



# Commission des parcs du Saint-Laurent

## RAPPORT ANNUEL

### 2023-2024

## TABLE DES MATIÈRES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT</b>  | <b>3</b>  |
| RECONNAISSANCE DES TERRITOIRES TRADITIONNELS  | 3         |
| VUE D'ENSEMBLE DE LA CPSL   | 3         |
| PRINCIPES, VALEURS ET CONVICTIONS DE BASE   | 5         |
| OBJECTIFS   | 6         |
| CONSEILS DES COMMISSAIRES EN 2023-2024  | 7         |
| ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION EN 2023-2024   | 7         |
| <b>L'EXERCICE 2023-2024</b>   | <b>9</b>  |
| MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL, BOB RUNCIMAN, ET DE LA<br>DIRECTRICE ET ADMINISTRATRICE GÉNÉRALE, HOLLEE KEW | 9         |
| PRIORITÉS STRATÉGIQUES  | 11        |
| LETTRE D'ORIENTATION DU GOUVERNEMENT EN 2023-2024   | 12        |
| OBJECTIFS OPÉRATIONNELS EN 2023-2024  | 13        |
| FACTEURS IMPORTANTS EN 2023-2024  | 16        |
| <b>RÉSULTATS – RENDEMENT OPÉRATIONNEL</b>   | <b>17</b> |
| APERÇU DES RÉSULTATS EN 2023-2024   | 17        |
| MESURES ET INDICATEURS DE RENDEMENT   | 22        |
| <b>RÉSULTATS – RENDEMENT FINANCIER</b>  | <b>28</b> |
| <b>ÉTATS FINANCIERS</b>   | <b>31</b> |

## COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

### RECONNAISSANCE DES TERRITOIRES TRADITIONNELS

La Commission des parcs du Saint-Laurent (CPSL) reconnaît que nous sommes situés sur les territoires ancestraux et traditionnels des Kanyen'kehà:ka (Mohawks), des Michi Saagiig (Anishinaabeg de Mississauga) et des Wendats (Hurons); ces nations autochtones ont été déplacées par l'acquisition des terres en vertu de l'Achat de Crawford en 1783 et des Achats de Saint-Régis et d'Oswegatchie en 1784.

Dans un esprit de solidarité et de conscience face à une relation complexe, nous tenons à souligner que la CPSL continue d'exister en raison de la dépossession des terres de ces premiers peuples et de leur déplacement. Nous reconnaissons la présence constante et le dynamisme de ces nations, tout comme nous prenons acte de l'émergence et de l'essor des communautés autochtones urbaines.

Soucieux de poursuivre notre apprentissage en vue d'assurer une meilleure intendance des terres et des eaux, nous veillons à entretenir des relations de bon voisinage. Nous nous engageons à bonifier nos relations avec les peuples autochtones de la région en entretenant des discussions significatives avec les communautés autochtones, et ce, en faisant preuve de sensibilité et d'une écoute bienveillante. Nous nous obligeons à examiner attentivement leurs recommandations formulées à cet égard.

La CPSL s'engage à maintenir vivante cette reconnaissance du territoire, en actualisant ses engagements à mesure qu'elle va de l'avant dans un esprit de réconciliation, d'inclusion et de collaboration.

### VUE D'ENSEMBLE DE LA CPSL

#### À PROPOS

La Commission des parcs du Saint-Laurent (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'acres de parcs et d'attractions touristiques le long du couloir du patrimoine du Saint-Laurent, qui offrent de vastes possibilités récréatives aux résidents ainsi qu'aux visiteurs arrivant en Ontario par l'Est. La CPSL propose un éventail d'expériences attirant plus de 680 000 visiteurs par année et générant des retombées d'une valeur annuelle estimée à plus de 105 millions de dollars.

Les propriétés de la CPSL comprennent :

- Village du Haut-Canada
- Lieu historique national du Canada du Fort-Henry (un site du patrimoine mondial de l'UNESCO)
- Visites guidées du Pénitencier de Kingston
- Marina du parc Crysler
- Terrain de golf Upper Canada
- Sanctuaire des oiseaux migrateurs Upper Canada
- Dix terrains de camping et six aires de pique-nique diurnes sur la plage
- Deux promenades panoramiques, le chemin du Long-Sault et la promenade des Mille-Îles
- Deux terrains de camping exploités par des tiers, au parc Charlottenburgh et au parc Grenville
- Un parcours d'hébertisme aérien exploité par un tiers, Treetop Trekking – Mille-Îles

Les activités qui s'y déroulent sont soutenues par les services centraux de la CPSL, notamment : Entretien et opérations; Environnement et aménagement des terres; Commercialisation, communications et relations avec la clientèle; Services généraux.

## **VISION**

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

## **MANDAT**

La Commission des parcs du Saint-Laurent (CPSL) offre 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 soutient les efforts déployés par le ministère du Tourisme, de la Culture et des Jeux (MTCJ) pour renforcer l'industrie touristique de l'Ontario. En tant que principal moteur de l'économie dans l'Est de l'Ontario, elle met tout en œuvre pour concevoir des produits novateurs et améliorer ses programmes existants de façon à attirer dans la région des visiteurs, nouveaux ou de retour.

## **MISSION**

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

## **AUTORITÉ LÉGISLATIVE, GOUVERNANCE ET FINANCEMENT**

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

La CPSL assure la poursuite de ses activités au moyen :

- des recettes perçues grâce à ses attractions, ses points de vente au détail et ses concessionnaires;
- de paiements de transfert du gouvernement de l'Ontario;
- d'ententes, de dons et de commandites à l'appui de ses installations et de ses programmes.

## **PRINCIPES, VALEURS ET CONVICTIONS DE BASE**

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 :

- considère sans équivoque son personnel comme son principal atout et sa grande priorité – ensemble, nous créerons un lieu de travail inclusif et équitable sur le plan racial, où tous les employés se sentent respectés et traités également, où la diversité est reconnue et valorisée, où la communication est ouverte et respectueuse et où il existe une culture de coopération qui favorise l'habilitation;
- travaille avec différents intervenants internes et externes afin d'optimiser les ressources susceptibles de concrétiser ses efforts sous forme de retombées collectives;
- se montre diligente quant à la nécessité de respecter et de protéger l'environnement tout en favorisant une sensibilisation et une éducation accrues afin que tous adhèrent davantage à la culture de la durabilité de l'environnement;

- prône une gestion transparente, responsable et durable de nos ressources, tant celles auto-générées que celles fournies par le MTCJ;
- est résolue à préserver le patrimoine unique de l'Est de l'Ontario de même que les atouts naturels et culturels de la région;
- répond de manière proactive et conscientieuse aux possibilités visant à stimuler le tourisme, à promouvoir les loisirs, à enrichir les connaissances et à multiplier les expériences pour les résidents et les visiteurs de notre région.

## OBJECTIFS

- Investir dans le perfectionnement professionnel et reconnaître le personnel comme le principal atout concourant au succès actuel et futur de la CPSL
- Élargir et moderniser l'infrastructure pour répondre aux besoins de croissance actuels et futurs
- Cultiver des relations inclusives et transparentes au sein de notre organisme ainsi qu'avec nos communautés et notre clientèle
- Promouvoir et intégrer des pratiques durables pour l'environnement dans l'ensemble de la CPSL
- Améliorer le rendement financier global de la CPSL par une progression réfléchie, responsable et transparente vers l'autonomie opérationnelle

## **CONSEILS DES COMMISSAIRES EN 2023-2024**

### **PRÉSIDENT**

Bob Runciman  
Brockville  
17 janvier 2022 au 16 janvier 2025  
Rémunération en 2023-2024 : 2 475 \$

### **VICE-PRÉSIDENT**

Bruce Wylie  
Brockville  
13 novembre 2022 au 12 novembre 2025  
Rémunération en 2023-2024 : 2 975 \$

### **COMMISSAIRES**

Evronne Delegarde  
Iroquois  
18 juin 2023 au 17 juin 2026  
Rémunération en 2023-2024 : 2 700 \$

Pierre Santoni  
Mallorytown  
7 mars 2024 au 6 mars 2027  
Rémunération en 2023-2024 : 0 \$

Guy Tondreau  
Cornwall  
28 juin 2023 au 27 juin 2026  
Rémunération en 2023-2024 : 1 800 \$

Nigel White  
Maitland  
10 décembre 2023 au 9 décembre 2026  
Rémunération en 2023-2024 : 2 850 \$

Ian Roberts  
Brockville  
11 janvier 2024 au 10 janvier 2027  
Rémunération en 2023-2024 : 300 \$

Walter Viner  
Kingston  
19 janvier 2023 au 18 janvier 2026  
Rémunération en 2023-2024 : 1 200 \$

Todd Lalonde  
Cornwall  
29 septembre 2022 au 28 septembre 2025  
Rémunération en 2023-2024 : 450 \$

Michael Bird  
Brockville  
4 mars 2022 au 3 mars 2025  
Rémunération en 2023-2024 : 1 200 \$

Anne Johnston  
Elizabethtown  
4 mars 2022 au 3 mars 2025  
Rémunération en 2023-2024 : 1 650 \$

## **ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION EN 2023-2024**

**Holley Kew, LLM, MBA, CPA**

Directrice et administratrice générale

**Shannon Moulton (par intérim)**

Adjointe exécutive à la directrice et administratrice générale

**Al Adibi, MBA, CPA**

Directeur général des finances

**Geoff Waycik**

Directeur, Sites historiques

**Kathryn Lowe**

Chef, Lieu historique national du Canada du Fort-Henry

**Tracey Ogilby**

Chef, Village du Haut-Canada

**Greg Gouthro (par intérim)**

Chef, Kingston Pen Tours (visites guidées du Pénitencier de Kingston)

**Tim Robins (par intérim)**

Chef, Parcs et loisirs

**Stephan Parisien**

Chef, Entretien et opérations

**Lyle Harper**

Chef, Opérations régionales des parcs

**Tim Robins / Brad Speck (par intérim)**

Chef, Installations de divertissement et de détente

**Greg Faaren**

Gestionnaire, Environnement, installations et planification des immobilisations

## **ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION EN 2023-2024**

**Drew Smith, CPA**

Chef, Finances

**William Wong**

Chef, Technologies de l'information

**Shannon Moulton / Amanda Veltheim (par intérim)**

Chef, Ressources humaines

**Krista Doyle**

Directrice, Marketing, communications et expérience de la clientèle

**Heather Kearney**

Chef, Relations avec la clientèle et communications générales

## L'EXERCICE 2023-2024

### MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL, BOB RUNCIMAN, ET DE LA DIRECTRICE ET ADMINISTRATRICE GÉNÉRALE, HOLLEE KEW

Après l'effervescence des dernières années marquées par l'incertitude liée à une pandémie, un retour progressif aux activités courantes, puis un boom post-pandémique avec une demande accrue pour des expériences récréatives, l'exercice 2023-2024 nous a semblé beaucoup plus normal. Normal, mais pas banal.

La Commission des parcs du Saint-Laurent (CPSL) a eu l'honneur d'accueillir officiellement une 750 000<sup>e</sup> personne invitée au Village en lumières depuis le lancement de cet événement il y a 22 ans. De plus, nous avons vu deux de nos terrains de camping (McLaren et Farran) générer des recettes d'un peu plus de 1 million de dollars. Et trois événements organisés simultanément sous le thème de l'Halloween dans nos sites historiques au cours de la saison intermédiaire nous ont fait sursauter, non de peur mais de joie, avec des retombées économiques estimées à près de 9 millions de dollars dans l'Est de l'Ontario.

Après trois années de vive réaction à la conjoncture, 2023-2024 a couronné nos efforts d'un succès éclatant avec des réalisations festives et d'immenses défis enfin surmontés.

Moins confrontée à l'obligation de réagir à l'inattendu, l'équipe a pu consacrer plus de temps à la poursuite de la voie tracée dans notre plan stratégique quinquennal, *Consolider nos bases pour un avenir durable* (2021-2026), et à l'atteinte de résultats dans cinq domaines stratégiques : les finances, l'infrastructure, la communauté, l'environnement et les ressources humaines.

L'orientation stratégique de ce plan et l'engagement à bien exploiter de remarquables attractions publiques, à favoriser leur fréquentation, à stimuler l'emploi local et la croissance économique et à mettre en valeur l'histoire, tout en offrant des possibilités touristiques, culturelles, éducatives et récréatives dans l'Est de l'Ontario, ont fait de la CPSL un exemple à suivre en matière de gouvernance efficace.

En 2023-2024, nous avons poursuivi notre progression réfléchie vers l'autosuffisance opérationnelle, préparant un avenir prospère et propice à la production de recettes supplémentaires dans les limites des ressources existantes.

Nous ne perdons pas de vue cet objectif en combinant la création de possibilités fructueuses, la recherche de gains d'efficacité et une saine gestion des dépenses. Ainsi, nous avons aménagé cette année de nouveaux emplacements de camping et amélioré ceux existants, et prolongé nos saisons pour accroître notre potentiel de génération de recettes. Nous avons introduit un troisième événement d'automne, qui s'inscrit dans une programmation d'Halloween conviviale et « effrayante » à souhait pour élargir notre portée. Nous avons misé sur une bonne stratégie d'investissement, qui a rapporté à la CPSL près de 757 000 \$ en revenus de placement.

Ce rapport fait état avec force détail des recettes de 24,5 millions de dollars générées par les propriétés de la CPSL en 2023-2024. La CPSL n'a cessé de voir croître ses recettes autogénérées (sans paiements de transfert) d'une année à l'autre : celles-ci s'élèvent maintenant à un niveau qui dépasse les chiffres d'avant la pandémie de 2019 ainsi que ceux de l'exercice précédent de 1,7 million de dollars ou 7 %. Ces dix dernières années, notre organisme a considérablement renforcé sa viabilité financière. La proportion des recettes auto-générées contribuant à nos fonds d'exploitation totaux est montée en flèche, passant de 55 % à 71 %. De plus, l'exercice 2023-2024 a été particulièrement positif, avec un fort rendement des dépenses – chaque dollar investi a généré 76 cents de recettes, ce qui constitue une amélioration substantielle par rapport aux 53 cents générés un peu plus de dix ans auparavant. Ces chiffres témoignent de notre engagement constant à améliorer l'efficacité financière et à assurer une croissance soutenue.

Cependant, même au cours de cet exercice relativement normal, des défis se sont posés. L'inflation et les pressions générales sur l'économie, les conditions météorologiques extrêmes et de nouveaux avis de fumée ont touché tous les sites, et le Village du Haut-Canada a été particulièrement affecté par la perturbation permanente de l'alimentation électrique ainsi que par la mise à l'arrêt du train miniature. Si un retour à la normalité a aidé à la reprise des visites des sites historiques, un effet inverse a été observé quant aux activités de plein air; nos parcs et nos aires de loisirs ont dû composer avec une baisse de la demande pour ces activités.

Dans l'ensemble, nous n'avons pas assisté à la reprise que nous espérions au lendemain de la pandémie. Il n'en demeure pas moins que nous avons obtenu des résultats favorables et vu se profiler une tendance prometteuse.

La fréquentation des sites historiques a dépassé les attentes et les chiffres prévus au budget pour la saison principale, rebondissant à 65 % (Village du Haut-Canada), 87 % (Fort Henry) et 135 % (visites guidées du Pénitencier de Kingston) comparativement à la fréquentation enregistrée en 2019-2020 (avant la COVID). Les prévisions ont aussi été éclipsées du côté des terrains de camping et des plages : les recettes se sont élevées à 6,2 millions de dollars, avec un bénéfice total de 2,7 millions de dollars.

L'une des réalisations majeures de 2023-2024, qui ressort du lot, est l'achèvement d'un projet pluriannuel visant à restaurer la plage très appréciée de la baie de Brown, le long de la promenade des Mille-Îles.

Comme bon nombre des dix terrains de camping et des six aires de fréquentation diurne de la CPSL dont la construction remonte aux années 1950 et 1960, le parc de la baie de Brown, notre plus ancien, fonctionnait avec son infrastructure d'origine. Il fallait remplacer celle-ci, arrivée bien au-delà de sa durée de vie utile. Les travaux de restauration se sont traduits par d'importantes améliorations à l'infrastructure, notamment de nouvelles toilettes et de nouveaux vestiaires accessibles et non sexospécifiques, une nouvelle cantine, la reconstruction d'une partie de la digue et l'ajout de meilleures installations septiques.

Ce parc revitalisé sera un atout apprécié de la communauté et certes une destination phare pour les visiteurs de la région. Ce sera également un modèle dans le cadre de notre stratégie de revitalisation de l'infrastructure afin de remplacer les éléments ayant dépassé leur durée de vie utile dans l'ensemble de nos propriétés, car l'infrastructure sous-tend notre rendement opérationnel et nous permet de progresser vers une plus grande autosuffisance.

C'est à cette période-ci de l'année, alors que nous réfléchissons aux derniers mois écoulés, que nous pouvons célébrer nos succès et nous rappeler ce à quoi nous œuvrons et pourquoi. Le personnel de la CPSL trouve la réponse dans les sourires et expressions de joie sur le visage des personnes et des familles venues passer du temps chez nous. Cette vision nous ramène à notre but premier : aider à créer des souvenirs impérissables. Il va sans dire que 2023-2024 a été un excellent exercice, mais, sous cet angle, nous ne pouvons que conclure que le meilleur est à venir, l'an prochain.

**L'honorable  
Bob Runciman, président  
Commission des parcs du Saint-Laurent**

**Holley Kew  
Directrice et administratrice générale  
Commission des parcs du Saint-Laurent**

## PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Le plan stratégique quinquennal et la feuille de route pour les dix prochaines années de la CPSL, *Consolider nos bases pour un avenir durable* (2021-2026), élaborés dans la foulée d'une planification stratégique exhaustive et inclusive qui a mobilisé le personnel de première ligne, des partenaires municipaux et communautaires de même que notre précieuse clientèle, constituent la stratégie fondamentale de la Commission. Les principaux objectifs sont axés sur l'investissement dans l'effectif, l'infrastructure vieillissante de la CPSL, le maintien de partenariats communautaires, la gérance de l'environnement et l'optimisation des ressources pour guider l'avenir de notre organisme. Ces objectifs stratégiques exposent l'orientation générale de la Commission et servent de piliers à nos unités opérationnelles et fonctionnelles, qui s'en servent pour guider leurs stratégies et objectifs annuels.

### INVESTISSEMENT DANS LE PERSONNEL

- Culture organisationnelle
- Santé et bien-être
- Perfectionnement professionnel
- Plan de gestion des ressources humaines

### INFRASTRUCTURE

- Revitalisation
- Raccordement des services d'aqueduc et d'égout
- Mises à niveau opérationnelles
- Améliorations technologiques

### CONNEXION ET COLLABORATION

- Resserrement des liens avec la communauté
- Gestion des terres et intendance culturelle et historique
- Cohésion organisationnelle
- Positionnement comme chef de file régional en matière de tourisme
- Exploitation des talents du conseil d'administration

### DURABILITÉ DE L'ENVIRONNEMENT

- Établissement d'un plan environnemental
- Mise en œuvre d'un système durable
- Compréhension de l'environnement
- Réduction de l'empreinte carbone

### VIABILITÉ FINANCIÈRE

- Plan financier
- Investissement dans les attractions et les installations
- Développement de nouveaux marchés
- Optimisation du financement
- Amélioration continue

## LETTRE D'ORIENTATION DU GOUVERNEMENT EN 2023-2024

Outre ses priorités et les piliers stratégiques sur lesquels elle s'appuie, la CPSL est guidée par une lettre d'orientation que le ministre du Tourisme, de la Culture et des Jeux a envoyée au président de son conseil. Cette lettre décrit les attentes générales du ministre envers elle en ce qui a trait aux priorités en matière de service et de rendement pour l'exercice à venir.

Ces priorités et ces attentes combinées servent de point de référence pour le cadre de planification stratégique et les objectifs opérationnels de la CPSL.

En 2023-2024, le ministre a demandé à la CPSL de se concentrer sur les éléments suivants :

- **Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses**, y compris la recherche et la réalisation de gains d'efficacité, d'économies et de possibilités d'augmentation des revenus auto-générés, la diversification des sources de recettes, les pratiques novatrices, les partenariats, les stratégies visant une durabilité à long terme et le retour aux niveaux d'activité d'avant la pandémie, voire le dépassement de ceux-ci;
- **Transparence et reddition de comptes**, y compris la détermination des compétences, des connaissances et de l'expérience qu'il faut pour soutenir efficacement le rôle du Conseil des commissaires en matière de gouvernance et de reddition de comptes, et répondre aux constatations d'audit, le cas échéant;
- **Gestion du risque**, y compris l'élaboration et la mise en œuvre de processus efficaces de détermination, d'évaluation, d'atténuation des risques et d'intervention en cas d'urgence;
- **Gestion des effectifs**, y compris l'optimisation de la capacité organisationnelle afin de favoriser la meilleure prestation possible des services publics, y compris le redéploiement des ressources vers des domaines prioritaires, au besoin;
- **Diversité et inclusion**, y compris l'adoption d'un processus de mobilisation en faveur de l'inclusion pour éclairer la prise de décisions et la promotion d'un milieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié;
- **Collecte de données** – Tirer parti des solutions de données disponibles ou nouvelles pour éclairer les rapports fondés sur les résultats et améliorer la prestation de services;
- **Livraison numérique et service à la clientèle**, y compris l'exploration et la mise en œuvre de stratégies de numérisation pour la prestation de services en ligne ainsi que le recours à des approches ou outils variés afin d'assurer une telle prestation dans toutes les situations;
- **Gestion des infrastructures**, y compris l'élaboration d'un plan de modernisation de l'infrastructure et l'amélioration de la planification à long terme à ce chapitre par la gestion des actifs;
- **Collaboration et réseautage**, y compris la coopération avec les partenaires et les communautés pour favoriser une innovation efficace dans tous les secteurs d'activité et faire connaître des exemples de réussite à la population ontarienne.

## **OBJECTIFS OPÉRATIONNELS EN 2023-2024**

Conformément aux priorités stratégiques et à la lettre d'orientation du gouvernement, la CPSL a établi les objectifs opérationnels suivants pour 2023-2024 :

### **ACCROÎTRE L'AUTOSUFFISANCE ET LA DURABILITÉ**

La CPSL progresse de façon réfléchie vers l'autosuffisance opérationnelle en vue de préparer un avenir prospère et propice à la production de revenus supplémentaires dans les limites des ressources existantes. Notre équipe y parvient par deux moyens principaux :

#### ***ACCROÎTRE LES POSSIBILITÉS DE PRODUCTION DE RECETTES***

- Offre de nouveaux programmes, services et expériences de visite ou amélioration de ceux existants dans toutes les attractions
- Création d'une nouvelle fondation caritative afin de générer des subventions pour les projets d'immobilisations
- Établissement d'une nouvelle fiducie foncière pour générer des revenus de location
- Saisie de nouvelles possibilités de financement et d'offres de commandite

#### ***GÉNÉRER DES GAINS D'EFFICACITÉ SUR LE PLAN OPÉRATIONNEL***

- Mise sur pied d'une nouvelle équipe de gestion des projets d'immobilisations
- Élargissement des partenariats avec des tiers, lorsque l'occasion se présente
- Mise à jour des structures organisationnelles afin d'assurer une couverture adéquate de toutes les fonctions
- Établissement de plans de recrutement adaptés pour favoriser une relève plus efficace et plus souple
- Adoption accrue d'outils numériques et de l'automatisation en général
- Révision des programmes pour séparer ce qui compte de ce qui laisse à désirer
- Amélioration des programmes de formation

### **REDYNAMISER L'INFRASTRUCTURE ET AMÉLIORER LES INSTALLATIONS**

L'infrastructure est le pilier d'une expérience de visite réussie. La CPSL cumule énormément d'éléments d'infrastructure vieillissants qui ont dépassé leur durée de vie utile. Les efforts sont donc canalisés vers la revitalisation et de nouveaux investissements dans l'infrastructure pour soutenir les opérations, assurer la santé et la sécurité de nos sites et optimiser l'expérience de visite.

Notre équipe y parvient :

- en revitalisant tous les parcs de la CPSL en les dotant de l'infrastructure d'origine;
- en modernisant l'infrastructure électrique de l'aire de Morrisburg;
- en agrandissant et en améliorant les installations de camping;
- en lançant les travaux de revitalisation de la plage des Mille Roches;
- en réaménageant le terrain de camping Riverside-Cedar;

- en raccordant des terrains de camping du chemin du Long-Sault aux services municipaux d'aqueduc et d'égout;
- en raccordant l'aire de Morrisburg aux services municipaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées;
- en procédant à la réfection structurelle du Fort Henry en partenariat avec Parcs Canada.

## **REFORCER LES ASSISES DE NOTRE DISCIPLINE OPÉRATIONNELLE**

La gestion d'une exploitation touristique spécialisée qui offre des expériences variées dans plusieurs installations exige de la cohérence. Les visiteurs doivent savoir à quoi s'attendre lors d'une visite, ce qui est possible grâce à une approche cohérente de la prestation de services et de l'administration de programmes. Nous considérons qu'il s'agit là des assises de notre discipline opérationnelle.

Notre équipe y parvient :

- en concevant des procédures opérationnelles normalisées dans tous les secteurs d'activité;
- en documentant les procédures pour permettre à la clientèle de participer pleinement aux programmes de la CPSL;
- en recommandant des modifications à la *Loi sur la Commission des parcs du Saint-Laurent* et au Règlement 1023 afin d'en actualiser le libellé pour énoncer que la sécurité de la clientèle est une priorité et assurer une meilleure harmonisation avec les besoins en matière de prestation des services
- en introduisant des tableaux de bord équilibrés (outils stratégiques de gestion du rendement qui aident à définir et améliorer les opérations internes pour obtenir les résultats souhaités) afin de fournir un cadre cohérent pour la prise de décisions

## **OFFRIR UN SERVICE À LA CLIENTÈLE EXCEPTIONNEL**

Une expérience de visite hors du commun encourage les visites répétées et le bouche-à-oreille favorable – la méthode de marketing la plus efficace.

La CPSL donne la priorité à l'expérience de visite :

- en améliorant et en documentant les normes de service à la clientèle;
- en respectant et en dépassant les normes de service à la clientèle;
- en continuant de donner la priorité à l'accessibilité numérique pour les visiteurs;
- en sollicitant les commentaires des clients et en y donnant suite;
- en optimisant le temps que passent les agentes et agents des relations avec clientèle pour offrir un service à la clientèle de qualité.

## **ACCUEILLIR CHALEUREUSEMENT LES VISITEURS ET EN CÉLÉBRER LA DIVERSITÉ**

En tant qu'attractions touristiques, les propriétés de la CPSL comptent sur une clientèle diversifiée provenant de l'ensemble de la province, de partout au pays et du monde entier.

Pour offrir un service exceptionnel à la clientèle, il faut notamment faire en sorte que toutes et

tous se sentent les bienvenus. La CPSL, exploitante d'un certain nombre de sites historiques, a la responsabilité d'examiner la trame transmise sur le passé et de remédier aux omissions induites par un système colonial.

Notre équipe y parvient :

- en poursuivant la mise en œuvre du plan d'action contre le racisme de la CPSL;
- en sensibilisant le personnel aux différences culturelles et en lui offrant une formation sur les préjugés invisibles;
- en intégrant une conception non sexiste et sans obstacle dans les nouvelles installations;
- en mettant en œuvre des politiques et des processus axés sur la justice et l'équité envers tous et toutes;
- en sondant les options de collaboration avec des partenaires autochtones locaux;
- en montant de nouvelles expositions muséales avec les communautés noires et autochtones;
- en créant un événement au Village du Haut-Canada qui rendra hommage aux communautés autochtones locales;
- en explorant d'autres moyens d'inclure les points de vue d'anciens détenus dans la programmation des visites guidées du Pénitencier de Kingston.

## FACTEURS IMPORTANTS EN 2023-2024

En 2023-2024, la plupart des unités opérationnelles ont continué de signaler des difficultés pour le recrutement et le maintien en poste du personnel, bien que, de manière générale, l'on constate une amélioration comparativement à l'exercice précédent. Ces pénuries peuvent entraîner des compromis dans les opérations et les services à la clientèle, ce qui affecte les niveaux de service, les offres de programmes et le potentiel de génération de recettes.

La poursuite du projet de revitalisation de la plage et du terrain de camping de la baie de Brown a limité le potentiel de génération de recettes de ce site en 2023-2024. Le terrain de camping n'a pas été ouvert du tout pendant la saison. Par ailleurs, l'aire de fréquentation diurne a ouvert en mai, comme d'habitude, mais les fins de semaine seulement, et ce, jusqu'en septembre. Elle n'a été ouverte sept jours sur sept que pendant quelques semaines à l'automne. Tout au long de la saison, le parc a fonctionné avec un niveau de service réduit, car les toilettes, les vestiaires et le service de restauration n'étaient pas disponibles.

Des conditions météorologiques extrêmes en 2022-2023 au ciel enfumé en 2023-2024 en raison d'une saison de feux de forêt dévastatrice, les enjeux environnementaux ont eu une forte incidence sur les sites de la CPSL, largement en plein air. C'est un facteur de plus en plus déterminant pour le déroulement des opérations. En ce qui a trait aux terrains de camping, outre plusieurs avis sur la qualité de l'air et d'interdictions de faire des feux, il y a eu un certain nombre de tempêtes printanières qui ont nui aux opérations, à l'expérience de visite, à la disponibilité des sites et des plages ainsi qu'à la production de recettes.

Les pressions économiques générales, comme l'inflation, la stagflation et les hausses continues des taux d'intérêt ont dominé l'année 2023-2024 et entraîné une réduction du revenu disponible. Les attractions et d'autres activités de loisirs de la CPSL en ont souffert. Cette conjoncture a peut-être conduit à la chute de la demande pour des activités en plein air, si élevée pendant la pandémie de COVID. Tout porte à croire que le pic a été atteint en 2022-2023 et que la demande se stabilise à des niveaux plus proches de ceux observés auparavant.

Le dépassement de la durée de vie utile de certains éléments d'infrastructure continue de représenter un facteur de risque majeur. Les défaillances des installations septiques et la maintenance des réseaux d'eau potable ont augmenté notablement les coûts de fonctionnement, entre autres en raison des activités de traitement des eaux usées, des réparations, du pompage annuel effectué en urgence et des exigences réglementaires accrues. Chaque année, ces coûts d'entretien se chiffrent à environ 600 000 \$. Des toilettes défectueuses ont entraîné la fermeture de la plage Crysler pendant la majeure partie de la saison, ce qui a limité le potentiel de génération de recettes.

La perturbation permanente de l'alimentation électrique au site du Village du Haut-Canada qui s'est produite au quatrième trimestre de 2021-2022 est restée un facteur important en 2023-2024. Ce problème doit être résolu au début de 2024-2025. La plupart des éléments existants de l'infrastructure souterraine ont été installés en 1959. Or, ils avaient une durée de vie initiale de 30 ans. Le remplacement de ces éléments d'infrastructure est une entreprise difficile. Les

coûts de location de génératrices et de leur approvisionnement en carburant diesel pour alimenter le site quotidiennement et maintenir les opérations ont été considérables. En fait, ils ont entraîné des dépenses supplémentaires de 1,2 million de dollars pour l'exercice.

Infrastructure Ontario gère le projet de remplacement de l'infrastructure électrique. En fin d'exercice, l'appel d'offres lancé pour les travaux de conception et de construction était clos.

Le déraillement du train miniature au Village du Haut-Canada, en juillet 2022, a constitué un autre défi de taille. Le train est resté hors service pendant toute la saison principale 2023. Il a rouvert en décembre 2023, juste à temps pour l'événement Village en lumières. La fréquentation et les recettes en ont été affectées tout au long de la saison principale et jusqu'à la saison intermédiaire.

## RÉSULTATS – RENDEMENT OPÉRATIONNEL

### APERÇU DES RÉSULTATS EN 2023-2024

L'un des thèmes principaux des objectifs opérationnels de la CPSL et de la lettre d'orientation 2023-2024 du gouvernement est axé sur la création de profits par la rentabilisation, la gestion des dépenses et la recherche de possibilités productrices de recettes. La CPSL compte les réalisations suivantes à son actif en 2023-2024 :

- La construction de l'aire de restauration au terrain de golf Upper Canada, laquelle a beaucoup contribué à la croissance des recettes (dans une proportion de près de 200 000 \$);
- L'exploitation du succès des tournois au terrain de golf, notamment plusieurs grands tournois caritatifs (p. ex. CHEO, South Stormont Charity Fundraiser et Timothy Christian School) et d'entreprises comme Lactalis (presque le double des recettes attendues);
- La prolongation des saisons de camping aux terrains Farran, Woodlands, Mille Roches et du Sanctuaire des oiseaux migrateurs Upper Canada, ce qui a généré des recettes additionnelles de 144 000 \$;
- L'ajout de cinq emplacements riverains au terrain de la marina du parc Crysler et la prolongation du camping jusqu'à la fin d'octobre, dont les recettes correspondaient à 15 % de celles provenant des entrées de la marina au total;
- L'aménagement d'un nouveau salon d'honneur au festival de la bière artisanale YGK du Fort Henry, qui s'est soldé par une autre source de recettes;
- Le retour du Fort Fright, le « fort de la peur », au Fort Henry après une interruption de deux ans et le déplacement de l'événement Pumpkinferno de la région de Kingston au site des visites guidées du Pénitencier, ce qui a abouti à la création trois événements

d'automne distincts et simultanés pour desservir la région et offrir des options à la fois familiales et « effrayantes » pour célébrer l'Halloween – les trois événements ont attiré plus de 77 000 personnes et généré des retombées économiques de près de 9 millions de dollars pour les collectivités locales;

- L'offre de visites guidées express tous les jours au Pénitencier de Kingston en 2024, permettant un programme de partenariat avec KPASS, car les détenteurs de ce laissez-passer pour différentes attractions d'une durée de 48 heures ou de 72 heures peuvent désormais profiter d'un circuit rapide sur notre site;
- L'élaboration d'un cadre préliminaire pour une fondation de la CPSL et une fiducie foncière afin de générer des sources de recettes supplémentaires et d'en optimiser le potentiel en actifs;
- La poursuite de la mise en œuvre de stratégies d'investissement susceptibles de rapporter 757 000 \$ en revenus de placement;
- La conception d'un « portail des partenaires » du secteur du tourisme dont l'accès est protégé par mot de passe afin d'échanger facilement du contenu promotionnel, de l'information et des tarifs de manière cohérente et efficace – cette initiative a permis d'établir une base pour les ventes de groupe à forte valeur ajoutée avec des centaines de partenaires;
- La réalisation d'études environnementales et d'activités en matière de diligence raisonnable dans le cadre de la première phase de la vente d'un terrain situé le long du chemin Bath à l'ouest de Kingston;

Tant notre plan d'activités que la lettre d'orientation du gouvernement pour 2023-2024 mettaient l'accent sur l'infrastructure et la gestion d'éléments d'infrastructure. La CPSL compte les réalisations suivantes à son actif en 2023-2024 :

- La création d'un bureau de gestion des projets d'immobilisations, chargé de superviser les grands projets d'immobilisations en fournissant des directives et une expertise à cette fonction essentielle;
- L'achèvement de la construction de toilettes, d'un vestiaire et de douches extérieures, d'une plage surélevée et d'une nouvelle digue à Brown's Bay, des travaux bien accueillis par le public et le personnel;
- L'aménagement d'une bonne vingtaine de nouveaux emplacements au terrain du Sanctuaire des oiseaux migrateurs Upper Canada et à Brown's Bay en vue de leur ouverture durant la saison intermédiaire dès 2024, ainsi que la revitalisation de 80 emplacements existants, de façon à améliorer la vue et l'accès à l'eau et par l'ajout de plateformes en terrasse;

- La réalisation de 90 % des travaux de planification et de conception en vue de la remise en état du terrain de camping Riverside Cedar;
- La réouverture du sentier Blue Heron au Sanctuaire des oiseaux migrateurs Upper Canada après une fermeture de 10 ans et au terme de deux ans d'efforts par le personnel de la CPSL et les amis du Sanctuaire, y compris des travaux de reconstruction et une initiative de collecte de fonds très publicisée consistant en l'achat d'une planche personnalisée ou de marque sur la promenade;
- La collaboration avec Parcs Canada à un projet de restauration de maçonnerie patrimoniale de 9 millions de dollars au Fort Henry pour rejoindre du mortier détérioré et remplacer et réparer des pierres endommagées tout au long de la saison 2023 et hors saison – ces travaux se poursuivront jusqu'en 2026;
- La suspension de la programmation hors saison pour permettre le remplacement du principal pont d'entrée de Parcs Canada au Fort Henry;
- Le lancement d'une évaluation de l'état de tous les biens immobiliers de la CPSL en collaboration avec le MTCG et Infrastructure Ontario, une initiative qui se poursuivra en 2024-2025;
- L'avancement des analyses techniques détaillées du projet de raccord aux égouts et au système de distribution d'eau le long du chemin du Long-Sault jusqu'à l'étape de conception à 99 %; Le travail de diligence raisonnable requis pour appuyer une vente ou un transfert possible des terrains au canton de South Stormont afin de compenser les coûts de raccord – des rapports suivront;
- Le remplacement de la fosse septique de Treetop Trekking – Mille-Îles et la réalisation des mises à niveau électriques prévues, qui soutiendront les opérations actuelles ainsi que la croissance potentielle à l'avenir.

Pour assurer la continuité des activités, il faut notamment établir de solides bases, fondées sur une discipline opérationnelle. La CPSL compte les réalisations suivantes à son actif en 2023-2024 :

- La création de nouveaux outils opérationnels et commerciaux, l'ajout de personnel et l'amélioration de la couverture opérationnelle ainsi que la prestation de services dans les terrains de camping, ce qui a suscité des commentaires positifs du personnel;
- La poursuite de la documentation des processus établis, y compris de multiples procédures opérationnelles normalisées et des tutoriels vidéo, à l'intention du personnel interne;
- La conception d'une plateforme de communication interne (utilisant MS-SharePoint) pour assurer une diffusion égale de l'information à l'échelle organisationnelle et d'un

centre pour héberger les renseignements de référence, comme les procédures opérationnelles normalisées;

- La mise en œuvre complète du projet de conformité en matière de gestion des documents et de l'information, avec l'établissement de lieux d'archivage partagés, de calendriers de conservation et de lignes directrices pour la dénomination des documents, ainsi que l'offre d'une formation et la transmission de pratiques exemplaires en matière de conservation et de partage des documents, sans oublier les évaluations de la conformité élaborées en vue d'une maintenance continue;

Pour soutenir le mandat numérique du ministre, l'adoption de normes de service améliorées et la fixation d'objectifs opérationnels en vue d'assurer l'excellence du service à la clientèle, la CPSL compte les réalisations suivantes à son actif en 2023-2024 :

- La diffusion d'un nouvel outil de présentation et de comparaison des parcs pour aider les clients à sélectionner le terrain de camping le plus adapté à l'expérience recherchée;
- La proposition de rendez-vous avec le personnel affecté aux relations avec la clientèle pour faciliter la préparation au camping, aider à utiliser le système de réservation en ligne et rechercher les cinq meilleurs emplacements pour trouver ce qu'il faut dès l'ouverture des réservations;
- L'introduction d'un mécanisme de rétroaction pour recueillir l'opinion des clients sur le service de rendez-vous;
- L'obtention d'une note moyenne de 4,4/5 pour la satisfaction de la clientèle, la probabilité de recommander le service de rendez-vous et la probabilité d'utiliser à nouveau le service.

Il importe à la CPSL d'accueillir chaleureusement les visiteurs et d'en célébrer la diversité. La CPSL compte les réalisations suivantes à son actif en 2023-2024 :

- La tenue de l'exposition *Prisoners of Age* au Pénitencier de Kingston, une série de photographies et d'entretiens offrant l'occasion d'explorer la vie carcérale sous l'angle du vieillissement des détenus dans le système correctionnel;
- La collaboration avec des communautés noires de tout l'Est de l'Ontario pour créer une nouvelle exposition sur l'histoire des Noirs à la salle Crysler du Village du Haut-Canada, avec une préouverture en juillet – l'exposition raconte le parcours de quelques personnes noires dans les comtés de Stormont, Dundas, Glengarry, Leeds et Grenville dans les années 1860;
- La réalisation d'un projet pilote avec des écoles locales pour souligner le Mois de l'histoire des Noirs par une programmation éducative parallèlement à la phase 1 de

l'exposition sur l'histoire des Noirs à la salle Crysler – des écoles ont visité gratuitement l'exposition en échange de commentaires sur le contenu pour le façonner avant le lancement prévu en février 2025, mais la version actuelle a été élaborée en consultation avec les communautés noires;

- La création d'un partenariat avec Akwesasne Travel afin de créer un montage sur la danse de la fumée, l'une des danses sociales traditionnelles les plus populaires des Haudenosaunee, pour Pumpkinferno – le montage mettait en vedette un groupe de danseurs de la fumée ainsi qu'un batteur de tambour d'eau, portant des insignes haudenosaunee traditionnels, dans l'objectif de faire connaître cette danse traditionnelle, les insignes et la musique de la communauté mohawk voisine;
- L'inauguration de la nouvelle installation sans obstacle et de genre neutre à Brown's Bay, dont la conception servira de modèle pour de futures installations à d'autres endroits;
- Le lancement du processus de vérification pour obtenir la certification Arc-en-ciel à tous les sites historiques de la CPSL – la formulation de recommandations à mettre en œuvre en vue d'un réexamen deux ans plus tard est prévue dans ce processus qui, s'il est réalisé avec succès, permettra d'énoncer que les sites historiques de la CPSL répondent aux normes qui garantissent aux membres des communautés 2SLGBTQIA+ le sentiment d'être en sécurité, accueillis et acceptés;
- La création d'un partenariat avec l'Institut des sciences environnementales du fleuve Saint-Laurent et le Conseil des Mohawks d'Akwesasne en vue de l'opération de grand nettoyage du fleuve en mai 2023 – un financement de plus de 21 000 \$ a été alloué à l'appui de ce projet.

## MESURES ET INDICATEURS DE RENDEMENT

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

## FINANCES

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

### 2023-2024

| Mesure  | Selon le budget 2023-2024 <sup>1</sup> | Résultat en 2023-2024 <sup>1</sup> |
|---|--|------------------------------------|
| Total des recettes d'exploitation (sans les TP <sup>2</sup> ) | 16 750 737 \$                          | 17 412 000 \$                      |
| Total des dépenses d'exploitation (sans les TP <sup>2</sup> ) | 23 246 634 \$                          | 24 072 000 \$                      |
| Bénéfice net d'exploitation (avec les TP <sup>2</sup> )       | 626 903 \$                             | 463 300 \$                         |
| Visites guidées du Pénitencier de Kingston – recettes totales | 2 378 496 \$                           | 3 356 000 \$                       |
| Visites guidées du Pénitencier de Kingston – dépenses totales | 1 851 336 \$                           | 2 756 000 \$                       |
| Visites guidées du Pénitencier de Kingston – bénéfice net)    | 527 160 \$                             | 600 000 \$                         |

1. Les recettes ci-dessus comprennent le coût des marchandises vendues.
2. « PT » s'entend des paiements de transfert pour les activités de la CPSL, de 7 122 800 \$ (prévision au budget et chiffres réels)

Tels sont les résultats financiers de l'exercice 2023-2024 :

- Sont comprises des charges constatées, inattendues et ponctuelles, s'élevant à 1,03 million de dollars – cette dépense se rapporte aux paiements rétroactifs accordés à la suite de l'abrogation du **projet de loi 124** (voir la note 17 des états financiers ci-joints pour obtenir de plus amples détails);

- Sont exclues des charges non liées à l'exploitation de 1,1 million de dollars découlant de **l'obligation de mettre hors service des immobilisations** (frais d'accroissement et de dépréciation).

## FRÉQUENTATION

Les niveaux d'activité (fréquentation) sont évalués et comparés à ceux prévus et à ceux de l'exercice précédent pour évaluer le rendement et cerner les tendances et les possibilités.

### *Rendement en 2023-2024*

| Attraction   | Selon le budget des activités prévues en 2023-2024 | Nombre de visiteurs aux activités en 2023-2024 |
|--|--|--|
| Fort Henry<br>(droits d'entrée/locations)  | 90 568   | 82 961   |
| Village du Haut-Canada<br>(droits d'entrée/locations)                                      | 216 128  | 165 042  |
| Parcs<br>(nuitées/droits d'entrée) <sup>2</sup>  | 184 814  | 148 982  |
| Terrain de golf Upper Canada<br>(parties de golf/locations)                                | 29 084   | 29 407   |
| Visites guidées du pénitencier<br>de Kingston (droits d'entrée)                            | 64 089   | 97 718   |
| <b>Total à l'échelle de la CPSL<br/>(sans compter la marina)</b>                           | <b>584 683</b>                                     | <b>524 110</b>                                 |
| Marina du parc Crysler<br>(longueur amarrée ou entreposée<br>en pieds linéaires, par jour) | 1 644 348  | 1 602 767                                      |
| <b>Nombre total de visiteurs de la CPSL<br/>(y compris la marina)</b>                      | <b>2 229 031</b>                                   | <b>2 126 877</b>                               |

1. Le train miniature du Village du Haut-Canada n'était pas en service en 2023-2024 jusqu'à la tenue de l'événement Village en lumières à la fin de la saison d'exploitation.
2. L'année écoulée a posé plusieurs défis uniques, qui ont eu une incidence sur le nombre de visiteurs. En particulier, les préoccupations liées à la qualité de l'air à cause des incendies de forêt régionaux ont nécessité une interdiction de faire des feux pendant trois semaines, ce qui a réduit les ventes de bois et contribué à une diminution du nombre de visites sur place. De plus, les conséquences d'une violente tempête ont prolongé les fermetures de sites jusqu'en juin, ce qui a encore entravé l'accès des visiteurs pendant le processus de nettoyage.

## PERSONNES INVITÉES

La satisfaction optimale des invités, ainsi que nous appelons aussi nos visiteurs, est un facteur clé de l'amélioration des résultats financiers. Cet objectif peut être atteint en améliorant les normes de service à la clientèle, en surveillant constamment les niveaux de satisfaction des

invités et en prenant des décisions centrées sur la clientèle en ce qui concerne les offres de produits et les campagnes de marketing. La CPSL s'est engagée à prendre les mesures suivantes pour atteindre de tels résultats :

- Recueillir des données pour suivre l'utilisation des différentes voies de communication avec les invités;
- Accroître l'utilisation des médias sociaux pour appuyer la prestation des services à la clientèle;
- Promouvoir et faciliter les réservations directes en ligne;
- Utiliser et optimiser des outils numériques pour réduire le nombre de questions générales et de réponses par courriel;
- Appliquer des normes de prestation de services au profit de la clientèle, notamment pour les délais de réponse;
- Introduire un mécanisme de remontée des commentaires de la clientèle;
- Mettre au point un système de suivi des plaintes et élaborer une politique applicable à l'échelle organisationnelle pour le traitement des plaintes et la résolution des conflits;
- Établir des principes pour guider les relations avec les invités, qui peuvent être inculqués au personnel de première ligne de la CPSL.

| Mesure   | Cible en 2023-2024 | Cible en 2024-2025 | Cible en 2025-2026 | Cible en 2026-2027 | Type de mesure |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| Pourcentage des communications des relations avec la clientèle amorcées par voie numérique | 77 %               | 85 %               | 90 %               | 90 %               | Résultat       |
| Rapport entre le volume d'appels entrants et le nombre de courriels                        | 1 : 2,5            | 1 : 2,75           | 1 : 3              | 1 : 3,3            | Résultat       |
| Réponses dans les délais normalisés pour les services à la clientèle                       | 95 %               | 100 %              | 100 %              | 100 %              | Extrant        |

#### *Rendement en 2023-2024*

| Mesure  | Cible en 2023-2024 |
|---|--------------------|
| Pourcentage des services des relations avec la clientèle fournis par voie numérique | 77 %*              |

#### *Résultats en 2023-2024*

En 2023-2024, la CPSL a reçu 36 643 demandes de renseignements par l'intermédiaire de l'équipe des relations avec la clientèle par téléphone (14 892 appels), par courriel (10 687 formulaires de contact et 8 829 courriels) et par prise de rendez-vous (2 235).

Au cours de l'exercice 2022-2023, la CPSL avait recueilli des données pour ces canaux pour la première fois afin d'établir un point de référence. Étant donné que les rendez-vous sont pris au moyen d'un service en ligne, les rendez-vous et les courriels sont comptés dans le volet de la prestation de services par voie numérique. Dans le rapport annuel de 2022-2023, ce point de référence était de 67 % dans le volet de la prestation de services par voie numérique.

\*Toutefois, lors de la préparation du présent rapport annuel, une divergence a été découverte dans la méthode de déclaration du fournisseur de services d'appel, ce qui a entraîné une sous-déclaration du nombre d'appels l'an dernier. Le nombre déclaré d'appels était de 11 554, mais le nombre réel est plutôt de 15 974.

Cette nouvelle donnée modifie le nombre total de demandes de renseignements adressées à l'équipe des relations avec la clientèle à 33 532 pour 2022-2023 et place le point de référence initial à 52 %.

En 2023-2024, l'équipe a fourni des services par courriel et sur rendez-vous dans 59 % des cas, ce qui représente une amélioration par rapport à 2022-2023.

Toutefois, le processus de calcul de ces résultats nous a permis de déterminer que cet indicateur ne donne pas une image complète de la situation, et nous nous efforcerons donc de redéfinir cet indicateur dans le plan d'activités 2025-2026.

En outre, les chiffres relatifs aux médias sociaux ont toujours été séparés de ceux liés aux relations avec la clientèle. Reconnaissant l'importance croissante de ce canal numérique, l'équipe offrant des services dans les médias sociaux a commencé à s'intégrer à celle des relations avec la clientèle en 2024-2025. Les chiffres correspondants seront inclus dans la mesure de la prestation de services de 2024-2025.

Nous aimerais compter davantage les services qui sont réellement fournis par voie numérique, c'est-à-dire sans l'intervention d'un membre du personnel. À cette fin, le service des relations avec la clientèle continue de jouer un rôle de premier plan dans l'amélioration des capacités de réservation en libre-service.

Cette année, nous avons ajouté la vente d'abonnements de golf en libre-service en ligne et introduit un processus plus numérique pour les réservations saisonnières de navigation de plaisance, qui passeront entièrement en ligne au cours du prochain exercice. Cela a permis de réduire de 8 % le nombre de services qui ne sont pas accessibles aux clients par voie numérique.

| Mesure  | Cible en 2023-2024 |
|---|--------------------|
| Rapport entre le volume d'appels entrants et le nombre de courriels | 1 : 2,5*           |

#### *Résultats en 2023-2024*

En 2023-2024, la CPSL a reçu 14 892 appels entrants et 19 516 courriels (10 687 formulaires de contact et 8 829 courriels).

\*Comme il en a été fait mention, un écart dans les rapports du fournisseur de services téléphoniques a eu une incidence sur ce qui était auparavant considéré comme le point de référence. Le nombre déclaré d'appels était de 11 554, mais le nombre réel est plutôt de 15 974.

Avec 16 180 messages reçus par courrier électronique l'année dernière, ces nouvelles données rapprochent le point de référence initial de 1:1.

Les chiffres de cette année montrent une certaine croissance par rapport à l'année dernière avec un ratio d'environ 1:1,09. Cependant, en 2023-2024, l'équipe des Relations avec la clientèle a connu un roulement de personnel important, ce qui a conduit à des périodes prolongées avec des heures d'appel réduites, y compris plusieurs semaines où il n'y a eu que des appels sortants.

De plus, la CPSL a introduit un modèle de relations avec la clientèle qui équilibre les appels entrants et sortants en 2023-2024. Bien que ce modèle offre une approche plus personnalisée en matière de services à la clientèle, ainsi que des gains d'efficacité opérationnels, ce changement affecte la capacité de rendre compte avec précision de la réduction du volume d'appels entrants d'une année à l'autre, puisque le fait de réduire les heures de file d'attente a entraîné une diminution du volume d'appels.

Cette mesure devra également être redéfinie dans le plan d'activités de 2025-2026.

| Mesure   | Cible en 2023-2024 |
|--|--------------------|
| Réponses dans les délais normalisés pour les services à la clientèle | 95 %               |

### *Résultats en 2023-2024*

En 2023-2024, l'équipe des Relations avec la clientèle n'a pas atteint ses normes de service pour les appels entrants. La norme est de répondre à au moins de 75 % des appels entrants pendant les heures de réception des appels, et le pourcentage d'appels entrants auxquels l'équipe a répondu était de 70 %, ce qui signifie que la norme a été respectée environ 93 % du temps.

Les clients qui téléphonaient entendaient un enregistrement leur fournissant des « portes de sortie » pour leur offrir un autre moyen de se connecter, y compris par courriel et en prenant rendez-vous pour qu'un(e) agent(e) des Relations avec la clientèle les rappelle à leur convenance.

La norme précise qu'elle s'applique dans des circonstances normales et, comme il en a été fait mention, l'équipe des Relations avec la clientèle a connu une rotation importante du personnel en 2023-2024. Il ne restait plus qu'une personne dans cette équipe pendant une période prolongée, ce qui a considérablement nui à la capacité de respecter la norme.

Il reste difficile de rendre compte du rendement pour 2023-2024 en ce qui concerne les courriels et les rendez-vous sans que ces données soient rattachées à un quelconque système de service

à la clientèle. Quelques méthodes de mesure manuelle ont été mises à l'essai, mais se sont révélées incohérentes ou inexactes.

Les réponses aux sondages menés après un rendez-vous montrent qu'environ 10 % des clients ayant pris rendez-vous ont déclaré ne pas avoir reçu d'appel à l'heure prévue. Avec un taux de réussite de 90 %, l'objectif de 95 % pour 2023-2024 n'est pas atteint. Cette prestation de services a également été touchée par la pénurie imprévue de personnel. Un certain nombre de clients se sont vu offrir des solutions par courriel avant leur rendez-vous prévu, mais leurs commentaires ont indiqué qu'ils auraient préféré un appel téléphonique. Cette constatation a entraîné un changement de processus pour 2024-2025.

Malgré la pénurie de personnel, nous savons que l'objectif de réponse le jour même ou le lendemain a été largement atteint, car les courriels restés sans réponse demeurent dans la boîte de réception, où ils peuvent être visuellement comptabilisés. Il y a eu un incident avec des formulaires de contact n'aboutissant pas dans la boîte de réception, ce qui a fait que près de 700 courriels sont restés sans réponse au-delà de la norme.

## RESSOURCES HUMAINES ET SANTÉ ET SÉCURITÉ

Les activités de mesure et de suivi par différents moyens, comme les enquêtes, les réactions directes et les indicateurs et normes de l'industrie, constituent une source d'information utile pour la CPSL pour lui permettre de comprendre l'état actuel de son milieu de travail afin de soutenir ses priorités et de favoriser une culture qui donne la priorité à la santé, à la sécurité et au bien-être. La CPSL continuera de suivre les mesures de rendement ci-dessous à cette fin :

### Rendement en 2023-2024

| Mesure<br>(fondée sur les résultats)   | 2023-2024<br>(cible)                 | 2023-2024<br>(chiffres réels)       |
|--|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Taux de participation au Sondage sur l'expérience des employés de la FPO (personnel courant) | 100 %                                | 34 %                                |
| Indice de mobilisation des employés  | 75 à 80 %                            | 73                                  |
| Objectif d'embauche à des postes de direction parmi les groupes prioritaires                 | 30 % des postes de direction vacants | 0 % des postes de direction vacants |
| Nombre de postes bilingues   | 22                                   | 20                                  |
| Plaintes signalées annuellement en vertu de la Politique de PDHT                             | 0 à 1                                | 0                                   |
| Taux d'incidents annuels (personnel)   | 64                                   | 60                                  |
| Taux d'incidents annuels (clientèle)   | 22                                   | 34                                  |
| Maintien des ETP au plafond établi (personnel courant)                                       | 64                                   | 62                                  |

## Résultats en 2023-2024

### ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN EN 2023

Les données sur les équivalents temps plein (ETP) sont compilées et analysées pour assurer le respect des limites du plafond fixé et l'utilisation efficace des ressources humaines.

| EFFECTIF DE LA CPSL EN BREF                              | 2023-2024  | 2022-2023  | 2021-2022  |
|--|------------|------------|------------|
| Postes permanents à temps plein                          | 61         | 56         | 56         |
| Postes à temps partiel                                   | 1          | 1          | 1          |
| Postes saisonniers<br>(en moyenne 5 à 6 mois par année)  | 155        | 132        | 136        |
| Groupe 1 d'une durée déterminée                          | 70         | 52         | 18         |
| Groupe 2 d'une durée déterminée                          | 42         | 33         | 34         |
| Étudiants et étudiantes<br>(en moyenne 4 mois par année) | 248        | 230        | 166        |
| <b>EFFECTIF TOTAL DE LA CPSL</b>                         | <b>577</b> | <b>504</b> | <b>411</b> |

Remarque : Les données sur le personnel indiquées ci-dessus ont été saisies pendant la saison de pointe.

### RÉSULTATS – RENDEMENT FINANCIER

| Rendement financier des activités d'exploitation de la SLPC | Budget 2023-2024   | 2023-2024 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2021-2022 (chiffres réels) |
|---|--------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Recettes, y compris le coût des marchandises vendues        | 16 750 737         | 17 412 000                 | 15 704 000                 | 11 795 000                 |
| Dépenses  | 23 246 634         | 24 072 000                 | 20 540 000                 | 15 349 000                 |
| <b>Revenu net avant paiement de transfert</b>               | <b>(6 495 900)</b> | <b>(6 659 500)</b>         | <b>(4 836 000)</b>         | <b>(3 554 000)</b>         |
| Paiement de transfert                                       | 7 122 800          | 7 122 800                  | 7 122 800                  | 7 122 800                  |
| <b>Revenu net après paiement de transfert</b>               | <b>626 900</b>     | <b>463 300</b>             | <b>2 287 000</b>           | <b>3 569 000</b>           |

- Veuillez noter que ce qui précède inclut les visites guidées du Pénitencier de Kingston.
- Tels sont les résultats financiers de l'exercice 2023-2024 :

- Sont comprises des charges constatées, inattendues et ponctuelles, s'élevant à 1,03 million de dollars – cette dépense se rapporte aux paiements rétroactifs accordés à la suite de l'abrogation du **projet de loi 124** (voir la note 17 des états financiers ci-joints pour obtenir de plus amples détails);
- Sont exclues des charges non liées à l'exploitation de 1,1 million de dollars découlant de l'**obligation de mettre hors service des immobilisations** (frais d'accroissement et de dépréciation).

## BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET RENDEMENT

Au cours de l'exercice, la CPSL a reçu du ministère du Tourisme, de la Culture et des Jeux (MTCG) une subvention de fonctionnement du gouvernement provincial d'un montant constant de 7 122 800 \$, ce qui correspond à l'exercice précédent. De plus, un montant supplémentaire de 177 000 \$ a été obtenu par l'entremise du Programme Expérience Été pour soutenir les salaires des étudiants.

En faisant abstraction du paiement de transfert de 7 122 800 \$, la CPSL a atteint un chiffre d'affaires de 17 412 000 \$, ce qui représente une croissance significative de 1 708 000 \$, soit 11 %, par rapport à l'exercice précédent. Ce remarquable rendement financier est en grande partie attribuable à une augmentation notable de la fréquentation et à l'adoption de stratégies de tarification efficaces qui ont trouvé un écho favorable auprès de notre clientèle.

Cette année, nos finances font état d'une dépense totale de 24 072 000 \$. Cela représente une augmentation de 3 532 000 \$, ou 17 %, par rapport à l'exercice précédent. Un facteur important de cette hausse est l'augmentation de 3 122 000 \$ des salaires et avantages sociaux, qui est corrélée à notre retour à un effectif presque complet. De plus, l'abrogation du projet de loi 124 a nécessité des paiements rétroactifs, contribuant ainsi à l'augmentation globale des salaires et des avantages sociaux de 1 029 000 \$. Ces chiffres soulignent notre engagement à offrir une rémunération concurrentielle et à maintenir un effectif solide.

Par conséquent, les recettes nettes non restreintes se sont élevées à 463 000 \$, ce qui représente une baisse de 1 824 000 \$ ou 80 % par rapport à l'exercice précédent. Malgré ce ralentissement et les dépenses imprévues de 1 029 000 \$ attribuables à l'abrogation du projet de loi 124, la CPSL a manqué de peu son objectif financier pour 2023-2024, soit de 164 000 \$. Sans cette dépense imprévue, la CPSL aurait dépassé son budget de 865 000 \$, ou 138 %, un résultat financier exceptionnel qui met en évidence sa résilience, sa bonne intendance financière et sa capacité à relever avec succès les défis sur le plan financier grâce à des approches stratégiques.

## ÉTAT DES ACTIFS

Le portefeuille d'immobilisations de la CPSL comprend de nombreux éléments qui ont dépassé leur durée de vie utile prévue et dont la valeur comptable nette est actuellement nulle. Cela indique que, bien qu'ils soient encore opérationnels, ces actifs ont été entièrement amortis. Pour y remédier, la CPSL lance une stratégie de remplacement des actifs dans le cadre de son

plan d'investissement à long terme. L'objectif de cette stratégie est d'accroître la valeur comptable nette et de réduire l'âge moyen des actifs, assurant ainsi une base d'actifs modernisée et efficace. Le tableau suivant décrit l'état des actifs de la CPSL au 31 mars 2024, les valeurs étant représentées en milliers :

| Catégorie d'actifs                 | Coût<br>(en milliers) | Amortissement<br>cumulé<br>(en milliers) | Valeur comptable<br>nette en 2024<br>(en milliers) | Valeur comptable<br>nette en 2023<br>(en milliers) |
|------------------------------------|-----------------------|--|--|--|
| Bâtiments et autres structures     | 21 284 \$             | 8 234 \$                                 | 13 050 \$  | 13 680 \$  |
| Améliorations locatives            | 18 037                | 7 454                                    | 10 583   | 9 557  |
| Expositions                        | 7 414                 | 7 247                                    | 167  | 217  |
| Machinerie, matériel et outils     | 5 679                 | 4 835                                    | 844  | 843  |
| Véhicules                          | 6 720                 | 5 942                                    | 778  | 953  |
| Systèmes informatiques et licences | 3 805                 | 3 489                                    | 316  | 284  |
| Mobilier et matériel de bureau     | 1 996                 | 1 833                                    | 163  | 145  |
| Structures                         | 16 038                | 9 259                                    | 6 779  | 6 821  |
| Construction en cours              | 9 474                 | -  | 9 474  | 5 735  |
| <b>Total</b>                       | <b>90 447 \$</b>      | <b>48 293 \$</b>                         | <b>42 154 \$</b>                                   | <b>38 235 \$</b>                                   |

## INVESTISSEMENT DANS DES PROJETS D'IMMOBILISATIONS – VALORISER LES ACTIFS

La CPSL supervise une superficie de 7 000 acres de terres qui s'étirent sur plus de 200 km entre Kingston et la limite du Québec, le long du fleuve Saint-Laurent. Nos activités englobent trois attractions historiques majeures, dix terrains de camping, six plages, la promenade des Mille-Îles de 37 km avec son sentier récréatif polyvalent, le chemin du Long-Sault de 11 km, un sanctuaire d'oiseaux, un parcours de golf de championnat de 18 trous, une marina, un parcours d'hébertisme aérien exploité par un tiers (écoparc d'aventure) et bon nombre de commerces de détail et boutiques de cadeaux.

La CPSL compte sur une subvention annuelle de la province qui est destinée aux immobilisations pour mener à bien beaucoup de projets nécessaires à l'exploitation continue de nos sites. Cependant, il est crucial de reconnaître que bon nombre des biens de la CPSL ont dépassé leur durée de vie prévue, ce qui entraîne un manque de financement pour répondre à toutes les exigences. Malgré ce défi, la CPSL entretient avec diligence ses biens dans la limite des ressources disponibles.

Le vieillissement de l'infrastructure a conduit à une liste croissante de projets d'entretien reportés. Ces initiatives essentielles comprennent la revitalisation des fosses septiques vieillissantes et des toilettes, la restauration des plages et des digues, la modernisation des principaux éléments de l'infrastructure électrique, l'amélioration de la connectivité Internet en milieu rural, l'entretien des routes et des quais ainsi que la réhabilitation des zones forestières.

Selon les données du Système d'information sur la gestion des biens du ministère, il reste énormément de travaux d'entretien à réaliser. Cela met en évidence le besoin constant d'investissement pour combler l'arriéré de projets et assurer la durabilité et la fonctionnalité à long terme des biens de la CPSL. La CPSL travaille actuellement avec le ministère et Infrastructure Ontario pour mettre à jour ses données sur l'état des biens.

La CPSL est résolue à bien gérer ces projets d'immobilisations reportés et à leur accorder la priorité tout en recherchant activement d'autres possibilités de financement. Notre objectif est d'améliorer l'expérience de visite, de préserver notre patrimoine naturel et culturel et de maintenir la valeur des biens de la CPSL pour les générations futures.

Au cours de l'exercice 2023-2024, la CPSL a obtenu un financement essentiel pour réaliser des projets d'immobilisations prioritaires. Ceux-ci s'avéraient essentiels pour maintenir la santé et la sécurité, se conformer aux règlements, remplacer les éléments d'infrastructure défaillants et soutenir les opérations continues et la génération de recettes.

Outre les travaux d'entretien courant, comme ceux liés à la plomberie, à l'électricité, au chauffage, à la climatisation et au remplacement de l'équipement, la CPSL s'est lancée dans plusieurs projets d'immobilisations d'envergure au cours de l'exercice 2023-2024. Ces projets à plusieurs volets ont les mêmes objectifs : améliorer nos installations, préserver le patrimoine et rehausser l'expérience de visite.

Les projets suivants en font partie :

- **Revitalisation de la plage de la baie de Brown** – Ce projet essentiel prévoit la construction d'une cantine et de toilettes modernes, la restauration de la digue et l'installation d'une nouvelle fosse septique. De telles améliorations permettront d'offrir une expérience de la plage différente et plaisante. Nous avons célébré la réouverture officielle en juin 2024.
- **Modernisation des fosses septiques, des toilettes et du traitement des eaux usées** – Les efforts sont axés sur les systèmes septiques et les réseaux d'eau potable, y compris le raccordement aux services municipaux, aux toilettes et à d'autres éléments d'infrastructure essentiels.
- **Réparation et remplacement des installations électriques de l'aire de Morrisburg** – L'objectif est de garantir un approvisionnement fiable en électricité.
- **Remise en état de la voie ferrée du train miniature du Village du Haut-Canada** – L'objectif est de maintenir la fonctionnalité et la sécurité du train miniature.
- **Améliorations au réseau de TI** – L'objectif est d'améliorer la connectivité et l'infrastructure technologique en soi.
- **Restauration du patrimoine au Fort Henry** – L'objectif est de sauvegarder des biens historiques.

Notre engagement va au-delà de la fonctionnalité : nous nous efforçons de préserver l'importance historique et la beauté naturelle de nos sites tout en améliorant les commodités et les services pour tous les visiteurs. La CPSL collabore avec Infrastructure Ontario pour gérer et

mettre en œuvre efficacement les grands projets d'immobilisations, en tirant parti de leur expertise en matière de gestion de projet.

## RÉSERVE INTERNE ASSUJETTIE À DES RESTRICTIONS

En 2011-2012, la CPSL et le MTCG ont conjointement établi une réserve interne assujettie à des restrictions (RIR) grâce à une subvention ponctuelle de 2,5 millions de dollars du MTCG. La RIR sert de fonds d'investissement, utile pour stimuler une croissance durable et réduire la dépendance de la CPSL à l'égard du financement public. Elle est financée à l'interne par des recettes nettes non restreintes et est utilisée pour des programmes nouveaux ou élargis, des améliorations à l'expérience de visite et des initiatives visant à générer des économies.

Le Conseil des commissaires de la CPSL a établi des lignes directrices claires pour la RIR. Les projets pour lesquels des fonds provenant de la RIR sont demandés doivent répondre à l'un des critères suivants :

1. **Marge sur les coûts variables** – Les projets doivent générer une marge annuelle sur les coûts variables d'au moins 50 %.
2. **Économies récurrentes** – Les initiatives doivent permettre de réaliser des économies récurrentes d'au moins 25 %.
3. **Mécanisme de prêt (financement de démarrage)** – Pour les projets de la CPSL qui ne répondent pas aux critères ci-dessus (1 et 2), le mécanisme de prêt, le remboursement et les détails de la proposition, y compris les modalités d'emprunt, le calendrier, les conditions et l'évaluation des risques, doivent être raisonnables et soutenus par toutes les parties concernées.

La CPSL reçoit un paiement de transfert annuel pour ses activités opérationnelles courantes ainsi qu'un paiement de transfert distinct pour des projets d'immobilisations touchant l'infrastructure, plus particulièrement en matière de santé et de sécurité, de conformité aux lois et aux codes et de garantie d'intégrité des biens. Toutefois, ces paiements de transfert ne peuvent être affectés à l'élaboration de nouveaux événements, programmes ou initiatives proactives visant à réduire les coûts. L'investissement provenant de la RIR comble cette lacune, permettant à la CPSL d'allouer stratégiquement des fonds là où le faut pour la positionner sur la voie du succès.

**Depuis la création de la CPSL en 2011-2012, les recettes nettes non restreintes de ses opérations ont canalisé 24,8 millions de dollars vers la RIR et plus de 17,1 millions ont été réinvestis dans divers projets, notamment :**

- **Réparation et mise à niveau d'emplacements de camping riverains près du chemin du Long-Sault** – L'objectif est d'accroître la satisfaction de la clientèle et de proposer des offres plus recherchées.
- **Pumpkinferno** – Cet événement automnal acclamé par la critique a récemment attiré plus de 45 000 personnes au Village du Haut-Canada et 22 000 autres au Pénitencier de Kingston. Il génère des recettes destinées à la RIR qui sont évaluées à environ 872 000 \$ au premier site et à 460 000 \$ au second.

- **Maisonnettes rustiques (cabines)** – Les cabines rapportent plus de 335 000 \$ en recettes annuelles.
- **Améliorations aux terrains de camping avec services complets** – Les améliorations apportées génèrent plus de 320 000 \$ en recettes annuelles.
- **Mise à niveau visant l'efficience énergétique** – Il résulte de la mise à niveau une réduction annuelle des coûts estimée à 50 000 \$.

La RIR demeure une pierre angulaire de la stratégie financière de la CPSL, assurant la durabilité à long terme et favorisant l'excellence dans les expériences touristiques proposées. La CPSL gère actuellement plusieurs projets passionnants qui bénéficient du financement de la RIR. Ceux-ci sont très diversifiés :

- **Revitalisation de la plage de la baie de Brown** – Les phases finales de ce projet sont en cours et permettront d'améliorer l'expérience proposée à la plage.
- **Agrandissement des hébergements couverts (parcs et loisirs)** – La CPSL agrandit ses hébergements couverts pour répondre à une demande croissante.
- **Améliorations au terrain de camping Riverside Cedar** – Des améliorations conceptuelles sont en cours d'élaboration pour le terrain de camping afin de bonifier les installations pour les campeurs et de rehausser l'expérience de visite.
- **Développement d'une fondation pour la CPSL** – L'objectif est d'étudier la viabilité d'une fondation indépendante pour soutenir la mission de la CPSL, à l'instar de ce qu'ont fait d'autres organismes gouvernementaux, liés ou non au MTCJ
- **Développement des terrains de camping et des plages** – L'objectif est d'investir dans nos atouts naturels.
- **Déploiement d'un système aux points de vente** – L'objectif est de moderniser les processus de vente pour les rendre plus efficaces et améliorer les offres à la clientèle.

Au fil des ans, la CPSL a réalisé d'importants progrès dans la production de recettes en tirant parti de la RIR. De 7,7 millions de dollars en 2011-2012, les recettes (sans les paiements de transfert) ont grimpé à 17,4 millions en 2023-2024, soit une augmentation impressionnante de 126 %. De plus, en 2011-2012, la CPSL générait des recettes de 0,53 \$ pour chaque dollar de dépenses. La progression a été fulgurante jusqu'en 2023-24, ce chiffre étant passé à 0,76 \$. Une telle amélioration, spectaculaire, est conforme à l'engagement de la CPSL en faveur de la viabilité financière.

La pandémie de COVID-19 a posé des défis à l'industrie du tourisme, nuisant au ratio dépenses-recettes de la CPSL. Cependant, la CPSL a non seulement résisté à l'épreuve, mais a également largement dépassé les niveaux de recettes d'avant la pandémie. Forte de sa planification stratégique, elle est positionnée pour un succès continu. Conservant sa souplesse, elle s'adapte aux tendances émergentes et aux préférences de la clientèle. Grâce à sa détermination inébranlable à remplir sa mission, la CPSL continuera de s'assurer un avenir radieux et de consolider sa position de chef de file dans le secteur du tourisme.

## **RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION LIÉE À LA PRODUCTION DE RAPPORTS ANNUELS**

La direction de la CPSL est responsable de la production d'états financiers et de tout élément d'information contenu dans ces états. Elle a préparé les données conformément au cadre mentionné à la remarque 2 dans les états financiers vérifiés, joints.

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

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

Le Conseil des commissaires de la CPSL doit veiller à ce que la direction respecte ses obligations relatives à la production de rapports financiers et assume sa responsabilité en ce qui a trait à l'examen et à l'approbation des états financiers.

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

Les états financiers ont été vérifiés par KPMG, le vérificateur externe nommé par la Commission, et ils l'ont été conformément aux normes de vérification généralement reconnues au Canada, au nom de la Commission, du ministre du Tourisme, de la Culture et des Jeux, et de la vérificatrice générale de l'Ontario. KPMG dispose d'un droit d'accès direct et totalement libre aux dossiers de la Commission, en plus de pouvoir librement s'adresser au Conseil des commissaires, sans la présence de membres la direction, pour discuter de la vérification et des observations relatives à l'intégrité des rapports financiers de la CPSL.



---

Hollee Kew, LLM, MBA, CPA  
Directrice et administratrice générale  
Commission des parcs du Saint-Laurent



---

Al Adibi, MBA, CPA  
Directeur général des finances  
Commission des parcs du Saint-Laurent

États financiers de la

## **COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT**

Et rapport de l'auditeur indépendant sur ces états

Exercice clos le 31 mars 2024



**KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.**

400-863, rue Princess  
Kingston (ON) K7L 5N4  
Canada  
Téléphone 613 549 1550  
Télécopieur 613 549 6349

## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Aux commissaires de la Commission des parcs du Saint-Laurent

### ***Opinion avec réserve***

Nous avons effectué l'audit des états financiers de la Commission des parcs du Saint-Laurent (l'« entité »), qui comprennent :

- l'état de la situation financière au 31 mars 2024;
  - l'état des résultats pour l'exercice clos à cette date;
  - l'état de l'évolution de l'actif net (insuffisance) pour l'exercice clos à cette date;
  - l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date;
  - ainsi que les notes complémentaires, y compris le résumé des principales méthodes comptables;
- (ci-après, les « états financiers »).

À notre avis, à l'exception des incidences possibles du problème décrit dans la section « ***Fondement de l'opinion avec réserve*** », les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'entité au 31 mars 2024, ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

### ***Fondement de l'opinion avec réserve***

La note 2 indique que les immobilisations corporelles, y compris les terrains, acquises avant le 1<sup>er</sup> avril 1994 sont comptabilisées à la valeur nominale. Les immobilisations acquises avant le 1<sup>er</sup> avril 2009 au moyen de fonds publics provinciaux ont été passées en charges au lieu d'être capitalisées. À cet égard, les états financiers ne sont pas conformes aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

Par conséquent, nous n'avons pas pu déterminer si des ajustements pourraient devoir être apportés aux montants :

- de l'actif total présenté dans les états de la situation financière au 31 mars 2024 et au 31 mars 2023;
- des charges d'amortissement des apports en capital reportés, des charges d'amortissement des immobilisations corporelles et de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges présentés dans les états des résultats pour les exercices clos le 31 mars 2024 et le 31 mars 2023;

- de l'actif net (insuffisance) non affecté, à l'ouverture et à la clôture de l'exercice, présenté dans les états de l'évolution de l'actif net pour les exercices clos le 31 mars 2024 et le 31 mars 2023;
- de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges présenté dans les états des flux de trésorerie pour les exercices clos le 31 mars 2024 et le 31 mars 2023.

Cette dérogation aux normes comptables canadiennes pour le secteur public nous a conduits à exprimer une opinion avec réserve sur les états financiers pour l'exercice clos le 31 mars 2023.

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « **Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers** » de notre rapport de l'auditeur.

Nous sommes indépendants de l'entité conformément aux règles de déontologie qui sont pertinentes pour notre audit des états financiers au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités éthiques qui nous incombent selon ces règles.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion avec réserve.

### ***Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers***

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'entité ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'entité.

### ***Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers***

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister.

Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit.

En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;

- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité de l'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport de l'auditeur sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport de l'auditeur. Toutefois, des événements ou situations futurs pourraient amener l'entité à cesser son exploitation;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle;

Page 4

- nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

*KPMG AND ASSOCIATES*

Comptables professionnels agréés, experts-comptables autorisés

Kingston (Canada)

Le 26 juillet 2024

# **COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT**

États financiers

Exercice clos le 31 mars 2024

---

|   | <u>Page</u> |
|---|-------------|
| État de la situation financière                   | 1           |
| État des résultats                                | 2           |
| État de l'évolution de l'actif net (insuffisance) | 3           |
| État des flux de trésorerie                       | 4           |
| Notes complémentaires                             | 5           |

# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

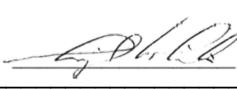
## État de la situation financière

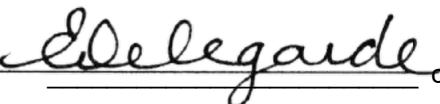
Au 31 mars 2024, avec informations comparatives de 2023  
(en milliers de dollars)

|   | 2024             | 2023             |
|---|------------------|------------------|
| <b>Actif</b>  |                  |                  |
| Actif à court terme   |                  |                  |
| Trésorerie et placements à court terme                              | 12 638 \$        | 14 814 \$        |
| Somme à recevoir de la province de l'Ontario                        | 10 254           | 5 570            |
| Débiteurs   | 68               | 486              |
| Stocks  | 450              | 399              |
| Charges payées d'avance   | 171              | 364              |
|   | <u>23 581</u>    | <u>21 633</u>    |
| Placements à long terme (note 4)                                    | 2 500            | 500              |
| Immobilisations corporelles (note 5)                                | 42 154           | 38 235           |
|   | <u>68 235 \$</u> | <u>60 368 \$</u> |
| <b>Passif et actif net (insuffisance)</b>                           |                  |                  |
| Passif à court terme  |                  |                  |
| Créditeurs et charges à payer (note 12)                             | 5 828 \$         | 4 443 \$         |
| Apports reportés (note 7)   | 10 013           | 5 406            |
| Projet de loi 124 – Remise en négociation des salaires (note 17)    | 1 029            | –                |
|   | <u>16 870</u>    | <u>9 849</u>     |
| Apports reportés – immobilisations corporelles (note 8)             | 34 827           | 33 116           |
| Indemnités de départ et avantages sociaux futurs (note 9)           | 284              | 285              |
| Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations (note 6) | 29 700           | 28 581           |
|   | <u>81 681</u>    | <u>71 831</u>    |
| Actif net (insuffisance)  |                  |                  |
| Non affecté   | (26 924)         | (25 819)         |
| Grevé d'une affectation interne (note 10)                           | 13 478           | 14 356           |
|   | <u>(13 446)</u>  | <u>(11 463)</u>  |
| Engagements (note 15)   |                  |                  |
| Éventualités (note 17)  |                  |                  |
|   | <u>68 235 \$</u> | <u>60 368 \$</u> |

Se reporter aux notes complémentaires.

Approuvé au nom du conseil des commissaires :

  
\_\_\_\_\_  
commissaire

  
\_\_\_\_\_  
commissaire

# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

## État des résultats

Exercice clos le 31 mars 2024, avec informations comparatives de 2023  
(en milliers de dollars)

|   | Non affecté    | Grevé<br>d'une affectation<br>interne | Total<br>2024    | Total<br>2023   |
|---|----------------|---------------------------------------|------------------|-----------------|
|   | (note 10)      |                                       |                  |                 |
| <b>Produits</b>   |                |                                       |                  |                 |
| Transfert provincial – subvention de fonctionnement               | 7 402 \$       | – \$                                  | 7 402 \$         | 7 363 \$        |
| Droits d'entrée   | 7 422          | –                                     | 7 422            | 6 739           |
| Camping   | 5 606          | –                                     | 5 606            | 5 228           |
| Recettes brutes tirées des activités de vente de détail (note 11) | 998            | –                                     | 998              | 950             |
| Concession et site  | 718            | –                                     | 718              | 642             |
| Terrain de golf   | 724            | –                                     | 724              | 635             |
| Utilisation des quais et stockage à la marina                     | 630            | –                                     | 630              | 615             |
| Produits financiers   | 757            | –                                     | 757              | 387             |
| Divers  | 227            | –                                     | 227              | 228             |
| Commandites   | 51             | –                                     | 51               | 58              |
|   | 24 535         | –                                     | 24 535           | 22 845          |
| <b>Charges</b>  |                |                                       |                  |                 |
| Traitements, salaires et avantages sociaux (note 14)              | 17 424         | 92                                    | 17 516           | 14 394          |
| Services  | 4 287          | 658                                   | 4 945            | 3 662           |
| Fournitures et matériel   | 2 033          | 189                                   | 2 222            | 2 827           |
| Amortissement des immobilisations corporelles                     | 136            | 400                                   | 536              | 492             |
| OMHSI – ajustement inflationniste                                 | 1 053          | –                                     | 1 053            | –               |
| Transport et communication  | 200            | 2                                     | 202              | 169             |
| Divers  | 44             | –                                     | 44               | 15              |
|   | 25 177         | 1 341                                 | 26 518           | 21 559          |
| <b>Autres postes gouvernementaux</b>                              |                |                                       |                  |                 |
| Amortissement du financement en capital reporté                   | 5 967          | –                                     | 5 967            | 5 483           |
| Amortissement des immobilisations corporelles                     | (2 695)        | –                                     | (2 695)          | (2 985)         |
| Frais de remise en état   | (3 272)        | –                                     | (3 272)          | (2 326)         |
|   | –              | –                                     | –                | 172             |
| <b>Excédent (insuffisance) des produits sur les charges</b>       | <b>(642)\$</b> | <b>(1 341)\$</b>                      | <b>(1 983)\$</b> | <b>1 458 \$</b> |

Se reporter aux notes complémentaires.

# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

État de l'évolution de l'actif net (insuffisance)

Exercice clos le 31 mars 2024, avec informations comparatives de 2023  
(en milliers de dollars)

|   | Non affecté | Grevé<br>d'une affectation<br>interne | 2024<br>Total | 2023<br>Total |
|---|-------------|---------------------------------------|---------------|---------------|
|   | (note 10)   |                                       |               |               |
| Solde (insuffisance) au début<br>de l'exercice                    | (25 819)\$  | 14 356 \$                             | (11 463)\$    | (12 921)\$    |
| Excédent (insuffisance) des produits<br>sur les charges (note 10) | (642)       | (1 341)                               | (1 983)       | 1 458         |
| Virement interne (note 10)  | (463)       | 463                                   | —             | —             |
| Solde (insuffisance) à la fin de<br>l'exercice                    | (26 924)\$  | 13 478 \$                             | (13 446)\$    | (11 463)\$    |

# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

## État des flux de trésorerie

Exercice clos le 31 mars 2024, avec informations comparatives de 2023  
(en milliers de dollars)

|  | 2024               | 2023               |
|--|--------------------|--------------------|
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités suivantes :</b>                           |                    |                    |
| <b>Activités de fonctionnement</b>   |                    |                    |
| Excédent (insuffisance) des produits sur les charges                               | (1 983)\$          | 1 458 \$           |
| Éléments sans effet sur la trésorerie  |                    |                    |
| Amortissement des immobilisations corporelles                                      | 3 231              | 3 477              |
| Amortissement des apports en capital reportés                                      | (6 001)            | (5 483)            |
| Augmentation d'obligations liées à la mise hors service d'immobilisations (note 6) | 1 119              | 1 177              |
| Variation du fonds de roulement hors trésorerie                                    |                    |                    |
| Somme à recevoir de la province de l'Ontario                                       | (4 684)            | 4 075              |
| Débiteurs  | 418                | (155)              |
| Stocks   | (51)               | (44)               |
| Charges payées d'avance  | 193                | (157)              |
| Créditeurs et charges à payer  | 1 386              | 1 686              |
| Projet de loi 124 – Remise en négociation des salaires                             | 1 029              | –                  |
| Apports reportés   | 4 607              | (6 122)            |
| Indemnités de départ et avantages sociaux futurs                                   | (1)                | (105)              |
| Règlement des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations (note 6)  | –                  | (172)              |
|  | <hr/> <u>(737)</u> | <hr/> <u>(365)</u> |
| <b>Activités d'immobilisations</b>   |                    |                    |
| Acquisition d'immobilisations corporelles  | (7 151)            | (9 616)            |
| Réception d'apports en capital reportés – immobilisations corporelles              | <u>7 712</u>       | <u>10 504</u>      |
|  | <hr/> <u>561</u>   | <hr/> <u>888</u>   |
| <b>Activités de placement</b>  |                    |                    |
| Acquisition de placements à long terme   | (2 000)            | –                  |
|  | <hr/>              | <hr/>              |
| Augmentation (diminution) de la trésorerie et des placements à court terme         | (2 176)            | 523                |
| Trésorerie et placements à court terme à l'ouverture de l'exercice                 | 14 814             | 14 291             |
|  | <hr/>              | <hr/>              |
| Trésorerie et placements à court terme à la clôture de l'exercice                  | 12 638 \$          | 14 814 \$          |

Se reporter aux notes complémentaires.

# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

Notes complémentaires

Exercice clos le 31 mars 2024  
(en milliers de dollars)

---

## 1. Lois applicables

La Commission des parcs du Saint-Laurent (la « Commission ») est une personne morale provinciale sans capital-actions et une société d'État. Elle est assujettie à et régie par la *Loi sur la Commission des parcs du Saint-Laurent* en vigueur en Ontario. La Commission exploite plusieurs parcs, sites historiques et autres installations situés sur les terres de la Couronne de l'est de l'Ontario, dont Upper Canada Village et Fort Henry, visant à offrir un milieu propice aux activités récréatives et touristiques aux résidents et aux visiteurs de la province de l'Ontario (la « province »). La Commission est exempte d'impôt fédéral et provincial sur le revenu aux termes de l'alinéa 149(1)(d) de la *Loi de l'impôt sur le revenu du Canada*.

## 2. Principales méthodes comptables

Les présents états financiers ont été établis conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public figurant dans le Manuel de comptabilité pour le secteur public de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada). La Commission a choisi d'appliquer uniquement les recommandations des normes comptables applicables aux organismes sans but lucratif du secteur public figurant aux chapitres SP 4200 à SP 4270 du Manuel. L'état des gains et pertes de réévaluation n'est pas présenté puisque ceux-ci ont été inexistant.

### a) Trésorerie et placements à court terme

La politique de la Commission consiste à présenter dans la trésorerie et les placements à court terme les soldes bancaires, y compris les découverts bancaires dont les soldes fluctuent fréquemment entre le positif et le négatif, ainsi que les placements qui sont encaissables sans pénalité en tout temps.

### b) Constatation des produits

La Commission applique la méthode comptable du report pour comptabiliser les apports.

Selon cette méthode, les subventions de fonctionnement sont comptabilisées en produits dans la période à laquelle elles se rapportent. Les subventions approuvées, mais non reçues à la fin de la période comptable sont comptabilisées en produits à recevoir. Lorsqu'une partie d'une subvention se rapporte à une période ultérieure, elle est reportée et constatée dans cette période.

# **COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT**

Notes complémentaires (suite)

Exercice clos le 31 mars 2024  
(en milliers de dollars)

---

## **2. Principales méthodes comptables (suite)**

### **b) Constatation des produits (suite)**

Les apports grevés d'une affectation externe sont constatés en produits dans l'exercice où les dépenses connexes sont comptabilisées. Les apports affectés à l'acquisition d'immobilisations sont reportés et amortis par imputation aux résultats au taux correspondant au taux d'amortissement desdites immobilisations. Les apports non grevés d'une affectation sont constatés en produits lorsqu'ils sont reçus ou à recevoir si la somme à recevoir peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et que sa perception est raisonnablement assurée.

Les recettes de la vente au détail sont constatées lorsqu'il existe une preuve qu'une entente existe, que le client a pris possession du bien, que le prix est déterminé ou déterminable et que leur réception est raisonnablement assurée.

Les produits tirés des droits d'entrée, du camping, du terrain de golf, des concessions et des locations sur les sites, des commandites et de l'utilisation des quais et du stockage à la marina sont comptabilisés conformément à l'entente en vigueur entre les parties, lorsque les services sont rendus, que les frais sont déterminés ou déterminables et que leur réception est raisonnablement assurée. Les frais reçus pour des services rendus après la fin de l'exercice de la Commission sont comptabilisés à titre de produits reportés.

Les revenus de placement se composent des produits financiers et sont comptabilisés à la date de la transaction et les revenus qui en découlent sont comptabilisés au moyen de la méthode de la comptabilité d'exercice.

### **c) Évaluation des stocks**

Les stocks sont évalués au moindre du coût et de la valeur de réalisation nette. Le coût est déterminé selon la méthode du premier entré, premier sorti.

### **d) Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles, y compris les terrains, acquises avant le 1<sup>er</sup> avril 1994 sont comptabilisées à la valeur nominale. Les immobilisations acquises avant le 1<sup>er</sup> avril 2009 au moyen de fonds publics provinciaux ont été passées en charges au lieu d'être capitalisées. Les immobilisations corporelles acquises au moyen de fonds publics provinciaux après le 1<sup>er</sup> avril 2009 ont été capitalisées au coût.

# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

Notes complémentaires (suite)

Exercice clos le 31 mars 2024  
(en milliers de dollars)

---

## 2. Principales méthodes comptables (suite)

### d) Immobilisations corporelles (suite)

Les immobilisations corporelles sont inscrites au prix coûtant. L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire d'après les durées de vie utile estimatives suivantes :

| Actif                              | Vie utile      |
|------------------------------------|----------------|
| Immeubles et autres structures     | De 20 à 40 ans |
| Améliorations foncières            | 15 ans         |
| Expositions                        | 10 ans         |
| Machinerie, matériel et outils     | 5 ans          |
| Véhicules                          | De 5 à 10 ans  |
| Systèmes informatiques et licences | De 3 à 5 ans   |
| Mobilier et équipement de bureau   | De 3 à 5 ans   |
| Structures                         | 5 ans          |

Lorsqu'une immobilisation corporelle n'a plus aucun potentiel de service à long terme pour la Commission, sa valeur comptable est ramenée à sa valeur résiduelle. Tout gain ou perte réalisé au moment de la cession est comptabilisé dans l'état des résultats.

Les coûts engagés pour les projets en cours sont classifiés séparément dans le poste « Immobilisations en cours » jusqu'à l'achèvement du projet. Une fois le projet terminé, les coûts sont transférés à la catégorie d'immobilisation appropriée et l'amortissement peut débuter.

### e) Traitements, salaires et avantages sociaux

Les présents états financiers reflètent les coûts liés aux traitements, aux salaires et aux avantages sociaux attribués par la province aux membres de la fonction publique de l'Ontario (« FPO ») qui prennent part aux activités de la Commission.

# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

Notes complémentaires (suite)

Exercice clos le 31 mars 2024  
(en milliers de dollars)

---

## 2. Principales méthodes comptables (suite)

### f) Accumulation des indemnités de départ

Les employés réguliers de la FPO ont droit à une semaine d'indemnités de cessation d'emploi par année de service, à concurrence de six mois de paie, en cas de décès, de retraite, de mise à pied après une année de service continue ou pour tout autre motif après cinq années de service continu autre que le congédiement justifié et l'abandon de poste. Les employés syndiqués ne pouvaient plus accumuler de droits à indemnité de départ après le 31 décembre 2016. Les employés occupant un poste à durée déterminée et ayant accumulé plus de cinq saisons de service continu n'ont droit à cet avantage que si l'employeur met fin à l'emploi. Les employés non syndiqués ne pouvaient plus accumuler de droits à indemnité de départ après le 31 décembre 2015. La Commission comptabilise l'obligation au titre des sommes dues aux employés réguliers. Les obligations potentielles au titre des sommes dues aux employés occupant un poste à durée déterminée sont constatées seulement lorsque l'emploi prend fin. Les personnes embauchées après le 1<sup>er</sup> janvier 2014 n'ont pas droit à une indemnité de départ.

### g) Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail

La province indemnise les employés de la FPO par le biais de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT). Jusqu'au 31 mars 2021, la Commission comptabilise l'obligation au titre de cet avantage social, dont le coût actuariel est calculé à l'échelle de la province en fonction des données historiques et des résultats antérieurs. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2021, la Commission ne comptabilise plus ses obligations au titre de cet avantage social, car la province les comptabilise dans ses propres états financiers pour l'ensemble des organismes consolidés.

### h) Régime de pension

La province verse des prestations de retraite à ses employés admissibles membres de la FPO par l'entremise du régime de pension de retraite de la fonction publique (RPRFP) et de la Caisse de retraite du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO). Ces régimes sont des régimes de retraite interentreprises à prestations déterminées. Étant donné que la Commission ne possède pas suffisamment de renseignements pour appliquer les principes comptables des régimes à prestations déterminées, les régimes sont traités comme des régimes de retraite à cotisations déterminées et les cotisations annuelles de la Commission sont passées en charge. Conformément à la *Loi sur le Régime de retraite des fonctionnaires*, tout déficit relevé dans la caisse de retraite doit être prélevé sur le Trésor de la province de l'Ontario; par conséquent, aucune tentative n'a été faite pour calculer une éventuelle somme à verser au titre du passif non capitalisé (le cas échéant) de ces régimes de pension.

# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

Notes complémentaires (suite)

Exercice clos le 31 mars 2024  
(en milliers de dollars)

---

## 2. Principales méthodes comptables (suite)

### i) Instruments financiers

Les instruments financiers sont comptabilisés à leur juste valeur au moment de la comptabilisation initiale. Les instruments de capitaux propres cotés sur un marché actif sont ultérieurement évalués à la juste valeur. Tous les autres instruments financiers sont ultérieurement comptabilisés au coût ou au coût après amortissement, sauf si la direction a choisi de comptabiliser les instruments à la juste valeur. La Commission a choisi de comptabiliser tous ses placements à la juste valeur.

Les normes comptables canadiennes pour le secteur public exigent des organismes qu'ils classent les mesures de la juste valeur selon une hiérarchie comportant trois niveaux d'information pouvant servir à déterminer la mesure dans laquelle la juste valeur est observable.

- Évaluations de la juste valeur de niveau 1 : données portant sur des prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques en fonction du cours acheteur le plus récent.
- Évaluations de la juste valeur de niveau 2 : données concernant l'actif ou le passif, autres que les cours du marché inclus dans les données d'entrée de niveau 1, qui sont observables directement (cours) ou indirectement (données dérivées des cours).
- Évaluations de la juste valeur de niveau 3 : données d'entrée non observables qui ne sont pas fondées sur les activités des marchés et qui sont pertinentes pour l'évaluation à la juste valeur des actifs et des passifs.

Les actifs financiers font l'objet d'un test de dépréciation tous les ans à la clôture de l'exercice s'il existe des indications de dépréciation. S'il existe une indication de dépréciation, la Commission détermine s'il y a eu un changement défavorable important dans le calendrier ou le montant prévu des flux de trésorerie futurs au titre de l'actif financier. S'il y a eu un changement défavorable important dans les flux de trésorerie attendus, elle ramène la valeur comptable de l'actif financier au plus élevé des montants suivants : la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus, le prix qu'elle pourrait obtenir de la vente de l'actif financier ou la valeur de réalisation qu'elle s'attend à obtenir de tout bien affecté en garantie du remboursement de l'actif financier. Si des faits et circonstances donnent lieu à une reprise au cours d'une période ultérieure, la Commission comptabilise une reprise de perte de valeur dans la mesure de l'amélioration, qui n'excède pas la charge de dépréciation initiale.

# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

Notes complémentaires (suite)

Exercice clos le 31 mars 2024  
(en milliers de dollars)

---

## 2. Principales méthodes comptables (suite)

### j) Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers exige que la direction procède à des estimations et pose des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des éléments d'actif et de passif présentés et sur la présentation des éléments d'actif et de passif éventuels à la date des états financiers, ainsi que sur les montants déclarés au titre des produits et des charges au cours de l'exercice. Les montants réels pourraient être différents de ces estimations.

### k) Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations

La Commission comptabilise la juste valeur d'une obligation liée à la mise hors service d'immobilisations lorsque tous les critères suivants sont réunis :

- il existe une obligation juridique qui oblige la Commission à engager des coûts de mise hors service relativement à une immobilisation corporelle;
- l'opération ou l'événement passé à l'origine du passif est survenu;
- il est prévu que des avantages économiques futurs seront abandonnés;
- il est possible de procéder à une estimation raisonnable du montant en cause.

Les coûts d'assainissement réellement engagés sont imputés à l'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations dans la mesure du passif comptabilisé. Tout écart entre les coûts d'assainissement réellement engagés et le passif correspondant est comptabilisé à l'état des résultats au moment de l'assainissement.

## 3. Changement de méthodes comptables

La Commission a adopté les normes comptables suivantes applicables aux exercices débutant le 1<sup>er</sup> avril 2023 :

- le chapitre SP 3400, *Revenus*, établit des normes sur la façon de comptabiliser et de présenter les revenus. Plus précisément, il fait la distinction entre les revenus provenant d'opérations qui comprennent des obligations de prestation (c.-à-d. que le payeur s'attend à recevoir un bien ou un service de la part de l'entité du secteur public), appelées opérations avec contrepartie, et les revenus provenant d'opérations qui ne comprennent pas d'obligations de prestation, appelées opérations sans contrepartie;
- le chapitre SP 3160, *Partenariats public-privé* (PPP), fournit des directives précises sur la façon de comptabiliser et de présenter les partenariats public-privé conclus entre des entités des secteurs public et privé, lorsque l'entité du secteur public se dote d'un élément d'infrastructure avec l'aide d'un partenaire du secteur privé.

L'adoption de ces normes n'a eu aucune incidence sur les états financiers de la Commission.

# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

Notes complémentaires (suite)

Exercice clos le 31 mars 2024  
(en milliers de dollars)

---

## 4. Placements à long terme

Les placements à long terme comprennent un billet de dépôt à principal protégé détenu par la Banque de Montréal et visent à suivre le rendement total brut de l'indice Solactive Equal Weight Canada Banks. Le solde du principal du portefeuille est entièrement protégé contre les pertes s'il est détenu jusqu'à sa date d'échéance du 5 novembre 2027. La valeur marchande de ce portefeuille au 31 mars 2024 est de 447 \$ (424 \$ en 2023). Les pertes non réalisées n'ont pas été comptabilisées dans un état des pertes de réévaluation et les placements continuent d'être détenus au coût puisque le solde du principal du portefeuille est protégé.

Les placements à long terme requièrent une évaluation de niveau 2 dans la hiérarchie des justes valeurs. Il n'y a eu aucun transfert de titres entre les niveaux 1 et 2 pour les exercices clos les 31 mars 2024 et 2023. Il n'y a pas eu non plus de transfert vers ou depuis le niveau 3.

## 5. Immobilisations corporelles

|                                    | Coût      | Amortissement accumulé | 2024<br>Valeur comptable nette | 2023<br>Valeur comptable nette |
|------------------------------------|-----------|------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Immeubles et autres structures     | 21 284 \$ | 8 234 \$               | 13 050 \$                      | 13 680 \$                      |
| Améliorations foncières            | 18 037    | 7 454                  | 10 583                         | 9 557                          |
| Expositions                        | 7 414     | 7 247                  | 167                            | 217                            |
| Machinerie, matériel et outils     | 5 679     | 4 835                  | 844                            | 843                            |
| Véhicules                          | 6 720     | 5 942                  | 778                            | 953                            |
| Systèmes informatiques et licences | 3 805     | 3 489                  | 316                            | 284                            |
| Mobilier et équipement de bureau   | 1 996     | 1 833                  | 163                            | 145                            |
| Structures                         | 16 038    | 9 259                  | 6 779                          | 6 821                          |
| Immobilisations en cours           | 9 474     | —                      | 9 474                          | 5 735                          |
|                                    | 90 447 \$ | 48 293 \$              | 42 154 \$                      | 38 235 \$                      |

Au 31 mars 2023, le coût et l'amortissement cumulé des immobilisations se chiffraient respectivement à 83 296 \$ et 45 061 \$.

# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

Notes complémentaires (suite)

Exercice clos le 31 mars 2024  
(en milliers de dollars)

---

## 6. Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations

Les obligations de la Commission liées à la mise hors service d'immobilisations découlent de l'obligation juridique d'enlever ou d'assainir les fosses septiques, les éléments épurateurs, les réservoirs de carburant, les usines de traitement des eaux d'égout et des eaux usées, les lagunes d'épuration, les lieux d'enfouissement et les matériaux à base d'amianté de certains bâtiments. L'obligation est déterminée en fonction des flux de trésorerie estimatifs non actualisés qui seront nécessaires ultérieurement pour mettre hors service ou assainir ces immobilisations conformément à la législation en vigueur. Étant donné que la Commission n'avait pas défini de plan d'assainissement au 31 mars, le montant total de l'obligation est inscrit au passif à long terme.

La variation de l'estimation de l'obligation au cours de l'exercice s'explique comme suit :

|   | 2024             | 2023             |
|---|------------------|------------------|
| Solde au début de l'exercice                                  | 28 581 \$        | 27 576 \$        |
| Plus : ajustement au titre de l'inflation au cours de l'année | 1 119            | —                |
| Plus : obligations contractées au cours de l'exercice         | —                | 1 177            |
| Moins : obligations réglées au cours de l'exercice            | —                | (172)            |
| <b>Solde à la fin de l'exercice</b>                           | <b>29 700 \$</b> | <b>28 581 \$</b> |

## 7. Apports reportés

|  | 2024             | 2023            |
|--|------------------|-----------------|
| Droits d'entrée prépayés et camping<br>Ministère du Tourisme, de la Culture et du<br>Sport, fonds non utilisés | 3 155 \$         | 2 873 \$        |
| Visites du pénitencier de Kingston - marketing<br>de destinations  | 6 547            | 2 142           |
| Fonds pour l'érection d'une statue en hommage<br>au cheval national du Canada                                  | 120              | 281             |
| Dons pour la restauration de Brown's Bay   | 182              | 101             |
|  | 9                | 9               |
|  | <b>10 013 \$</b> | <b>5 406 \$</b> |

# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

Notes complémentaires (suite)

Exercice clos le 31 mars 2024  
(en milliers de dollars)

## 8. Apports reportés – immobilisations corporelles

|   | 2024            | 2023           |
|---|-----------------|----------------|
| Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport – financement pour remise à neuf :           |                 |                |
| Solde au début de l'exercice  | 20 168 \$       | 14 336 \$      |
| Acquisition d'immobilisations corporelles   | 7 712           | 10 333         |
| <u>Amortissement</u>  | <u>(5 282)</u>  | <u>(4 501)</u> |
| Solde à la fin de l'exercice  | 22 598          | 20 168         |
| Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport – financement pour revitalisation :          |                 |                |
| Solde au début de l'exercice  | 10 385          | 11 158         |
| <u>Amortissement</u>  | <u>(507)</u>    | <u>(773)</u>   |
| Solde à la fin de l'exercice  | 9 878           | 10 385         |
| Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport – Fonds de stimulation de l'infrastructure : |                 |                |
| Solde au début de l'exercice  | 2 403           | 2 581          |
| <u>Amortissement</u>  | <u>(178)</u>    | <u>(178)</u>   |
| Solde à la fin de l'exercice  | 2 225           | 2 403          |
| Fêtons l'Ontario :  |                 |                |
| Solde au début de l'exercice  | –               | 4              |
| <u>Amortissement</u>  | <u>–</u>        | <u>(4)</u>     |
| Solde à la fin de l'exercice  | –               | –              |
| Programme d'infrastructure pour les cyclistes :   |                 |                |
| Solde au début de l'exercice  | 6               | 16             |
| <u>Amortissement</u>  | <u>(1)</u>      | <u>(10)</u>    |
| Solde à la fin de l'exercice  | 5               | 6              |
| Fonds canadien de reconnaissance de l'internement durant la Première Guerre mondiale :        |                 |                |
| Solde au début de l'exercice  | 154             | –              |
| Apport reçu au cours de l'exercice considéré  | –               | 171            |
| <u>Amortissement</u>  | <u>(35)</u>     | <u>(17)</u>    |
| Solde à la fin de l'exercice  | 119             | 154            |
|   | <hr/> 34 825 \$ | <hr/> \$33 116 |

# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

Notes complémentaires (suite)

Exercice clos le 31 mars 2024  
(en milliers de dollars)

---

## 9. Accumulation des indemnités de départ et des prestations de la CSPAAT

La province verse aux employés de la FPO des prestations d'indemnisation pour accidents du travail par l'entremise de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT). Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2021, la Commission ne comptabilise plus ses obligations au titre des avantages sociaux des employés, car la province les comptabilise dans ses propres états financiers pour l'ensemble des organismes consolidés.

|                                       | 2024   | 2023   |
|---------------------------------------|--------|--------|
| Accumulation des indemnités de départ | 284 \$ | 285 \$ |

## 10. Actifs nets grevés d'une affectation d'origine interne

Une partie de l'actif net a été grevée d'une affectation d'origine interne par le Conseil des commissaires, afin de financer les dépenses en immobilisations à venir. Pour l'exercice considéré, le Conseil des commissaires a approuvé une insuffisance des produits sur les charges de 1 341 \$ (979 \$ en 2023) au titre de cette partie de l'actif grevée d'une affectation d'origine interne.

Le Conseil des commissaires a approuvé le transfert d'une somme de 463 \$ de l'état des résultats de 2024 (2 300 \$ en 2023) au Fonds de réserve grevé à l'interne de la Commission, afin d'investir dans des programmes et des projets qui contribueront le mieux possible à assurer la viabilité financière et la continuité des activités de la Commission dans l'avenir.

## 11. Recettes brutes tirées des activités de vente au détail

Les recettes brutes tirées des activités de vente au détail comprennent ce qui suit :

|  | 2024          | 2023          |
|--|---------------|---------------|
| Activités de vente au détail                                   | 2 198 \$      | 1 987 \$      |
| Coût des biens vendus  | (1 200)       | (1 037)       |
| <b>Recettes brutes tirées des activités de vente au détail</b> | <b>998 \$</b> | <b>950 \$</b> |

# **COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT**

Notes complémentaires (suite)

Exercice clos le 31 mars 2024  
(en milliers de dollars)

---

## **12. Opérations avec la province**

Dans le cours normal des activités, les coûts des avantages postérieurs à l'emploi autres que les prestations de retraite des employés ont été payés par le Secrétariat du Conseil de gestion de l'Ontario et ne sont pas inclus dans l'état des résultats de la Commission. Les autres opérations conclues avec la province de l'Ontario sont présentées ci-dessous et sont mesurées à leur valeur d'échange, telle qu'elle est établie et acceptée par les parties.

Le poste Créditeurs et charges à payer comprend une somme de 253 \$ (257 \$ en 2023) à verser au ministère des Finances en lien avec des charges salariales.

Au cours de l'exercice, la Commission a versé au ministère des Finances la somme totale de 16 716 \$ (41 720 \$ en 2023) en charges salariales brutes.

Le poste Charges d'exploitation – Services comprend une somme de 89 \$ (75 \$ en 2023) versée au ministère des Finances pour le paiement de divers services (publicité, impression de talons de paie, débits compensatoires pour services téléphoniques, services juridiques, formation et licences).

Au cours de l'exercice, la Commission a versé la somme de 27 \$ (27 \$ en 2023) au ministère des Finances pour des produits d'assurance responsabilité civile.

Au cours de l'exercice, la Commission a reçu en financement la somme de 13 369 \$ (12 673 \$ en 2023) du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport, laquelle est incluse dans le poste Transfert provincial – subvention de fonctionnement et comprend les fonds comptabilisés à titre d'apports en capital reportés.

## **13. Régime de pension**

Les cotisations de la Commission au RPRFP et à la Caisse de retraite du SEFPO pour l'exercice clos le 31 mars 2024 s'élevaient à 731 \$ (655 \$ en 2023) et sont incluses dans le poste Traitements, salaires et avantages sociaux de l'état des résultats.

## **14. Rémunération des membres**

La rémunération totale des membres de la Commission était de 18 \$ (12 \$ en 2023) et est incluse dans les salaires, traitements et avantages sociaux à l'état des résultats.

# **COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT**

Notes complémentaires (suite)

Exercice clos le 31 mars 2024  
(en milliers de dollars)

---

## **15. Engagements**

La Commission a conclu des contrats de location à long terme échéant à diverses dates entre avril 2023 et janvier 2028. En vertu des conditions de ces contrats, le paiement annuel minimum est de 12 \$ pour la prochaine année et les exercices 2025-2026 et 2026-2027, et de 9 \$ pour l'exercice 2027-2028.

## **16. Gestion des risques**

### a) Risque de crédit

La Commission s'expose à un risque de crédit sur les actifs financiers comptabilisés à l'état de la situation financière. La Commission a déterminé que les actifs financiers qui l'exposent le plus au risque de crédit sont les débiteurs, étant donné que le manquement de l'une de ces parties à ses obligations pourrait entraîner des pertes financières pour la Commission.

Le risque de crédit sur la trésorerie et les placements à court terme est jugé négligeable, car la contrepartie concernée est une banque réputée avec une cote de crédit externe de bonne qualité.

Les soldes des comptes débiteurs sont gérés et analysés de façon continue et comportent une importante somme à recevoir de la province, dont le risque de non-remboursement est faible. De ce fait, l'exposition de la Commission au risque de créances douteuses est minime. Au 31 mars 2024, le solde de la provision pour créances douteuses était de 28 \$ (néant \$ en 2023).

La direction de la Commission considère que les actifs financiers susmentionnés qui ne sont pas en souffrance ou considérés douteux sont de bonne qualité sur le plan du crédit.

### b) Risque de liquidité

Le risque de liquidité de la Commission représente le risque que la Commission éprouve des difficultés à honorer des engagements liés à ses passifs financiers. Par conséquent, la Commission s'expose à un risque de liquidité sur l'ensemble des passifs financiers comptabilisés dans l'état de la situation financière.

La Commission gère son risque de liquidité en surveillant ses besoins de fonctionnement. Elle prépare des prévisions budgétaires et de trésorerie afin de faire en sorte de disposer des fonds suffisants pour honorer ses engagements.

# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

Notes complémentaires (suite)

Exercice clos le 31 mars 2024  
(en milliers de dollars)

---

## 16. Gestion des risques (suite)

### c) Risque de marché

Le risque de marché est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison de facteurs de marché. La Commission est exposée au risque de marché en raison de ses placements à long terme. Toutefois, son portefeuille de placement actuel est à capital protégé.

Pour gérer l'exposition au risque de marché, une politique de placement est en place et son application est surveillée de façon continue tout au long de l'année.

Il n'y a eu aucune variation importante de ce risque par rapport à 2023.

## 17. Éventualités – Incidence du projet de loi 24

Au moment de sa promulgation le 7 novembre 2019, le projet de loi 124, aussi connu sous le nom de *Loi de 2019 visant à préserver la viabilité du secteur public pour les générations futures*, imposait un plafond de 1 % aux augmentations salariales annuelles des employés de la fonction publique de l'Ontario pendant trois ans. Subséquemment, le 29 novembre 2022, à la suite d'un appel fructueux devant la Cour suprême de l'Ontario citant la Charte des droits et libertés, cette loi a été annulée.

À la suite de l'abrogation de la loi, la direction a mené une évaluation approfondie de toutes les conventions collectives et des ajustements apportés à la structure salariale du personnel non syndiqué. Des provisions ont été comptabilisées en fonction des meilleures estimations de la direction en prévision d'éventuels ajustements rétroactifs. Ces montants estimatifs ont été comptabilisés dans l'état des résultats, au poste « Traitements, salaires et avantages sociaux », et ne sont assortis d'aucun produit correspondant visant à contrebalancer les sommes cumulées.