

PLAN D'ACTIVITÉS

2020. 2021. 2022.

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

Résumé	1
VISION, MANDAT ET MISSION.....	3
Vision	3
Mandat	3
Mission.....	4
Valeurs, convictions et principes fondamentaux.....	4
Objectifs.....	5
Priorités stratégiques	5
Aperçu des activités et des programmes actuels et futurs des unités opérationnelles.....	7
Lieu historique national du Fort-Henry	8
Upper Canada Village.....	11
Visites guidées du Pénitencier de Kingston	13
Parcs du Saint-Laurent	15
Écoparc d’aventure Skywood	18
Marina du parc Chrysler	21
Terrain de golf Upper Canada	23
Fonctionnement et entretien	26
Planification des terres.....	28
Gérance environnementale	30
Marketing et expérience de la clientèle	33
Services aux entreprises, ressources humaines et technologies de l’information.....	40
Ressources nécessaires pour atteindre les objectifs du mandat et les orientations stratégiques ...	43
Stratégies d’identification, d’évaluation et d’atténuation des risques.....	44
Analyse du contexte	47
Budget financier triennal du plan d’activités	50
Mesures et objectifs de rendement au cours des trois exercices du plan	51
Finances	51
2019-2020.....	51
2020-2021.....	51
2021-2022 à 2022-2023	51
Fréquentation.....	52

Clientèle	52
Ressources humaines, santé et sécurité.....	53
État des actifs	54
Structure organisationnelle	55
Plan de gestion des ressources humaines	56
Plan de communication.....	62
Plan relatif aux technologies de l'information.....	66
Plan d'approvisionnement (fonctionnement, immobilisations et RIR)	67
Grilles tarifaires approuvées par le conseil	Error! Bookmark not defined.
Fort Henry	69
Upper Canada Village.....	73
Visites guidées du Pénitencier de Kingston	77
Parcs du Saint-Laurent	79
Écoparc d'aventure Skywood	84
Marina du parc Chrysler	85
Terrain de golf Upper Canada	87
Utilisation des terres.....	88

PLAN D'ACTIVITÉS 2020. 2021. 2022.

COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

RÉSUMÉ

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

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

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 ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (MIPSTC) de l'Ontario 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. Les activités de la CPSL génèrent des retombées économiques régionales d'une valeur variant entre 70 et 100 millions de dollars par année en Ontario, ce qui en fait un organisme qui contribue de façon importante à améliorer la qualité de vie de la population de la région ainsi qu'à l'échelle de la province.

Au total, la CPSL accueille un nombre considérable de visiteurs, plus de 615 000 chaque année, qui proviennent de l'Ontario, du Québec et de partout dans le monde. En tant que destination touristique, la CPSL attire des visiteurs vers des entreprises de 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.

Avec des priorités opérationnelles renouvelées, 2020-2021 offre l'occasion de revoir de près nos activités et de tirer parti de nos succès. La CPSL vit une autre année marquée par une énorme pression. La proposition d'expériences de qualité aux visiteurs et la recherche de la durabilité sont mises à l'épreuve par une infrastructure extrêmement vieillissante.

Au cours de la dernière année, la CPSL a progressé de façon notable dans sa compréhension de l'état actuel de ses éléments d'infrastructure, y compris ceux au-dessus du sol et souterrains, ceux liés à l'approvisionnement en eau, au traitement des eaux usées et des eaux pluviales ainsi que ceux relatifs aux technologies de l'information. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire.

Les données recueillies par diverses sources et notre robuste système d'information sur la gestion des biens permettent de déceler les éléments d'infrastructure en mauvais ou en piètre état de même que ceux qui ont dépassé le terme de leur durée de vie utile recommandée. Tout indique qu'il faudra investir plus de 80 millions de dollars pour l'entretien des immobilisations de la CPSL, notamment les installations septiques et les toilettes de notre réseau de parcs vu leur mauvais état. Pour mieux comprendre notre infrastructure, la CPSL a participé à un projet pilote consistant en l'inventaire des biens fonciers, avec le MIPSTC et Infrastructure Ontario. Ce projet s'inscrivant dans le Programme de leadership en gestion des actifs (PLGA) a permis de générer de l'information fondée sur des données probantes et utiles à la prise de décisions pour planifier la gestion des actifs et éclairer les propositions budgétaires couvrant plusieurs exercices.

Ce projet pilote prévoit :

- un inventaire des biens, effectué à partir d'inspections sur place auquel s'ajouteront des mesures phares de leur état et l'estimation des coûts de remplacement, en utilisant des modèles normalisés pour améliorer la cohérence des données saisies;

- des exigences qui guideront toute initiative de restauration et de renouvellement du cycle de vie pour les 10 à 20 prochaines années afin d'évaluer avec plus de rigueur les coûts accessoires;

- un plan pluriannuel de mise en œuvre qui tient compte des exigences de projet hiérarchisées selon un classement multidimensionnel des priorités inscrites dans l'enveloppe de financement prévue.

Une fois les renseignements de base établis, en 2020-2021, la CPSL collaborera étroitement avec le MIPSTC, Infrastructure Ontario et les municipalités locales pour évaluer la durabilité à long terme de l'infrastructure essentielle et la faisabilité d'une voie vers la revitalisation, en se connectant aux services municipaux lorsque cela est possible et en renouvelant toutes les immobilisations pour répondre aux besoins d'une clientèle croissante et à la nécessité de s'adapter au climat changeant.

Le conseil d'administration et l'équipe de la haute direction investiront dans l'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel conçu pour établir les buts, les objectifs et l'orientation stratégique à long terme de la CPSL dans le cadre de son mandat conformément à la Loi, aux politiques gouvernementales qui s'appliquent et au protocole d'entente conclu avec le MIPSTC. Grâce à cet

engagement soutenu par le plan d'activités et le budget de fonctionnement, il sera possible de procéder à un examen des activités afin de déterminer comment mieux optimiser les ressources nécessaires pour faire évoluer l'organisme vers l'avenir.

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 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

La CPSL aspire à devenir une partenaire autosuffisante et d'avant-garde dans le secteur du tourisme, qui cherche avant tout à dépasser les attentes de sa clientèle en matière d'expériences naturelles, culturelles, éducatives et récréatives dans le cadre de son couloir patrimonial unique. Elle réalisera cette vision en administrant ses affaires avec un esprit d'entreprise, en jouant un rôle de catalyseur du développement économique, en gérant son environnement de façon responsable et en agissant comme chef de file en matière de tourisme respectueux de l'environnement.

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

Commission des parcs du Saint-Laurent

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, la CPSL met tout en œuvre pour concevoir de nouveaux produits et améliorer ses programmes existants de façon à attirer une nouvelle clientèle dans la région et à fidéliser celle existante.

MISSION

La CPSL a pour mission de favoriser la croissance durable du tourisme, de contribuer à la prospérité économique et d'établir des partenariats communautaires dans l'Est de l'Ontario. Elle est une entreprise touristique à but lucratif qui propose des activités récréatives et éducatives centrées sur la clientèle et tirant le meilleur parti possible de ses biens naturels, récréatifs et patrimoniaux.

VALEURS, CONVICTIONS ET PRINCIPES FONDAMENTAUX

- La CPSL joue un rôle crucial dans l'évolution du tourisme dans l'Est de l'Ontario, d'une part par l'excellence dont elle fait preuve dans la présentation et la promotion de ses attractions et installations et, d'autre part, par sa contribution à l'établissement de programmes régionaux qui répondent aux demandes des marchés de tourisme.
- 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 d'entreprise. Cette vision orientera la planification et les nouvelles initiatives de la Commission, 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 selon un haut niveau d'excellence 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 s'appuyer sur ces fondations pour prendre des décisions qui génèrent des profits afin de préserver les produits de base, d'enrichir l'éventail de produits et de stimuler la croissance.

Lors de l'élaboration du plan, la CPSL reste 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, à maintenir les activités de base et à 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

Notre emplacement influence notre relation avec le milieu naturel et notre engagement envers la durabilité de l'environnement. Nous sommes conscients que notre avenir en dépend. La CPSL 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 soutenir la durabilité à long terme de notre organisme. Nous déploierons des efforts pour conserver l'énergie, réduire les émissions de gaz à effet de serre, gérer la durabilité de l'environnement et éduquer à la protection de l'environnement.

CHEMINER SAGEMENT VERS L'AUTOSUFFISANCE OPÉRATIONNELLE

Nous avons adopté cette priorité pour améliorer notre rendement général en continuant de miser sur la production de recettes 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 notre organisme. 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 de certains éléments d'infrastructure (gestion des eaux usées et accessibilité des installations, des parcs de stationnement et des biens patrimoniaux) pour maintenir les lieux historiques de la CPSL en bon état

LIEU HISTORIQUE NATIONAL DU FORT-HENRY

BILAN DE L'EXERCICE 2019-2020

- **Visites** – L'activité au chapitre des visites a augmenté de 6 % par année, à l'exception de l'événement Lumina Borealis, dont la fréquentation a été interrompue en 2019-2020. Cette augmentation est attribuable, en partie, à l'animation accrue du site ainsi qu'au déplacement des entrées à l'extérieur de la porte de la batterie avancée. En outre, la location des installations de la Grande Salle a été supérieure de 16 % aux prévisions, avec 27 cérémonies et réceptions de mariage organisées, en plus des réunions d'affaires et d'autres événements.
- **Nouvelles offres** – Un organisme autochtone a été engagé pour présenter des ateliers culturels dans le cadre d'une programmation publique. La Place des artisans a accueilli un nouveau commerçant spécialisé dans la vente de produits d'artisanat autochtones. Un nouveau programme d'interprétation a été lancé. Il comprend de la musique de régiment, une visite guidée de l'artillerie, les journées d'interprétation Ronald L Way ainsi que la fanfare et la chorale du régiment de la garde de Fort Henry. Cadence, un événement de type « tattoo », a été présenté avec la fanfare de la Garde de cérémonie de la colline du Parlement.
- **Événements phares** – L'événement de type « tattoo », le défi Boulet de canon et le festival de bière artisanale YGK Craft Beerfest ont atteint leurs objectifs financiers et en matière de fréquentation.
- **Accessibilité** – Les initiatives visant à garantir que les personnes ayant des besoins spéciaux, quelles que soient leurs capacités, puissent assister aux programmes de base et aux événements phares ont continué. Un projet pilote a permis d'offrir une navette accessible pour les événements du soir, un service d'interprétation en ASL lors des cérémonies du crépuscule et une visite guidée tactile abrégée dans la programmation des dimanches sensoriels.
- **Inclusion** – Les toilettes de la batterie avancée ont été réaménagées de façon à être non binaires. Le Fort Henry est l'un des très rares sites à offrir de telles installations.
- **Partenariat** – Nous avons continué de travailler en étroite collaboration avec des partenaires tels que la BFC Kingston, le Fort Henry Guard Club of Canada, Parcs Canada, la fanfare de la

Garde de cérémonie de la colline du Parlement et le Kingston Destination Group. Ces partenariats améliorent et rehaussent les offres de classe mondiale de Fort Henry.

- **Sécurité** – L’année a été particulièrement difficile, car les incidents se sont accrus tant pour le public que pour le personnel.

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2020-2021

Objectif	Stratégie
Poursuivre notre croissance et notre actualisation pour atteindre une augmentation des recettes de 10 %	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître la participation à la programmation de base et à la cérémonie du crépuscule du mercredi soir, en partie grâce à l’ajout d’une semaine d’exploitation • Lancer le camp d’été de la garde du Fort Henry • Remplacer l’acteur engagé pour les Cérémonies du crépuscule par un ou une interprète bilingue afin de maintenir le contrôle de la qualité et d’offrir la flexibilité nécessaire pour aider à d’autres aspects de la programmation • Créer des circuits spécialisés destinés aux jeunes ou aux groupes pour lesquels des mesures d’adaptation s’imposent • Inviter Cadence à présenter le détachement Battle Color du corps des Marines des États-Unis • Reprendre l’exploitation de la boulangerie de Bonnycastle et affiner les possibilités de vente au détail au fort en contrebas • Actualiser la programmation muséale en introduisant l’exposition sur la musique de régiment et moderniser la salle d’orientation • Concevoir un balado pour faire rayonner Fort Henry auprès de nouveaux publics dans un nouveau média créatif • Soutenir les efforts des concessions alimentaires pour augmenter les ventes de produits alimentaires et de boissons par une amélioration de l’expérience des clients • Augmenter l’inventaire des possibilités de location de salles en profitant des périodes creuses (par exemple, la célébration de mariages le vendredi ou le dimanche) • Accroître les recettes du commerce de détail en misant sur une plus grande disponibilité des produits, le calcul des coûts, la sélection ainsi que l’élaboration et la mise en œuvre d’une stratégie de vente au détail pour la CPSL
Mettre en œuvre des plans visant à détourner 75 % des déchets vers le recyclage pendant la principale saison de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Étendre et simplifier le programme de recyclage afin que le personnel, les visiteurs et les concessionnaires soient en mesure de prendre des décisions éclairées sur le réacheminement des déchets • Favoriser un partenariat solide avec Parcs Canada pour aider à cerner les problèmes environnementaux et les possibilités inhérentes au site

<p>Tirer parti de la proximité de la communauté et des partenariats possibles avec elle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les événements communautaires au moyen de programmes de sensibilisation mettant en vedette la garde du Fort Henry ou les acteurs « effrayants » de Fort Fright/Fort de la peur • 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 leurs efforts pour soutenir le Fort Henry et la garde du Fort Henry, ainsi que dans la sélection et la nomination d'un nouveau commandant honoraire de la garde • Élargir la programmation autochtone grâce à des partenariats avec des cercles d'apprentissage locaux • Étudier les possibilités de location pour l'ancien centre d'information sur l'autoroute 2
<p>Maintenir un milieu de travail sain et sécuritaire qui attire les touristes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer de renforcer la culture de la santé et de la sécurité en maintenant cet enjeu comme premier point de l'ordre du jour de toutes les réunions • Réagir rapidement et efficacement aux incidents survenant sur place en menant des enquêtes approfondies sur les causes profondes et en prenant des mesures correctives • Renforcer la culture de la santé et de la sécurité en améliorant la formation à cet égard • Effectuer des inspections proactives en milieu de travail afin de repérer les problèmes avant que ne surviennent des incidents • Examiner les données de l'année précédente et prendre rapidement des mesures correctives afin de prévenir des événements similaires en 2020-2021 • Grâce à la réserve interne assujettie à des restrictions (RIR) ou à d'autres sources de financement, élever les mesures d'accessibilité à un tout autre niveau, supérieur aux exigences provinciales et fédérales, par des améliorations structurelles, l'achat d'équipement ou la formation des employés
<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

BILAN DE L'EXERCICE 2019-2020

- **Visites** – La fréquentation de base avait augmenté de 4 %, mais à la fin de l'événement Pumpkinferno, a diminué de 5,6 % par rapport aux prévisions de fin d'année, tandis que se poursuivait l'événement Village en lumières/Alight at Night. Les recettes ont augmenté de 3 % à la fin de la saison principale, mais diminué de 3,5 %, au total, à la fin de l'événement Pumpkinferno, tandis que se poursuivait Village en lumières. Tous les camps d'été ont affiché complet, y compris au cours de la semaine qui a été ajoutée aux programmes Jeunes interprètes et Jeunes interprètes expérimentés. La fréquentation des groupes scolaires a été égale à celle de l'année précédente; les visites de groupes ont connu une augmentation étonnante de 147 %.
- **Nouvelles offres** – Les améliorations apportées à la programmation sur place comprennent l'introduction d'une activité d'interprétation à la loge maçonnique en juillet et en août, et un nouvel événement reconstituant des funérailles des années 1860. Les deux ont été bien accueillis par les visiteurs.
- **Circuits accessibles** – Forte du prix décerné par l'Association de l'industrie du tourisme de l'Ontario (TIAO) en matière de tourisme accessible en 2018, la CPSL a continué d'élargir son offre de circuits accessibles, notamment en proposant des services d'interprétation en ASL lors de certains événements.
- **Pumpkinferno** – Des changements ont été apportés pour améliorer le contrôle des foules. Il s'agissait d'une mesure nécessaire pour garantir le plaisir et la sécurité des clients après plusieurs cas d'embouteillages s'étendant jusqu'à la 401 les deux années précédentes. Plus de 50 000 visiteurs sont venus assister à cet événement automnal unique en son genre.
- **Village en lumières/Alight at Night** – Cet événement hivernal qui en était à sa 18^e saison a établi un record en 2018-2019 avec 48 400 visiteurs, soit une hausse de 34 % par rapport à l'année précédente.

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2020-2021

Objectif	Stratégie
Augmenter les recettes de 4,3 % par rapport à 2019-2020 d'ici la fin de l'exercice financier	<ul style="list-style-type: none"> • Faire croître les recettes grâce à des rajustements tarifaires à des fins d'harmonisation • Favoriser la croissance et maximiser le potentiel de participation en tandem en veillant à gérer la capacité d'accueil lors d'événements très courus • Améliorer la fréquentation de base par des améliorations à la programmation et en misant sur le marketing

	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître les recettes du commerce de détail en misant sur une plus grande disponibilité des produits, le calcul des coûts, la sélection ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de vente au détail pour la CPSL
Veiller à ce qu'Upper Canada Village soit un environnement sûr pour tous les employés, visiteurs, entrepreneurs ainsi que pour les animaux	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer de renforcer la culture de la santé et de la sécurité en maintenant cet enjeu comme premier point de l'ordre du jour de toutes les réunions • Réagir rapidement aux incidents survenant sur place en menant des enquêtes approfondies sur les causes profondes et en prenant des mesures correctives • Fournir une formation supplémentaire au personnel de première ligne pour gérer les situations difficiles • Créer un environnement sûr pour le signalement des incidents et des situations dangereuses • Élargir les offres d'activités accessibles par des améliorations structurelles, l'achat d'équipement ou la formation des employés
Augmenter la fréquentation du site en mai et juin	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec le service de marketing pour soutenir l'élaboration de plans de promotion et de commercialisation • Optimiser la programmation du printemps en vue d'augmenter la fréquentation • Créer des partenariats qui peuvent enrichir les programmes d'études des élèves de l'Est de l'Ontario grâce à des expériences concrètes • Profiter du programme d'appréciation des enseignants pour en tirer le meilleur parti
Centrer les efforts sur une programmation complète et spécialisée de première classe, en offrant des possibilités à tous, quelles que soient les capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer au personnel des formations complémentaires et de mise à jour sur les meilleures pratiques en matière d'accessibilité et d'adaptation • Continuer d'offrir et de développer une programmation de classe mondiale, qui comprend des activités éducatives, des services d'interprétation et des expériences touche-à-tout
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

BILAN DE L'EXERCICE 2019-2020

- **Visites** – 72 000 personnes de 44 pays ont visité le Pénitencier de Kingston. La stratégie visant à augmenter le nombre de circuits proposés pendant la période chargée de juillet et août a porté ses fruits, comme en témoigne une hausse globale de 7,4 %, d'année en année, des ventes à ce chapitre.
- **Retombées économiques** – L'incidence économique composée, ou l'incidence induite, comprend les retombées sur l'hébergement, la restauration et la vente de boissons, le transport, le commerce de détail et les activités de divertissement, ainsi que l'emploi indirect et les investissements des entreprises. Selon le Modèle de calcul des répercussions du tourisme sur l'économie régionale (MCRTER), les retombées économiques des visites guidées du Pénitencier en 2019 s'élèveraient à 6,0 millions de dollars. La rentabilité globale des visites guidées est estimée à 1,33 million de dollars.
- **Visites accessibles** – Après les mesures prises pour améliorer l'accessibilité des circuits guidés afin que les personnes ayant des besoins spéciaux puissent profiter d'options adaptées, les activités ont été revues en 2019 afin de garantir que toutes les visites soient accessibles à tous les visiteurs, quelles que soient les capacités.
- **Sécurité** – Une vérification axée sur la sécurité est menée chaque année, et la plus récente a permis de repérer des problèmes qui ont été traités avant le jour de l'ouverture. Les incidents liés à des membres du personnel ont diminué, mais ceux liés à des visiteurs ont plus que triplé par rapport à l'année précédente, presque uniquement en raison d'une chaleur excessive. Une analyse des causes a été effectuée en cours de saison pour comprendre pourquoi il en avait été ainsi, et des mesures ont été prises pour éviter que cela ne se reproduise.
- **Partenariat** – La CPSL a travaillé en étroite collaboration avec le Musée pénitentiaire du Canada pour aligner le programme des visites guidées du Pénitencier de Kingston sur ses heures d'ouverture. En fin de saison, le programme des visites guidées du Pénitencier de Kingston a été récompensé pour son excellence, méritant le prix du tourisme et de l'hébergement de la chambre de commerce de la grande région de Kingston.

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2020-2021

Objectif	Stratégie
Maintenir les recettes tirées des droits d'entrée à 2,7 millions de dollars par rapport aux chiffres réels de 2019-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer un plus grand nombre de circuits prolongés, avec une moyenne de 6,8 circuits par jour contre 5,3 en 2019, en réponse à la demande des clients • Offrir des prix uniques au lieu de faire payer des frais administratifs pour les billets

	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer des circuits 7 jours par semaine pendant la saison touristique principale, en juillet et en août • Modifier les itinéraires et les scénarios des visites afin d'offrir des versions différentes et améliorées aux visiteurs assidus • Ajouter un nombre limité de visites guidées « après la tombée de la nuit » en fonction de la popularité connue au cours de la première année de cette offre • Accroître les recettes du commerce de détail en misant sur une plus grande disponibilité des produits, le calcul des coûts, la sélection ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de vente au détail pour la CPSL
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"> • Continuer de renforcer la culture de la santé et de la sécurité en maintenant cet enjeu comme premier point de l'ordre du jour de toutes les réunions • Réagir rapidement aux incidents survenant sur place en menant des enquêtes approfondies sur les causes profondes et en prenant des mesures correctives • S'appuyer sur des stratégies efficaces pour traiter et prévenir 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 • Élargir les offres d'activités accessibles par des améliorations structurelles, l'achat d'équipement ou la formation des employés
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), la Ville de Kingston et d'autres organismes sur la meilleure façon de raconter l'histoire d'anciens détenus • Explorer les options offertes, des installations artistiques aux histoires enregistrées, en passant par une présence en personne
Réduire la quantité de déchets allant dans des sites d'enfouissement et continuer de diminuer l'impact environnemental des opérations	<ul style="list-style-type: none"> • Réintroduire un programme de recyclage pour détourner 100 % des déchets de plastique et de papier produits par les employés vers les installations appropriées • Introduire un programme de recyclage pour détourner la majorité des déchets produits par les visiteurs • Encourager la vente de bouteilles de boissons réutilisables plutôt que celles en plastique à usage unique • Continuer d'utiliser des produits de nettoyage respectueux de l'environnement

PARCS ET INSTALLATIONS RÉCRÉATIVES

PARCS DU SAINT-LAURENT

BILAN DE L'EXERCICE 2019-2020

- **Recettes** – La CPSL a réalisé un bénéfice net de 2,13 millions de dollars et marquait une avance 9,1 % sur ses prévisions en septembre 2019.
- **Formation** – Une formation a été fournie aux gardes forestiers. Elle portait sur les tactiques défensives, la résolution des conflits, les règles et règlements en bref ainsi que les normes en vigueur, et le programme d'examen par des pairs (Peer Perspective Program). La priorité est maintenue sur l'ajout d'étudiants de langue française à l'effectif.
- **Infrastructure** – La CPSL a fait rénover 73 sites de camping de base existants et un site de service de 15 ampères pour passer à 30 ampères, outre l'installation d'un approvisionnement en eau et l'ajout de couches de gravier au terrain de camping Woodlands. Le projet s'est achevé plus tard que prévu, les sites ayant ouvert au cours de la fin de semaine de la Saint-Jean-Baptiste, ce qui a entraîné une perte des recettes prévues pour mai et juin. Le premier mois d'exploitation a permis d'augmenter les recettes de 11 % sur ces sites rénovés.
- **Défis** – Les niveaux d'eau élevés ont eu d'importants effets sur les quais pour les plaisanciers saisonniers et de passage pendant la majeure partie de la saison à Ivy Lea et dans la baie de Brown. Des pluies importantes et des inondations ont créé des conditions défavorables à la plage de la baie de Brown, ce qui a entraîné une ouverture tardive et un retard dans les activités de camping.
- **Dotation en personnel** – Les défis sont importants, car les étudiants ont tendance à chercher du travail ailleurs pour obtenir des salaires plus élevés. Le protocole d'embauche a ralenti le remplacement des étudiants qui ont quitté leur poste.
- **Programmation** – La présentation en alternance du programme Apprenez à pêcher dans les différents terrains de camping a fait monter à 12 % le taux de participation. La CPSL est le seul organisme en Ontario à offrir ce programme dans les deux langues officielles.
- **Succès continu** – La CPSL a commencé à proposer des maisonnettes rustiques adaptées aux chiens, et elle en a ajouté deux; les recettes générées par l'accueil de chiens s'élèvent à 2 700 \$.
- **Partenariats** – Un partenariat avec le canton de Front of Yonge, le Bureau de santé et la Réserve de la biosphère de l'arche de Frontenac a permis d'offrir à la communauté locale un accès gratuit à la plage de Brown's Bay le 7 septembre 2019.

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2020-2021

Objectif	Stratégie
Améliorer les parcs, les rendre plus durables et plus sains	<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, en sensibilisant et en éduquant le personnel et la clientèle • Réduire l’empreinte carbone en réduisant la tonte du gazon, en accueillant aux champs les pollinisateurs et en éduquant la clientèle • Explorer les possibilités de réduire l’utilisation du parc des véhicules ainsi que les déplacements • Poursuivre la sensibilisation du personnel et de la clientèle aux risques sanitaires dans le parc en organisant des discussions dans le parc sur des sujets comme les tiques et les plantes nuisibles
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	<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 • Poursuivre le remplacement des tables de pique-nique • 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
Promouvoir la croissance, l’innovation et la revalorisation des expériences des visiteurs et du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer sur la lancée du succès des maisonnettes rustiques adaptées aux chiens en ajoutant huit autres cabines de la sorte pour permettre aux vacanciers de venir avec leur animal, un service qui sera proposé dans tous les terrains de camping (possible augmentation de revenus de 9 000 \$) • Moderniser les sites de camping dont les recettes sont inférieures en les dotant d’électricité, d’eau courante et de remblais de gravier et, si possible, installer des raccordements au réseau d’égouts en vue de maximiser les réservations et de générer des revenus plus élevés

	<ul style="list-style-type: none"> • Privilégier l'amélioration des éléments existants de l'infrastructure ne comportant aucun effet néfaste sur la fragile infrastructure septique, en tenant compte du fait que les nouveaux projets nécessiteraient un financement basé sur la réaffectation de fonds à l'interne, comme c'est le cas pour le terrain de camping Farran dont le parc est lié aux services municipaux (aménagement possible de nouveaux chalets dotés d'installations sanitaires et d'un belvédère couvert de qualité) • Concevoir une programmation de qualité (semblable au programme Apprenez à pêcher) et des activités qui apportent une valeur ajoutée en rendant unique l'expérience offerte • Proposer le programme Apprenez à pêcher dans les différents terrains de camping, en alternance • Enrichir l'expérience de séjour en proposant des services de location d'équipement pour des activités amusantes hors du commun (vélo à pneus surdimensionnés, vélo électrique, kayak, canot, aquacycle et pédalo) • Collaborer étroitement avec le service de marketing pour attirer de nouveaux marchés cibles et présenter l'offre touristique de la CPSL • Continuer d'élaborer une stratégie qui augmentera les ventes de détail de l'ensemble des terrains de camping • Centrer l'attention sur le respect de normes de service uniformes dans tous les parcs • Améliorer la formation du personnel pour garantir le respect uniforme des normes de service et la prestation d'un excellent service à la clientèle • Mettre davantage l'accent sur la sécurité, sensibiliser l'ensemble du personnel aux pratiques de travail sécuritaires, effectuer une analyse des causes profondes d'éventuels incidents, former le personnel et apporter les actions correctives • Renouveler l'offre en améliorant les installations qui garantissent l'égalité d'accès aux services, respectent les normes et favorisent la gérance environnementale de nos sites
<p>Tirer parti du succès de l'offre des services de camping tout en augmentant la rentabilité nette</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La saison 2020-2021 verra une hausse de 10 % du bénéfice net par rapport aux prévisions budgétaires de 2019-2020. • Une augmentation progressive des revenus est attendue grâce aux ajustements tarifaires de 4 % approuvés par le conseil d'administration pour les campeurs saisonniers et de 2,2 % pour les campeurs de passage et les hébergements couverts • Maintenir dans un état optimal les sites secondaires, les plages, les pistes cyclables et les routes de promenade pour offrir à notre clientèle adepte du camping une valeur ajoutée et donner un avant-goût des autres attractions de la CPSL dans l'espoir de pénétrer de nouveaux segments de marché • Préparer des dossiers complets d'analyse pour solliciter auprès du MIPSTC des fonds couvrant les dépenses de capital en vue de remédier aux lacunes à long terme de l'infrastructure des parcs

	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer le potentiel de la gestion allégée, ou « au plus juste », appliquée aux services (Lean for Service) pour rationaliser nos processus • Étudier les possibilités d'améliorer le mode de fonctionnement des parcs (c.-à-d. le modèle de dotation, la durée de la saison, les politiques d'annulation, etc.)
Développer et consolider les relations ainsi que les offres avec des partenaires et des groupes communautaires attachés aux mêmes principes	<ul style="list-style-type: none"> • Peaufiner les détails d'un accord de partenariat avec les Amis du sanctuaire et le Camp Kagama • Établir des ententes mutuellement avantageuses avec des partenaires externes, comme 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 • 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 • Solliciter les commentaires des clients pour cerner leurs besoins, reconnaître les réussites et découvrir les possibilités de favoriser la croissance et de nouer des relations avec les clients

ÉCOPARC D'AVENTURE SKYWOOD

BILAN DE L'EXERCICE 2019-2020

- **Opérations** – Un nouveau plan d'exploitation a été mis en œuvre pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la dotation en personnel, ce qui a permis d'équilibrer efficacement la charge de travail et de contrôler les dépenses relatives aux activités du parcours d'aventure.
- **Recettes** – Le bénéfice net a augmenté de 79,2 % d'une année à l'autre (de 158 140 \$ en 2018-2019 à 32 894 \$), ce qui témoigne du succès du nouveau plan d'exploitation dans la transition vers un modèle économique rentable.
- **Environnement** – Un projet axé sur l'habitat animal a été lancé en collaboration avec la Réserve de la biosphère de l'arche de Frontenac et Parcs Canada.
- **Rayonnement communautaire** – Notre équipe a participé à la foire de Delta Fair, à la foire du village de Mallorytown Village et au Ribfest de Brockville. Plus de 500 personnes intéressées ont participé à un tirage au sort de deux laissez-passer gratuits pour le parcours d'aventure, ce qui a permis de promouvoir les attractions à l'échelle communautaire.
- **Entretien** – Les travaux d'élagage à l'interne ont permis de réaliser des économies importantes dans le budget de fonctionnement.

- **Défis** – Un important orage a forcé la fermeture du parc deux semaines plus tôt que prévu et des dommages au parcours ont été constatés.

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2020-2021

Objectif	Stratégie
Mettre en œuvre des plans pour faire valoir les divers habitats et écosystèmes dans cette région et réduire notre empreinte carbone, et sensibiliser à ces questions	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître et promouvoir l'éducation relative aux habitats des animaux dans l'ensemble du parc grâce à des panneaux d'interprétation • Poursuivre la collaboration avec Parcs Canada, la Réserve de la biosphère de l'arche de Frontenac, l'administration des comtés de Leeds et Grenville et l'ONG Algonquins to Adirondacks (A2A) en ce qui a trait à la programmation environnementale • Mettre en place un meilleur programme de recyclage dans le parc • Installer un système de remplissage d'eau et de fontaines pour réduire la quantité de bouteilles en plastique à usage unique vendues • Continuer de donner la priorité au paillage de nos principaux sentiers dans le parc afin de préserver et de protéger les racines des arbres contre le compactage • Travailler avec les concepteurs de programmes adaptés aux parcs afin de proposer davantage d'activités d'interprétation environnementale à nos clients • Reconnecter le système d'énergie solaire pour offrir une source d'électricité différente
Investir dans la modernisation de l'infrastructure pour stimuler la croissance et le développement économique	<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 • Installer un système de filtration de l'eau afin de fournir de l'eau potable aux clients • Installer des étagères de vente au détail à l'intérieur du camp de base pour améliorer l'offre commerciale et l'attrait esthétique • Poursuivre la modernisation du camp de base et du bâtiment d'inscription • Poursuivre l'entretien et la maintenance de l'équipement de sécurité et du matériel pédagogique connexe
Promouvoir la croissance, l'innovation et la revalorisation des expériences des visiteurs et du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Tirer parti des initiatives locales de sensibilisation et de promotion pour stimuler la croissance des activités • Augmenter le nombre d'offres de visites guidées par jour • Installer un système d'escalade dans quelques arbres pour enrichir l'offre d'activités (durée plus courte; activité axée sur la marche) • Développer une stratégie de vente au détail pour améliorer les ventes • Explorer la possibilité d'un service de restauration sur place en vue d'un lancement en juin

	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir au personnel une formation de pointe en guidage et sauvetage • Sonder l'idée d'un terrain de camping qui proposerait des options d'hébergement uniques, puis concevoir un plan axé sur la viabilité et l'aménagement d'un tel espace • Créer divers forfaits de groupe et travailler avec l'équipe du marketing pour élargir l'offre
<p>Devenir une entreprise qui produit des bénéfices, et veiller à en optimiser les revenus et à en contenir les coûts</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Constaté l'augmentation du bénéfice net (227 %) • Envisager de modifier le dossier d'exploitation pour réduire le nombre d'employés nécessaires par activité afin de garantir une utilisation efficace du personnel ainsi que la rentabilité de l'attraction • Axer les efforts sur la maximisation de nos sources de recettes grâce à des activités accrues tout en visant la rentabilité du côté du personnel • Évaluer les processus et les procédures dans une optique de gestion allégée qui s'applique aux services (Lean for Service) • Créer une politique de lutte contre les intempéries qui ne prévoit qu'un remboursement partiel • Trouver et mettre en œuvre un nouveau système d'exploitation convivial et compatible avec nos systèmes financiers et de gestion de la vente au détail • Collaborer avec le service du marketing et lui fournir des avis afin de mettre en place un plan de marketing et de publicité permettant un suivi entier pour assurer la notoriété des produits sur tous les marchés clés
<p>Renforcer le rayonnement communautaire et la promotion des produits pour favoriser la croissance des partenariats</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre le partenariat avec Parcs Canada sur la protection des animaux en péril • Continuer de travailler avec le conseil d'intendance ainsi qu'avec la Réserve de la biosphère de l'Arche de Frontenac pour sensibiliser la population à l'état des espèces locales • Améliorer les relations de travail avec le canton de Front of Yonge • Accroître les occasions de collaborer avec d'autres organismes touristiques (excursions en bateau, hôteliers, attractions, terrains de camping privés) afin de croiser les activités de promotion et les forfaits, et d'ouvrir des débouchés • Introduire un rabais réservé aux militaires ainsi qu'un forfait de groupe • Rassembler des ambassadeurs pour promouvoir et faire connaître Skywood lors de foires et d'événements locaux • Étudier la possibilité d'un partenariat local avec une entreprise de location de vélos électriques

BILAN DE L'EXERCICE 2019-2020

- **Répercussions de la météo** – La saison n’a pu être ouverte qu’avec deux quais en état de marche en raison de la baisse des niveaux d’eau pendant l’hiver et des dégâts causés par la glace. Le quai de ravitaillement a également été endommagé et mis hors service jusqu’à la mi-juin.
- **Recettes** – Un manque à gagner de 225 886 \$ était anticipé pour cet exercice. Les plaisanciers saisonniers ont exprimé leur mécontentement à l’égard de la marina, et leur nombre est passé de 125 en 2018 à 85 en 2019. Le chiffre d’affaires de l’entreposage hivernal a diminué d’environ 43 271 \$. Les ventes au détail ont diminué de façon générale, mais le principal manque à gagner provient de la vente de carburant, car le quai de ravitaillement a été endommagé et est resté inutilisable pendant les 60 premiers jours de la saison.
- **Service à la clientèle** – Il y a eu un échange productif de renseignements et d’idées lors de deux séances d’information organisées en juillet et août entre les plaisanciers saisonniers et la direction de la CPSL afin d’améliorer l’expérience offerte à la marina.
- **Défis** – Les recettes tirées du monte-charge ont été compromises en raison de problèmes opérationnels liés à la mise à la terre de cette machine, pendant un certain temps au printemps et à l’automne, ce qui a amené des entrepreneurs extérieurs à déplacer les bateaux dans la marina.
- **Succès** – Le camping a été un centre de profit prospère. Les recettes tirées de la location de terrains de camping et de maisonnettes rustiques ont augmenté par rapport à 2018.

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2020-2021

Objectif	Stratégie
Positionner la marina du parc Crysler comme un chef de file en matière de protection de l’environnement pour les voies navigables	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une culture de mobilisation pour l’environnement en utilisant le Programme de nautisme écologique comme modèle pour atteindre nos objectifs • Continuer d’établir des pratiques respectueuses de l’environnement dans les opérations quotidiennes • Former le personnel relativement aux procédures d’urgence pour qu’il sache réagir aux déversements de gaz et d’eaux usées • Rédiger une déclaration en faveur de l’environnement et la faire signer aux plaisanciers, et l’annexer au contrat saisonnier
Investir dans la modernisation de l’infrastructure pour conserver les clients actuels et stimuler la croissance	<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

	<ul style="list-style-type: none"> • Financer l'infrastructure liée aux principales sources de recettes, aux quais et aux bâtiments d'entreposage • Draguer la partie enchâssée dans le bassin de la marina et d'autres zones à travers le bassin qui se sont envasés depuis la dernière drague, il y a sept ans • Rénover la piscine et la terrasse • Financer le repavage des routes et des parcs de stationnement dans les zones devenues dangereuses pour les véhicules et les opérations de levage
<p>Fidéliser la clientèle actuelle et en attirer une nouvelle grâce à des services de qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perfectionner et encadrer le personnel, et le former en ce qui a trait aux normes de service • Assurer la formation du personnel, à tous les échelons, afin de fournir un service à la clientèle de haut niveau et d'excellente qualité, avec la possibilité de voir des plaisanciers de passage devenir saisonniers, et d'augmenter la vente au détail des produits • Travailler en étroite collaboration avec le service de marketing pour élaborer une stratégie efficace afin d'attirer de nouveaux plaisanciers • Développer une stratégie de vente au détail pour améliorer les ventes • Faire la promotion croisée d'autres attractions et événements de la CPSL, et bénéficier de la promotion croisée d'autres attractions • Explorer la possibilité de créer un espace commun 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 ») • Accroître l'affluence à la plage et dans l'aire de pique-nique en journée, et continuer d'ouvrir 7 jours sur 7
<p>Améliorer la rentabilité du site en centrant les efforts sur les sources de recettes les plus importantes, comme les quais, le monte-charge et l'entreposage</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la rentabilité nette de 110 000 \$ – contenir les coûts et optimiser les profits • Prioriser les opérations de levage en faisant moins appel à des contractants extérieurs • Hausser légèrement les frais d'entreposage hivernal et les droits d'amarrage des plaisanciers de passage, mais maintenir les droits actuels pour les plaisanciers saisonniers • Renforcer la présence de personnel bilingue pour mieux servir les clients francophones • Promouvoir les services offerts par la marina au sein des communautés nautiques et dans l'ensemble des attractions de la CPSL afin d'augmenter les recettes
<p>Établir et renforcer les relations avec d'autres organismes permettant à la marina du parc Chrysler de rayonner</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler en étroite collaboration avec le service de marketing pour rechercher activement des partenariats privés-publics et des possibilités de commandite

davantage et d'accéder à de nouveaux publics	<ul style="list-style-type: none"> • Assister à des congrès annuels dans le domaine de la navigation de plaisance et à des salons nautiques pour rencontrer des experts du secteur et collaborer avec eux, en plus de se tenir au courant des tendances de l'industrie • Développer une stratégie de mobilisation communautaire qui invitera divers groupes locaux à la marina à participer à des événements, et leur présenter ainsi les offres de la marina et leur donner l'occasion d'y naviguer
--	--

TERRAIN DE GOLF UPPER CANADA

BILAN DE L'EXERCICE 2019-2020

- **Tournois** – L'équipe est fière d'avoir organisé des tournois qui ont permis de recueillir des fonds pour le Centre hospitalier pour enfants de l'est de l'Ontario et les Jeux olympiques spéciaux.
- **Recettes** – Amélioration nette de 60 000 \$ par rapport aux prévisions et augmentation de 55 % par rapport à 2018; l'activité totale pour la saison est en hausse de 18 % par rapport à 2018 et les entrées ont dépassé les prévisions de 2 %.
- **Location de voiturettes** – La location a augmenté de 35 % en raison d'une activité accrue, laquelle est surtout attribuable à la promotion de deux laissez-passer pour le vert pour 50 \$.
- **Abonnements** – Le nombre d'abonnés a baissé de 14 % par rapport aux prévisions en raison de la concurrence sur le plan des prix offerts dans d'autres terrains à proximité.
- **Rabais saisonniers** – La cible fixée en matière de recettes pour la promotion « 2 pour 50 \$ » a été dépassée, ce qui est à souligner dans le contexte d'un printemps frais et humide. Des heures de début variables ont été acceptées afin d'optimiser les recettes.
- **Infrastructure** – L'installation d'un système d'irrigation automatisé est terminée à l'arrière du 9, ce qui se traduit par une amélioration des conditions de jeu. Elle a permis au personnel de contrôler l'irrigation à distance au moyen d'un cellulaire et de réorienter des ressources vers d'autres secteurs du parcours qui nécessitaient une attention particulière, en plus de réduire le nombre d'heures supplémentaires
- **Améliorations au parcours** – Les trous n° 11, 16, 17 sont davantage drainés et l'on a entrepris des travaux autour des arbres pour améliorer l'aération et la jouabilité du parcours. Dix nouvelles voiturettes de golf ont été acquises dans le cadre d'un programme annuel de remplacement du parc de voiturettes. Le pavillon a été repeint et un nouveau revêtement de sol y a été posé.
- **Affectation de capitaux** – Le programme de remplacement de biens d'équipement a permis d'acquérir deux nouvelles tondeuses à gazon et une tondeuse rotative à l'avant.

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2020-2021

Objectif	Stratégie
<p>S'engager à respecter des normes qui améliorent la qualité de l'environnement tout en garantissant un parcours de qualité supérieure</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la certification en matière de planification environnementale et de réduction de l'utilisation de produits chimiques en tant que membre du programme international Audubon pour les terrains de golf • Poursuivre l'application des normes visant à protéger l'environnement, à préserver les ressources naturelles et à fournir un habitat convenable à la faune et à la flore • Continuer de désigner des zones sans tonte et des zones avec tonte lente sur le terrain de golf afin de renforcer la naturalisation et la protection de l'habitat • Rester membre du Conseil canadien du programme de lutte antiparasitaire intégrée et produire des rapports annuels décrivant le régime de pulvérisation hebdomadaire, l'étalonnage du pulvérisateur et la formation du personnel en matière de lutte antiparasitaire • S'efforcer de diminuer l'empreinte carbone en réduisant les ingrédients chimiques actifs et en revoyant les seuils à respecter • Sonder la possibilité d'acquérir des voitures de golf électriques, ainsi que des chariots de golf électriques ou télécommandés qui favoriseront la marche et réduiront la consommation de carburant • Entretenir le couvert forestier en élaguant les arbres, en les relevant et en les coupant afin de préserver la santé du gazon et des arbres et de fournir un environnement de jeu sûr
<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 augmenter les recettes nettes • Poursuivre le plan de drainage pour gérer le ruissellement des eaux de pluie et les adaptations au changement climatique •
<p>Promouvoir la croissance, l'innovation et la revalorisation des expériences des visiteurs et du personnel</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, réunions,

	<p>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 • Explorer de nouvelles options de vente au détail • Élaborer un nouveau programme de tournois et rechercher activement de nouvelles possibilités de l'enrichir
<p>Devenir une entreprise génératrice de profits et continuer de promouvoir la qualité du terrain de golf</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer le bénéfice net de 100 % au cours de l'exercice 2020-2021 • Élaborer une stratégie de tarification qui nous permettra de nous mesurer à la concurrence et de voir augmenter le nombre de nos membres, les droits de jeu et les tournois • Continuer de miser sur le succès de la promotion saisonnière « 2 pour 50 \$ » • Réduire les frais d'abonnement pour une personne afin d'assurer une offre concurrentielle sur le marché • Rechercher activement des membres dans les terrains de golf locaux qui ferment dans la région • Collaborer avec l'équipe du marketing pour élaborer une stratégie utilisant les canaux de publicité locaux pour promouvoir les offres spéciales et les modifications aux frais d'adhésion, et centrer les efforts sur les terrains locaux en train de fermer • Travailler en étroite collaboration avec l'équipe des commandites et des ventes de groupe pour atteindre ou dépasser les objectifs en matière de commandites
<p>Renforcer et développer les relations ainsi que les offres avec des partenaires et des groupes communautaires</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 golf Upper Canada Village a contribué à la collecte d'environ 500 000 \$) • Continuer d'organiser le tournoi de golf de bienfaisance, de concert avec le CHEO et Kirk Wrinn de CASCO, en 2020 • 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 • Prendre part aux Jeux de l'Ontario pour les aînés • Accueillir divers tournois et événements de l'Upper Canada District School Board

FONCTIONNEMENT ET ENTRETIEN

BILAN DE L'EXERCICE 2019-2020

- **Santé et sécurité** – Aucune heure de travail perdue pour cause de blessure; équipement de sécurité complet; formation en matière de sécurité de qualité (certification des personnes au sol, espace confiné et sécurité électrique); réduction de l'exposition du personnel à des conditions de travail dangereuses.
- **Évaluations** – Des évaluations de l'état des bâtiments de la région du parc Chrysler ont été menées en tenant compte des plans quinquennaux détaillés et des données financières pour le bâtiment administratif, le bâtiment de service et le restaurant du terrain de golf Upper Canada; atténuation des dépenses en capital du travail grâce aux ressources internes; essais très poussés de la génératrice de secours pour assurer la conformité à une norme plus élevée; les recettes tirées de l'élimination ou du recyclage du matériel ont dépassé les estimations.
- **Améliorations** – Améliorations au système de chauffage, ventilation et climatisation (CVC) à l'atelier de menuiserie et au bâtiment administratif d'Upper Canada Village; baisse des inspections annuelles et utilisation réduite des plinthes.
- **Projets** – Installation de luminaires DEL au bâtiment des opérations et au parc de stationnement, au bâtiment des services et au hangar des niveleuses); achèvement du projet de rénovation de la toiture du bâtiment administratif
- **Remplacement et mise à niveau de l'équipement** – Acquisition d'outils, de harnais de sécurité, d'un broyeur à bois et d'un interrupteur de transfert automatique.
- **Installations** – Augmentation de la productivité du travail et intégration des actifs et des volets de production et de fonctionnement

Fiscal Year	Total Closed	Stock Issues	Asset & P.M.
2017-18	2,069	613	131
2018-19	2,536	759	115
2019-20 YTD (Oct 31)	2,614	589	272

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2020-2021

Objectif	Stratégie
<p>Mettre en œuvre et soutenir des projets qui favorisent la bonne gestion et réduisent l’empreinte carbone, et examiner toutes les activités et tous les projets sous l’angle de la durabilité environnementale</p>	<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 • Utiliser des matériaux respectueux de l’environnement • Améliorer la gestion des huiles usées • Remettre en état les sites d’élimination des déchets • Repérer et trier les produits recyclables pour réduire les déchets • Revoir les options de réduction de la tonte • Améliorer le programme de gestion forestière – éliminer les arbres malades et mettre en œuvre un programme de plantation d’arbres • Instaurer des procédures de prévention des déversements d’eaux usées (équipement de lutte contre les déversements, formation du personnel, etc.)
<p>Investir dans la modernisation de l’infrastructure afin d’accroître la longévité des actifs et des services de soutien aux autres unités opérationnelles</p>	<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
<p>Améliorer les services de soutien aux différentes unités opérationnelles de la CPSL afin de réduire les répercussions sur les visiteurs</p>	<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 • Adopter davantage de 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
<p>Optimiser les opérations visant à réduire les coûts, à accroître l’efficacité et à améliorer le service en général</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire les interventions d’urgence et réactives en misant sur l’entretien préventif • 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 (Netfacilities)

	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Repérer les possibilités d'économie de carburant pour atténuer l'impact de la taxe sur le carbone • Recueillir et analyser les données pour éclairer les décisions et cerner les lacunes • Répondre aux demandes qui détournent l'attention des activités de base (p. ex. le soutien forestier pour la mise en place ou le retrait d'événements spéciaux)
Renforcer le rayonnement communautaire afin d'améliorer l'harmonisation des initiatives municipales et la croissance des partenariats	<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

PLANIFICATION DES TERRES

BILAN DE L'EXERCICE 2019-2020

- **Administration** – La réduction des activités de développement au sein de la CPSL en retrait de la promenade des Mille-Îles s'est traduite par une diminution du nombre de permis de construire délivrés.
- **Gestion des actifs** – La CPSL a obtenu le soutien du ministère dont elle relève et a collaboré avec le ministère des Transports de l'Ontario pour transférer la propriété de la promenade des Mille-Îles.
- **Collaboration** – Une lettre d'orientation visant une coopération avec Infrastructure Ontario a été rédigée pour mettre à jour l'inventaire des terres et examiner les possibilités d'aliénation des terres.
- **Mises à jour des politiques** – Une aide a été obtenue par l'intermédiaire du ministère des Affaires municipales et du Logement pour mettre à jour les politiques d'aménagement du territoire.
- **Permis** – La CPSL a présenté une évaluation fondée sur des preuves ainsi que différentes options au conseil des commissaires afin de faire approuver la politique sur les permis d'amarrage.
- **Santé et sécurité** – Le public se montre préoccupé par la sécurité, l'entretien et l'esthétisme le long de la promenade des Mille-Îles :
 - Il recommande un contrôle des arbres et de la végétation le long de l'accès à la voie nord et du sentier récréatif, une emprise avec de nouveaux aménagements pour les services publics et l'identification des zones correspondant aux permis d'amarrage qui sont détenus;

- Il se soucie du drainage autour des résidences dont les propriétaires prétendent que la source fait partie d'une terre de la Couronne;
- Il s'oppose aux activités non autorisées, notamment le camping de nuit, la présence de déchets le long de la promenade et l'enlèvement de la végétation sur les terres de la Couronne;
- Il soulève le risque que pose l'attribution de permis d'amarrage sur l'environnement.

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2020-2021

Objectif	Stratégie
Examiner la gestion des espaces verts et réduire ou atténuer les risques environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une stratégie de gestion de la végétation pour le contrôle et l'entretien des propriétés de la CPSL, y compris la promenade des Mille-Îles • Maintenir les espaces verts pour l'habitat et les corridors de déplacement de la faune • Examiner les politiques et les pratiques et programmes d'autorisation actuels afin de réduire les risques liés au changement climatique et de garantir l'alignement avec les organismes partenaires (c'est-à-dire les autorités locales de conservation)
Réduire les coûts et assurer la bonne gestion et l'entretien des routes de la CPSL	<ul style="list-style-type: none"> • Transférer la propriété de la promenade des Mille-Îles et étudier les possibilités de transférer la gestion du chemin du Long-Sault au ministère des Transports de l'Ontario (MTO) • Élaborer et mettre en œuvre un programme d'entretien pour les belvédères de la CPSL le long de la promenade des Mille-Îles, de la route de comté 2 et du chemin du Long-Sault
Entreprendre un examen complet de l'inventaire des biens fonciers ainsi que des politiques et des permis connexes	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec le ministère des Affaires municipales et du Logement à la mise à jour des politiques et des règlements relatifs à l'utilisation des terres de la CPSL conservées (permis d'amarrage, gestion de la végétation, signalisation et autres exigences légales), et rechercher des liens avec la Déclaration de principes provinciale (DPP) • Présenter la politique en matière de permis d'amarrage au conseil et la mettre en œuvre • Travailler en étroite collaboration avec les services juridiques en ce qui concerne les demandes existantes et les conditions de permis • Travailler avec Infrastructure Ontario (IO) à la mise à jour de l'inventaire des biens fonciers et à l'élaboration d'une stratégie d'aliénation des terres
Alléger le fardeau financier et limiter le risque auquel est exposée la CPSL	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir la politique de fiducie foncière et veiller à sa mise en œuvre pour que la CPSL puisse conserver les revenus provenant de la vente de terres susceptibles d'être utilisées pour soutenir la modernisation de l'infrastructure et des opérations

	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter les droits de permis conformément à l'indice des prix à la consommation de l'Ontario de 1,7 % (rapport de septembre 2019) • Augmenter les droits du permis d'amarrage de 25,00 \$ (6,25 %) jusqu'à ce qu'un examen final soit effectué • Inclure des frais supplémentaires pour l'obtention de permis de déménagement de véhicules lourds afin de réduire les dépenses et les formalités administratives pour les petites entreprises locales • Travailler efficacement avec le MIPSTC pour produire des accords à long terme bien rédigés avec des partenaires sans but lucratif, en réduisant les risques pour la Couronne et en apportant plus de transparence pour les partenaires
<p>Renforcer le rayonnement communautaire afin d'améliorer l'harmonisation des initiatives municipales et la croissance des partenariats avec les collectivités et les intervenants locaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler en étroite collaboration avec les municipalités et fournir des renseignements qui peuvent être affichés sur des sites Web pour avertir et informer les résidents de divers projets, événements, activités et politiques de la CPSL • Continuer de renforcer les relations avec les organismes partenaires et les ministères responsables (MEPNP, MRNF, MAML et MIPSTC)

GÉRANCE ENVIRONNEMENTALE

BILAN DE L'EXERCICE 2019-2020

- **Stratégie** – Un protocole d'entente a été conclu avec IO pour commencer les études de faisabilité du projet et procéder à l'élaboration du plan environnemental de la CPSL. L'élaboration d'un plan environnemental est en cours et le projet de renouvellement de l'infrastructure de la CPSL a été lancé.
- **Profils environnementaux** – Des profils numériques ont été créés pour les parcs et les attractions, et ils seront affichés sur le site Web de la CPSL à l'intention du public.
- **Messages** – La CPSL a préparé du matériel pédagogique sur la gestion des déchets et le programme de recyclage, et a veillé à sa distribution dans tous les terrains de camping.
- **Engagement communautaire** – La CPSL a consulté l'administration des cantons de South Stormont et South Dundas pour évaluer la capacité à relier ses sites aux services municipaux.
- **Collaboration avec des ministères** – La CPSL a renforcé ses relations avec le MEPNP, dont elle a obtenu le soutien à son projet de renouvellement de l'infrastructure. Le soutien de ce ministère a aussi été obtenu pour des mesures de réduction des coûts afin de répondre aux préoccupations existantes concernant les systèmes de la CPSL qui n'ont pas reçu une autorisation environnementale pour le Sanctuaire des oiseaux migrateurs, la marina du parc Chrysler et le site Riverside-Cedar (une économie d'environ 150 000 \$).

- **Programmation** – Un manuel d’exploitation et d’entretien (EE) et un programme d’intervention en cas de déversement ont été préparés à l’appui du système utilisé aux terrains de camping de Mille Roches et de l’île Snetsinger. Une formation sur le nouveau programme d’intervention en cas de déversement sera mise en place lors de l’orientation du personnel au printemps.

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2020-2021

Objectif	Stratégie
Doter la CPSL d’un plan environnemental	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les thèmes centraux du plan environnemental (vision, air, terre, eau) • Consulter d’autres gestionnaires pour rechercher des questions et des thèmes communs, et proposer des stratégies • Trouver des moyens d’intégrer le plan environnemental au fonctionnement des unités opérationnelles afin d’accroître l’efficacité et de maximiser les économies de coûts tout en renforçant la protection de l’environnement • Cerner les synergies avec le « plan conçu en Ontario »
Revitaliser de manière rentable l’infrastructure de la CPSL, réduire l’empreinte carbone de la CPSL et accroître la protection environnementale des lacs et rivières de l’Ontario adjacents aux installations de la CPSL	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer de travailler avec Infrastructure Ontario à des études de faisabilité pour relier plusieurs sites, campings et installations de la CPSL aux services municipaux d’égouts et d’approvisionnement en eau et, plus tard, en gaz naturel • Étudier les moyens de réduire les émissions de carbone tout en augmentant les économies et en réduisant les coûts, par exemple en diminuant le nombre de tontes de la pelouse • 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 • Sonder les moyens de réduire la consommation d’énergie dans les installations de la CPSL, par exemple en incorporant des dispositifs et un équipement à faible consommation d’énergie ou à énergie de substitution, etc., et intégrer les plans connexes aux prochains projets de réaménagement des bâtiments (toilettes, etc.)
Mettre en œuvre le plan environnemental et déployer une approche axée sur la durabilité environnementale dans l’ensemble de la CPSL	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et mettre en œuvre des stratégies de réduction des déchets dans les sites et installations de la CPSL <ul style="list-style-type: none"> • Faire en sorte que les programmes soient plus axés sur le recyclage et la réduction des déchets • Mettre l’accent sur les cinq R (réduire, réutiliser, réorienter, repenser, recycler) • Se concentrer sur des stratégies de la source à la table pour réduire les émissions de carbone et augmenter les revenus (production locale de sirop d’érable, développement d’un rucher

	<p>au Sanctuaire des oiseaux migrateurs pour produire du miel destiné à la vente sur les sites de la CPSL)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lancer le projet pilote s’inscrivant dans le Programme de leadership en gestion des actifs (PLGA) avec Infrastructure Ontario (IO) • Travailler avec IO pour commencer des études de faisabilité afin d’améliorer les installations d’égout existantes qui resteront autonomes • Travailler avec le personnel des parcs pour améliorer l’affluence aux plages de jour, y compris l’égalité d’accès aux services et la gestion des eaux pluviales • Mieux sensibiliser et éduquer le personnel de la CPSL afin qu’il adhère davantage à la culture de la durabilité environnementale • Travailler en étroite collaboration avec les chefs des unités opérationnelles à des projets liés à la croissance et au développement des affaires
<p>Profiter des mesures de réduction des coûts et d’augmentation des recettes pour la gestion et l’exploitation des installations de la CPSL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les résultats du PGLA à la planification et à la prise de décisions à long terme • Intégrer les résultats de l’inventaire des biens fonciers d’IO aux stratégies de planification à long terme
<p>Renforcer le rayonnement communautaire afin d’améliorer l’harmonisation des initiatives municipales et la croissance des partenariats avec les communautés locales, les Premières Nations et d’autres acteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer les occasions de partenariat offertes avec d’autres organismes, entreprises et groupes communautaires locaux pour favoriser la mobilisation citoyenne, et rechercher des accords de partage des coûts lorsque cela est possible (par exemple, pour la mise à niveau du réseau de traitement des eaux usées avec la collaboration d’entreprises locales le long de la promenade du Saint-Laurent) • 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

SERVICES GÉNÉRAUX

MARKETING ET EXPÉRIENCE DE LA CLIENTÈLE

BILAN DE L'EXERCICE 2019-2020

- **Actifs visuels** – La CPSL a adapté des séquences vidéo de la campagne « Where Am I?/Où suis-je » et a créé des vidéos prêtes à être commercialisées pour les médias payants, les médias sociaux « naturels » et les plateformes créées en partenariat. Cette initiative a permis de réaliser d'importantes économies, car il n'a pas été nécessaire de produire une nouvelle vidéo pour mettre à jour les actifs visuels.
- **Partenariats** – La CPSL s'est associée à Stormont, Dundas & Glengarry (SD&G) Tourism pour de multiples tournages vidéo et séances de photographie afin d'obtenir des images supplémentaires de camping, de cyclisme et d'autres activités proposées dans les parcs, ainsi que des images vidéo captées par des drones de l'événement hivernal Alight at Night/Village en lumières d'Upper Canada Village. La participation de la CPSL à ce partenariat n'a entraîné aucun coût.
- **Médias payants** – La CPSL a commercialisé avec succès plus de 60 campagnes avec plus de 200 itérations créatives.
- **Rayonnement auprès d'influenceurs** – Grâce à un fonds créé par Kingston Destination, Florence-Élyse Ouellette, une grande influenceuse sociale au Québec, a été accueillie les 14 et 15 juin. Florence et sa famille ont séjourné au chalet Butternut au parc Farran pendant qu'ils exploraient Upper Canada Village, l'écoparc d'aventure Skywood et Fort Henry. La CPSL a tiré parti de la forte communauté Instagram de Florence (plus de 23 000) et de ses 20 000 abonnés à YouTube sur le marché québécois.
- **Ventes internationales** – La CPSL a pris part à la mission commerciale organisée par Destination Ontario, bénéficiant ainsi d'une présence en Allemagne et en Suisse afin de faire connaître à des agents qualifiés ses attractions et d'établir de nouvelles relations avec les principaux acteurs de ces marchés.
- **Médias sociaux** – 2019 a été une année où la CPSL a choisi de lever le rideau pour montrer les coulisses et faire vibrer des cordes sensibles, car « la connexion est la nouvelle monnaie » dans le paysage des médias sociaux, afin de fidéliser la marque. Grâce à la combinaison des médias sociaux payants et « naturels », parallèlement à l'offre d'un contenu intéressant à notre communauté en ligne, le trafic par référencement de sites Web a beaucoup augmenté au cours des dernières années. Du côté des sites historiques, Upper Canada Village compte sur la communauté la plus engagée et son site Web a obtenu le plus haut pourcentage d'achalandage, soit 19,7 % (81 589 visites) à partir des médias sociaux, ce qui correspond à une augmentation de 47 % par rapport à 2018. Le site Web de la CPSL a connu une augmentation de 26,4 % (85 594 visites), soit une croissance de 17,62 % par rapport à 2018.

Upper Canada Village a le plus grand succès sur les médias sociaux à son actif, parmi les attractions de la CPSL, en 2019, avec des impressions s'élevant à 13,2 millions et des interactions estimées à 245,5 millions. Le site de la CPSL a obtenu 8,9 millions d'impressions et 193 700 interactions.

- **Promotion croisée** – Tirant parti d'un bassin de clients aux intérêts similaires, le service de marketing a lancé une campagne de promotion croisée entre le défi Boulet de canon de Fort Henry et l'écoparc d'aventure Skywood. L'écoparc d'aventure Skywood est devenu le commanditaire principal du défi Boulet de canon, avec son nom et son logo « éclaboussés » sur le t-shirt de la course remis à tous les athlètes. Une visibilité accrue de la marque a été obtenue lors de l'événement grâce à la distribution de fiches publicitaires, à la présence d'un véhicule de marque et à la participation du personnel de Skywood. Tous les participants ont reçu un code promotionnel pour réserver une visite à l'écoparc d'aventure Skywood. La coordonnatrice des événements de Fort Henry a participé au tournage d'une vidéo à l'écoparc d'aventure Skywood, dans laquelle étaient vantés les aspects d'une formation croisée et le plaisir de travailler avec des personnes à l'esprit vif. Cette vidéo a fait l'objet d'une promotion dans nos canaux de médias sociaux.
- **Unité du service à la clientèle** – La CPSL a continué d'offrir un excellent service à la clientèle et a connu beaucoup de succès avec la promotion croisée des attractions offertes au-delà de la programmation réciproque pour faire découvrir aux clients de multiples offres.
- **Commandites** – La BMO a renouvelé sa commandite pour une nouvelle période triennale à raison de 25 000 \$ par an. La société OLYMEL, qui a une grande usine de production de bacon à Cornwall, est devenue commanditaire, et Ontario Power Generation (OPG) a continué de soutenir les sites historiques avec une commandite de 20 000 \$.
- **Programme d'accueil** – Des stations dotées de tablettes iPad ont été placées aux bâtiments d'enregistrement des terrains de camping situés sur le territoire de SDG (Glengarry, promenade du Long-Sault (3), Farran, Sanctuaire des oiseaux migrateurs Upper Canada, Riverside-Cedar) afin de fournir aux clients un moyen rapide et facile de trouver des renseignements sur la CPSL et la région. Le coût de cette initiative a été entièrement pris en charge par Stormont, Dundas & Glengarry (SD&G) Tourism.
- **Technologie de l'information** – Le développement d'un nouveau site Web est 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.

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2020-2021

Objectif	Stratégie
<p>Mettre en œuvre une stratégie de communication organisationnelle qui mise sur la sensibilisation auprès des médias afin de raconter l'histoire de la gérance de la CPSL dans une optique de durabilité environnementale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Doter la CPSL et les différentes unités opérationnelles d'outils de communication afin de les aider à se préparer de manière proactive aux possibilités à saisir et aux difficultés de nature litigieuse, ainsi que des messages clés à l'intention du personnel de soutien, du conseil des commissaires, du ministère, des médias et des clients relativement à un produit en particulier ou à une annonce faite • Assister à des réunions publiques pour accroître la transparence et centrer l'attention sur les options de promotion de nos expériences • Faire connaître les retombées économiques de la CPSL dans l'Est de l'Ontario et les collectivités locales • Moderniser la diffusion des messages grâce à une nouvelle approche organisationnelle afin de renforcer la capacité de la CPSL à rester non seulement concurrentielle, mais aussi en tête sur un marché touristique très actif • Créer un système de communication interne afin d'interagir efficacement avec le personnel • Consulter régulièrement les unités opérationnelles en assistant aux réunions et en organisant des rencontres trimestrielles axées sur le marketing pour s'assurer que les messages sont précis et concourent à l'atteinte d'objectifs pertinents • Harmoniser les messages clés de concert avec les équipes de communication de la FPO et du MIPSTC • Se doter d'un registre pour suivre les médias gagnés • Utiliser davantage les canaux des médias sociaux et numériques (Facebook, Instagram, Twitter et Trip Advisor) pour améliorer notre écoute sociale et analyser les conversations au sein de notre communauté sur nos produits et notre marque, et obtenir des commentaires de clients • Mettre en œuvre une stratégie de marketing reposant sur l'envoi de courriels et un blogue actualisé, à la fois pour le contenu organisationnel et celui destiné à la clientèle • Développer des relations avec des rédacteurs et des blogueurs spécialisés dans les voyages en ligne pour leur proposer des idées et synopsis, et les inviter à découvrir nos activités en tirant parti de leur public • Utiliser de nouvelles plates-formes sociales suivant les tendances telles que TiKToK, en attirant l'attention, par exemple, sur nos animaux bien-aimés • Travailler avec Destination Ontario, Destination Canada, les organismes de promotion de destinations et les organismes touristiques régionaux à la commercialisation des visites de familiarisation

	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une stratégie de contenu qui permet à la CPSL de se 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, par exemple avec Parcs Ontario sur le plan environnemental • Créer un contenu utilisable sur plusieurs médias et plateformes de façon à créer une voix unifiée sur le marché • Accroître les taux de réponse aux demandes et aux commentaires des clients sur diverses plateformes sociales et numériques (Facebook, TripAdvisor etc.), et en faire le suivi • Organiser des soirées pour les médias et les partenaires ainsi que des lancements de produits pour créer un engouement dans la communauté • Faire entendre les voix de nos partenaires en partageant régulièrement de l'information afin qu'ils puissent aussi raconter notre histoire • Répondre aux commentaires en ligne en tenant compte des « autres » clients • Tirer parti de l'achalandage des visiteurs, principalement des élèves d'écoles, qui vont au Fort Henry pour participer à des courses et assister à d'autres événements historiques, en créant des trousse promotionnelles à leur intention • Collaborer avec des personnes et des organismes aussi conscients de l'importance de la santé et du bien-être, comme des médecins, des responsables des soins de santé, Parcs Canada et Parcs Ontario, pour lancer des initiatives conjointes
<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"> • Collaborer avec Destination Ontario, les organismes de promotion des destinations, les organismes touristiques régionaux et les partenaires municipaux afin de tirer parti des messages et de faire connaître les offres de la CPSL auprès des diverses équipes et des communautés • Recourir aux services d'aiguillage de PHD Canada vers des entreprises qui offrent des possibilités de partenariat • Déployer davantage d'efforts à la sensibilisation aux enjeux autochtones et à l'intégration de programmes adaptés • Augmenter les revenus générés dans le marché de l'éducation grâce à une stratégie ciblée dans l'Est de l'Ontario • 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

	<ul style="list-style-type: none"> • Sonder les possibilités de vente croisée d’autres actifs à des commanditaires, comme les « pique-niques d’entreprises » sur nos plages et des exercices de renforcement de l’esprit d’équipe à l’écoparc d’aventure Skywood • Créer un manuel 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 » de chevaux et de bœufs à Upper Canada Village, et de chèvres à Fort Henry, et utiliser les fonds recueillis pour couvrir des dépenses et 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 et les résultats • Adopter une approche de base dans les collectivités locales en s’adressant à la communauté, aux écoles et aux entreprises dans le cadre de réunions collatérales ou individuelles, d’événements éphémères et de lancements de produits • Développer une nouvelle stratégie de commandite qui est conforme à la politique approuvée à ce chapitre • Continuer de solliciter les commanditaires d’envergure dans des marchés plus importants (Ottawa, Toronto, Montréal) • Concevoir des options de commandite sur mesure pour répondre aux objectifs des partenaires • Tirer parti du bassin de clients de la CPSL aux intérêts similaires et ouvrir des débouchés dans les différentes unités opérationnelles • Analyser les avantages offerts aux membres dans l’ensemble de la région afin de garantir l’optimisation des ressources • Rationaliser et renforcer les rapports entre les unités opérationnelles, les services des finances et du marketing ainsi que 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 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 • Élaborer une stratégie de marketing organisationnelle axée sur la durabilité environnementale • Collaborer étroitement avec l’agence de coordination (PHD) pour analyser les données des campagnes passées et utiliser les

critères de la CPSL pour prendre des décisions judicieuses en matière de médias et rendre compte clairement de l'efficacité de chaque campagne

- Aller de l'avant 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 découvrir nos offres
- Mieux aligner les initiatives de marketing, les sources de renseignements sur les marchés et la collecte de données avec Destination Canada, Destination Ontario et les organismes de promotion de destinations afin d'appuyer des décisions plus éclairées et stratégiques, prises en temps opportun, et de s'engager dans les nouvelles tendances médiatiques
- Négocier une valeur ajoutée au moyen d'achats de publicités stratégiques et du placement d'annonces sur les marchés d'Ottawa, de Montréal, de la RGT et de l'Est de l'Ontario
- 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 et celles des environs en créant une expérience de destination complète
- Prendre part à des communautés Instagram et aux nouvelles plateformes suivant les tendances (p. ex. TikTok)
- Concevoir une stratégie axée sur les médias sociaux « naturels » en mettant l'accent sur l'alignement des médias sociaux payants
- Mieux comprendre notre clientèle active dans les médias sociaux et construire des « personnalités » pour cibler et créer efficacement des messages et des éléments visuels
- Fixer des dates de « mise en vente » de façon à s'assurer que tous les systèmes sont synchronisés et que des billets sont offerts lors de lancements médiatiques
- Coopérer avec des partenaires et utiliser les ressources internes pour rafraîchir les ressources en photos et vidéos afin de rester à jour et de capturer de nouvelles expériences, et continuer de monter les séquences vidéo existantes pour réaliser des économies importantes
- Écouter les besoins des clients et y répondre par un contenu informatif transmis dans leurs canaux préférés
- Évaluer le programme de signalisation TODS par un examen des messages afin de s'assurer que l'image de marque est bien présente et que les emplacements correspondent à nos activités

	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser le gaspillage des ressources en s'appuyant sur le plan de distribution de 2019 pour garantir une approche stratégique de l'impression et une allocation efficace des ressources • Travailler avec les unités opérationnelles pour produire une signalisation efficace qui aidera les clients à s'orienter d'une propriété à l'autre, et ce, conformément à la marque, et conçue et imprimée de manière professionnelle • Poursuivre la planification avancée afin d'acquérir des services d'impression efficaces et rentables qui génèrent des retombées sur le marché
<p>Participer à des missions commerciales internationales et nationales dans le secteur du voyage pour tisser des liens avec les voyageurs</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 • Prioriser les marchés outre-mer et aligner les efforts déployés sur ceux de Destination Ontario et de Destination Canada dans le contexte de missions et d'événements internationaux • Renouveler la présence de la CPSL sur les marchés nationaux en participant aux événements Rendez-vous Canada et Bienvenue Québec, ainsi qu'à ceux organisés par la Canadian Inbound Tourism Association – Asia Pacific (CITAP) • Transmettre les tarifs en vigueur ainsi que du contenu 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 pour 2022 • Pénétrer davantage le marché émergent des croisières en offrant des expériences de la CPSL dans le cadre de forfaits d'excursions • Concevoir des forfaits de concert avec des entreprises touristiques locales pour créer une destination incontournable (p. ex. écoparc d'aventure Skywood et Croisières Rockport)
<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 2020

FAITS SAILLANTS 2019-2020

Finances

- **Recommandations découlant de vérifications** – Mise en œuvre des recommandations découlant de vérifications menées à l'échelle provinciale (conformité à 100 %)
- **Manipulation d'argent comptant** – Révision des politiques relatives à la manipulation d'argent comptant et au recouvrement des créances
- **Automatisation** – Poursuite de l'amélioration et de l'automatisation des processus opérationnels

Ressources humaines

- **Formation et perfectionnement** – Introduction du nouveau manuel de santé et de sécurité des employés; formation des gestionnaires et superviseurs centrée sur les responsabilités éthiques en tant que fonctionnaire dans le cadre de la LFPO, des responsabilités législatives du ministère du Travail et des notions de base liées au recrutement
- **Dotation en personnel** – Soutien actif à 46 concours ouverts à tous et à 50 autres concours destinés à des étudiants (jusqu'à 300 étudiants)
- **Croissance** – Soutien à la création de nouveaux postes clés dans les domaines des communications, de l'informatique et de la gestion de l'environnement, ainsi qu'à la mise en place de plans et de processus de recrutement pour les programmes de départ volontaire
- **Formation et perfectionnement** – Lancement d'un nouveau système de gestion de l'apprentissage pour le personnel saisonnier et étudiant (cyberformation)

Technologie de l'information

- **Révision des processus** – Réalisation d'une « leçon apprise » après un cyberincident
- **Collaboration** – Collaboration avec le Herjavec Group et l'Unité de la cybercriminalité de la Police provinciale de l'Ontario à de nombreux échelons pour assurer la formation du personnel en matière de cybersécurité
- **Logiciels** – Phase 1 du déploiement de Microsoft Office 365 (OneDrive, Teams, Skype for Business, Outlook, etc.)
- **Solution infonuagique** – Transition des applications financières, des RH et de logiciels connexes (ERP) d'une solution sur place à une solution infonuagique
- **Sécurité des réseaux** – Renforcement de la sécurité des réseaux (mises à jour de Windows, pare-feu, protection des points d'accès, etc.)

STRATÉGIES ET OBJECTIFS ÉTABLIS POUR 2020-2021

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 (p. ex. collaboration avec des partenaires autochtones, projet pilote de réalisation d'entrevues par des comités diversifiés, objectifs de diversité à atteindre en deux ans par le MIPSTC pour les postes de direction) • Soutenir les initiatives de formation et de perfectionnement en veillant à la sensibilisation à l'importance de la diversité et du respect en milieu de travail, en misant sur une gestion allégée ou « au plus juste » et en offrant une formation linguistique, et créer des possibilités d'avancement professionnel par le mentorat, l'observation au poste de travail (jumelage) et la proposition d'expériences professionnelles et d'apprentissage (métiers particuliers, etc.) • 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) • Par la planification de la relève et l'attrition, continuer d'accroître le nombre de postes de langue française au sein de la CPSL • Mettre en œuvre des initiatives de bien-être de concert avec les équipes du marketing et des communications pour trouver différents moyens d'améliorer la communication et de mobiliser le personnel à tous les échelons
Mettre à profit la technologie de façon optimale	<ul style="list-style-type: none"> • Procéder à l'implantation entière des applications de gestion des finances et des RH et d'autres logiciels (ERP), par exemple pour les achats, les comptes fournisseurs, les demandes de remboursement des dépenses, etc. • Continuer d'améliorer les applications relatives à la gestion des finances et des RH ainsi que les autres logiciels connexes (ERP) • Rationaliser les transactions de données aux points de vente • Utiliser le service d'assistance informatique pour développer des solutions basées sur les connaissances, y compris des FAQ • Moderniser le système téléphonique (fonctions de recherche, de sélection et de commande) • Maximiser l'utilité des outils de productivité et de collaboration de Microsoft Office 365, par exemple OneNote, Teams, One Drive, Skype, etc., par leur adoption et la formation du personnel • Recourir aux technologies de l'information pour offrir des conditions plus souples et plus sûres, par exemple pour travailler de n'importe où
Maximiser les immobilisations de la	<ul style="list-style-type: none"> • Construire une solide infrastructure informatique, par exemple en réduisant au minimum les temps d'arrêt du système

CPSL	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir l'élaboration d'un plan d'investissement à long terme dans l'infrastructure • Appuyer les efforts des unités opérationnelles dans l'élaboration de solides analyses de rentabilisation • Soutenir le Programme de leadership en gestion des actifs (PLGA) • Surveiller les dépenses en capital • Collaborer avec Infrastructure Ontario pour mener à bien des projets d'immobilisation • Continuer de chercher une option viable pour l'établissement d'un système de points de vente universel unique
Contribuer à la durabilité de la CPSL	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un plan de gestion des ressources humaines (2020 à 2025) en harmonie avec le nouveau plan stratégique de la CPSL et à l'appui de celui-ci • Soutenir le remaniement organisationnel de façon à tenir compte de la structure adoptée et de l'effectif requis pour atteindre les objectifs et mettre en œuvre les stratégies • Introduire et guider les gestionnaires dans la production de rapports dans le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) • Aider à l'élaboration d'un nouveau plan stratégique • Aider à l'élaboration d'un nouveau plan directeur de développement • Analyser la viabilité financière des unités opérationnelles • Procéder à une analyse environnementale proactive • Collaborer avec d'autres ressources gouvernementales pour améliorer les résultats organisationnels
Améliorer l'incidence des activités sur l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Introduire un système de gestion des documents (Paramount) pour réduire l'utilisation et le gaspillage de papier • Veiller au recyclage du matériel informatique • Opter pour la virtualisation des serveurs afin de réduire l'empreinte écologique et la consommation d'énergie

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 2020-2021, la CPSL prévoit générer des recettes totales de 13,741 millions de dollars (une hausse de 8 % par rapport aux prévisions de fin d'exercice), d'engager des dépenses totales de 19,055 millions de dollars (une hausse de 4 % par rapport aux prévisions de fin d'exercice) et de réaliser un excédent de 1,809 million de dollars, sans compter les visites guidées du Pénitencier de Kingston. Ces dernières devraient générer des recettes totales de 2,843 millions de dollars, entraîner des dépenses totales de 1,866 million de dollars et dégager un excédent de 976 000 \$, à répartir à nouveau à raison de 50 % au profit de Centraide de Kingston Frontenac, Lennox et Addington et de 50 % à un fonds de commercialisation géré conjointement par Tourism Kingston et la CPSL. La CPSL estime pouvoir récupérer environ 291 000 \$ 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 2020-2021 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 courant d'environ 6,2 millions de dollars en 2020-2021 et de 21 millions au cours des trois prochains exercices, de même que d'un budget d'immobilisations pour des projets d'envergure d'environ 17 millions de dollars en 2020-2021 et de 45 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 nécessiter un financement supplémentaire au cours du plan triennal.

STRATÉGIES D'IDENTIFICATION, D'ÉVALUATION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

#	Risk Category	[A] Risk	[B] Related Strategic Priority	[C] Impact & Scope Description (Consequences)	[D] Likelihood	[E] Impact	[F] Mitigation Strategies (Action Plans)	[G] Overall Risk Assessment	[H] Risk/Mitigation Funded?	[I] Risk Owner	[J] Mitigation Strategies - Comments
1	Strategic/Policy/Performance	Crisis management - Site Security Plan needs to be reviewed and kept up-to-date.	Manage Risk	Current security plan needs to be reviewed and updated regularly to address organizational plans to manage disasters. Damage to assets would have lasting financial and cultural impact.	Low (unlikely the risk will happen)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Review and update security plan / operational plans for all business streams.	Low	Yes	Senior Management	Ongoing review and revising the site security plan / operational plan by business and functional units. Standard operating procedures relating to physical assets/properties, IT and procedural security for all SLPC sites.
2	Strategic/Policy/Performance	Public Sensitivity and image - Failure to meet public expectations may result in business distractions and loss of reputation.	Effective stewardship and transparency	Loss of reputation.	Low (unlikely the risk will happen)	Low (minor impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	SLPC will continue to practice open and transparent oversight in its decision-making and operating practices to maintain solid stewardship of its assets.	Low	Yes	Senior Management	Ongoing.
3	Accountability/Governance	Public venue - High volume of visitors including small children utilize grounds and facilities.	Achieve effective stewardship and transparency. Realize sustainability.	Incidents at attractions and facilities could result in receipt of legal suits of untold magnitude. In addition, non-managed SLPC properties are regularly accessed by public for personal use, i.e. vistas on the 1000 Is Pkwy, fishing, hiking, tobogganing, cross country skiing, etc. creating liability exposure.	Medium (likely the risk will happen)	Medium (moderate impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Security and first aid service providers on site at UCV and FH; Joint Occupational Health & Safety Committees complete monthly site inspections and make recommendations to management for improvements. Introduced Safety Performance Index (SPI) - behavioral observation and feedback process to record unsafe behaviors and measure them for improvement over time. SLPC uses fencing, gates and signage to deter public from entering non-managed sites but is not able to control access to all public areas.	Low	Yes	Senior Management	All H&S recommendations from internal/external committees will be reviewed and addressed within 1 - 30 days.
4	Operational	Economic Environment - Economic stagnation or recession. Declining visitor activity including visits from educational institutions and shrinking school markets. Growing competitive market for discretionary dollars.	Revitalize SLPC. Realize sustainability.	Significant decrease in visitors to agency would impact revenues greatly. Based on 5% - 15% deviation, revenue impact would be \$500K to \$2.5M.	Medium (likely the risk will happen)	Medium (moderate impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Timely financial reporting and management rigor will provide for early detection of economic softening. Enhanced "controlling" will provide greater oversight on spending. Sustaining a culture of cost rationalization with set targets in all business areas. Monitor visitation and per caps relative to budget and counter declines with promotional activities and/or discounts. Aggressive communication of fee strategies and reciprocal programs to attract regular visitors and educators including increased efforts on home schooling, private schools, and boards not affected by looming labour disruptions. Enhance customer offerings through new programs and/or events. Create "top-of-mind" product awareness with new marketing and advertising initiatives; ongoing development and investment in new products and product mix enrichment.	Low	No	Senior Management	Likely to balance budget at year-end 2019-20.
5	Workforce	Human Resources - Staffing - dependent on over 550 employees to deliver excellence in customer service during peak operations and special events.	Maximize human capital	Potential impact on quality of service and customer experience.	Low (unlikely the risk will happen)	Low (minor impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Workforce planning metrics linked to strategic business planning. Core competencies and organizational values linked to recruitment and selection. Realignment staff to meet program needs and visitor patterns; succession planning, integrated performance mgmt. and learning plans to respond to diverse skilled workforce. Vulnerable sector screening application under review. HR has a number of process optimization and automation projects underway using innovative technology solutions and LEAN/Kaizen activities, including recruiting, training, HR, and records management improvements.	Low	No	Senior Management	Ongoing.
6	Workforce	Potential Retirement of Managers in next 5 years	Maximize human capital.	Potential impact could be the exit of 8 managers of SLPC's current management population. Loss of valuable institutional knowledge and skill.	High (very likely the risk will happen, or already happening)	Medium (moderate impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Strong succession planning.	Medium	Yes	Senior Management	Ongoing
7	Infrastructure	Environmental - Septic systems and waste water sewage plants have reached their maximum life span thereby heightening risk of ground contamination.	Manage Risk through proper capital planning / infrastructure projects. Revitalize SLPC.	Many of SLPC's septic systems are original installations from the 1960s and 1970s and while they have been inspected, maintained and upgraded where necessary, many of these systems have now reached or passed their expected operational life span. Current MECP regulation requires many of these systems to have ECAs for each site and the MECP, through recent inspections, is aware of these issues. Infrastructure Ontario (IO) will be conducting feasibility studies on behalf of SLPC to investigate the possibility of connecting several SLPC sites and facilities to municipal services with either the Township of South Dundas or the Township of South Stormont. Without these municipal connections, several systems will need to be replaced and ECAs obtained at significant cost. System failures at sites could lead to site closures and a significant potential loss of operational revenue.	High (very likely the risk will happen, or already happening)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Inspection frequency increased (at MECP request) to provide for early detection of failure. Infrastructure Ontario (IO) is to complete feasibility studies on SLPC's behalf to look at connecting several SLPC sites and campgrounds to municipal servicing by end of Q2 2020. Where municipal connection are not feasible, IO to also look at stand alone systems to evaluate remaining life and plan for retrofit and/or replacement. Multi-year capital plans to replace highest priority systems to avoid any business interruption.	High	No	Senior Management	Feasibility studies to be completed by end of Q2 2020. Results of feasibility studies will provide information to assess options and determine costs for go forward strategies.
8	Information Technology & Infrastructure	Information Technology - Data and communication failures.	Manage Risk. Revitalize SLPC.	Would affect quality of service at attractions and/or facilities with potential loss of operational revenue dependant on location and time of year.	Medium (likely the risk will happen)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Emergency response procedures and service & support agreements are in place. State of the art IT backbone and VoIP telecommunications installed with built in redundancy to provide emergency backup. Disaster recovery plan in place. Use of backup power generators.	Medium	Yes	Senior Management	Ongoing.

#	Risk Category	[A] Risk	[B] Related Strategic Priority	[C] Impact & Scope Description (Consequences)	[D] Likelihood	[E] Impact	[F] Mitigation Strategies (Action Plans)	[G] Overall Risk Assessment	[H] Risk/Mitigation Funded?	[I] Risk Owner	[J] Mitigation Strategies - Comments
9	Infrastructure	Public and Employee Health & Safety - Aging infrastructure including but not limited to - facilities, mechanical and electrical systems, public access roads, bridges and scenic parkways, 37 km of off-road bike paths, drainage and irrigation systems that are 50 years old.	Manage Risk. Revitalize SLPC.	Any failure or closure would affect quality of service at attractions and/or facilities. Potential revenue loss. Failure to maintain +200 km of public access roads, bridges and scenic parkways to MOT standards create public safety issue. Failure to maintain bike paths will impact public safety and negatively impact visitor experience. People using third party operators/vendors could sustain injuries while using their services.	Medium (likely the risk will happen)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Partnering with Infrastructure Ontario (LAMP project) in 2020-21 to complete a full assessment of SLPC "above-ground" assets. Development of long-term capital plan in 2020-21. Fort Henry conservation/restoration addressed with a Memorandum of Understanding between Parks Canada and SLPC, dated August 29, 2007. Mutual indemnity agreement to be prepared between SLPC and third party operators/vendors. Malone, Given, Parsons report (2007) identified deteriorating infrastructure and need for significant capital re-investment by Province. Asset Registry developed in 2008 and asset condition assessment completed in 2012/13. Building Vulnerability and Risk assessments have been completed in conjunction with MGS, with action plans and guidelines developed. On-going funding applications to support projects.	Medium	No	Senior Management	Capital asset condition assessment and asset registry completed by VFA in 2013. Full implementation / training in progress on Asset Management Information System (AMIS). SLPC will review and update AMIS requirements regularly. Develop and implement the 3-year major capital projects (\$21 million, \$7 million yearly) plus yearly capital.
10	All Other Risks	Ticks	Manage Risk Health and Safety	If a tick releases fluid into a person's body, that person could become very ill and could be potentially life threatening.	Medium (likely the risk will happen)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Educated and provided resources to employees. Installed 'tick stations' throughout SLPC with insect repellent including DEET and tick remover.	Medium	Yes	Senior Management	All H&S recommendations from internal/external committees will be reviewed and addressed within 1 - 30 days.
11	Infrastructure	Tree Canopy (Unstable and Aging)	Manage Risk Health and Safety	The cost to repair and/or replace anything a falling tree damages and then clean-up and removal would be incurred. Potential to cause serious physical harm or death to SLPC staff and guests.	High (very likely the risk will happen, or already happening)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	A professional tree risk evaluation report was done by a certified arborist from the South Nation Conservation Authority in 2014 and 15. This report assessed 7150 trees at SLPC campgrounds; 899 or 12.6% of trees were evaluated as high risk (level 9 and 10 risk rating) and SLPC removed all level 10 risk rated trees. As a result of a serious incident at Glangarry Park a further 130 trees (rated as 9) were removed and a second arborist has recommended the removal of an additional 120 trees (7 and 8 rated) from that park. SLPC will need to remove 1,496 more (level 8 and 9 risk rating from its other seven campgrounds and five beaches). Since the original tree evaluation conducted in 2014 had a life expectancy of two years, SLPC has procured and initiated a contract for another evaluation of trees that are within the high traffic areas within our campgrounds and beaches. The project may extend to other facilities such as the marina and golf course. Skywood has a requirement for a tree evaluation to be completed on an annual basis due to the nature of the operation.	High	No	Senior Management	Ongoing.
12	Infrastructure	Business interruption - Operational risks associated with SLPC's deteriorating capital infrastructure including the presence of asbestos and hazardous material are ever present in both heritage and recreational attractions.	Manage Risk	Would affect quality of service at attractions and/or facilities. Deferred capital maintenance on SLPC assets is greater than \$50M.	High (very likely the risk will happen, or already happening)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Risk management remains "top of mind". Increase frequency of inspections. Heightened risk awareness and identification through ongoing training and AMIS. Continue to petition Ministry for timely capital funding to address high-priority infrastructure issues as delineated in AMIS.	High	No	Senior Management	Yearly capital investment directed to high priority capital projects.
13	Information Technology	Cyber Security	Manage Risk and Recovery	1) Financial impact (lost revenue, replacing equipment/infrastructure, operating costs such as licenses, ransom fees, etc.) 2) Data loss (sensitive information such as employee and customer, financials, business documents, etc.) 3) Customer experience (reservation and point-of-sales systems interrupted) 4) Interrupted business operations (communications, services, etc.) 5) Visitor and employee safety (telecommunications system goes down)	High (very likely the risk will happen, or already happening)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	1) Backups (offsite, archive, retention policies) 2) Anti-virus endpoint protection (dual layer) 3) Email security 4) Web security including SSL certification 5) Disaster recovery plan in place 6) Next generation firewalls 7) Geo-filtering on all incoming traffic 8) Corporate network policies 9) Utilize cloud-based solutions 10) Two-factor authentication	High	Yes	Senior Management	Ongoing.
14	Infrastructure	Flooding	Manage Risk and Recovery	Flooding and heavy rains has been a major factor this year negatively impacting campsites, beaches, roadways, trails (boardwalks), docks and customer experience. High water levels prevent campgrounds from draining after heavy rains leaving the grounds saturated. Damage to sites is extensive and there are still properties and utilities that are underwater and have to be assessed for damage. Road washouts have been extensive throughout all attractions. Septic beds are saturated and in some cases septic tanks are pumped weekly or more. Shoreline erosion is extensive due to fluctuation in river water levels. Stormwater run from flash floods greatly impacts beach water quality. All have an impact on the health and safety of staff and	High (very likely the risk will happen, or already happening)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Staff have been fixing damaged sites, road washouts and beach washouts as soon after a heavy rain as possible. Considerable capital dollars have been spent to date to rectify the flood damage. 2) Campgrounds will begin the implementation of an annual capital program, investing in gravel pads and extensive drainage for all campgrounds. 3) once waters recede staff will assess the further damage and shoreline erosions caused by flooding. 4) Investigate concepts and designs to divert stormwater runoff from the beach swim areas..	High	No	Senior Management	Ongoing.
15	Operational	Finances - Theft. Vulnerable due to cash being processed during operating season. Provincial budget pressures result in decreased operating transfer	Manage Risk	Worst case monetary risk would be one day's cash revenue.	Low (unlikely the risk will happen)	Low (minor impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Cash handling policies in place. Staff receive extensive training in cash handling and spot audits are conducted. Security cameras strategically placed within facilities and properties.	Low	Yes	Senior Management	Working with Ministry to select a suitable corporate POS system.

#	Risk Category	[A] Risk	[B] Related Strategic Priority	[C] Impact & Scope Description (Consequences)	[D] Likelihood	[E] Impact	[F] Mitigation Strategies (Action Plans)	[G] Overall Risk Assessment	[H] Risk/Mitigation Funded?	[I] Risk Owner	[J] Mitigation Strategies - Comments
16	Operational	Climate change and severe weather	Manage Risk	Dangerous and changing weather conditions can cause reduction in visitation, and damage to SLPC assets.	Medium (likely the risk will happen)	Medium (moderate impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Rain day staffing reductions would be implemented as required. Protocols in place and staff training. Capital investment to reduce things impacted by severe weather patterns. Constant awareness of changing weather conditions daily. Implement "top-down" culture of environmental sustainability.	Medium	No	Senior Management	Ongoing.
17	Operational	Increasing business complexity	Manage Risk	The business environment is evolving rapidly, this means higher standards in the areas of reporting e.g. financial, audits, human resources, government accountability, etc. Failure to meet these requirements could result in penalties against the organization.	Low (unlikely the risk will happen)	Low (minor impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Constantly monitor and proactively react to changing standards. Streamline business processes and financial reporting	Low	Yes	Senior Management	Ongoing.
18	Operational	Water levels	Manage Risk	Drastic changes in water level can impact visitation at SLPC sites accessed by water. Recreational boating traffic down and cruiseships vessels and other vessels with large drafts unable to navigate into the marina basin and impact to overall business. Need for additional dredging to assist in maintaining operations.	High (very likely the risk will happen, or already happening)	High (very likely the risk will happen, or already happening)	work closely with IUC	High	No	Senior Management	Ongoing and maintenance dredging

Perspectives économiques de l'Ontario

Points saillants¹

Projections démographiques et répercussions

- Une croissance démographique moins rapide mais quand même importante de 3,1 millions d'habitants
- Une croissance démographique en grande partie fondée sur l'immigration – une diversité accrue
- Accélération du passage à une structure d'âge plus élevée avec la hausse rapide de la proportion de personnes âgées
- Ralentissement considérable de la croissance de la population en âge de travailler (15 à 64 ans)
- Concentration de la croissance démographique dans la RGT

Prévisions relatives à la croissance de l'économie de l'Ontario à long terme

- Les perspectives sont celles d'une croissance économique réelle continue.
- Le taux de croissance économique à long terme est tributaire de celle de la population active (largement déterminée par la démographie) et de la productivité.
- La croissance de la productivité dépend de l'amélioration de la technologie et de l'investissement dans le capital humain et physique.
- Malgré le ralentissement prévu de la croissance du PIB réel, celui-ci devrait augmenter par personne, ce qui entraînera une amélioration du niveau de vie.

Facteurs influant sur les coûts futurs des soins de santé

- Le secteur des soins de santé pose les défis financiers les plus difficiles à relever pour l'Ontario au cours des 20 prochaines années.
- Les principaux facteurs de coût des soins de santé incluent le vieillissement de la population, la croissance démographique et l'utilisation des soins en soi (p. ex. les coûts générés par les nouveaux traitements).
- La part des dépenses engagées par la province pour les programmes de santé pourrait passer de 45 % en 2004-2005 à environ 55 % en 2024-2025.
- Les dépenses en soins de santé devraient augmenter à un taux annuel moyen de 6 % entre 2009-2010 et 2024-2025, par rapport à 4,8 % pour le PIB.

Finances intergouvernementales

- Les transferts fédéraux devraient passer de 16 % des revenus totaux de l'Ontario à 13,5 % d'ici 2024-2025.
- La part des dépenses de programme de l'Ontario (au titre de la santé, de l'enseignement postsecondaire et des programmes sociaux) financée par les transferts fédéraux devrait passer de 24 % en 2005-2006 à 18 % en 2024-2025.
- Les municipalités ont un rôle important et croissant dans l'avenir économique de la province, et elles seront confrontées à une pression constante, notamment pour l'amélioration de l'infrastructure.

¹ Ministère des Finances, *Horizon 2025 : Une évaluation des perspectives à long terme de l'Ontario*

Perspectives financières à long terme de l'Ontario²

- Depuis juin 2018, plus de 272 000 nouveaux emplois nets ont été créés, et le taux de chômage se rapproche des faibles taux historiques. Le produit intérieur brut (PIB) réel de l'Ontario continue d'augmenter, ayant affiché une croissance moyenne de 0,5 % au cours des quatre derniers trimestres.
- On s'attend à ce que l'Ontario enregistre une croissance économique soutenue de 2019 à 2022. Le ministère des Finances prévoit que le PIB réel de l'Ontario progressera de 1,4 % en 2019, de 1,5 % en 2020, de 1,5 % en 2021 et de 1,9 % en 2022. Ces pourcentages, qui ont été établis avec prudence, sont inférieurs aux prévisions économiques moyennes du secteur privé pour la province.

Sommaire des perspectives économiques de l'Ontario (en pourcentage)

	2018	2019	2020	2021	2022
Croissance du PIB réel	2,3	1,4	1,5	1,5	1,9
Croissance du PIB nominal	3,5	3,4	3,3	3,3	3,6
Croissance de l'emploi	1,6	2,6	1,2	1,0	1,1
Inflation de l'IPC	2,4	2,0	2,0	1,9	1,9

Industrie touristique de l'Ontario³

- L'industrie touristique de l'Ontario est un important acteur économique, représentant plus de 4 % du produit intérieur brut total de la province.
- Le tourisme représentait 3,6 % des revenus du gouvernement provincial et 5,4 % des recettes fiscales.
- L'industrie soutient environ 390 500 emplois en Ontario, soit 5,5 % de l'emploi total de la province.
- Dans l'ensemble de l'Ontario, plus de 187 800 entreprises fournissent des biens et des services aux touristes, ce qui représente 13 % de toutes les entreprises de l'Ontario en 2016.

2.2 Facteurs externes

(Évaluation : incidence faible, moyenne ou élevée sur nos activités)

- L'Ontario dans son ensemble est un bénéficiaire net du prix peu élevé du pétrole qui, combiné avec d'autres facteurs comme la dépréciation du dollar canadien et l'accélération de la croissance économique aux États-Unis, donne lieu à une amélioration des perspectives économiques. **(Incidence moyenne)**
- Le revenu disponible des particuliers en Ontario (moyenne globale) devrait demeurer stable en raison du service de la dette accrue des particuliers, des crédits et des réductions d'impôt foncier et sur le revenu. **(Incidence moyenne)**
- Les célibataires et les retraités de plus de 55 ans vont augmenter leurs dépenses liées aux loisirs en misant sur des occasions d'apprentissage par l'expérience. **(Incidence élevée)**

² Perspectives économiques et financières de l'Ontario en bref, Énoncé économique de l'automne 2019

³ Statistique Canada, 2016

- Les voyages, notamment ceux de moins de 24 heures, sont inversement proportionnels au prix du pétrole et au taux de change. **(Incidence élevée)**
- La météo défavorable continue de nuire à la fréquentation des attractions situées en plein air. **(Incidence élevée)**
- La tendance à la baisse de la fréquentation des attractions patrimoniales diverge des résultats de recherche publiés. **(Incidence élevée)**
- Le ralentissement se poursuit dans le volet de l'éducation et des écoles, principalement à cause des coûts élevés du transport et du remaniement des programmes. **(Incidence moyenne)**
- Les problèmes liés à la frontière, aux douanes, à la sécurité et aux passeports persisteront. **(Incidence moyenne)**
- La concurrence féroce que pourraient livrer d'autres activités et attractions régionales n'est pas connue. **(Incidence moyenne)**
- Il émergera des marchés ethniques et d'autres fondés sur des caractéristiques démographiques de clients plus jeunes qui cherchent à vivre des expériences de vacances enrichissantes. **(Incidence moyenne)**

BUDGET FINANCIER TRIENNAL DU PLAN D'ACTIVITÉS

						Year 1		Year 2		Year 3
	Actual 2017-18	Actual 2018-19	Approved Budget 2019-20	Year-end Projection 2019-20	Proposed Budget 2020-21	Budget 2020-21 vs. Budget 2019-20		Projection 2021-22	Projection 2022-23	
						\$	%			
Operating Revenues:										
Retail Sales	1,739,713	1,732,748	1,826,987	1,669,269	1,850,973	23,986	1%	1,906,502	1,963,697	
Admissions	9,748,660	9,780,994	10,621,209	9,595,134	10,318,405	(302,804)	-3%	10,627,958	10,946,796	
Comp/Promo/Discount	(75,047)	(52,762)	(25,947)	(44,822)	(38,789)	(12,842)	49%	(39,953)	(41,151)	
Rentals	283,424	286,651	275,050	314,933	297,747	22,697	8%	306,680	315,880	
Concessions	288,131	274,794	234,683	202,756	300,430	65,747	28%	309,347	318,531	
Sponsorship	134,225	207,006	95,195	82,565	161,700	66,505	70%	166,551	171,548	
Investment Income	80,991	148,620	80,000	120,000	137,400	57,400	72%	140,148	142,951	
Land Use	26,554	26,280	22,603	19,567	23,420	817	4%	24,123	24,846	
Asset Disposal	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	
Other Revenue	574,787	589,717	676,190	650,126	690,083	13,893	2%	710,411	731,348	
Sub-Total Operating Revenue	12,801,438	12,994,049	13,805,969	12,609,529	13,741,369	(64,600)	0%	14,151,765	14,574,446	
Student Experience Program (SEP)	65,538	80,476	0	69,502	0	0	0%	0	0	
Grants	0	19,600	0	0	0	0	0%	0	0	
Total Operating Revenue, SEP and Grants	12,866,976	13,094,125	13,805,969	12,679,031	13,741,369	(64,600)	0%	14,151,765	14,574,446	
Operating Expenditures:										
Salaries	10,162,063	11,098,255	11,750,052	11,088,535	11,694,839	55,213	0%	11,919,035	12,149,915	
Capital Expense Transfer	(3,493)	0	0	(2,899)	0	0	0%	0	0	
Benefits	2,112,167	1,993,299	2,320,260	2,047,122	2,205,169	115,091	5%	2,254,624	2,297,927	
Sub-Total Salaries and Wages	12,270,737	13,091,553	14,070,311	13,132,757	13,900,008	170,304	1%	14,173,659	14,447,842	
Marketing	697,264	646,294	966,473	731,080	457,000	509,473	53%	459,400	461,848	
Transportation and Communication	171,390	248,132	194,993	125,512	154,854	40,139	21%	157,619	159,984	
Supplies and Equipment	1,610,619	1,459,971	1,642,435	1,526,562	1,773,459	(131,024)	-8%	1,789,382	1,805,747	
Services	2,593,746	2,753,522	2,129,953	1,876,518	1,833,180	296,773	14%	1,847,394	1,861,068	
Grants Paid in Lieu of Taxes	14,675	14,675	14,675	14,675	14,675	0	0%	14,675	14,675	
Miscellaneous Expenditures	(171,127)	(93,380)	(98,057)	(67,838)	(94,674)	(3,383)	3%	(94,674)	(94,674)	
Sub-Total Other Direct Expenditures	4,916,568	5,029,214	4,850,472	4,206,509	4,138,494	711,977	15%	4,173,796	4,208,649	
COGS	882,965	1,055,910	1,059,682	978,886	1,013,289	46,393	4%	976,092	988,174	
Depreciation	8,384	7,711	6,000	6,000	3,000	3,000	50%	1,500	750	
Total Expenditures	18,078,653	19,184,389	19,986,465	18,324,153	19,054,791	931,674	5%	19,325,047	19,645,415	
Net income (loss) from Operations	(5,211,677)	(6,090,264)	(6,180,496)	(5,645,122)	(5,313,422)	867,074	-14%	(5,173,281)	(5,070,969)	
Operating Transfer Payment	6,622,800	7,122,800	7,122,800	7,122,800	7,122,800	0	0%	7,122,800	7,122,800	
Net income (loss) from Operations and Transfer Payment (TP)	1,411,123	1,032,536	942,304	1,477,678	1,809,378	867,074	92%	1,949,519	2,051,831	
Celebrate Ontario / Ontario 150 Funding:										
Celebrate Ontario / Ontario 150 Funding	317,813	157,982	0	0	0	0	0%	0	0	
Celebrate Ontario / Ontario 150 Expenses										
Celebrate Ontario / Ontario 150 Salaries	78,681	3,350	0	0	0	0	0%	0	0	
Celebrate Ontario / Ontario 150 Benefits	14,430	0	0	0	0	0	0%	0	0	
Celebrate Ontario / Ontario 150 Marketing	53,097	10,400	0	0	0	0	0%	0	0	
Celebrate Ontario / Ontario 150 Transportation and Communication	761	0	0	0	0	0	0%	0	0	
Celebrate Ontario / Ontario 150 Supplies and Equipment	5,272	96,189	0	0	0	0	0%	0	0	
Celebrate Ontario / Ontario 150 Services	164,454	48,064	0	0	0	0	0%	0	0	
Celebrate Ontario / Ontario 150 Miscellaneous Expenditures	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	
Net income (loss) from Celebrate Ontario / Ontario 150	1,118	(21)	0	0	0	0	0%	0	0	
Net income (loss) from Operations, TP, and Celebrate Ontario	1,412,241	1,032,515	942,304	1,477,678	1,809,378	867,074	92%	1,949,519	2,051,831	

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, conjugués à la nécessité de respecter les priorités du gouvernement, la CPSL doit recourir à plusieurs instruments de mesure du rendement. Les gestionnaires des unités opérationnelles, l'équipe de la haute direction et le conseil des commissionnaires examinent périodiquement les résultats. Les principales mesures de 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.

2019-2020

Dans son budget de fonctionnement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2020, la CPSL prévoit un écart positif de 535 000 \$ par rapport à l'excédent net d'exploitation budgétisé de 942 000 \$, ce qui se traduira par un excédent net d'exploitation de 1,478 million de dollars pour l'exercice, lequel servira à financer des initiatives stratégiques et à combler les insuffisances en matière de capital.

2020-2021

Pour 2020-2021, la CPSL prévoit générer des recettes totales de 13,741 millions de dollars (une hausse de 8 % par rapport aux prévisions de fin d'exercice), d'engager des dépenses totales de 19,055 millions de dollars (une hausse de 4 % par rapport aux prévisions de fin d'exercice) et de réaliser un excédent de 1,809 million de dollars, sans compter les visites guidées du Pénitencier de Kingston. Ces dernières devraient générer des recettes totales de 2,843 millions de dollars, entraîner des dépenses totales de 1,866 million de dollars et dégager un excédent de 976 000 \$, à répartir à nouveau à raison de 50 % au profit de Centraide de Kingston Frontenac, Lennox et Addington et de 50 % à un fonds de commercialisation géré conjointement par Tourism Kingston et la CPSL. La CPSL estime pouvoir récupérer environ 291 000 \$ en dépenses liées à l'exploitation des visites guidées du Pénitencier de Kingston.

2021-2022 À 2022-2023

En 2021-2022, la CPSL s'attend à générer des recettes qui s'élèveront à 14,152 millions de dollars au total, et elle estime ses dépenses à 19,325 millions de dollars au total. Il s'agira donc d'un excédent net prévu de 1,950 million de dollars. Au cours de la dernière année du cycle triennal de planification des activités (2022-2023), la CPSL s'attend à générer des recettes totales de 14,575 millions de dollars et à engager des dépenses totales de 19,645 millions de dollars, ce qui se traduira par un excédent net prévu de 2,052 millions de dollars.

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.

ATTRACTION	2020-21	2019-20 Projection	2020-21 vs 2019-20		2018-19
Fort Henry admissions/rentals	99	94	4	4 %	118
Upper Canada Village admissions/rentals	250	236	14	6 %	259
Parks nights/admissions	164	154	10	6 %	156
Upper Canada Golf Course rounds/rentals	22	19	3	16 %	16
Skywood Eco Adventure Park admissions	12	9	3	30 %	10
Kingston Pen Tours admissions	68	72	(4)	(6) %	68
SLPC total excluding Crysler Park Marina	614	585	30	5 %	627
Crysler Park Marina docked/stored linear ft. per day	1,293	1,189	104	9 %	1,418
SLPC total including Crysler Park Marina	1,907	1,774	133	8 %	2,045

Note: Above amounts are in thousands

CLIENTÈLE

Si le rendement financier revêt une grande importance, l'atteinte des normes les plus élevées en matière de service à la clientèle et la satisfaction des clients sont également primordiales. Par ailleurs, la mesure et le contrôle du degré de satisfaction de la clientèle sont essentiels à la pérennité et à la croissance des activités. La CPSL fait appel à différentes méthodes pour évaluer le rendement et la satisfaction de la clientèle, dont :

- des cartes de commentaires des clients;
- des sondages auprès de la clientèle à l'arrivée et au départ;
- des courriels;
- des appels au service à la clientèle;
- le nombre de forfaits des partenaires vendus;
- le suivi et l'analyse des codes postaux;
- l'analyse des coupons et des bons de réduction échangés;
- le contact direct avec les visiteurs.

À l'heure actuelle, la CPSL effectue, à tous ses emplacements, un suivi du lieu d'origine des visiteurs au moyen de leur code postal. Ces renseignements sont utilisés pour enregistrer l'origine des visiteurs et pour cibler efficacement les marchés lors de campagnes publicitaires. De plus, ils permettent d'évaluer ces campagnes.

En 2020-2021, la CPSL continuera de mettre en œuvre le Système de gestion des relations avec la clientèle (GRC), utile pour suivre les interactions avec les clients actuels et futurs ainsi que pour exploiter la technologie visant à organiser, à automatiser et à synchroniser les activités de

marketing, la présence dans les médias sociaux, le service à la clientèle, l'offre de produits et les ventes. L'objectif est double : mieux connaître les préférences des clients et exercer un effet de levier sur la clientèle. Il importe de tirer profit des changements dans les technologies de communication et d'aider à prendre de meilleures décisions et à accroître la rentabilité.

RESSOURCES HUMAINES, SANTÉ ET SÉCURITÉ

1. Mesure de la mobilisation et du bien-être des membres du personnel

- Les sondages sur la mobilisation des employés de la FPO, ceux auprès du personnel de la CPSL et la rétroaction de notre comité du mieux-être nous indiqueront dans quelle mesure la CPSL représente un milieu de travail sain et satisfaisant. Nous continuerons de suivre les plaintes qui se rapportent à la Politique sur le respect en milieu de travail et d'évaluer l'efficacité du processus de résolution de problème et de rétablissement du milieu de travail.

2. Indicateurs de sécurité

- Nous utiliserons des indicateurs avancés de rendement provenant des données sur les incidents, de l'analyse des causes profondes et des statistiques de la CSPAAT (Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail) pour suivre nos progrès au chapitre de la promotion d'une culture axée sur la sécurité.

3. Paramètres liés au rendement des RH et amélioration continue

- Les équivalents à temps plein (ETP) sont compilés et analysés chaque mois pour nous assurer que nous demeurons dans les limites du plafond fixé et que nous utilisons efficacement nos ressources humaines.
- Informatisation des processus des RH – nous tenons compte de la rétroaction des groupes d'utilisateurs finaux sur les fonctionnalités du système et des points à améliorer.

4. Épanouissement et perfectionnement professionnel de notre personnel

- Nous nous appliquons à proposer à notre personnel des possibilités d'apprentissage novatrices et valorisantes par l'entremise du plan de formation organisationnel en vue de favoriser le maintien des effectifs et la planification de la relève. Nous solliciterons les avis des gestionnaires et du personnel ainsi que les commentaires de nos comités locaux des relations avec les employés afin de mieux comprendre leurs besoins à cet égard.

5. Mandat de favoriser la diversité lors du recrutement

- Nous suivrons le nombre d'embauches à des postes désignés par catégorie de personnel et par lieu d'affectation, et ce, pour nous 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 attitré qualifié.
- Dans la continuité de notre campagne de recrutement étudiant 2019-2020 « Enrichissez votre été », nous suivrons le nombre de nouveaux employés possédant de multiples compétences linguistiques pour évaluer nos résultats par rapport à nos objectifs; aussi, nous

solliciterons les commentaires de nos partenaires de recrutement communautaires qui recherchent également des candidats multilingues.

ÉTAT DES ACTIFS

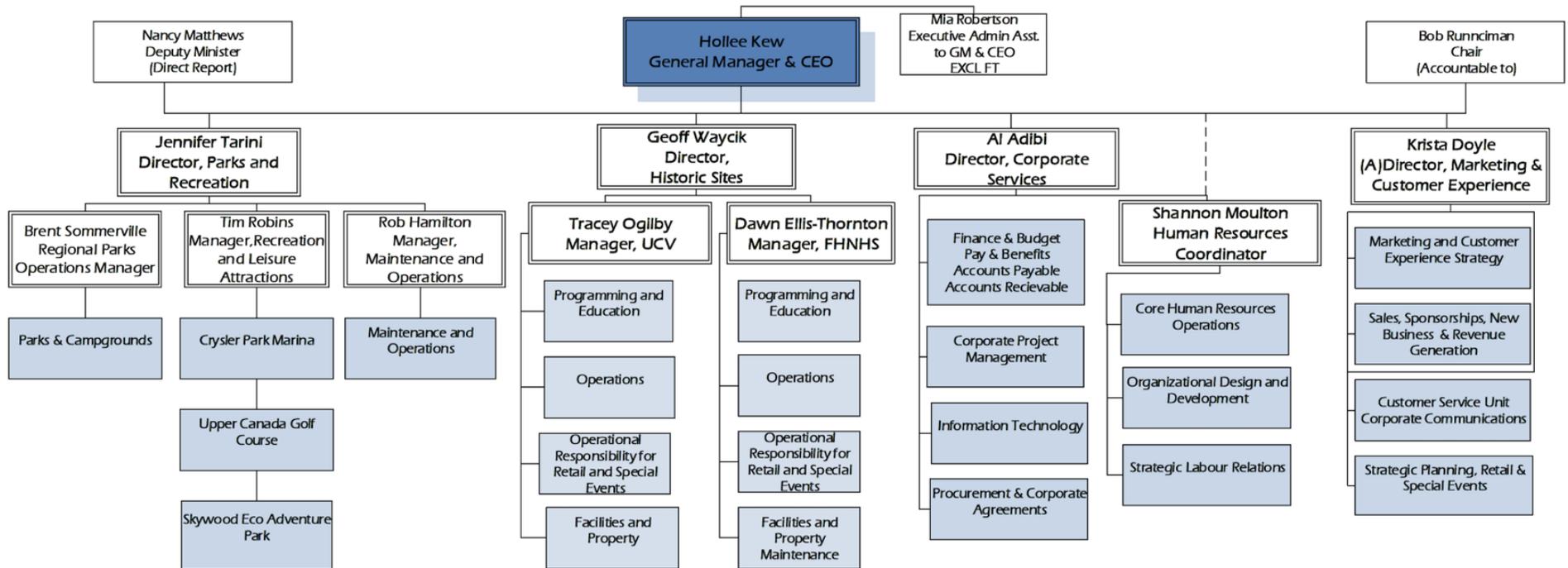
De nombreux actifs de la CPSL sont entièrement amortis et toujours utilisés au-delà de leur durée de vie utile prévue – leur valeur comptable est nulle. Dans la foulée du Plan d’immobilisations à long terme, la CPSL élaborera une stratégie de remplacement des actifs afin de rehausser l’âge moyen de ses actifs. Un état des actifs de la CPSL au 31 mars 2019 figure ci-dessous :

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

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

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET PLAN DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE COMMUNICATION

OFFICE OF THE GENERAL MANAGER & CEO – SENIOR LEADERSHIP TEAM



----- Dotted Reporting Relationship

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 – de 5 à 22 ans : **47 %**

Baby-boomers – de 53 à 71 ans : **24 %**

Génération Y – de 23 à 37 ans : **19 %**

Vétérans – 72 ans et + : **2**

Génération X – de 38 à 52 ans : **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 et inclusion

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 (connaissance notamment du chinois, de l'allemand, de l'espagnol et du japonais) 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 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.

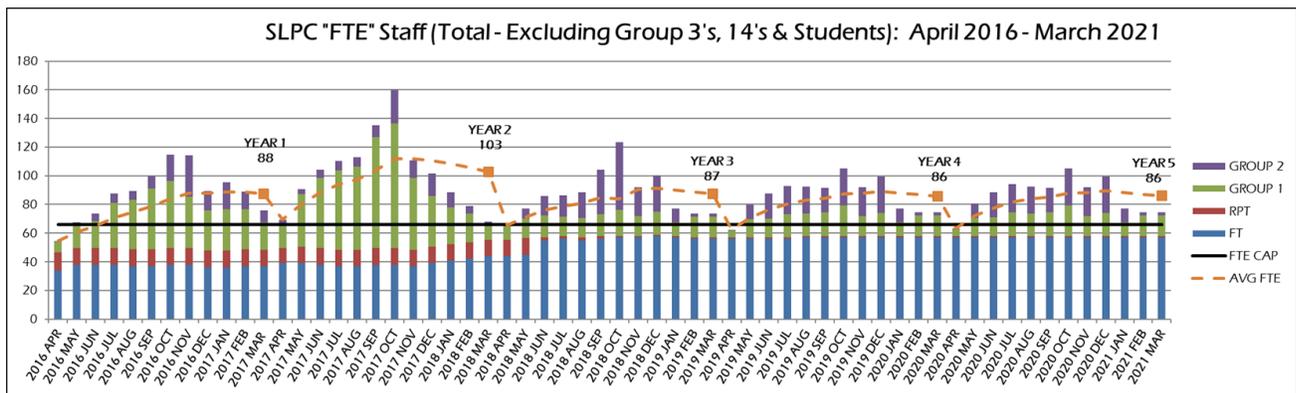
Planification de la relève

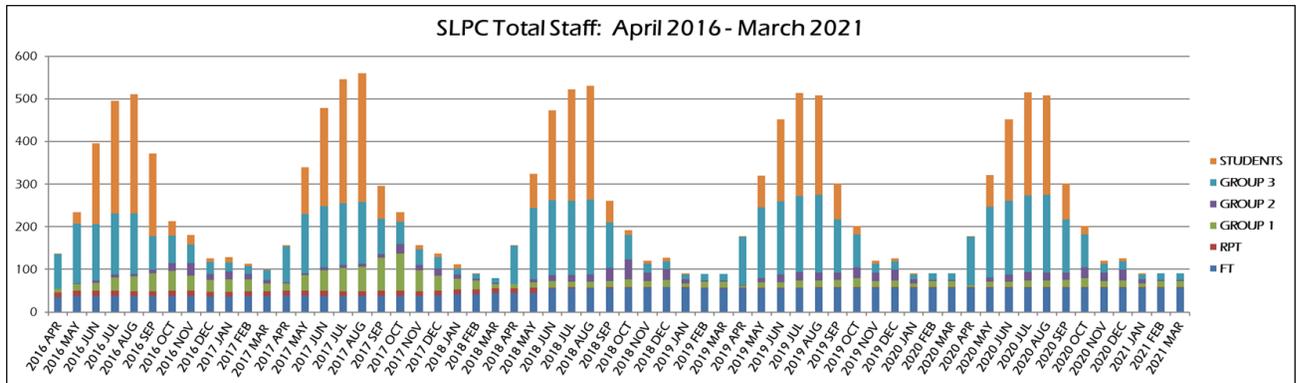
En vertu de l'initiative de départ volontaire, six personnes occupant des postes clés ont quitté l'organisation en 2019, soit quatre membres de la direction et deux employés de l'unité de

négociation. Selon les règles d’admissibilité à la retraite, 101 autres personnes pourraient quitter l’organisation au cours des cinq prochaines années, huit d’entre elles occupant des postes de gestion, sept 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.

Gestion des salariés à temps plein

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 le grand nombre de 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.





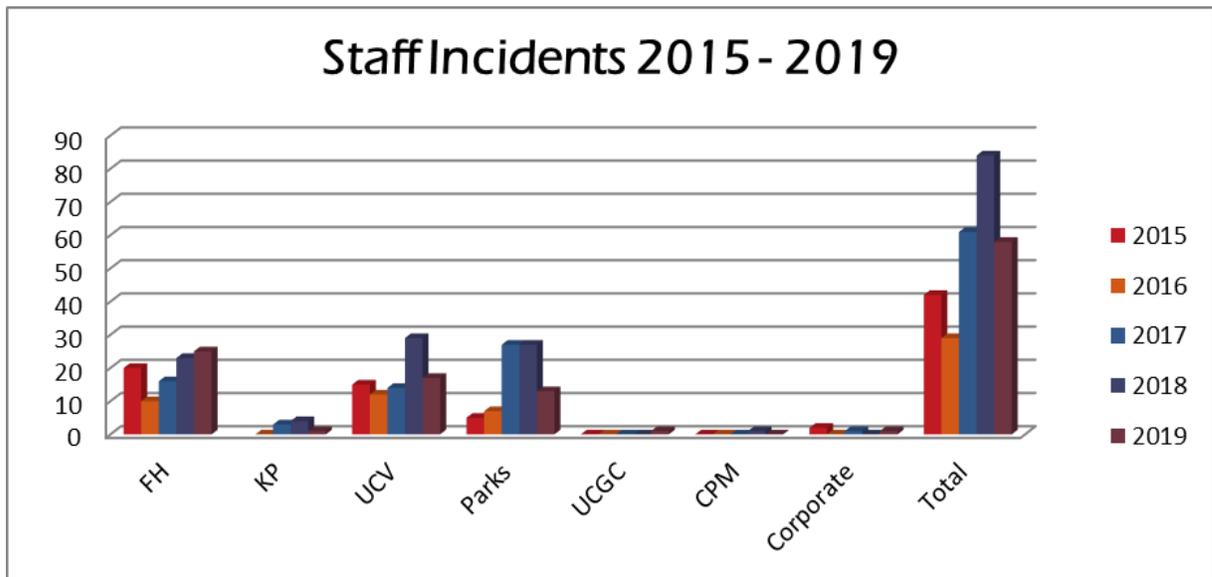
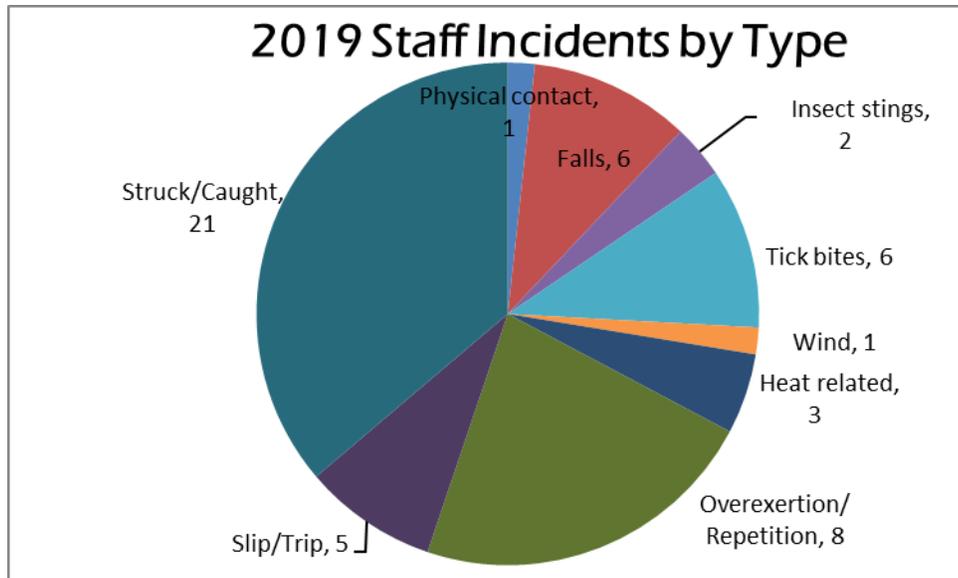
Automatisation de la prestation de services liés aux RH

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

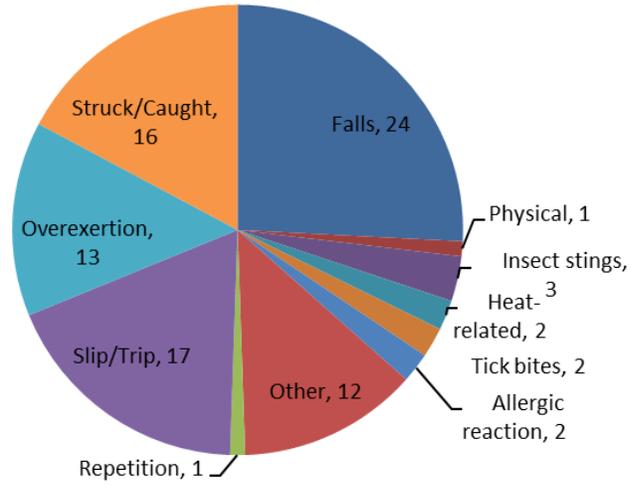
La santé et la sécurité étant au premier plan de tout ce qui est entrepris à la CPSL, l'équipe des Ressources humaines continuera d'aider les unités opérationnelles à suivre les incidents touchant le personnel et des visiteurs tout en soutenant une culture axée sur la « sécurité d'abord » qui repose 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 amélioration de 36 % au chapitre des incidents touchant le personnel entre 2018 et 2019. Ce rendement peut être attribué à une éducation accrue en ce qui a trait à la prévention et à la gestion du stress thermique ainsi qu'à l'accent mis sur les mesures préventives liées aux piqûres d'insectes et de tiques.

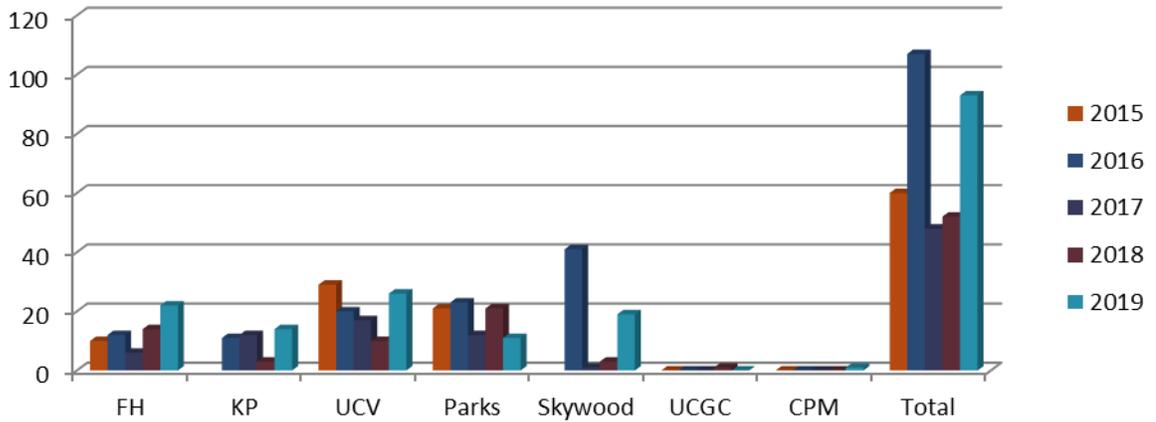


Le nombre d'incidents touchant des visiteurs a augmenté en 2019, de 56 % par rapport à 2018. Cette hausse est attribuée aux températures extrêmement chaudes de juin et juillet ainsi qu'à un accroissement des incidents causés par un comportement distrait (c'est-à-dire l'utilisation du téléphone portable en marchant ou en montant les escaliers).

2019 Visitor Incidents by Type



Visitor Incidents 2015 - 2019



Plan de gestion des RH pour l'avenir (2020-2025)

Priorités	Une culture du milieu de travail positive, inclusive et sécuritaire	La constitution 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
Stratégies et indicateurs de rendement clés	<ul style="list-style-type: none"> • Une analyse des causes profondes pour soutenir les améliorations au bilan des incidents touchant le personnel et des visiteurs • Un mandat axé sur la diversité lors du recrutement • La prestation de 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 liées 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 • Initiatives visant à accroître la capacité de leadership, et à développer et à 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; • au service à la clientèle; • à la gestion allégée; • à la santé et à la sécurité, y compris à celles des jeunes travailleurs (sécurité, éducation et sensibilisation), et à la sensibilisation à l'importance de 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 pour répondre aux besoins opérationnels • Une analyse de l'empreinte de main-d'œuvre en fonction des 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 attirer les bons talents et transmettre des compétences transférables; • des mesures de la main-d'œuvre apportant plus de flexibilité et d'efficacité pour combler les besoins à cet égard; • une utilisation plus efficace des fonds salariaux;

En 2020, un nouveau plan de gestion des RH sera élaboré en conjonction avec la nouvelle orientation stratégique de la CPSL.

PLAN DE COMMUNICATION

Une stratégie de communication organisationnelle sera élaborée pour la CPSL et chaque unité opérationnelle afin de les préparer de manière proactive aux possibilités à saisir et aux difficultés de nature litigieuse, parallèlement à des messages clés pour fournir des réponses aux médias et à la clientèle relativement à un produit en particulier ou à une annonce faite (les événements, la programmation, les prix, les ouvertures, les annonces du personnel, les commentaires sur les tendances touristiques, les questions litigieuses, les mesures des visiteurs, etc.).

Une approche stratégique permettra de soutenir et de renforcer la capacité de la SLPC à rester non seulement concurrentielle, mais aussi en tête sur un marché touristique très actif, et à améliorer les relations avec les communautés. La stratégie en soi et les messages qu'elle portera seront davantage axés sur le marché, la clientèle et l'autosuffisance, en droite ligne avec la nouvelle orientation de la communication organisationnelle, un site Web amélioré et une approche d'intégration des médias sociaux touchant les principaux destinataires (Toronto, Ottawa et Montréal et l'Est de l'Ontario). Un engagement communautaire et des partenariats renforcés permettront de multiplier les occasions de raconter les histoires de la CPSL, tant sur le plan de l'offre récréative que sur celui de l'équipe organisationnelle, aux échelles régionale et provinciale.

Les moyens de diffusion de l'information comprendront :

- des communiqués de presse – de la distribution locale au rayonnement national par Canada Newswire, ou par une intégration au contenu de publications spécialisées (tous les médias, entre autres la presse écrite, la radio, la télévision, les sites web, en anglais et en français, et affichés sur le site Web de la CPSL);
- le maintien de relations publiques et la création de liens avec des rédacteurs et des blogueurs spécialisés dans les voyages pour leur proposer des synopsis et les inviter à des attractions, par exemple lors de visites de familiarisation;
- la consultation des équipes responsables des relations avec les médias de Destination Ontario et du MIPSTC;
- la collaboration avec des organismes de promotion des destinations, des organismes touristiques régionaux et des partenaires municipaux afin de tirer parti des messages créés et de faire connaître les offres de la CPSL auprès des diverses équipes et des communautés;
- l'exploitation des médias numériques comme les blogues, les sites Web et les infolettres envoyées par courriel pour faire connaître la marque de la CPSL au moyen d'un contenu éducatif qui revêt une valeur particulière pour faire connaître nos initiatives de sensibilisation, nos partenariats, les nouvelles pertinentes pour l'industrie, les mises à jour clés et bien plus encore;
- une utilisation accrue des médias sociaux (Facebook, Instagram et Twitter) et l'écoute des échanges auxquels ils donnent lieu pour analyser les conversations dans notre communauté sur nos unités opérationnelles, notre marque et notre marché;
- l'élaboration de messages clés pour chaque unité avant toute demande potentielle des médias et la préparation du personnel par la transmission de renseignements pertinents;

- la collaboration avec Destination Ontario, Destination Canada, Tourisme Kingston et d'autres pour faciliter les visites de familiarisation, accueillir les médias du secteur du voyage et organiser des missions commerciales;
- l'élaboration d'une stratégie en matière d'enrichissement du contenu visant à soutenir le travail des rédacteurs touristiques, des influenceurs dans les médias sociaux, des blogueurs et des partenaires;
- la consultation de bases de données par courrier électronique pour les visites guidées du Pénitencier de Kingston, les Parcs du Saint Laurent, Fort Henry et Upper Canada Village afin de promouvoir de manière proactive les événements, les ventes à l'avance et la distribution de l'information;
- l'élaboration de stratégies médiatiques (médias conventionnels et sociaux) et rédactionnelles ciblées sur certains marchés, et ce, pour chaque unité opérationnelle;
- l'adoption d'une approche de base dans les collectivités locales en s'adressant à la communauté, aux écoles et aux entreprises dans le cadre de réunions collatérales ou individuelles, ou encore lors de lancements de produits;
- la 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;
- la prestation d'une formation et la 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.

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

En 2020, 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 d'améliorer les communications 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.

Notre équipe spécialisée dans les médias sociaux et les communications numériques va introduire et tester de nouveaux canaux pour rester au goût du jour et accroître la participation et la sensibilisation par l'intermédiaire des communautés en ligne existantes. 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

continueront d'être très présents sur les plateformes de médias numériques et sociaux payants, principalement sur les marchés extérieurs, 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
- Le renforcement de la présence médiatique, qui se traduira par une augmentation des recettes
- L'adoption de critères de référence pour mieux évaluer le succès des campagnes
- L'établissement du profil de nos clients pour mieux les 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 sur la « nouvelle carte de commentaires »
- La gestion de la réputation par un suivi du contenu sur les plateformes TripAdvisor et Google Reviews
- 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
- Une mise en valeur de nos atouts qui inspire et incite à faire l'expérience de nos offres et à créer des souvenirs pour la vie, voire des traditions à la CPSL
- La conception d'un nouveau site Web

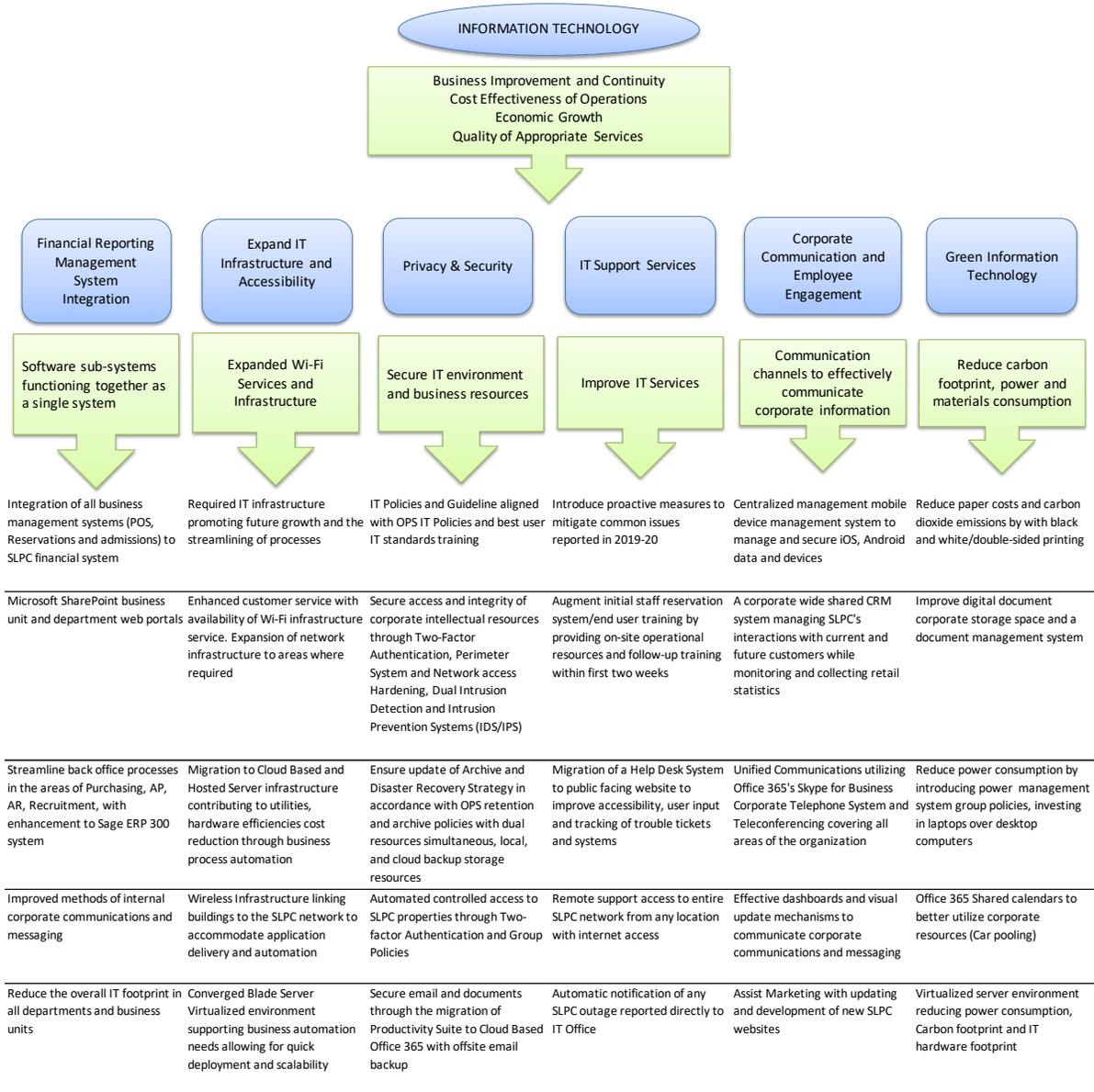
LA PARTICIPATION À DES CONGRÈS ET SALONS DANS LE SECTEUR DU VOYAGE

Date	Lieu	Mission commerciale
Mai 2020	Québec	Rendez-vous Canada (RVC), le salon professionnel du voyage
Octobre 2020	Québec	Bienvenue Québec (représentation bilingue de l'unité du service à la clientèle)
Octobre 2020	Royaume-Uni	Destination Ontario (ventes internationales interentreprises)
Décembre 2020	Vancouver	Volets hivernaux de la CITAP et de la SPOMT, et appels commerciaux conjoints

ACCÈS AU FONDS CRÉÉ PAR KINGSTON DESTINATION À L'APPUI DES VISITES GUIDÉES DU PÉNITENCIER DE KINGSTON

- 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
- Remaniement du site Web
- Signalisation

PLAN RELATIF AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION



Plan relatif aux technologies de l'information

- Moderniser le système téléphonique (fonctions de recherche, de sélection et de commande)
- Maximiser l'utilité des outils de productivité et de collaboration de Microsoft Office 365, par exemple Teams, One Drive, Skype, etc.
- Recourir aux technologies de l'information pour offrir des conditions plus souples et plus sûres, par exemple pour travailler de n'importe où
- Mettre en place une solution d'alimentation électrique de secours à Fort Henry
- Renforcer la sécurité de tous les sites Web de la CPSL (certification SSL)
- Introduire l'authentification à deux facteurs pour l'accès au réseau

- Assurer une double protection des points d'extrémité sur tous les serveurs et postes de travail
- Développer l'infrastructure de réseau dans les zones où il est difficile de fournir un accès (parc Glengarry, parc Ivy Lea, etc.)
- Introduire un système de gestion des documents à l'échelle de la CPSL en vue d'en faire l'outil de gestion des documents et du calendrier de conservation
- Faciliter la transition complète des services de planification des ressources de l'entreprise vers une plate-forme infonuagique qui prend en charge l'automatisation des systèmes et les plans de sauvegarde et de récupération des données
- Déployer des bases de données Microsoft SQL basées sur l'informatique en nuage qui soutiendront 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 utilisant des génératrices de secours et des plans de sauvegarde et de récupération des données appropriés
- Mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de sécurité informatique 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 pour répondre aux besoins supplémentaires en matière de plates-formes et de solutions infonuagiques
- Procéder à la transition vers le courrier électronique en nuage
- Opter pour la virtualisation des serveurs afin de réduire l'empreinte écologique 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

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 6 millions de dollars, ce qui comprend les visites du Pénitencier de Kingston (énumérés dans les récapitulatifs financiers ci-dessus)
- Le budget d'immobilisations ordinaire, d'environ 6,2 millions de dollars en 2020-2021 et de 21 millions de dollars au cours des trois prochains exercices
- Le budget d'investissement pour des projets d'envergure, d'environ 17 millions de dollars en 2020-2021 et de 45 millions de dollars au cours des trois prochains exercices
- Les projets puisant dans la réaffectation de fonds à l'interne (RIR), pour la réserve interne assujettie à des restrictions, d'environ 1 million de dollars au total en novembre 2019
- Les détails des budgets d'immobilisations et liés à la RIR sont présentés ci-dessous.

Budgets d'immobilisations ordinaire et pour des projets d'envergure

Ces 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. L'affectation annuelle de capitaux (budgets d'immobilisations) se situe en moyenne à entre 4 et 6 millions de dollars par année.

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 2020-2021, la CPSL a cerné une série de grands projets d'immobilisations indispensables, tels que le remplacement des toilettes et des fosses septiques et l'entretien des routes, 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. De 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 des unités opérationnelles.

GRILLES TARIFAIRES

FORT HENRY

(plus la TVH)	2019-2020	2020-2021
Programmation de base de la saison principale		
<i>Entrée générale / Cérémonie du crépuscule</i>		
Adultes	20,00 \$	20,00 \$
Aînés (65 ans et plus)	20,00 \$	20,00 \$
Élèves (13 à 18 ans)	16,00 \$	16,00 \$
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 \$	10,00 \$
Ajout d'un siège au balcon (événements en soirée au FH seulement)	20,00 \$	20,00 \$
Enfants (famille élargie)	–	
Auprès d'un voyageur – Adultes	15,00 \$	15,00 \$
Auprès d'un voyageur – Aînés	15,00 \$	15,00 \$
Auprès d'un voyageur – Étudiants	11,00 \$	11,00 \$
Auprès d'un voyageur – 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) – Aînés	11,00 \$	11,00 \$
Groupe scolaire (20 ou plus)	8,85 \$	8,85 \$

Surveillant(e) supplémentaire (ratio supérieur à 1:5)	15,00 \$	15,00 \$
Passeport vers le passé – Adultes	46,00 \$	50,00 \$
Passeport vers le passé – Aînés	46,00 \$	50,00 \$
Passeport vers le passé – Étudiants	35,00 \$	38,00 \$
Passeport vers le passé – Jeunes	30,00 \$	32,00 \$
Passeport vers le passé – Enfants	–	
Passeport vers le passé (Privilège) – Adultes	74,00 \$	79,00 \$
Passeport vers le passé (Privilège) – Aînés	74,00 \$	79,00 \$

Passeport vers le passé (Privilège) – Étudiants	55,00 \$	60,00 \$
Passeport vers le passé (Privilège) – Jeunes	50,00 \$	55,00 \$
Passeport vers le passé (Privilège) – Enfants		
Grands événements (Corps des Marines ou « tattoo »)		
Adultes	25,00 \$	25,00 \$
Aînés	25,00 \$	25,00 \$
Étudiants	17,00 \$	17,00 \$
Jeunes	17,00 \$	17,00 \$
Enfants	–	
Militaires et membres de leurs familles (5 ans et plus)	11,00 \$	10,00 \$
Ajout de la programmation de jour	10,00 \$	10,00 \$
Auprès d'un voyageur – Adultes	20,00 \$	20,00 \$
Auprès d'un voyageur – Aînés	20,00 \$	20,00 \$
Auprès d'un voyageur – Étudiants	15,00 \$	15,00 \$
Auprès d'un voyageur – 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) – Aînés	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 \$
Visite sensorielle		8,85 \$
<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 \$
Aînés – jour de l'événement	20,00 \$	20,00 \$
Étudiants	7,08 \$	7,08 \$
Jeunes	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 \$
Auprès d'un voyageur – Adultes	10,00 \$	10,00 \$
Auprès d'un voyageur – Aînés	10,00 \$	10,00 \$
Auprès d'un voyageur – Étudiants	7,00 \$	7,00 \$
Auprès d'un voyageur – Jeunes	7,00 \$	7,00 \$
Auprès d'un voyageur – 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 Fright (Fort de la peur)		
Jeunes	16,00 \$	25,00 \$
Forfait fixe – Adultes, personnes âgées, étudiants, jeunes	25,00 \$	25,00 \$
Forfait fixe – Militaires	15,00 \$	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 \$
Auprès d'un voyageur – Adultes	15,00 \$	20,00 \$
Auprès d'un voyageur – Aînés	15,00 \$	20,00 \$
Auprès d'un voyageur – Étudiants	15,00 \$	20,00 \$
Auprès d'un voyageur – Jeunes	15,00 \$	20,00 \$

Groupes (20 et plus) – Adultes	15,00 \$	20,00 \$
Groupes (20 et plus) – Aînés	15,00 \$	20,00 \$
Groupes (20 et plus) – Jeunes	10,00 \$	20,00 \$
Groupes (20 et plus) – Jeunes	15,00 \$	20,00 \$
Remarque : Les soirées accessibles = au tarif des aînés		
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 \$
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 \$	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 lieu 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	15,00 \$	17,00 \$
Jeunes et enfants	11,00 \$	12,00 \$
Enfants de moins de 5 ans	Gratuit	Gratuit
Grands événements		
Adultes et aînés	20,00 \$	22,00 \$
Jeunes et enfants	15,00 \$	16,00 \$
Enfants de moins de 5 ans	Gratuit	Gratuit
Visite guidée à pied hors saison		
Adultes et aînés	10,00 \$	12,00 \$
Jeunes et enfants	7,00 \$	8,00 \$
Enfants de moins de 5 ans	Gratuit	Gratuit
L'automne au Fort Henry – Fort Fright/Fort de la peur		
Entrée générale	15,00 \$	20,00 \$

UPPER CANADA VILLAGE

(plus la TVH)	2019-2020	2020-2021
Programmation de base de la saison principale	De mai à la mi-septembre	
Entrée générale		
Adultes	22,00 \$	22,00 \$
Aînés (65 ans et plus)	22,00 \$	22,00 \$
Élèves (13 à 18 ans)	16,00 \$	16,00 \$
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)	11,00 \$	11,00 \$
Enfants (famille élargie)	-	-
Auprès d'un voyageur – Adultes	15,00 \$	15,00 \$
Auprès d'un voyageur – Aînés	15,00 \$	15,00 \$
Auprès d'un voyageur – Étudiants	11,00 \$	11,00 \$
Auprès d'un voyageur – 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 \$

Surveillant(e) supplémentaire (ratio supérieur à 1:5)	15,00 \$	15,00 \$
Passeport vers le passé – Adultes	46,00 \$	50,00 \$
Passeport vers le passé – Aînés	46,00 \$	50,00 \$
Passeport vers le passé – Étudiants	35,00 \$	38,00 \$
Passeport vers le passé – Jeunes	30,00 \$	32,00 \$

Passeport vers le passé – Enfants	–	-
Passeport vers le passé (Privilège) – Adultes	74,00 \$	79,00 \$
Passeport vers le passé (Privilège) – Aînés	74,00 \$	79,00 \$
Passeport vers le passé (Privilège) – Étudiants	55,00 \$	60,00 \$
Passeport vers le passé (Privilège) – Jeunes	50,00 \$	55,00 \$
Passeport vers le passé (Privilège) – Enfants	–	-

Grands événements (Festival médiéval, Guerre de 1812)

Adultes	25,00 \$	25,00 \$
Aînés	25,00 \$	25,00 \$
Étudiants	17,00 \$	17,00 \$
Jeunes	17,00 \$	15,00 \$
Enfants	–	-
Militaires et membres de leurs familles (5 ans et plus)	17,00 \$	12,50 \$
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 \$
Groupe scolaire (20 ou plus)	10,62 \$	10,62 \$

Camps et programmes éducatifs et spécialisés

Éducation immersive	54,86 \$	54,86 \$
Voyageurs dans le temps (Time Travellers)	650,00 \$	665,00 \$
Voyageurs dans le temps – Séjour d’essai	290,00 \$	295,00 \$

Programme Jeunes interprètes et expérimentés	245,00 \$	250,00 \$
Conférence pour adultes	177,00 \$	250,00 \$
Visite guidée spéciale (5 ans et plus, 20 ou plus)	25,00 \$	25,00 \$

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)	2,25 \$	2,50 \$
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 \$	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		
Événements d'automne et d'hiver (PumpkInferno/Village en lumières)	Octobre et décembre	
Village en lumières – Adultes de 13 ans et plus	16,00 \$	16,00 \$
Aînés	16,00 \$	S.O.
Étudiants	16,00 \$	S.O.
Village en lumières – Enfants de 5 à 12 ans	12,00 \$	12,00 \$
Enfants	–	-
PumpkInferno – Adultes de 13 ans et plus	16,00 \$	18,00 \$
PumpkInferno – Jeunes	12,00 \$	14,00 \$
PumpkInferno – Sans réservation (adultes de 13 ans et plus)	25,00 \$	25,00 \$
PumpkInferno – Billets sans réservation pour jeunes	S.O.	21,00 \$
Militaires et membres de leurs familles (5 ans et plus)	S.O.	10,00 \$
Forfait PumpkInferno et Village en lumières – Adultes de 13 ans et plus	27,00 \$	29,00 \$

Forfait PumpkInferno et Village en lumières – Enfants de 5 à 12 ans	19,00 \$	21,00 \$
Forfait pour étudiants (2 événements au choix)	25,00 \$	S.O.
Forfait pour enfants et jeunes (2 parmi des événements PF/VL)	19,00 \$	S.O.
Promenade en calèche Pommier (pour 2 adultes, Village en lumières)	80,00 \$	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)	254,25 \$	255,00 \$
Réservation de groupe privé (jusqu'à 300 personnes)	3 000,00 \$	3 200,00 \$
Réservation de groupe privé Plus (jusqu'à 100 personnes de plus, au-delà de 300 personnes)	600,00 \$	800,00 \$
Voyagiste – Adultes (tous les événements, uniquement le mercredi soir pour PF)	12,00 \$	12,00 \$
Voyagiste – Aînés (tous les événements, uniquement le mercredi soir pour PF)	12,00 \$	12,00 \$
Voyagiste – Étudiants (tous les événements, uniquement le mercredi soir pour PF)	9,00 \$	9,00 \$
Voyagiste – Aînés (tous les événements – OW/LB/PF/VL, uniquement le mercredi soir pour PF)	9,00 \$	9,00 \$
Groupes (20 et plus) – Adultes (PF)	15,00 \$	15,00 \$
Groupes (20 et plus) – Aînés (PF)	15,00 \$	15,00 \$
Groupes (20 et plus) – Étudiants (PF)	15,00 \$	15,00 \$
Groupes (20 et plus) – Jeunes (PF)	10,00 \$	10,00 \$
Frais de location de locaux, de biens et de services	Toute l'année	
Location de costumes (sur place)	40,00 \$	40,00 \$
Location de costumes (hors site)	85,00 \$	85,00 \$
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 \$	100,00 \$
Bois de chauffage	8,00 \$	8,00 \$
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 \$
Frais de fournisseur 2 (p. ex. frais du stand pendant la fin de semaine médiévale)	177,00 \$	177,00 \$

Frais de fournisseur 3	S.O.	200,00 \$
Frais de fournisseur 4	S.O.	250,00 \$
Frais de fournisseur 5	S.O.	300,00 \$
Frais de fournisseur 6	S.O.	450,00 \$
Supplément de location d'installations 1 (frais en ligne)	1,50 \$	2,00 \$
Supplément de location d'installations 2 (promenades hantées)	2,50 \$	2,50 \$
Supplément de location d'installations 3 (p. ex. course en raquettes Dion)	S.O.	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 \$	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 (Harvest Barn)	1 000,00 \$	1 000,00 \$
Location d'un lieu 7 (mariage sur place, UCV)	800,00 \$	800,00 \$
Jardin Crysler	500,00 \$	500,00 \$

GRILLE TARIFAIRE DES VISITES GUIDÉES DU PÉNITENCIER DE KINGSTON

Frais de service inclus, plus la TVH	2019-2020	2020-2021
Programmation de base de la saison principale	De mai à la fin octobre	
Visite de base	Plus les frais	Frais inclus
Adulte (19 ans et plus) – visite de base	35,00 \$	35,00 \$
Rabais pour les résidents de Kingston	(5,00 \$)	(5,00 \$)
Enfants et jeunes (5 ans à 18 ans) – visite de base	25,00 \$	25,00 \$
Enfants de moins de 5 ans	-	-
Voyagiste – Adultes	26,25 \$	26,25 \$
Voyagiste – Étudiants et jeunes	18,75 \$	21,75 \$
Groupes (20 et plus) – Adultes	26,25 \$	29,25 \$
Groupes (20 et plus) – Étudiants et jeunes	18,75 \$	21,75 \$
Groupe scolaire (20 ou plus)	12,50 \$	15,50 \$
Visite prolongée		
Adultes (19 ans et plus) – visite prolongée	70,00 \$	75,00 \$

Enfants et jeunes (5 ans à 18 ans) – visite prolongée	60,00 \$	65,00 \$
<i>Après la tombée de la nuit</i>		
Adultes (19 ans et plus) – visite Après la tombée de la nuit	S.O.	40,00 \$
Enfants et jeunes (5 ans à 18 ans) – visite Après la tombée de la nuit	S.O.	30,00 \$

PARCS DU SAINT-LAURENT

(plus la TVH)	Ivy Lea et baie de Brown – 2019-2020	Ivy Lea et baie de Brown – 2020-2021	Glengarry, Mille Roches, Woodlands, McLaren, Farran Riverside/Cedar – 2019-2020	Glengarry, Mille Roches, Woodlands, McLaren, Farran Riverside/Cedar – 2020-2021	Sanctuaire des oiseaux migrateurs UC – 2019-2020	Sanctuaire des oiseaux migrateurs UC – 2020-2021
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 \$
Personnes âgées	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	94,00 \$	96,07 \$	94,00 \$	96,07 \$	94,00 \$	96,07 \$
Vignette saisonnière pour véhicule (utilisation de jour) – accès à toutes les aires d’utilisation de la CPSL	35,00 \$	35,77 \$	35,00 \$	35,77 \$	35,00 \$	35,77 \$
Vignette saisonnière pour véhicule (utilisation de jour) – accès à la baie de Brown ou au chemin du Long-Sault	62,00 \$	63,36 \$	62,00 \$	63,36 \$	62,00 \$	63,36 \$
Frais de pourvoyeurs quotidiens	28,00 \$	28,62 \$	28,00 \$	28,62 \$	28,00 \$	28,62 \$

Camping saisonnier						
Sans service	2 964,00 \$	3 082,56 \$	2 246,00 \$	2 335,84 \$	2 246,00 \$	2 335,84 \$
Sans service – bord de l'eau			2 563,60 \$	2 666,14 \$		
1 service (eau) – bord de l'eau			3 088,00 \$	3 211,52 \$		
Électricité (15 ampères)			2 433,60 \$	2 530,94 \$		
Électricité (30 ampères)			2 589,60 \$	2,693,18 \$		
2 services – électricité (15 ampères) + eau			2 563,60 \$	2 666,14 \$		
2 services – électricité (30 ampères) + eau	3 312,40 \$	3 444,90 \$	2 719,60 \$	2,828,38\$	2,719,60\$	2,828,38\$
2 services – électricité (50 ampères) + eau			3 068,00 \$	3 190 72 \$		
Vignette saisonnière pour véhicule supplémentaire	64,48 \$	65,90 \$	64,48 \$	65,90 \$	64,48 \$	65,90 \$
Location de quais (saison)	832,00 \$	850,30 \$				
Pompage des eaux usées (saison)	130,00 \$	132,86 \$				
Camping de passage						
Sans service	39,78 \$	40,66 \$	35,70 \$	36,49 \$	37,74 \$	38,57 \$
Bord de l'eau	47,43 \$	48,47 \$	37,74 \$	38,57 \$	40,29 \$	41,18 \$
Électricité (15 ampères)	43,35 \$	44,30 \$	41,28 \$	42,19 \$		
Électricité (30 ampères)					43,86 \$	44,82 \$

2 services – électricité (15 ampères)			45,39 \$	46,39 \$		
2 services – électricité (30 ampères)	51,51 \$	52,64 \$	47,43 \$	48,47 \$	49,47 \$	50,56 \$
2 services – électricité (50 ampères)			49,98 \$	51,08 \$	52,02 \$	53,16 \$
Bord de l'eau – île Hoople/baie de Brown	52,02 \$	53,16 \$	52,02 \$	53,16 \$		
3 services – électricité (50 ampères)			57,12 \$	58,38 \$	57,12 \$	58,38 \$
Maisonnnette rustique (cabine) – en semaine	96,90 \$	99,03 \$	96,90 \$	99,03 \$	96,90 \$	99,03 \$
Maisonnnette rustique (cabine) – fin de semaine/nuitée	114,24 \$	116,75 \$	114,24 \$	116,75 \$	114,24 \$	116,75 \$
Maisonnnette rustique (cabine) – en semaine	648,21 \$	662,47 \$	648,21 \$	662,47 \$	648,21 \$	662,47 \$
Maisonnnette perchée dans les arbres					307,02 \$	313,77 \$
Maisonnnette perchée dans les arbres – une semaine					1 842,12 \$	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			896,58 \$	896,58 \$		
Petits chalets – en semaine			77,52 \$	79,23 \$		
Petits chalets – fin de semaine			90,78 \$	92,78 \$		
Camping de groupe						
Par personne			3,06 \$	3,13 \$	3,06 \$	3,13 \$
Étudiants ou personnes âgées			2,81 \$	2,87 \$	2,81 \$	2,87 \$

Sites A, B, C et 5			81,60 \$	83,40 \$	81,60 \$	83,40 \$
Sites D, E et 1-4			45,90 \$	46,91 \$	45,90 \$	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 (vidange)	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 de 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		Personnes âgées
Sans service		20 %		20 %		10 %
Bord de l'eau		20 %		20 %		10 %
Électricité (15 ampères)		20 %		20 %		10 %
Électricité (30 ampères)		20 %		20 %		10 %
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 %		

ÉCOPARC D'AVENTURE SKYWOOD

(plus la TVH)	2019-2020	2020-2021
Circuit de tyroliennes		
Adultes (16 ans et +)	66,34 \$	66,34 \$
Jeunes (12 à 15 ans)	60,99 \$	60,99 \$
Enfants (9 à 11 ans)	S.O.	S.O.
Parcours d'aventure		
Adultes (16 ans et +)	58,85 \$	66,34 \$
Jeunes (12 à 15 ans)	51,36 \$	60,99 \$
Enfants (9 à 11 ans)	42,80 \$	42,80 \$
Parcours de découverte (initiation)		
Adultes (16 ans et +)	29,96 \$	29,96 \$
Jeunes (12 à 15 ans)	29,96 \$	29,96 \$
Enfants (9 à 11 ans)	29,96 \$	29,96 \$
Parcours de découverte + promenade d'arbre en arbre	35,00 \$	35,00 \$
Village dans les arbres		
Adultes (16 ans et +)	10,70 \$	10,70 \$
Jeunes (12 à 15 ans)	10,70 \$	10,70 \$
Enfants (9 à 11 ans)	10,70 \$	10,70 \$
Anniversaire au village dans les arbres (Treewalk)	NOUVEAU	9,63 \$
Parcours de découverte (tyrolienne d'initiation)		
Adultes (16 ans et +)	26,75 \$	26,75 \$
Jeunes (12 à 15 ans)	26,75 \$	26,75 \$
Enfants (9 à 11 ans)	26,75 \$	26,75 \$
Rabais		
Groupe de 10 et +	10 %	10 %
Groupe de 20 et +	15 %	15 %
Rabais pour groupe de 50 +	25 %	25 %
Rabais scolaire	25 %	20 %
Forfait parc de jeux aériens et parcours d'aventure	15 %	15 %
Rabais pour les militaires	NOUVEAU	20 %

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

GRILLE TARIFAIRE DE LA MARINA DU PARC CRYSLER

(plus la TVH)	2019-2020	2020-2021
Personnes de passage		
Par jour, avec électricité	2,00 \$	2,25 \$
Par semaine, avec électricité	12,75 \$	14,75 \$
Alimentation supplémentaire en électricité (30 ampères/pied)	0,50 \$	1,00 \$
Amarrage quotidien (prix fixe)	26,00 \$	27,00 \$
Séjour saisonnier (tarif par pied)		
Par mois, avec électricité, en haute saison	32,00 \$	34,00 \$
Par mois, avec électricité, en basse saison	26,25 \$	28,25 \$
Saison entière, avec électricité (par pied)	62,00 \$	62,00 \$
Alimentation supplémentaire en électricité (prix fixe quotidien)	9,50 \$	11,50 \$
Saison entière (prix fixe avec alimentation supplémentaire – 30 ampères)	330,95 \$	334,95 \$

Entreposage		
Mise à quai pendant l'été (par pied)	24,50 \$	26,50 \$
Entreposage de remorque pendant l'été	120,95 \$	150,95 \$
Remorque, par jour (stationnement de nuit)	21,50 \$	25,95 \$
Remorque, par semaine	118,50 \$	125,95 \$
Ber pendant l'été	150,00 \$	165,00 \$
Entreposage de bateau pendant l'hiver (par pied)	18,50 \$	19,95 \$
Emballage sous film rétractable (par pied) – embarcation de plaisance	19,50 \$	19,50 \$
Emballage sous film rétractable (par pied) – pont supérieur	21,50 \$	21,50 \$
Entreposage intérieur (par pied)	39,50 \$	40,00 \$

Services		
Rampe de mise à l'eau, du lundi au dimanche	10,95 \$	12,95 \$
Rampe de mise à l'eau saisonnière	120,95 \$	125,95 \$
Service de vidange saisonnier (pompage)	129,95 \$	139,95 \$
Service de vidange – un réservoir	21,95 \$	25,95 \$
Électricité, basse saison (par pied) par jour	2,95 \$	4,95 \$
Frais commerciaux, pour services offerts par un tiers	49,95 \$	79,95 \$
Service de transport aller-retour	39,95 \$	39,95 \$
Service de transport aller-retour (attraction)	16,95 \$	16,95 \$
Stationnement de nuit	20,95 \$	25,95 \$
Levage		
30 pieds et moins	150,00 \$	200,00 \$
31 à 37 pieds	175,00 \$	225,00 \$
38 à 43 pieds	200,00 \$	250,00 \$
Levage, voiliers		
Moins de 30 pieds	175,00 \$	225,00 \$
31 à 36 pieds	200,00 \$	250,00 \$
Plus de 37 pieds	250,00 \$	300,00 \$

GRILLE TARIFAIRE – TERRAIN DE GOLF UPPER CANADA

(plus la TVH)	2019-2020	2020-2021
Tarifs saisonniers		
Annuel	1 989,12 \$	1 500,00 \$
Couple	3 040,66 \$	(supprimé)
Personnes âgées (du lundi au vendredi, sauf les jours fériés)	1 424,50 \$	1 425,00 \$
Étudiants	714,84 \$	250,00 \$
Jeunes	77,70 \$	80,00 \$
En semaine	1 424,50 \$	(supprimé)
Paie ment à l'utilisation, en semaine	290,08 \$	295,00 \$
Paie ment à l'utilisation, activité en semaine	27,97 \$	28,00 \$
Voiturette	973,84 \$	975,00 \$
Voiturette, en semaine	704,48 \$	710,00 \$
Entreprise	3 910,90 \$	3,920,00 \$
Entreprise – privilège	4 843,30 \$	4,850,00 \$
Terrain de pratique, pour une personne	227,92 \$	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)	50,00 \$	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)	2019-2020	2020-2021
Permis d'entrée – Résidentiel	440,32 \$	447,81 \$
Permis d'entrée – Commercial	1 119,23 \$	1 138,26 \$
Permis de construire (bâtiment résidentiel ou agricole)	440,32 \$	441,81 \$
Permis de construire (bâtiment annexe ou autre structure)	264,19 \$	268,68 \$
Permis de construire commercial (15 \$ par tranche de 1 000 \$ – minimum de 86 \$)	15,36 \$	15,62 \$
Permis d'installation d'enseigne (5 ans – par enseigne)	411,65 \$	418,65 \$
Permis d'installation d'enseigne (enseigne saisonnière temporaire – par enseigne)	517,12 \$	525,91 \$
Permis d'installation d'enseigne (activité commerciale ou immobilière temporaire – par enseigne)	169,98 \$	172,87 \$

Permis d'installation d'enseigne (activité sans but lucratif temporaire)	50,00 \$	50,00 \$
Permis d'empiétement (durée particulière)	245,76 \$	249,94 \$
Permis de déménagement (2 à 4 déménagements)	184,32 \$	187,45 \$
Permis de déménagement (5 à 9 déménagements)	368,64 \$	374,91 \$
Permis de déménagement (10 à 14 déménagements)	522,24 \$	531,12 \$
Permis de déménagement (15 à 19 déménagements)	NOUVEAU	749,81 \$
Permis de déménagement (20 à 24 déménagements)	NOUVEAU	989,00 \$
Lettre d'autorisation d'accès à la promenade	40,96 \$	50,00 \$
Entente de lutte contre la végétation	128,00 \$	130,18 \$
Permis d'utilisation des terres	250,88 \$	255,14 \$
Utilisation des terres à des fins agricoles (par acre non drainé)	51,20 \$	52,07 \$
Utilisation des terres à des fins agricoles (sans but lucratif, par acre non drainé)	25,60 \$	26,04 \$
Permis d'amarrage, à l'unité	400,00 \$	425,00 \$

Mise à jour dans le contexte de la COVID-19

PLAN D'ACTIVITÉS

2020. 2021. 2022.

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

APERÇU DES ACTIVITÉS ET DES PROGRAMMES ACTUELS ET FUTURS DES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

La reprise des activités de la CPSL est importante pour les communautés et les municipalités dans lesquelles se trouvent ses actifs. En pleine saison d'exploitation à temps plein, la CPSL emploie plus de 600 personnes et a des retombées économiques régionales estimées à entre 70 et 100 millions de dollars par année.

Après une telle pandémie qui a forcé la plupart d'entre nous à s'isoler dans des lieux confinés, les offres de la CPSL viennent combler un besoin de sortir et d'explorer de grands espaces. La CPSL veillera à ce que la transition s'inscrive dans une approche prudente et à ce que les mesures de rétablissement soient pondérées et prises de manière responsable; des précautions s'imposent pour protéger le personnel et les visiteurs.

Dès que le gouvernement de l'Ontario a déclaré la situation d'urgence, le 17 mars 2020, toutes les activités de la CPSL ont été fermées au public. Cette fermeture s'est poursuivie tout au long des mois d'avril et de mai, soit ceux où aurait normalement eu lieu l'ouverture des parcs et des installations récréatives de la CPSL (terrains de camping, marina du parc Chrysler, terrain de golf Upper Canada, Sanctuaire des oiseaux migrateurs Upper Canada, promenade du Long-Sault et plusieurs terrains de camping et plages de jour) ainsi que des sites historiques de la CPSL (Upper Canada Village et Fort Henry) et du programme des visites guidées du Pénitencier de Kingston.

La vaste gamme d'attractions offertes par la CPSL s'adresse à un public diversifié, des touristes locaux et provinciaux aux campeurs et amateurs de sensations fortes en passant par les plaisanciers qui empruntent la Voie maritime du Saint-Laurent et des visiteurs d'outre-mer. Les effets de cette pandémie mondiale sur les activités de la CPSL et sur l'industrie du tourisme en général sont énormes. Les voyages de longue distance, de l'Asie et de l'Europe, ont cessé du jour au lendemain. Les voyages locaux et régionaux, qui auraient constitué la plus grande part de l'achalandage pour les activités de la CPSL en début de saison, ont également été interrompus.

ANALYSE DU CONTEXTE

Selon le Plan d'action de l'Ontario 2020 contre la COVID-19 préparé par le ministère des Finances, les mesures encourageant la population à éviter les sorties, conjuguées au recul des revenus d'emploi, affaibliront probablement la croissance des dépenses de consommation des ménages, qui devrait passer de 3,6 % en 2019 à 2,4 % en 2020. Les bénéfices d'entreprises devraient diminuer de 2,4 % cette année et, dans les industries plus susceptibles d'être touchées par la propagation de la COVID-19, les reculs pourraient être plus marqués.

D'après des consultations menées auprès de l'AITC, de la TIAO, de Destinations International, de Destination Canada et d'autres acteurs du secteur, l'industrie du tourisme redeviendra vigoureuse dans 12 à 18 mois. Un récent sondage réalisé par Destination Canada auprès des Canadiens entre le 9 et le 16 avril 2020 montre que la proportion de répondants qui prévoient faire un ou plusieurs voyages d'une nuitée hors de chez eux pour des vacances ou des loisirs entre le 1^{er} mai et le 31 octobre n'est que de 46 %, ce qui représente une baisse significative par rapport aux 79 %

enregistrés à la même époque l'année dernière, et les perspectives les plus faibles sont notées du côté des répondants du Québec, où cette proportion est de seulement 44 %.

Un rapport a été commandé par Destination Canada afin de fournir une estimation des répercussions de la COVID-19 sur le secteur du tourisme canadien à cause de la diminution des voyages, tant internationaux que nationaux. Ce rapport qui représente les avis de Tourism Economics est basé sur leur analyse et leur interprétation de la situation au 13 avril 2020. Il intègre les hypothèses de cet organisme sur la gravité potentielle et la durée de l'épidémie de la COVID-19, ainsi que sur son incidence sur le secteur du tourisme et l'économie canadienne. Le rapport était basé sur deux scénarios, décrits ci-dessous :

VIRUS MAÎTRISÉ

- La récession économique a commencé au début du mois de mars.
- On observe une forte contraction du PIB au deuxième trimestre (-38 %), suivie d'un net rebond économique au second semestre de 2020, qui dépendra de l'efficacité des mesures de confinement dans les mois à venir. Dans l'ensemble, le PIB recule de 6,5 % en 2020, et il est suivi d'une croissance de 9,2 % en 2021.
- Le taux de chômage atteint 14,6 % au troisième trimestre.
- D'importantes mesures de relance budgétaire sont prévues pour aider à combattre les dommages économiques causés par la pandémie de coronavirus.
- Hypothèses de réponse à la maladie :
 - Les restrictions de voyage liées à la COVID-19 sont censées être concentrées en mars et avril.
 - Les prévisions supposent une amélioration progressive de la situation relative aux voyages à partir de juin.

VIRUS NON MAÎTRISÉ

- La récession économique a commencé au début du mois de mars.
- On observe une forte contraction du PIB aux deuxième et troisième trimestres (respectivement -46 % et -25 %), suivie d'un rebond économique au quatrième trimestre, bien que ce celui-ci soit plus faible que dans le scénario de maîtrise du virus. Dans l'ensemble, le PIB est de -11,7 % en 2020, et il est suivi d'une croissance de 11,0 % en 2021.
- Le taux de chômage atteint 17,8 % au troisième trimestre.
- D'importantes mesures de relance budgétaire sont prévues pour aider à combattre les dommages économiques causés par la pandémie de coronavirus. Hypothèses de réponse à la maladie :
 - Les interdictions de voyager et les décrets ordonnant de rester à la maison sont censés être concentrés en mars, en avril et en mai.
 - Les décrets ordonnant de rester à la maison commencent à diminuer en juin, mais le virus reste mal maîtrisé.

- La plus grande part de la population mondiale poursuit ses efforts pour limiter les expositions possibles jusqu'à la fin de 2020, notamment en réduisant considérablement les déplacements.

RÉSUMÉ DES DÉPENSES TOURISTIQUES

- Virus maîtrisé
 - La valeur des dépenses touristiques totales chute à 68 milliards de dollars en 2020, soit une baisse de 35 % par rapport à 2019.
 - L'Ontario connaîtra les pertes les plus importantes, soit de 13,7 milliards de dollars.
- Virus non maîtrisé
 - La valeur des dépenses touristiques totales chute à 42 milliards de dollars en 2020, soit une baisse de 59 % par rapport à 2019.
 - L'Ontario connaîtra les pertes les plus importantes, soit de 23,5 milliards de dollars.

PÉRIODE DE RÉTABLISSEMENT

Virus maîtrisé

Le marché intérieur connaîtra la plus petite baisse en 2020 et se redressera plus rapidement que les marchés internationaux à court terme. Un retour aux niveaux de 2019 est attendu vers le milieu ou la fin de 2021. Toutefois, à long terme, les marchés internationaux devraient connaître une croissance plus rapide, dépassant le marché intérieur vers le milieu de l'année 2023.

Virus non maîtrisé

Le marché intérieur connaîtra la plus petite baisse en 2020 et se redressera plus rapidement que les marchés internationaux à court terme. Un retour aux niveaux de 2019 est attendu vers le milieu ou la fin de 2023. Toutefois, à long terme, les marchés internationaux devraient connaître une croissance plus rapide, dépassant le marché intérieur au moment même où celui-ci atteindra les niveaux de 2019, soit au milieu de l'année 2023.

Une reprise est attendue, mais les perspectives pour le reste de l'année fiscale 2020 sont pour le moins sombres. Elle sera lente et il faudra une bonne partie de la saison 2021 pour revenir à un semblant des niveaux antérieurs à la COVID-19. Cela suppose également l'absence d'une deuxième vague de la pandémie à l'automne 2020, laquelle entraînerait une nouvelle déclaration de situation d'urgence et la fermeture des entreprises non essentielles.

STRATÉGIE D'OUVERTURE

La CPSL a élaboré une stratégie d'ouverture dans le contexte de la COVID-19 qui repose sur le respect des directives provinciales et locales en matière de santé pour guider les étapes d'une reprise progressive des activités. Si toutes les attractions ont d'abord été fermées au public, les opérations essentielles à la préservation des biens sous le contrôle de la CPSL se sont poursuivies.

COMMISSIONS DES PARCS DU SAINT-LAURENT

SLPC	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21 Pre-COVID-19 Budget	2020-21 COVID-19 Budget
Activities	671,455	627,370	610,859	614,330	161,326
Revenue	13,184,790	13,252,107	13,373,267	13,741,369	3,828,644
Expenses	18,395,349	19,346,907	18,198,066	19,054,791	12,825,113
Net income before Transfer Payment	(5,210,559)	(6,094,800)	(4,824,800)	(5,313,422)	(8,996,468)

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 2020-2021, la CPSL prévoit générer des recettes totales de 13,741 millions de dollars (une hausse de 8 % par rapport aux prévisions de fin d'exercice), d'engager des dépenses totales de 19,055 millions de dollars (une hausse de 4 % par rapport aux prévisions de fin d'exercice) et de réaliser un excédent de 1,809 million de dollars, sans compter les visites guidées du Pénitencier de Kingston. Ces dernières devraient générer des recettes totales de 2,843 millions de dollars, entraîner des dépenses totales de 1,866 million de dollars et dégager un excédent de 976 000 \$, à répartir à nouveau à raison de 50 % au profit de Centraide de Kingston Frontenac, Lennox et Addington et de 50 % à un fonds de commercialisation géré conjointement par Tourism Kingston et la CPSL. La CPSL estime pouvoir récupérer environ 291 000 \$ en dépenses liées à l'exploitation des visites guidées du Pénitencier de Kingston.

Mise à jour dans le contexte de la COVID-19, au 13 août 2020

Avant la pandémie de COVID-19, la CPSL avait prévu un excédent net de 1,809 million de dollars (en tenant compte d'un paiement de transfert de 7,12 millions de dollars); cependant, comme on le voit ci-dessous, la pandémie a eu d'importantes conséquences sur ses sites ainsi que sur le tourisme. Un budget révisé basé sur les paramètres de la phase 2, stade 3, et de l'activité réelle de la CPSL, amène à anticiper un déficit de 1,874 million de dollars à la fin de l'année. Ces chiffres résultent d'une réduction anticipée de 73 % de l'accueil de visiteurs. Les visites guidées du Pénitencier de Kingston ont commencé tard dans la saison en raison de la pandémie, et cette activité fonctionne au seuil de rentabilité.

Financement gouvernemental (budgets de fonctionnement et d'immobilisations)

Le plan financier établi pour 2020-2021 suppose que la subvention annuelle de fonctionnement de la province est maintenue à 7,123 millions de dollars. Comme le souligne le plan d'approvisionnement, la Commission a besoin d'un budget d'immobilisations courant d'environ

6,2 millions de dollars en 2020-2021 et de 21 millions au cours des trois prochains exercices, de même que d'un budget d'immobilisations pour des projets d'envergure d'environ 17 millions de dollars en 2020-2021 et de 45 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 nécessiter un financement supplémentaire au cours du plan triennal.

Mise à jour dans le contexte de la COVID-19, au 13 août 2020

SLPC	2020-21 Pre-COVID-19 Budget	2020-21 COVID-19 Budget	Budget Variance Pre-COVID-19 vs. COVID-19	Budget Variance Pre-COVID-19 vs. COVID-19
Activities	614,330	161,326	(453,004)	-74%
Revenue	13,741,369	3,828,644	(9,912,725)	-72%
Expenses	19,054,791	12,825,113	(6,229,679)	-33%
Net income before Transfer Payment	(5,313,422)	(8,996,468)	(3,683,047)	-69%
Transfer Payment	7,122,800	7,122,800	-	-
Net income after Transfer Payment	1,809,378	(1,873,668)	(3,683,047)	-204%

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, conjugués à la nécessité de respecter les priorités du gouvernement, la CPSL doit recourir à plusieurs instruments de mesure du rendement. Les gestionnaires des unités opérationnelles, l'équipe de la haute direction et le conseil des commissionnaires examinent périodiquement les résultats. Les principales mesures de 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.

2019-2020

Dans son budget de fonctionnement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2020, la CPSL prévoit un écart positif de 535 000 \$ par rapport à l'excédent net d'exploitation budgétisé de 942 000 \$, ce qui se traduira par un excédent net d'exploitation de 1,478 million de dollars pour l'exercice, lequel servira à financer des initiatives stratégiques et à combler les insuffisances en matière de capital.

2020-2021

Pour 2020-2021, la CPSL prévoit générer des recettes totales de 13,741 millions de dollars (une hausse de 8 % par rapport aux prévisions de fin d'exercice), d'engager des dépenses totales de 19,055 millions de dollars (une hausse de 4 % par rapport aux prévisions de fin d'exercice) et de réaliser un excédent de 1,809 million de dollars, sans compter les visites guidées du Pénitencier de Kingston. Ces dernières devraient générer des recettes totales de 2,843 millions de dollars, entraîner des dépenses totales de 1,866 million de dollars et dégager un excédent de 976 000 \$, à répartir à nouveau à raison de 50 % au profit de Centraide de Kingston Frontenac, Lennox et Addington et de 50 % à un fonds de commercialisation géré conjointement par Tourism Kingston et

la CPSL. La CPSL estime pouvoir récupérer environ 291 000 \$ en dépenses liées à l'exploitation des visites guidées du Pénitencier de Kingston.

Mise à jour dans le contexte de la COVID-19, au 13 août 2020

La pandémie de COVID-19 a eu des conséquences considérables sur la CPSL et le tourisme en général. Le budget 2020-2021 a été révisé pour refléter le nouvel environnement et les nouveaux paramètres dans lesquels la CPSL exerce ses activités. La CPSL prévoit générer des recettes totales de 3,829 millions de dollars (soit une baisse de 72 % par rapport au budget 2020-2021 antérieur à la COVID-19), d'engager des dépenses totales de 12,825 millions de dollars (soit une baisse de 33 % par rapport au budget 2020-2021 antérieur à la COVID-19), ce qui se traduira par une perte nette au titre de l'exploitation de 1,874 million de dollars, sans compter les visites guidées du Pénitencier de Kingston.

2021-2022 à 2022-2023

En 2021-2022, la CPSL s'attend à générer des recettes qui s'élèveront à 14,152 millions de dollars au total, et elle estime ses dépenses à 19,325 millions de dollars au total. Il s'agira donc d'un excédent net prévu de 1,950 million de dollars. Au cours de la dernière année du cycle triennal de planification des activités (2022-2023), la CPSL s'attend à générer des recettes totales de 14,575 millions de dollars et à engager des dépenses totales de 19,645 millions de dollars, ce qui se traduira par un excédent net prévu de 2,052 millions de dollars.

Mise à jour dans le contexte de la COVID-19, au 13 août 2020

Les prévisions financières de la CPSL pour 2021-2022 et 2022-2023 ont été mises à jour en fonction de la COVID-19. La CPSL prévoit avec optimisme un retour entre 90 % et 100 % aux niveaux d'activité des visiteurs de 2019-2020 en 2021-2022 et 2022-2023, respectivement. En 2021-2022, la CPSL s'attend à générer des recettes qui s'élèveront à 11,508 millions de dollars au total, et elle estime ses dépenses à 17,612 millions de dollars au total. Il s'agira donc d'un excédent net prévu de 1,019 million de dollars. Au cours de la dernière année du cycle triennal de planification des activités (2022-2023), la CPSL s'attend à générer des recettes totales de 11,787 millions de dollars et à engager des dépenses totales de 17,870 millions de dollars, ce qui se traduira par un excédent net prévu de 2,040 millions de dollars.

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.

Mise à jour dans le contexte de la COVID-19, au 13 août 2020

ATTRACTION	2020-21 COVID-19	2020-21 Pre-COVID-19	2019-20	2020-21 COVID-19 vs 2019-20		2018-19
Fort Henry admissions/rentals	30	99	96	(66)	(68) %	118
Upper Canada Village admissions/rentals	29	250	256	(227)	(89) %	259
Parks nights/admissions	69	164	158	(89)	(56) %	156
Upper Canada Golf Course rounds/rentals	17	22	19	(2)	(10) %	16
Skywood Eco Adventure Park admissions	0	12	9	(9)	(100) %	10
Kingston Pen Tours admissions	19	68	72	(54)	(74) %	68
SLPC total excluding Chrysler Park Marina	164	614	611	(447)	(73) %	627
Chrysler Park Marina docked/stored linear ft. per day	1,351	1,429	1,189	162	14 %	1,418
SLPC total including Chrysler Park Marina	1,515	2,043	1,800	(285)	(16) %	2,045

Note: Above amounts are in thousands

RESSOURCES HUMAINES

Mesure de la mobilisation et du bien-être des membres du personnel

- Les sondages sur la mobilisation des employés de la FPO, ceux auprès du personnel de la CPSL et la rétroaction de notre comité du mieux-être nous indiqueront dans quelle mesure la CPSL représente un milieu de travail sain et satisfaisant. Nous continuerons de suivre les plaintes qui se rapportent à la Politique sur le respect en milieu de travail et d'évaluer l'efficacité du processus de résolution de problème et de rétablissement du milieu de travail.

Indicateurs de sécurité

- Nous utiliserons des indicateurs avancés de rendement provenant des données sur les incidents, de l'analyse des causes profondes et des statistiques de la CSPAAT (Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail) pour suivre nos progrès au chapitre de la promotion d'une culture axée sur la sécurité.

Paramètres liés au rendement des RH et amélioration continue

- Les équivalents à temps plein (ETP) sont compilés et analysés chaque mois pour nous assurer que nous demeurons dans les limites du plafond fixé et que nous utilisons efficacement nos ressources humaines.
- Informatisation des processus RH – nous tenons compte de la rétroaction des groupes d'utilisateurs finaux sur les fonctionnalités du système et des points à améliorer.

Épanouissement et perfectionnement professionnel de notre personnel

- Nous nous appliquons à proposer à notre personnel des possibilités d'apprentissage novatrices et valorisantes par l'entremise du plan de formation organisationnel en vue de favoriser le maintien des effectifs et la planification de la relève. Nous solliciterons les avis

des gestionnaires et du personnel ainsi que les commentaires de nos comités locaux des relations avec les employés afin de mieux comprendre leurs besoins à cet égard.

Mandat de favoriser la diversité lors du recrutement

- Nous suivons le nombre d'embauches à des postes désignés par catégorie de personnel et par lieu d'affectation, et ce, pour nous 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 attitré qualifié.
- Dans la continuité de notre campagne de recrutement étudiant 2019-2020 « Enrichissez votre été », nous suivons le nombre de nouveaux employés possédant de multiples compétences linguistiques pour évaluer nos résultats par rapport à nos objectifs; aussi, nous solliciterons les commentaires de nos partenaires de recrutement communautaires qui recherchent également des candidats multilingues.

ÉTAT DES ACTIFS

Mise à jour dans le contexte de la COVID-19, au 13 août 2020

De nombreux actifs de la CPSL sont entièrement amortis et toujours utilisés au-delà de leur durée de vie utile prévue – leur valeur comptable est nulle. Dans la foulée du Plan d'immobilisations à long terme, la CPSL élaborera une stratégie de remplacement des actifs afin de rehausser l'âge moyen de ses actifs. Un état des actifs de la CPSL au 31 mars 2020 figure ci-dessous :

	Cost	Accumulated amortization	2020 Net book value	2019 Net book value
Buildings and other structures	\$ 20,292	\$ 5,213	\$ 15,079	\$ 15,791
Landhold improvements	13,848	4,474	9,374	9,376
Exhibits	7,139	5,706	1,433	2,161
Machinery, equipment and tools	4,607	3,412	1,195	1,516
Vehicles	5,372	3,940	1,432	1,603
Computer systems and licenses	3,313	2,866	447	648
Office furniture and equipment	1,839	1,639	200	275
Structures	12,019	5,936	6,083	7,017
Construction in progress	182	–	182	274
	\$ 68,611	\$ 33,186	\$ 35,425	\$ 38,661

Cost and accumulated amortization at March 31, 2019 amounted to \$67,403 and \$28,742, respectively.

Mise à jour dans le contexte de la COVID-19, au 13 août 2020

Secteurs prioritaires pendant la COVID-19 et dans les mois à venir

Santé et sécurité

- La CPSL a immédiatement mis en place une formation concernant les protocoles de sécurité et l'utilisation d'un EPI approprié pour contrer la COVID-19. Ces mesures couvrent les règles et procédures propres à chaque site où le personnel a été formé ainsi qu'une initiative de formation générale pour tout le personnel (à la fois sur place et à distance) intitulée « Working During COVID, What You Need to Know » (Travailler pendant la COVID, ce que vous devez savoir).
- Le personnel qui se présente sur place au travail doit remettre un questionnaire d'auto-évaluation face à la COVID-19 avant chaque quart de travail à la personne responsable ou l'agent(e) de service, qui l'examinera attentivement.
- Les procédures de gestion des éclosions, alignées sur les consignes émanant du ministère de la Santé et du bureau de santé publique local, ont été intégrées au plan d'ouverture de la CPSL.

Communications

- La directrice générale et chef de la direction ainsi que toute l'équipe de direction de la CPSL ont engagé les partenaires syndicaux dès le début de la pandémie pour assurer une communication bidirectionnelle concernant les mises à jour opérationnelles et les répercussions sur le personnel. Deux réunions conjointes du Comité local des relations avec les employés (CLRE) ont eu lieu avec les deux sections locales du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO), et ces efforts se poursuivront avec des communications et des mises à jour supplémentaires s'il y a lieu.
- Le personnel a régulièrement reçu des nouvelles sur le milieu de travail, tant à l'échelle organisationnelle qu'au niveau de la direction, à mesure que la situation évoluait et que l'information était disponible. Cette initiative était particulièrement importante pour les employés saisonniers et les étudiants à l'affût de renseignements sur l'état de leur emploi pour cette saison.

Répercussions sur la dotation en personnel

Les répercussions n'ont pas été les mêmes pour tous les employés :

- L'effectif permanent a généralement fait la transition tôt vers des modalités de travail à distance, et il continue de le faire, à moins d'une obligation opérationnelle de se présenter physiquement au travail;

- Avant que les restrictions ne soient levées, quelques membres du personnel (permanent et saisonnier), considérés comme étant essentiels, se sont présentés physiquement au travail. De solides protocoles de sécurité étaient en place.
- La plupart des contrats avec le personnel saisonnier, qui s'échelonnaient entre avril et juillet 2020, ont été retardés. Grâce à un retour progressif et conforme aux directives établies pour la réouverture, à partir de juillet 2020, tout le personnel saisonnier a repris le travail avec des contrats correspondant à une saison d'exploitation plus courte.
- Un petit pourcentage de l'effectif étudiant est revenu aux opérations de soutien. La CPSL a informé le reste de l'effectif étudiant que leur emploi ne serait probablement pas maintenu pour la saison 2020 et a encouragé les étudiantes et étudiants concernés à chercher un emploi ailleurs.

Recrutement

- Le recrutement pour les postes clés requis avant la COVID-19, et désormais essentiels avec la réouverture des attractions, a repris. La dotation des postes vacants ou des nouveaux postes sera examinée sous l'angle des opérations réduites qui pourraient ou non se poursuivre jusqu'en 2021, et les décisions de la direction de procéder au recrutement seront prises en fonction de la situation à cet égard.
- La CPSL a reçu des fonds dans le cadre du Programme Expérience Été (PEE) pour un total de 34 postes; 19 postes ont été financés grâce à l'allocation initiale et 15 autres postes l'ont été à partir de fonds non utilisés au sein du ministère.

Il sera important d'atténuer les répercussions subies au début de 2021 pour que la CPSL dispose d'un personnel bien formé et complet pour la saison 2021-2022, notamment par :

- des stratégies pour attirer et retenir des employés afin de remplacer un grand nombre d'étudiants et d'étudiantes (48 % du personnel de la CPSL) qui pourraient avoir trouvé un emploi ailleurs en 2020;
- de solides initiatives de formation prévoyant l'intégration de nouveaux membres du personnel et une formation plus large pour tous, lors de la séance d'orientation 2020, qu'il n'avait pas été possible de mettre en œuvre en raison de la pandémie.

Parmi les mesures clés à poursuivre en 2021, qui s'appuient toutes sur de solides relations avec les employés de la CPSL, figurent :

- les activités de planification de la relève et de développement du leadership qui n'ont pas pu avoir lieu en raison du retard de la saison d'exploitation et de l'accent mis sur les stratégies d'atténuation des effets de la COVID-19;
- les initiatives axées sur le bien-être et la reconnaissance des employés.

Mise à jour dans le contexte de la COVID-19, au 13 août 2020

- Configuration de l'assistance à distance et accessibilité à la plateforme Microsoft Teams grâce au partage d'écran
- Migration de tous les comptes de messagerie d'entreprise vers Microsoft Office 365 Exchange, hébergé dans le nuage
- Soutien informatique à toutes les attractions par l'intermédiaire de Microsoft Teams, de GoToMeeting ou d'UltraVNC
- Déploiement de Microsoft OneDrive (stockage en nuage) pour tous les utilisateurs afin de permettre le partage de disques et du contenu sur le réseau organisationnel
- Authentification à deux facteurs pour tous les comptes de courrier électronique
- Adoptions de règles strictes et de logiciels de lutte contre le courrier indésirable et les programmes malveillants, y compris l'hameçonnage et les rançongiciels
- Configuration sur le portail Web du service d'assistance informatique pour qu'il soit disponible sur Internet et pour assurer une communication en temps réel avec l'équipe informatique
- Dotation des employés en matériel adéquat pour le télétravail (ordinateurs portables et toutes les applications nécessaires à l'exercice des fonctions)
- Renforcement de la sécurité et de la vérification du domaine public de messagerie parks.on.ca/parcs.on.ca grâce à une technologie de chiffrement et de signature qui atténue les courriels indésirables et l'usurpation d'identité à partir de sources externes

Mise à jour dans le contexte de la COVID-19, au 13 août 2020

La CPSL travaille en collaboration avec le MIPSTC à toutes les communications pour assurer la transmission harmonieuse des messages. (Peu de médias payants sur le marché, l'accent étant mis sur les visites locales)

STRATÉGIES D'IDENTIFICATION, D'ÉVALUATION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

#	Risk Category	[A] Risk	[B] Related Strategic Priority	[C] Impact & Scope Description (Consequences)	[D] Likelihood	[E] Impact	[F] Mitigation Strategies (Action Plans)	[G] Overall Risk Assessment	[H] Risk/Mitigation Funded?	[I] Risk Owner	[J] Mitigation Strategies - Comments
1	Strategic/Policy/Performance	Crisis management - Site Security Plan needs to be reviewed and kept up-to-date.	Manage Risk	Current security plan needs to be reviewed and updated regularly to address organizational plans to manage disasters. Damage to assets would have lasting financial and cultural impact.	Low (unlikely the risk will happen)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Review and update security plan / operational plans for all business streams.	Low	Yes	Senior Management	Ongoing review and revising the site security plan / operational plan by business and functional units. Standard operating procedures relating to physical assets/properties, IT and procedural security for all SLPC sites.
2	Strategic/Policy/Performance	Public Sensitivity and image - Failure to meet public expectations may result in business distractions and loss of reputation.	Effective stewardship and transparency	Loss of reputation.	Low (unlikely the risk will happen)	Low (minor impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	SLPC will continue to practice open and transparent oversight in its decision-making and operating practices to maintain solid stewardship of its assets.	Low	Yes	Senior Management	Ongoing.
3	Accountability/Governance	Public venue - High volume of visitors including small children utilize grounds and facilities.	Achieve effective stewardship and transparency. Realize sustainability.	Incidents at attractions and facilities could result in receipt of legal suits of untold magnitude. In addition, non-managed SLPC properties are regularly accessed by public for personal use, i.e. vistas on the 1000 Is Pkwy, fishing, hiking, tobogganing, cross country skiing, etc. creating liability exposure.	Medium (likely the risk will happen)	Medium (moderate impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Security and first aid service providers on site at UCV and FH; Joint Occupational Health & Safety Committees complete monthly site inspections and make recommendations to management for improvements. Introduced Safety Performance Index (SPI) - behavioral observation and feedback process to record unsafe behaviors and measure them for improvement over time. SLPC uses fencing, gates and signage to deter public from entering non-managed sites but is not able to control access to all public areas.	Low	Yes	Senior Management	All H&S recommendations from internal/external committees will be reviewed and addressed within 1 - 30 days.
4	Operational	Economic Environment - Economic stagnation or recession. Declining visitor activity including visits from educational institutions and shrinking school markets. Growing competitive market for discretionary dollars.	Revitalize SLPC. Realize sustainability.	Significant decrease in visitors to agency would impact revenues greatly. Based on 5% - 15% deviation, revenue impact would be \$500K to \$2.5M.	Medium (likely the risk will happen)	Medium (moderate impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Timely financial reporting and management rigor will provide for early detection of economic softening. Enhanced "controlling" will provide greater oversight on spending. Sustaining a culture of cost rationalization with set targets in all business areas. Monitor visitation and per caps relative to budget and counter declines with promotional activities and/or discounts. Aggressive communication of fee strategies and reciprocal programs to attract regular visitors and educators including increased efforts on home schooling, private schools, and boards not affected by looming labour disruptions. Enhance customer offerings through new programs and/or events. Create "top-of-mind" product awareness with new marketing and advertising initiatives; on-going development and investment in new products and product mix enrichment.	Low	No	Senior Management	Likely to balance budget at year-end 2019-20.
5	Workforce	Human Resources - Staffing - dependent on over 550 employees to deliver excellence in customer service during peak operations and special events.	Maximize human capital	Potential impact on quality of service and customer experience.	Low (unlikely the risk will happen)	Low (minor impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Workforce planning metrics linked to strategic business planning. Core competencies and organizational values linked to recruitment and selection. Realigning staff to meet program needs and visitor patterns; succession planning, integrated performance mgmt. and learning plans to respond to diverse skilled workforce. Vulnerable sector screening application under review. HR has a number of process optimization and automation projects underway using innovative technology solutions and LEAN/Kaizen activities, including recruiting, training, HR, and records management improvements.	Low	No	Senior Management	Ongoing.
6	Workforce	Potential Retirement of Managers in next 5 years	Maximize human capital.	Potential impact could be the exit of 8 managers of SLPC's current management population. Loss of valuable institutional knowledge and skill.	High (very likely the risk will happen, or already happening)	Medium (moderate impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Strong succession planning.	Medium	Yes	Senior Management	Ongoing

7	Infrastructure	Environmental - Septic systems and waste water sewage plants have reached their maximum life span thereby heightening risk of ground contamination.	Manage Risk through proper capital planning / infrastructure projects. Revitalize SLPC.	Many of SLPC's septic systems are original installations from the 1960s and 1970s and while they have been inspected, maintained and upgraded where necessary, many of these systems have now reached or passed their expected operational life span. Current MECP regulation requires many of these systems to have ECAs for each site and the MECP, through recent inspections, is aware of these issues. Infrastructure Ontario (IO) will be conducting feasibility studies on behalf of SLPC to investigate the possibility of connecting several SLPC sites and facilities to municipal services with either the Township of South Dundas or the Township of South Stormont. Without these municipal connections, several systems will need to be replaced and ECAs obtained at significant cost. System failures at sites could lead to site closures and a significant potential loss of operational revenue.	High (very likely the risk will happen, or already happening)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Inspection frequency increased (at MECP request) to provide for early detection of failure. Infrastructure Ontario (IO) is to complete feasibility studies on SLPC's behalf to look at connecting several SLPC sites and campgrounds to municipal servicing by end of Q2 2020. Where municipal connection are not feasible, IO to also look at stand alone systems to evaluate remaining life and plan for retrofit and/or replacement. Multi-year capital plans to replace highest priority systems to avoid any business interruption.	High	No	Senior Management	Feasibility studies to be completed by end of Q2 2020. Results of feasibility studies will provide information to assess options and determine costs for go forward strategies.
8	Information Technology & Infrastructure	Information Technology - Data and communication failures.	Manage Risk. Revitalize SLPC.	Would affect quality of service at attractions and/or facilities with potential loss of operational revenue dependant on location and time of year.	Medium (likely the risk will happen)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Emergency response procedures and service & support agreements are in place. State of the art IT backbone and VoIP telecommunications installed with built in redundancy to provide emergency backup. Disaster recovery plan in place. Use of backup power generators.	Medium	Yes	Senior Management	Ongoing.
9	Infrastructure	Public and Employee Health & Safety - Aging infrastructure including but not limited to - facilities, mechanical and electrical systems, public access roads, bridges and scenic parkways, 37 km of off-road bike paths, drainage and irrigation systems that are 50 years old.	Manage Risk. Revitalize SLPC.	Any failure or closure would affect quality of service at attractions and/or facilities. Potential revenue loss. Failure to maintain +200 km of public access roads, bridges and scenic parkways to MOT standards create public safety issue. Failure to maintain bike paths will impact public safety and negatively impact visitor experience. People using third party operators/vendors could sustain injuries while using their services.	Medium (likely the risk will happen)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Partnering with Infrastructure Ontario (LAMP project) in 2020-21 to complete a full assessment of SLPC "above-ground" assets. Development of long-term capital plan in 2020-21. Fort Henry conservation/restoration addressed with a Memorandum of Understanding between Parks Canada and SLPC, dated August 29, 2007. Mutual indemnity agreement to be prepared between SLPC and third party operators/vendors. Malone, Given, Parsons report (2007) identified deteriorating infrastructure and need for significant capital re-investment by Province. Asset Registry developed in 2008 and asset condition assessment completed in 2012/13. Building Vulnerability and Risk assessments have been completed in conjunction with MGS, with action plans and guidelines developed. On-going funding applications to support projects.	Medium	No	Senior Management	Capital asset condition assessment and asset registry completed by VFA in 2013. Full implementation / training in progress on Asset Management Information System (AMIS). SLPC will review and update AMIS requirements regularly. Develop and implement the 3-year major capital projects (\$21 million, \$7 million yearly) plus yearly capital.
10	All Other Risks	Ticks	Manage Risk Health and Safety	If a tick releases fluid into a person's body, that person could become very ill and could be potentially life threatening.	Medium (likely the risk will happen)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Educated and provided resources to employees. Installed 'tick stations' throughout SLPC with insect repellent including DEET and tick remover.	Medium	Yes	Senior Management	All H&S recommendations from internal/external committees will be reviewed and addressed within 1 - 30 days.
11	Infrastructure	Tree Canopy (Unstable and Aging)	Manage Risk Health and Safety	The cost to repair and/or replace anything a falling tree damages and then clean-up and removal would be incurred. Potential to cause serious physical harm or death to SLPC staff and guests.	High (very likely the risk will happen, or already happening)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	A professional tree risk evaluation report was done by a certified arborist from the South Nation Conservation Authority in 2014 and 15. This report assessed 7150 trees at SLPC campgrounds; 899 or 12.6% of trees were evaluated as high risk (level 9 and 10 risk rating) and SLPC removed all level 10 risk rated trees. As a result of a serious incident at Glengarry Park a further 130 trees (rated as 9) were removed and a second arborist has recommended the removal of an additional 120 trees (7 and 8 rated) from that park. SLPC will need to remove 1,496 more (level 8 and 9 risk rating from its other seven campgrounds and five beaches). Since the original tree evaluation conducted in 2014 had a life expectancy of two years, SLPC has procured and initiated a contract for another evaluation of trees that are within the high traffic areas within our campgrounds and beaches. The project may extend to other facilities such as the marina and golf course. Skywood has a requirement for a tree evaluation to be completed on an annual basis due to the nature of the operation.	High	No	Senior Management	Ongoing.
12	Infrastructure	Business interruption - Operational risks associated with SLPC's deteriorating capital infrastructure including the presence of asbestos and hazardous material are ever present in both heritage and recreational attractions.	Manage Risk	Would affect quality of service at attractions and/or facilities. Deferred capital maintenance on SLPC assets is greater than \$50M.	High (very likely the risk will happen, or already happening)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Risk management remains "top of mind". Increase frequency of inspections. Heightened risk awareness and identification through ongoing training and AMIS. Continue to petition Ministry for timely capital funding to address high-priority infrastructure issues as delineated in AMIS.	High	No	Senior Management	Yearly capital investment directed to high priority capital projects.

13	Information Technology	Cyber Security	Manage Risk and Recovery	1) Financial impact (lost revenue, replacing equipment/infrastructure, operating costs such as licenses, ransom fees, etc.) 2) Data loss (sensitive information such as employee and customer, financials, business documents, etc.) 3) Customer experience (reservation and point-of-sales systems interrupted) 4) Interrupted business operations (communications, services, etc.) 5) Visitor and employee safety (telecommunications system goes down)	High (very likely the risk will happen, or already happening)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	1) Backups (onsite, archive, retention policies) 2) Anti-virus endpoint protection (dual layer) 3) Email security 4) Web security including SSL certification 5) Disaster recovery plan in place 6) Next generation firewalls 7) Geo-filtering on all incoming traffic 8) Corporate network policies 9) Utilize cloud-based solutions 10) Two-factor authentication	High	Yes	Senior Management	Ongoing.
14	Infrastructure	Flooding	Manage Risk and Recovery	Flooding and heavy rains has been a major factor this year negatively impacting campsites, beaches, roadways, trails (boardwalks), docks and customer experience. High water levels prevent campgrounds from draining after heavy rains leaving the grounds saturated. Damage to sites is extensive and there are still properties and utilities that are underwater and have to be assessed for damage. Road washouts have been extensive throughout all attractions. Septic beds are saturated and in some cases septic tanks are pumped weekly or more. Shoreline erosion is extensive due to fluctuation in river water levels. Stormwater run from flash floods greatly impacts beach water quality. All have an impact on the health and safety of staff and customers.	High (very likely the risk will happen, or already happening)	High (significant impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Staff have been fixing damaged sites, road washouts and beach washouts as soon after a heavy rain as possible. Considerable capital dollars have been spent to date to rectify the flood damage. 2) Campgrounds will begin the implementation of an annual capital program, investing in gravel pads and extensive drainage for all campgrounds. 3) once waters recede staff will assess the further damage and shoreline erosions caused by flooding. 4) Investigate concepts and designs to divert stormwater runoff from the beach swim areas..	High	No	Senior Management	Ongoing.
15	Operational	Finances - Theft. Vulnerable due to cash being processed during operating season. Provincial budget pressures result in decreased operating transfer payment and limited capital investment.	Manage Risk	Worst case monetary risk would be one day's cash revenue.	Low (unlikely the risk will happen)	Low (minor impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Cash handling policies in place. Staff receive extensive training in cash handling and spot audits are conducted. Security cameras strategically placed within facilities and properties.	Low	Yes	Senior Management	Working with Ministry to select a suitable corporate POS system.
16	Operational	Climate change and severe weather	Manage Risk	Dangerous and changing weather conditions can cause reduction in visitation, and damage to SLPC assets.	Medium (likely the risk will happen)	Medium (moderate impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Rain day staffing reductions would be implemented as required. Protocols in place and staff training. Capital investment to reduce things impacted by severe weather patterns. Constant awareness of changing weather conditions daily. Implement "top-down" culture of environmental sustainability.	Medium	No	Senior Management	Ongoing.
17	Operational	Increasing business complexity	Manage Risk	The business environment is evolving rapidly, this means higher standards in the areas of reporting e.g. financial, audits, human resources, government accountability, etc. Failure to meet these requirements could result in penalties against the organization.	Low (unlikely the risk will happen)	Low (minor impact to strategic priority [C] in relation to cost, quality, time and other impacts [D])	Constantly monitor and proactively react to changing standards. Streamline business processes and financial reporting	Low	Yes	Senior Management	Ongoing.
18	Operational	Water levels	Manage Risk	Drastic changes in water level can impact visitation at SLPC sites accessed by water. Recreational boating traffic down and cruise lines vessels and other vessels with large drafts unable to navigate into the marina basin and impact to overall business. Need for additional dredging to assist in maintaining operations.	High (very likely the risk will happen, or already happening)	High (very likely the risk will happen, or already happening)	work closely with IJC	High	No	Senior Management	Ongoing and maintenance dredging
19	Operational	Public health crisis	Manage Risk	In early 2020 COVID-19 spread across the globe with the World Health Organization soon after declaring it a global pandemic. Countries across the world were forced to shut down businesses, including SLPC, to reduce the spread of the virus. SLPC has been able to slowly open its doors to the public and is projecting a self-generated revenue shortfall of approximately \$9.5M for 2020-21. SLPC has gone from projecting an operating surplus of \$1.8M in 2020-21 to an operating deficit of \$1.9M. If the timing of the pandemic occurred a bit later and the operating season was completely lost, SLPC could have had a self-generated revenue shortfall of close to \$14M.	High (very likely the risk will happen, or already happening)	High (very likely the risk will happen, or already happening)	Follow the guidance and advice of public health officials. Keep the work place sanitary. Practice physical distancing. Explore different business strategies that allow the organization to remain adaptable enough to reduce/control costs in times of revenue generation uncertainty.	High	No	Senior Management	Ongoing.

BUDGET FINANCIER TRIENNAL DU PLAN D'ACTIVITÉS

				Year 1 - Pre-COVID-19	Year 1 - COVID-19	COVID-19 Budget 2020-21 vs. Actual 2019-20		Year 2 - 90% recovery	Year 3 - 100% recovery
	Actual 2017-18	Actual 2018-19	Actual 2019-20	Pre-COVID-19 Budget 2020-21	COVID-19 Budget 2020-21	\$	%	Projection 2021-22	Projection 2022-23
Operating Revenues:									
Retail Sales	1,739,713	1,732,748	1,694,897	1,850,973	235,209	(1,459,687)	-86%	1,525,407	1,694,897
Admissions	9,748,660	9,780,994	9,886,314	10,318,405	3,055,418	(8,830,896)	-69%	8,897,683	9,886,314
Comp/Promo/Discount	(75,047)	(52,762)	5,867	(38,789)	660	(5,207)	-89%	5,280	5,867
Rentals	283,424	286,651	353,902	297,747	81,649	(272,253)	-77%	318,512	353,902
Concessions	288,131	274,794	265,222	300,430	151,384	(113,838)	-43%	238,699	265,222
Sponsorship	134,225	207,006	88,395	161,700	17,500	(70,895)	-80%	79,555	88,395
Investment Income	80,991	148,620	148,268	137,400	68,700	(79,668)	-54%	133,442	148,268
Land Use	26,554	26,280	26,367	23,420	24,974	(1,393)	-5%	23,730	26,367
Asset Disposal	0	0	0	0	0	0	0%	0	0
Other Revenue	574,787	589,717	248,821	690,083	193,149	(55,671)	-22%	223,939	248,821
Sub-Total Operating Revenue	12,801,438	12,994,049	12,718,052	13,741,369	3,828,644	8,889,408	-70%	11,446,247	12,718,052
Student Experience Program (SEP)	65,538	80,476	68,849	0	0	(68,849)	-100%	61,964	68,849
Grants	0	19,600	588,365	0	0	(588,365)	-100%	0	0
Total Operating Revenue, SEP and Grants	12,866,976	13,094,125	13,373,267	13,741,369	3,828,644	(9,544,623)	-71%	11,508,211	12,786,901
Operating Expenditures:									
Salaries	10,162,063	11,102,770	11,401,450	11,694,839	7,925,952	3,475,498	30%	10,815,085	11,031,386
Capital Expense Transfer	(3,493)	0	(33,368)	0	0	(33,368)	100%	(33,368)	(34,035)
Benefits	2,112,167	1,993,299	2,139,651	2,205,169	1,565,976	573,675	27%	2,139,651	2,182,444
Sub-Total Salaries and Wages	12,270,737	13,096,069	13,507,733	13,900,008	9,491,927	4,015,806	30%	12,921,368	13,179,795
Marketing	697,264	648,294	476,224	457,000	157,997	318,227	67%	476,224	476,224
Transportation and Communication	171,390	248,132	164,557	154,854	157,349	7,208	4%	164,557	164,557
Supplies and Equipment	1,610,619	1,459,971	1,271,186	1,773,459	1,133,521	137,064	11%	1,271,186	1,271,186
Services	2,593,746	2,753,522	1,892,695	1,833,180	1,626,970	265,725	14%	1,892,695	1,892,695
Grants Paid in Lieu of Taxes	14,675	14,675	14,675	14,675	14,675	(0)	0%	14,675	14,675
Miscellaneous Expenditures	(171,127)	(93,380)	(95,738)	(94,674)	0	(95,738)	100%	(95,738)	(95,738)
Sub-Total Other Direct Expenditures	4,916,568	5,029,214	3,723,600	4,138,494	3,090,512	633,087	17%	3,723,600	3,723,600
COGS	882,965	1,055,910	954,660	1,013,289	239,673	714,987	75%	954,660	954,660
Depreciation	8,384	7,711	12,074	3,000	3,000	9,074	75%	12,074	12,074
Total Expenditures	18,078,653	19,188,904	18,198,066	19,054,791	12,825,113	5,372,954	30%	17,611,701	17,870,128
Net income (loss) from Operations	(5,211,677)	(6,094,779)	(4,824,800)	(5,313,422)	(8,996,468)	(4,171,669)	-86%	(6,103,490)	(5,083,227)
Operating Transfer Payment	6,622,800	7,122,800	7,122,800	7,122,800	7,122,800	0	0%	7,122,800	7,122,800
Net income (loss) from Operations and Transfer Payment (TP)	1,411,123	1,028,021	2,298,000	1,809,378	(1,873,668)	(4,171,669)	-182%	1,019,310	2,039,573
Celebrate Ontario / Ontario 150 Funding	317,813	157,982	0	0	0	0	0%	0	0
Celebrate Ontario / Ontario 150 Expenses	316,696	158,003	0	0	0	0	0%	0	0
Net income (loss) from Celebrate Ontario / Ontario 150	1,118	(21)	0	0	0	0	0%	0	0
Net income (loss) from Operations, TP, and Celebrate Ontario	1,412,241	1,028,000	2,298,000	1,809,378	(1,873,668)	(4,171,669)	-182%	1,019,310	2,039,573