,00 \$/16,00 \$
Voyagiste – Jeunes	9,00 \$	*20,00 \$/16,00 \$
Groupes (20 et plus) – Adultes	15,00 \$	*20,00 \$/16,00 \$
Groupe (20 et plus :) – Aînés	15,00 \$	*20,00 \$/16,00 \$
Groupe (20 et plus) – Étudiants	15,00 \$	*20,00 \$/16,00 \$
Groupe (20 et plus) – Jeunes	10,00 \$	*20,00 \$/16,00 \$
Frais de location de locaux, de biens et de services	Toute l'année	
Location de costumes (sur place)	40,00 \$	Sans objet
Location de costumes (hors site)	85,00 \$	Sans objet
Hébergement (nuitée) à la Maison des visiteurs	295,00 \$	295,00 \$
Hébergement hebdomadaire à la Maison des visiteurs	1 770,00 \$	1 770,00 \$
Hébergement (nuitée) dans la maison des Montgomery	195,00 \$	195,00 \$
Location d'une maison bleue ou grise	100,00 \$	195,00 \$
Bois de chauffage	8,00 \$	Sans objet
Balade en charrette ou promenade en calèche Pommier (Mariage)	250,00 \$	250,00 \$
Frais de fournisseur 1 (p. ex. salon/foire des cadeaux par jour par jour / réunion à la Maison des visiteurs, de 8 h à 18 h)	150,00 \$	Sans objet
Frais de fournisseur 2 (p. ex. frais du stand pendant la fin de semaine médiévale)	177,00 \$	Sans objet
Frais de fournisseur 3	200,00 \$	Sans objet
Frais de fournisseur 4	250,00 \$	Sans objet

Frais de fournisseur 5	300,00 \$	Sans objet
Frais de fournisseur 6	450,00 \$	Sans objet
		n.d.
Supplément de location d'installations 1 (frais en ligne, etc.)	2,00 \$	2,00 \$
Supplément de location d'installations 2 (promenades hantées, etc.)	2,50 \$	2,50 \$
Supplément de location d'installations 3 (p. ex. course en raquettes Dion)	3,00 \$	3,00 \$
Location d'un endroit 2 (Harvest Barn avec autre location)	600,00 \$	600,00 \$
Location d'un endroit 3 (mariage dans la Grande Salle, de novembre à avril)	2 000,00 \$	Sans objet
Location d'un lieu 4 (mariage dans la Grande Salle, de mai à octobre)	2 200,00 \$	Sans objet
Location d'un lieu 5 (Harvest Barn)	1 000,00 \$	1 000,00 \$
Location d'un lieu 7 (mariage sur place, UCV)	800,00 \$	825,00 \$
Jardin Crysler	500,00 \$	600,00 \$

GRILLE TARIFAIRE DES VISITES GUIDÉES DU PÉNITENCIER DE KINGSTON

Frais de service inclus, plus la TVH	2020-2021	2021-2022
Programmation de base de la saison principale	De mai à la fin octobre	
Visite guidée habituelle	Plus les frais	Frais inclus
Adulte (19 ans et plus) - visite guidée habituelle	35,00 \$	30,97 \$
Rabais pour les résidents de Kingston	20,00 \$	26,55 \$
Enfants et jeunes (5 ans à 18 ans) - visite habituelle	25,00 \$	30,97 \$
Jeunes enfants (moins de 5 ans)	-	-
Voyagiste – Adultes	26,25 \$	23,23 \$
Voyagiste – Étudiants et jeunes	21,75 \$	23,23 \$
Groupes (20 et plus) – Adultes	29,25 \$	23,23 \$
Groupes (20 et plus) – Étudiants et jeunes	21,75 \$	23,23 \$
Groupe scolaire (20 ou plus)	15,50 \$	Sans objet
Visite prolongée		
Adultes (19 ans et plus) - visite prolongée	75,00 \$	70,80 \$
Enfants et jeunes (5 ans à 18 ans) - visite prolongée	65,00 \$	70,80 \$
Résidents de Kingston – visite prolongée	Sans objet	66,37 \$

Voyagiste – Visite prolongée	Sans objet	53,10 \$
Groupe (20 ou plus) - Visite prolongée	Sans objet	53,10 \$
<i>Visite au crépuscule (anciennement « à la tombée de la nuit »)</i>		
Adultes (19 ans et plus) - visite au crépuscule	40,00 \$	35,40 \$
Enfants et jeunes (5 ans à 18 ans) - visite au crépuscule	30,00 \$	35,40 \$
Résidents de Kingston – visite au crépuscule	Sans objet	30,97 \$
Voyagiste – visite au crépuscule	Sans objet	26,55 \$
Groupe (20 ou plus) - Visite au crépuscule	Sans objet	26,55 \$

GRILLE TARIFAIRE DES PARCS DU SAINT-LAURENT

(plus la TVH)	Ivy Lea et baie de Brown – 2020-2021	Ivy Lea et baie de Brown - 2021-2021	Glengarry, Mille Roches, Woodlands, Mclaren , Farran Riverside/Cedar – 2020-2021	Glengarry, Mille Roches, Woodlands, Mclaren , Farran Riverside/Cedar – 2021-2021	Sanctuaire des oiseaux migrateurs UC - 2020- 2021	UCMBS 2021-22
Utilisation de jour						
Promotion offrant un accès à la plage en semaine – Prix maximal par véhicule (sauf les jours fériés)	6,64 \$	6,64 \$	6,64 \$	6,64 \$	6,64 \$	6,64 \$
Week-end – Prix maximal par véhicule (y compris les jours fériés)	16,81 \$	16,81 \$	16,81 \$	16,81 \$	16,81 \$	16,81 \$
Adultes	6,64 \$	6,64 \$	6,64 \$	6,64 \$	6,64 \$	6,64 \$
Aînés	4,43 \$	4,43 \$	4,43 \$	4,43 \$	4,43 \$	4,43 \$
Marcheurs et cyclistes	1,77 \$	1,77 \$	1,77 \$	1,77 \$	1,77 \$	1,77 \$
Vignette saisonnière pour véhicule (utilisation de jour) - accès à toutes les aires d'utilisation de jour de la CPSL	96,07 \$	96,07 \$	96,07 \$	96,07 \$	96,07 \$	96,07 \$
Vignette saisonnière pour véhicule <u>supplémentaire</u> (utilisation de jour) – accès toutes les aires d'utilisation de la CPSL)	35,77 \$	35,77 \$	35,77 \$	35,77 \$	35,77 \$	35,77 \$
Vignette saisonnière pour véhicule (utilisation de jour) – accès à la baie de Brown ou au chemin du Long- Sault	63,36 \$	63,36 \$	63,36 \$	63,36 \$	63,36 \$	63,36 \$
Frais de pourvoyeurs quotidiens	28,62 \$	28,62 \$	28,62 \$	28,62 \$	28,62 \$	28,62 \$

Camping saisonnier						
Sans service	3 082,56 \$	3 082,56 \$	2 335,84 \$	2 335,84 \$	2 335,84 \$	2 335,84 \$
Sans service – Bord de l'eau			2 666,14 \$	2 666,14 \$		
1 service (eau) – Bord de l'eau			3 211,52 \$	3 211,52 \$		
Électricité (15 ampères)			2 530,94 \$	2 530,94 \$		
Électricité (30 ampères)			2 693,18 \$	2 693,18 \$		
2 services – électricité (15 ampères) + eau			2 666,14 \$	2 666,14 \$		
2 services – électricité (30 ampères) + eau	3 444,90 \$	3 444,90 \$	2 828,38 \$	2 828,38 \$	2 828,38 \$	2 828,38 \$
2 services – électricité (50 ampères) + eau			3 190,72 \$	3 190,72 \$		
Vignette saisonnière pour véhicule supplémentaire	65,90 \$	65,90 \$	65,90 \$	65,90 \$	65,90 \$	65,90 \$
Location de quais (saison)	850,30 \$	850,30 \$				
Pompage des eaux usées (saison)	132,86 \$	132,86 \$				
Camping de passage						
Sans service	40,66 \$	40,66 \$	36,49 \$	36,49 \$	38,57 \$	38,57 \$
Bord de l'eau	48,47 \$	48,47 \$	38,57 \$	38,57 \$	41,18 \$	41,18 \$
Électricité (15 ampères)	44,30 \$	44,30 \$	42,19 \$	42,19 \$		

Électricité (30 ampères)					44,82 \$	44,82 \$
--------------------------	--	--	--	--	----------	----------

2 services – électricité (15 ampères)			46,39 \$	46,39 \$		
2 services – électricité (30 ampères)	52,64 \$	52,64 \$	48,47 \$	48,47 \$	50,56 \$	50,56 \$
2 services – électricité (50 ampères)			51,08 \$	51,08 \$	53,16 \$	53,16 \$
Bord de l'eau – île Hoople/baie de Brown	53,16 \$	53,16 \$	53,16 \$	53,16 \$		
3 services – électricité (50 ampères)			58,38 \$	58,38 \$	58,38 \$	58,38 \$
Maisonnette rustique (cabine) – en semaine	99,03 \$	99,03 \$	99,03 \$	99,03 \$	99,03 \$	99,03 \$
Maisonnette rustique (cabine) – fin de semaine/nuitée	116,75 \$	116,75 \$	116,75 \$	116,75 \$	116,75 \$	116,75 \$
Maisonnette rustique (cabine) – semaine entière	662,47 \$	662,47 \$	662,47 \$	662,47 \$	662,47 \$	662,47 \$
Maisonnette perchée dans les arbres					313,77 \$	313,77 \$
Maisonnette perchée dans les arbres – une semaine					1 882,65 \$	1 882,65 \$
Gîte familial – Woodlands – en semaine			140,76 \$	140,76 \$		
Gîte familial – Woodlands – fin de semaine			170,85 \$	170,85 \$		
Gîte familial – Woodlands – une semaine entière			896,58 \$	896,58 \$		
Petits chalets – en semaine			79,23 \$	79,23 \$		
Petits chalets – fin de semaine			92,78 \$	92,78 \$		
Camping de groupe						

Par personne			3,13 \$	3,13 \$	3,13 \$	3,13 \$
Étudiants ou personnes âgées			2,87 \$	2,87 \$	2,87 \$	2,87 \$
Sites A, B, C et 5			83,40 \$	83,40 \$	83,40 \$	83,40 \$
Sites D, E et 1-4			46,91 \$	46,91 \$	46,91 \$	46,91 \$
De passage – Véhicule/bateau supplémentaire	11,00 \$	11,00 \$	11,00 \$	11,00 \$	11,00 \$	11,00 \$
Frais pour les chiens, par nuit	27,00 \$	27,00 \$	27,00 \$	27,00 \$	27,00 \$	27,00 \$
Frais de réservation	11,75 \$	11,75 \$	11,75 \$	11,75 \$	11,75 \$	11,75 \$

Frais de modification et d'annulation	9,75 \$	9,75 \$	9,75 \$	9,75 \$	9,75 \$	9,75 \$
Frais liés aux programmes					5,31 \$	5,31 \$
Quai pour plaisanciers de passage	22,00 \$	22,00 \$				
Rampe de mise à l'eau	8,00 \$	8,00 \$				
Pompage	20,00 \$	20,00 \$				
Location de vélo – une demi-journée					8,00 \$	8,00 \$
Location de vélo – une journée entière					14,00 \$	14,00 \$
Location d'un canot – une demi-journée	24,50 \$	24,50 \$	24,50 \$	24,50 \$	24,50 \$	24,50 \$
Location d'un canot – une journée entière	35,00 \$	35,00 \$	35,00 \$	35,00 \$	35,00 \$	35,00 \$
Frais de plongée sous-marine (Ivy Lea uniquement)	17,00 \$	17,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
Location de tente (40' X 60') – 2 jours	1 200,00 \$	1 200,00 \$	1 200,00 \$	1 200,00 \$	1 200,00 \$	1 200,00 \$
Location de tente (20' X 40') – 2 jours	600,00 \$	600,00 \$	600,00 \$	600,00 \$	600,00 \$	600,00 \$
Location de tente (20' X 30') – 2 jours	500,00 \$	500,00 \$	500,00 \$	500,00 \$	500,00 \$	500,00 \$
Location de tente (20' X 20') – 2 jours	400,00 \$	400,00 \$	400,00 \$	400,00 \$	400,00 \$	400,00 \$

Rabais pour personnes de passage		Militaires		Membres du personnel		
Sans service		20 %		20 %		
Bord de l'eau		20 %		20 %		
Électricité (15 ampères)		20 %		20 %		
Électricité (30 ampères)		20 %		20 %		
2 services – électricité (15 ampères)		20 %		20 %		
2 services – électricité (30 ampères)		20 %		20 %		
2 services – électricité (50 ampères)		20 %		20 %		
Bord de l'eau – île Hoople/baie de Brown		20 %		20 %		

FRAIS POUR L'ÉCOPARC D'AVENTURE SKYWOOD
(NON OPÉRATIONNEL EN 2020-2021)

(plus la TVH)	2020-21	2021-2022
Circuit de tyroliennes		
Adultes (16 ans et +)	66,34 \$	
Jeunes (12 à 15 ans)	60,99 \$	
Enfants (9 à 11 ans)	S.O.	
Parcours d'aventure		
Adultes (16 ans et +)	58,85 \$	
Jeunes (12 à 15 ans)	51,36 \$	
Enfants (9 à 11 ans)	42,80 \$	
Parcours de découverte (initiation)		
Adultes (16 ans et +)	29,96 \$	
Jeunes (12 à 15 ans)	29,96 \$	
Enfants (9 à 11 ans)	29,96 \$	
Parcours de découverte + promenade d'arbre en arbre	35,00 \$	
Village dans les arbres		
Adultes (16 ans et +)	10,70 \$	
Jeunes (12 à 15 ans)	10,70 \$	
Enfants (9 à 11 ans)	10,70 \$	
Anniversaire au village dans les arbres (Treewalk)		
Parcours de découverte (tyrolienne d'initiation)		
Adultes (16 ans et +)	26,75 \$	
Jeunes (12 à 15 ans)	26,75 \$	
Enfants (9 à 11 ans)	26,75 \$	
Rabais		
Groupe de 10 et +	-20 %	
Groupe de 20 et +	15 %	
Rabais pour groupe de 50 +	25 %	
Rabais scolaire	25 %	

Forfait parc de jeux aériens et parcours d'aventure	15 %	
Rabais pour les militaires		
Système d'escalade dans les arbres (NOUVEAU)		
Escalade de 30 minutes	S.O.	
Escalade de 1 heure	S.O.	
(NOUVEAU) Activité de groupe édifiant l'esprit d'équipe		
Groupe de 10 et +		
Adultes (16 ans et +)	20,00 \$	
Jeunes (12 à 15 ans)	20,00 \$	
Groupe de 20 et +		
Adultes (16 ans et +)	15,00 \$	
Jeunes (12 à 15 ans)	15,00 \$	
Groupe de 50 et +		
Adultes (16 ans et +)	10,00 \$	
Jeunes (12 à 15 ans)	10,00 \$	
Ajout au Parcours aventure		
Adultes (16 ans et +)	10,00 \$	
Jeunes (12 à 15 ans)	10,00 \$	

GRILLE TARIFAIRE DE LA MARINA DU PARC CRYSLER

(plus la TVH)	2020-2021	2021-2022
Personnes de passage		
Par jour, avec électricité	2,25 \$	2,25 \$
Par semaine, avec électricité	14,75 \$	14,75 \$
Alimentation supplémentaire en électricité (30 ampères/pied)	1,00 \$	1,00 \$
Amarrage quotidien (prix fixe)	27,00 \$	27,00 \$
Séjour saisonnier (tarif par pied)		
Par mois, avec électricité, en haute saison	34,00 \$	34,00 \$
Par mois, avec électricité, en basse saison	28,25 \$	28,25 \$
Saison entière, avec électricité (par pied)	62,00 \$	62,00 \$

Alimentation supplémentaire en électricité (prix fixe quotidien)	11,50 \$	11,50 \$
Tarif forfaitaire pour les dériveurs et les canots pneumatiques		300,00 \$
Saison entière (prix fixe avec alimentation supplémentaire – 30 ampères)	334,95 \$	334,95 \$
Entreposage		
Mise à quai pendant l'été (par pied)	26,50 \$	26,50 \$
Entreposage d'été pour les campeurs et les plaisanciers de passage	-	300,00 \$
Entreposage de remorque pendant l'été	150,95 \$	150,95 \$
Remorque, par jour (stationnement de nuit)	25,95 \$	25,95 \$
Remorque, par semaine	125,95 \$	125,95 \$
Ber pendant l'été	165,00 \$	165,00 \$
Entreposage de bateau pendant l'hiver (pied)	19,95 \$	19,95 \$
Emballage sous film rétractable (pied) – embarcation de plaisance	19,50 \$	19,50 \$
Emballage sous film rétractable (pied) – pont supérieur	21,50 \$	21,50 \$
Entreposage intérieur (pied)	40,00 \$	40,00 \$
Rangement intérieur pour voitures et camions	-	250,00 \$
Bateaux sur remorque à l'intérieur de moins de 18 pieds	-	350,00 \$
Bateaux sur remorque à l'intérieur de 18 à 25 pieds	-	450,00 \$
Bateaux sur remorque à l'intérieur de 25 à 30 pieds	-	550,00 \$
Bateaux sur remorque de 30 pieds et plus	-	750,00 \$
Roulottes de camping de moins de 30 pieds	-	550,00 \$
Roulottes de camping de plus de 30 pieds	-	750,00 \$

Services		
Rampe de mise à l'eau, du lundi au dimanche	12,95 \$	12,95 \$
Rampe de mise à l'eau saisonnière	125,95 \$	125,95 \$
Service de vidange saisonnier (pompage)	139,95 \$	139,95 \$
Service de vidange – un réservoir	25,95 \$	25,95 \$
Frais commerciaux, pour services offerts par un tiers	79,95 \$	79,95 \$
Service de transport aller-retour	39,95 \$	39,95 \$
Service de transport aller-retour (attraction)	16,95 \$	16,95 \$
Stationnement de nuit	25,95 \$	25,95 \$

Levage		
30 pieds et moins	200,00 \$	200,00 \$
31 à 37 pieds	225,00 \$	225,00 \$
38 à 43 pieds	250,00 \$	250,00 \$
Levage, voiliers		
(moins de 30 pieds)	225,00 \$	225,00 \$
31 à 36	250,00 \$	250,00 \$
plus de 37 pieds	300,00 \$	300,00 \$

GRILLE TARIFAIRE – TERRAIN DE GOLF UPPER CANADA

(plus la TVH)	2020-21	2021-2022
Tarifs saisonniers		
Personne seule	1 500,00 \$	1 500,00 \$
Couple	(supprimé)	(supprimé)
Personnes âgées (du lundi au vendredi, sauf les jours fériés)	1 425,00 \$	1 425,00 \$
Étudiants	250,00 \$	250,00 \$
Jeunes	80,00 \$	80,00 \$
En semaine	(supprimé)	(supprimé)
Paiement à l'utilisation, en semaine	295,00 \$	295,00 \$
Paiement à l'utilisation, activité en semaine	28,00 \$	28,00 \$
Voiturette	975,00 \$	975,00 \$
Voiturette, en semaine	710,00 \$	710,00 \$
Entreprise	3 920,00 \$	3 920,00 \$
Entreprise – privilège	4 850,00 \$	4 850,00 \$
Terrain de pratique, pour une personne	230,00 \$	230,00 \$
Terrain de pratique, pour un couple	(supprimé)	
Frais d'accès au parcours		
18 trous, en semaine	49,00 \$	49,00 \$
18 trous, la fin de semaine et les jours fériés	55,00 \$	55,00 \$
L'après-midi, en semaine	37,00 \$	37,00 \$
L'après-midi, la fin de semaine	41,00 \$	41,00 \$
18 trous, pour les jeunes, en semaine	29,00 \$	29,00 \$
18 trous, pour les jeunes, la fin de semaine et les jours fériés	33,00 \$	33,00 \$
9 trous, après 17 h	26,00 \$	26,00 \$
Golf plus	26,00 \$	26,00 \$
Locations		
Voiturette, 18 trous	34,00 \$	34,00 \$
Voiturette, 9 trous	24,00 \$	24,00 \$
Voiturette, 10 laissez-passer	300,00 \$	300,00 \$
Voiturette, après 18 h	24,00 \$	24,00 \$
Demi-voiturette	17,00 \$	17,00 \$

Location de planches à roulettes pour le golf (GolfBoard)	26,00 \$	26,00 \$
Chariot de golf	7,50 \$	7,50 \$
Location de bâtons et d'un sac	26,00 \$	26,00 \$
Grand seau de balles	9,50 \$	9,50 \$
Entreposage des bâtons	117,00 \$	117,00 \$
Promotions		
Partie de golf et voiturette	52,50 \$	52,50 \$
Promotion 2 pour 50 \$ (printemps et automne)	50,00 \$	50,00 \$
Promotion Surf our Turf/Foulez notre gazon! (Planche à roulettes et 18 trous)	60,00 \$	60,00 \$
Rabais		
Campeurs et plaisanciers, 50 % en semaine	24,50 \$	24,50 \$
Campeurs et plaisanciers, 50 % la fin de semaine et les jours fériés	27,50 \$	27,50 \$
ANPTG/CORNWALL, en semaine, 20 %	39,00 \$	39,00 \$
ANPTG/CORNWALL, la fin de semaine et le soir, 20 %	32,00 \$	32,00 \$
ANPTG/CORNWALL, en semaine, le soir, 20 %	29,50 \$	29,50 \$
ANPTG/CORNWALL, 20 % sur la location d'une voiturette	27,00 \$	27,00 \$

DROITS D'UTILISATION DES TERRES

(plus la TVH)	2020-21	2021-2022
Permis d'entrée – Résidentiel	447,81 \$	447,81 \$
Permis d'entrée – Commercial	1 138,26 \$	1 138,26 \$
Permis de construire (bâtiment résidentiel ou agricole)	447,81 \$	447,81 \$
Permis de construire (bâtiment annexe ou autre structure)	268,68 \$	268,68 \$
Permis de construire commercial (15 \$ par tranche de 1 000 \$ – minimum de 86 \$)	15,62 \$	15,62 \$
Permis d'installation d'enseigne (5 ans – par enseigne)	418,65 \$	418,65 \$
Permis d'installation d'enseigne Enseigne saisonnière temporaire (par enseigne)	525,91 \$	525,91 \$

Permis d'installation d'enseigne (activité commerciale ou immobilière temporaire – par enseigne)	172,87 \$	172,87 \$
Permis d'installation d'enseigne (activité sans but lucratif temporaire)	50,00 \$	50,00 \$
Permis d'empiètement (durée précisée)	249,94 \$	249,94 \$
Permis de déménagement (2 à 4 déménagements)	187,45 \$	187,45 \$
Permis de déménagement (5 à 9 déménagements)	374,94 \$	374,94 \$
Permis de déménagement (10 à 14 déménagements)	531,12 \$	531,12 \$
Permis de déménagement (15 à 19 déménagements)	749,81 \$	749,81 \$
Permis de déménagement (20 à 24 déménagements)	989,00 \$	989,00 \$
Lettre d'autorisation d'accès à la promenade	50,00 \$	50,00 \$
Entente de lutte contre la végétation	130,18 \$	130,18 \$
Permis d'utilisation des terres	255,14 \$	255,14 \$
Utilisation des terres : à des fins agricoles (par acre non drainé)	52,07 \$	52,07 \$
Utilisation des terres : à des fins agricoles (sans but lucratif, par acre non drainé)	26,04 \$	26,04 \$
Permis d'amarrage, à l'unité	425,00 \$	500,00 \$