

Commission des parcs du Saint-Laurent

# PLAN D'ACTIVITÉS

---

2025 | 2026. 2026 | 2027. 2027 | 2028.



|   |           |
|---|-----------|
| <b>COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>SOMMAIRE.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>MISSION, VISION ET MANDAT.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>CONCORDANCE AVEC LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT .....</b>                                     | <b>7</b>  |
| <b>APERÇU DES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES ACTUELS ET FUTURS .....</b>                               | <b>12</b> |
| <b>ÉVALUATION DES RISQUES .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>ANALYSE DE LA CONJONCTURE .....</b>  | <b>25</b> |
| <b>PLAN DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>MESURES ET OBJECTIFS DE RENDEMENT AU COURS DES TROIS EXERCICES DU PLAN D'ACTIVITÉS .....</b> | <b>32</b> |
| <b>PLAN FINANCIER.....</b>  | <b>38</b> |
| <b>BIENS IMMOBILIERS .....</b>  | <b>63</b> |
| <b>PLAN RELATIF AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION.....</b>                                      | <b>65</b> |
| <b>INITIATIVES FAISANT INTERVENIR DES TIERS.....</b>  | <b>71</b> |
| <b>PLAN DE MISE EN ŒUVRE .....</b>  | <b>73</b> |
| <b>PLAN DE COMMERCIALISATION ET DE COMMUNICATION .....</b>                                      | <b>81</b> |
| <b>ANNEXE A – STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....</b>  | <b>86</b> |



## COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

La Commission des parcs du Saint-Laurent (CPSL), un organisme du gouvernement de l'Ontario, exploite des installations culturelles, éducatives et récréatives le long du corridor patrimonial de l'Est de l'Ontario, qui s'étend de Kingston jusqu'à la frontière du Québec. Ses propriétés comprennent :

- Village du Haut-Canada
- Lieu historique national du Canada du Fort-Henry (un site du patrimoine mondial de l'UNESCO)
- Kingston Pen Tours (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 1000 Islands

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.

## SOMMAIRE

Située dans l'Est de l'Ontario, la Commission des parcs du Saint-Laurent est une entreprise opérationnelle régie par un conseil d'administration du ministère du Tourisme, de la Culture et des Jeux de l'Ontario. Elle exerce ses activités conformément à la *Loi sur la Commission des parcs du Saint-Laurent*, en tant qu'organisme public rattaché à la Commission en vertu de la *Loi sur la fonction publique de l'Ontario*.

La longue histoire de la commission le long de la Voie maritime du Saint-Laurent, une voie navigable binationale, commence en 1951 lorsque les gouvernements du Canada et de l'Ontario signent un accord conjoint pour créer une commission publique chargée de sauvegarder l'importance historique et la beauté des paysages de toutes les terres concernées par le projet de la Voie maritime du Saint-Laurent. En 1955, la loi créant la Ontario-St. Lawrence Development Commission (commission de développement Ontario-Saint-Laurent) reçoit la sanction royale et, dès 1958, la commission gère des milliers d'acres de terres, offrant à la population locale des activités éducatives et récréatives axées sur le patrimoine historique et naturel et jouant un rôle moteur dans l'économie de l'Est de l'Ontario.

En 1964, alors que les travaux du projet de la Voie maritime sont en grande partie terminés, la commission change de nom pour devenir la Commission des parcs du Saint-Laurent (CPSL).

Après le 50<sup>e</sup> anniversaire de la commission en 2011, l'intérêt pour l'expansion de ses attractions naturelles, récréatives et historiques s'accroît. Cela conduit à l'aménagement de nouveaux parcs extérieurs et, en 2016, à



l'ajout des visites guidées du Pénitencier de Kingston, dont la CPSL devient un partenaire opérationnel. Alors que la CPSL investit pour renouveler l'expérience proposée aux visiteurs et s'adapter à leurs demandes, l'expansion et la croissance se poursuivent et les recettes autogénérées (à l'exclusion du paiement de transfert et déduction faite du coût des produits vendus) provenant des activités augmentent de 129 p. 100 entre 2011-2012 et 2023-2024, passant de 7,6 à 17,4 millions de dollars. Les prévisions d'augmentation des recettes autogénérées aux horizons 2025-2026 et 2027-2028 sont respectivement de 19,4 et 21,7 millions de dollars. Les retombées sur le rendement financier de la CPSL sont considérables et leur potentiel demeure impressionnant grâce aux investissements stratégiques dans l'infrastructure et aux pratiques commerciales judicieuses.

Désormais fer de lance du tourisme régional, la CPSL s'étend sur 200 km de Kingston jusqu'à la frontière du Québec. Elle continue de gérer des milliers d'acres de parcs et d'attractions le long du couloir du patrimoine du Saint-Laurent, attirant chaque année plus d'un million de visiteurs et générant des retombées économiques estimées à plus de 105 millions de dollars. Les magnifiques parcs riverains de la CPSL, ses attractions et ses événements comme Pumpkinferno, les cérémonies du crépuscule et le festival Village en lumières sont devenus des traditions appréciées qui ont resserré les liens avec la communauté et créé des souvenirs positifs durables pour les visiteurs.

Depuis 2018, la CPSL consacre toute son énergie à répondre aux priorités énoncées dans son plan stratégique quinquennal, *Consolider nos bases pour un avenir durable* (2021-2026). En plus de constituer un objectif clé, l'investissement dans l'infrastructure permet de soutenir les priorités que sont la protection de l'environnement, le cheminement réfléchi vers l'autosuffisance opérationnelle, l'établissement de partenariats visant à accroître les retombées économiques régionales et l'investissement dans une main-d'œuvre talentueuse et diversifiée. En 2025-2026, toujours sur la base de ces principales priorités, la CPSL s'efforcera de faire progresser la revitalisation de son infrastructure en collaboration avec ses partenaires municipaux et environnementaux, tout en réalisant les investissements nécessaires dans son équipe et ses sites afin d'améliorer son offre touristique pour favoriser la croissance des recettes.

Outre les progrès de la revitalisation de l'infrastructure, 2025-2026 sera également axée sur la diversification de l'offre pour permettre la croissance des recettes. La CPSL se réjouit de travailler à de nombreuses améliorations génératrices de recettes pour la programmation de base. Consciente des difficultés économiques que sa clientèle est susceptible d'éprouver au cours des prochaines années, la CPSL étudie la possibilité d'offrir davantage de forfaits, de combinaisons et de suppléments. Elle continuera de prolonger les saisons d'ouverture de ses parcs et de ses sites récréatifs, d'offrir de nouvelles possibilités de location pour les sports de pagaie, de proposer plus d'hébergements couverts et de revitaliser ses terrains de camping dotés de tous les services. Le plan opérationnel de la CPSL prévoit s'appuyer sur un service de restauration (aliments et boissons) performant et de multiplier les possibilités d'accueil d'événements.

Cette orientation stratégique porte ses fruits. La CPSL assure une base solide pour un avenir durable, comme en témoignent l'augmentation de la fréquentation et les résultats financiers. En 2025-2026, la revitalisation de



l'infrastructure se poursuivra et la production de recettes croîtra grâce à l'équipe formidable qui est la raison principale du succès des sites de la CPSL.

## MISSION, VISION ET MANDAT

Créée en 1955, la Commission des parcs du Saint-Laurent (CPSL) est un organisme de la province de l'Ontario. La CPSL :

- exerce ses activités conformément à la *Loi sur la Commission des parcs du Saint-Laurent*
- suit les directives du gouvernement ainsi que la lettre d'orientation envoyée par le ministère à la présidence de son conseil d'administration
- est désignée comme organisme régi par un conseil d'administration (Conseil des commissaires), dont le cadre de responsabilisation est établi par la Directive concernant les organismes et les nominations

### MISSION

La CPSL a pour mission de veiller sur ses parcs, ses biens patrimoniaux et son environnement, de les préserver et d'en défendre les intérêts 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.

### 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 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 panoramiques et d'aires de loisirs.

La CPSL soutient les efforts déployés par le ministère du Tourisme, de la Culture et des Jeux (MTCJ) afin de 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 élaborer de nouveaux produits et améliorer ses programmes de façon à attirer une nouvelle clientèle dans la région et à fidéliser celle existante.

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

### *Plan stratégique*

Le plan stratégique de la CPSL, *Consolider nos bases pour un avenir durable (2021-2026)*, constitue un document fondateur. Élaboré dans la foulée d'un exercice de planification stratégique exhaustif et inclusif



mené par le cabinet MDB Insight et l'Executive Decision Centre de la Smith School of Business (École de gestion Smith) de l'Université Queen's, ce plan a mobilisé le Conseil des commissaires, le personnel de direction et de première ligne, des partenaires municipaux et communautaires, et la précieuse clientèle de la CPSL. Les principaux objectifs du plan sont axés sur l'investissement dans le personnel, la revitalisation de l'infrastructure vieillissante de la CPSL, les partenariats communautaires, l'intendance environnementale et l'optimisation des ressources pour guider l'avenir de l'organisme.

En plus de définir l'orientation générale de la CPSL, ces objectifs stratégiques servent de piliers aux unités opérationnelles et fonctionnelles de la Commission pour toutes les stratégies et initiatives dont fait état le présent document.

### *INVESTISSEMENT DANS LE PERSONNEL*

- Culture organisationnelle
- Santé et bien-être
- Expérience de travail
- Plan de gestion des ressources humaines

### *INFRASTRUCTURE*

- Revitalisation de l'infrastructure
- Réseaux d'aqueduc et d'égout
- Mises à niveau opérationnelles
- Améliorations technologiques

### *CONNEXION ET COLLABORATION*

- Resserrement des liens
- 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*

- Plan environnemental
- Systèmes durables
- Compréhension de l'environnement
- Empreinte carbone

### *VIABILITÉ FINANCIÈRE*

- Gestion du risque



- Investissement dans les attractions et les installations
- Ouverture de nouveaux marchés
- Optimisation du financement
- Amélioration continue

## CONCORDANCE AVEC LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT

La CPSL suit la lettre d'orientation annuelle que le ministre du Tourisme, de la Culture et des Jeux envoie à la présidence de son conseil d'administration. Cette lettre décrit les attentes générales du ministre à l'égard de tous les organismes provinciaux régis par un conseil d'administration concernant les priorités en matière de service et de rendement pour l'exercice à venir.

Ces priorités et ces attentes servent de point de référence pour le cadre de planification stratégique et les objectifs opérationnels de la CPSL. La présente section décrit les mesures prises par la CPSL pour réaliser ces priorités en 2025-2026.

### INNOVATION

La CPSL continuera de soutenir le mandat numérique du ministre, l'amélioration des normes de service à la clientèle et l'établissement d'objectifs opérationnels en vue d'assurer l'excellence du service à la clientèle par le biais des stratégies suivantes :

- Évaluer et améliorer la programmation de base pour l'adapter aux intérêts des visiteurs, aux nouvelles technologies et à la demande.
- Continuer d'élaborer des outils de base et des procédures opérationnelles normalisées afin d'améliorer la prestation des programmes et de donner la priorité à l'accessibilité numérique pour les visiteurs.
- Privilégier des services de réservation en libre-service conviviaux pour simplifier les interactions avec la clientèle.
- Utiliser les commentaires des visiteurs pour prendre des décisions axées sur la clientèle aux fins suivantes : élaborer des normes de service et des plans d'action visant à recueillir des données sur l'utilisation des différents canaux de communication avec les visiteurs; accroître l'utilisation des médias sociaux pour appuyer la prestation des services à la clientèle; faciliter les réservations directes en ligne; et élaborer des mécanismes de remontée des commentaires de la clientèle pour simplifier l'expérience des visiteurs.
- S'efforcer de dépasser les normes de service à la clientèle en offrant une expérience de visite positive et des interactions en ligne personnalisées afin de renforcer l'image de marque et la réputation de la CPSL, ainsi que sa perception dans la communauté.
- Maintenir une collaboration fréquente avec Approvisionnement Ontario pour échanger des données sur l'approvisionnement liées aux projets en cours.



## VIABILITÉ

La CPSL continuera de renforcer la prestation des services publics en optimisant la capacité organisationnelle, en orientant les ressources existantes vers les domaines prioritaires et en s'efforçant d'appuyer les objectifs du MTCJ par le biais des mesures suivantes :

- Continuer de mettre l'accent sur les occasions de générer des recettes qui permettent de dégager un revenu net positif, de cerner et d'explorer de nouveaux marchés et partenariats, ainsi que de pratiquer une gestion rigoureuse des dépenses tout en poursuivant la progression vers l'autosuffisance opérationnelle.
- Le plan quinquennal de gestion des ressources humaines de la CPSL (2021-2026) soutient les nouvelles priorités opérationnelles et les défis liés à la main-d'œuvre que la commission doit relever, ainsi que les orientations stratégiques énoncées dans le plan stratégique de la CPSL.
- En 2025-2026, la CPSL déploiera une campagne de recrutement par le biais d'une exposition médiatique achetée afin de combler les pénuries de main-d'œuvre en cours, en promouvant les emplois et les possibilités au sein de l'industrie touristique.
- Les recettes totales de la CPSL (y compris le paiement de transfert) en 2023-2024 s'élèvent à 24,5 millions de dollars (un montant qui dépasse les chiffres d'avant la pandémie de 2019 et qui est supérieur de 1,7 million de dollars, soit 7 p. 100, à celui de l'exercice précédent). Les recettes de la CPSL sont en hausse constante d'un exercice à l'autre. Ce 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 la clientèle.

## REDDITION DE COMPTES

La CPSL rend compte des mesures de rendement axées sur les résultats afin de surveiller et d'évaluer le rendement en adoptant les stratégies suivantes :

- La CPSL respecte les normes et pratiques comptables et répond immédiatement aux conclusions des vérifications, s'il y a lieu. La vérification financière annuelle de la CPSL en 2023-2024 ne révèle aucune anomalie ou observation notable (opinion d'audit sans réserve).
- L'équipe de la haute direction effectue des examens financiers mensuels des indicateurs de rendement clés, en concertation avec le Comité de la vérification et des finances et le conseil d'administration. La CPSL respecte les directives et les politiques gouvernementales applicables et continuera de veiller à la transparence et au respect de l'obligation de reddition de comptes dans les rapports.
- Les niveaux d'activité (fréquentation) sont évalués et comparés à ceux prévus au budget et à ceux de l'exercice précédent afin d'évaluer le rendement et de cerner les tendances et les possibilités de croissance.
- Dans le cadre du processus de planification des activités, puis chaque trimestre, l'équipe de direction de la CPSL examine et met à jour son registre des risques et ses stratégies d'atténuation en suivant le cadre de la fonction publique de l'Ontario (FPO) pour l'établissement de rapports sur les risques et recense tous les risques potentiels auxquels ses activités sont exposées.





- Pour s'assurer que le financement limité des immobilisations est alloué le plus efficacement possible, la priorité est accordée aux projets présentant le risque inhérent le plus élevé, qui est déterminé par un rapport complet d'analyse de rentabilité et d'évaluation des risques.
- La CPSL maintient des plans de mesures d'urgence et des protocoles d'intervention solides pour déterminer les risques potentiels de façon proactive et minimiser les répercussions des événements imprévus.
- La présidence du conseil d'administration de la CPSL est directement responsable de la transparence, de la bonne gouvernance et de la reddition de comptes. Cela comprend un processus selon lequel, à l'expiration des mandats, la CPSL plaide activement pour la nomination de nouveaux commissaires qui possèdent les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour soutenir efficacement le rôle du conseil d'administration en matière de gouvernance et de reddition de comptes.

La CPSL s'engage à célébrer la diversité de ses clients et de ses employés, et à leur faire sentir qu'ils sont les bienvenus. En 2025-2026, la CPSL poursuivra les initiatives suivantes :

- En consultation avec les communautés noires locales, le Village du Haut-Canada enrichira la nouvelle exposition sur l'histoire des Noirs, ainsi que les programmes d'éducation pendant le Mois de l'histoire des Noirs, en février.
- Les travaux se poursuivront avec la Première Nation mohawk d'Akwesasne afin d'étoffer la programmation autochtone pour le Village du Haut-Canada et la Commission des parcs du Saint-Laurent, y compris l'élaboration d'une exposition présentant les récits et la culture autochtones.
- Les priorités du plan d'action contre le racisme de la CPSL seront élargies grâce au travail de son groupe de l'inclusion, de la diversité, de l'équité et de l'accessibilité (IDEA). Il s'agira notamment de soutenir le personnel 2SLGBTQIA+ par le biais de formations et d'initiatives de sensibilisation visant à créer une communauté.
- La CPSL étendra la certification Arc-en-ciel Officiel à tous ses sites historiques.

Pour gérer activement les données et la cybersécurité et signaler les utilisations de l'intelligence artificielle afin de protéger les données individuelles et organisationnelles, la CPSL prend les mesures suivantes :

- Évaluations internes des risques
- Élaboration d'une politique sur la sécurité
- Mise en œuvre de contrôles d'accès
- Utilisation du chiffrement
- Mise à jour des logiciels pour corriger les vulnérabilités
- Stockage des données de sauvegarde dans plusieurs sites extérieurs sécurisés
- Surveillance des menaces et interventions connexes
- Mise en place d'outils de cybersécurité prédictifs fondés sur l'IA

La CPSL suit la Directive sur l'utilisation responsable de l'intelligence artificielle (IA) de la FPO. La commission a grandement bénéficié de cette technologie dans les domaines suivants :



## COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

### PLAN D'ACTIVITÉS

- Cybersécurité
- Rédaction de rapports
- Développement des technologies de l'information
- Service à la clientèle
- Commercialisation et ventes
- Analytique financière
- Automatisation des processus

Les perspectives futures d'utilisation de l'IA sont les suivantes :

- Analytique des données
- Ressources humaines
- Gestion des stocks
- Détection des fraudes

### **PRIORITÉS PROPRES À LA CPSL**

Outre les priorités pangouvernementales, le ministre a énoncé cinq priorités propres à la Commission des parcs du Saint-Laurent.

*Continuer de cerner les occasions de générer des recettes pour soutenir la qualité et la pérennité des activités, ouvrir des débouchés sur ce plan et améliorer l'expérience de visite.*

La CPSL élaborera de nouveaux outils et approches pour soutenir la production de recettes :

- Augmenter les capacités de réservation en ligne pour les expériences offertes par la CPSL afin de simplifier et de numériser l'expérience de la clientèle.
- Élargir la portée commerciale en exploitant de nouveaux marchés diversifiés par le biais de partenariats ciblés avec des influenceurs et influenceuses.
- Acquérir une connaissance approfondie du marché de l'éducation et de l'industrie des croisières et mobiliser activement ces secteurs afin de renforcer ces filières d'activités.
- Rétablir les liens et nouer de nouvelles relations avec les voyageurs canadiens et internationaux et avec les partenaires du secteur afin de décrocher de nouveaux contrats de groupe pour les sites historiques de la CPSL et de présenter les possibilités offertes par la division Parcs et loisirs.
- Participer à Rendez-vous Canada 2025, à Bienvenue Québec 2025, à la 2025 OMCA Marketplace et au NTA TREX 2025 organisé par Tourisme Ottawa, et travailler avec certains voyageurs en ligne afin d'optimiser leur portée commerciale et d'augmenter le taux de conversion.
- Améliorer les programmes d'éducation existants aux fins d'harmonisation avec le programme-cadre actuel, tout en mettant l'accent sur l'élaboration de nouveaux programmes permettant la croissance du marché de l'éducation.



- Continuer de promouvoir le programme Passe d'accès pour enseignants afin d'accroître la notoriété de la marque dans le but d'augmenter le nombre de groupes d'élèves visitant les sites historiques.

*Poursuivre la collaboration avec le ministère pour continuer de répondre aux besoins en capitaux de la Commission des parcs du Saint-Laurent, en plus de préserver et de promouvoir auprès des visiteurs, de façon sécuritaire, la richesse et le caractère singulier des atouts touristiques et patrimoniaux de la CPSL, tout en stimulant le tourisme et en générant des emplois locaux et une croissance économique pour les collectivités de l'Est de l'Ontario.*

- La CPSL établira des priorités et mettra en œuvre des projets d'immobilisations essentiels afin d'atténuer les risques en utilisant les données de gestion des actifs récemment mises à jour, dès qu'elles seront disponibles.

*Continuer de collaborer avec le ministère des Transports afin d'étudier les possibilités de prestation adéquate de services ne relevant pas du mandat principal de la CPSL, comme la gestion des routes.*

- La CPSL travaillera en collaboration avec le ministère des Transports sur la base de l'annonce qu'il a publiée en 2024 concernant l'entretien de la promenade des Mille-Îles et la conclusion d'un nouvel accord pour le chemin du Long-Sault.

*Continuer de faire participer les communautés autochtones à la réalisation du mandat de la Commission des parcs du Saint-Laurent, y compris les grands projets d'immobilisations, et consulter ces communautés en cas de besoin.*

- La CPSL continuera d'approfondir le récit de l'histoire autochtone. Pour intégrer une programmation autochtone sur place, le Village du Haut-Canada travaille activement avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne depuis 2023 et avec Expériences autochtones, à Ottawa, depuis 2024. Une nouvelle exposition sur les Autochtones sera notamment lancée en 2025 au Centre des découvertes du Village du Haut-Canada.
- La CPSL se félicite des partenariats établis avec les communautés autochtones au-delà de la programmation, par exemple la collaboration dans le cadre de l'Opération grand nettoyage du fleuve, un partenariat permanent avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne et l'Institut des sciences environnementales du fleuve Saint-Laurent (River Institute) qui demeurera une initiative importante.
- Les communautés autochtones continueront de participer aux consultations pertinentes et, lorsque l'obligation de consulter s'appliquera, les communautés autochtones concernées seront contactées au sujet des grands projets de construction et des plans d'aliénation de terres.

*Continuer de collaborer avec les intervenants du secteur et d'autres organismes et attractions afin de promouvoir la croissance de l'industrie touristique en Ontario.*



Sur la base de partenariats sectoriels visant à stimuler l'activité économique et la création d'emplois, la CPSL prendra les mesures suivantes :

- Découvrir de nouvelles possibilités de partenariat et continuer de renforcer les partenariats en cours avec Destination Ontario, les exploitants d'entreprises touristiques de la région, les organisations de marketing de destinations, les organisations sœurs et les partenaires du secteur à l'échelle régionale qui font la promotion des attractions et des expériences offertes par la CPSL afin d'augmenter la fréquentation et les recettes dans tous ses sites.
- Créer des itinéraires de vente de destinations pour les groupes et les voyageurs autonomes afin de tirer davantage parti des partenariats avec les intervenants du secteur.
- Travailler avec les partenaires du secteur afin d'inviter les voyageurs compétents à des visites de familiarisation pour découvrir la programmation des sites historiques de la CPSL.
- Créer des messages convaincants sur les produits par le biais d'une exposition médiatique gagnée, détenue et achetée, et développer la communauté grâce à l'écoute sociale.
- Stimuler la conversion des abonnés aux médias sociaux, augmenter l'achalandage du site Web et inciter le public cible à acheter les billets en ligne.

## APERÇU DES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES ACTUELS ET FUTURS

### UNITÉS OPÉRATIONNELLES | ACTIVITÉS CULTURELLES ET ÉDUCATIVES

#### *Village du Haut-Canada*

Décrivant la vie dans une communauté canadienne en milieu rural en 1866, le Village du Haut-Canada est l'un des plus importants musées d'histoire vivante du Canada. Fondé en 1961, il compte plus d'une quarantaine de bâtiments historiques, dont beaucoup proviennent des « villages perdus », préservés avant l'inondation provoquée pour le projet de développement de la Voie maritime du Saint-Laurent. La programmation principale (offerte de mai à septembre) compte sur des interprètes historiques talentueux pour donner vie à ces bâtiments tous les jours, recréant les métiers traditionnels, l'agriculture, la musique et les us et coutumes du XIX<sup>e</sup> siècle, et proposant ainsi une expérience immersive qui rend chaque visite au Village différente de la précédente. Situé à Morrisburg, en Ontario, le Village propose également des visites à pied au printemps et à l'automne, des programmes d'éducation expérientielle pour les écoles, une exposition sur l'histoire des Noirs et un programme scolaire pendant le Mois de l'histoire des Noirs, des camps d'été, des événements spéciaux en saison, comme la fin de semaine des amateurs de chevaux et la foire d'automne des années 1860, ainsi que deux événements très courus qui durent chacun un mois pendant la saison intermédiaire : Pumpkinferno en octobre et le festival Village en lumières en décembre.

#### *Fort Henry*

Tenu en garnison par des soldats britanniques jusqu'en 1870 comme un site clé pour la défense du canal Rideau et du port de Kingston, puis abandonné par des troupes canadiennes en 1891, le Fort Henry est tombé en ruine. Restauré en 1936, il a ouvert ses portes en tant que musée d'histoire vivante deux années plus tard,



en 1938. Aujourd'hui un lieu historique national, le Fort Henry a vu des millions de visiteurs franchir ses portes, pénétrant dans le royaume de la vie militaire du XIX<sup>e</sup> siècle. La programmation principale du Fort Henry (offerte de mai à septembre) fait la part belle aux visites guidées et autoguidées, aux panoramas imprenables, aux spectacles musicaux rythmés, aux impressionnants exercices militaires de précision par la garde du Fort Henry, un groupe rompu à la discipline de recrues formées comme des soldats britanniques depuis 1867 (des étudiantes et étudiants). Le Fort Henry propose aussi des programmes scolaires d'éducation expérientielle, une programmation automnale (moins étoffée), des événements spéciaux saisonniers et des événements annuels comme le défi Boulet de canon (une fameuse course à obstacles) et le Festival de la bière artisanale YGK. De plus, il organise un événement d'automne emblématique tous les mois d'octobre. L'exercice 2023-2024 marque le retour de son expérience interactive Fort Fright, le fort de la peur, après deux saisons de sa propre version de Pumpkinferno, à Kingston.

### ***Kingston Pen Tours (visites guidées du Pénitencier de Kingston)***

Les visites guidées du Pénitencier de Kingston permettent de jeter un regard approfondi sur la vie derrière les murs de la plus ancienne prison à sécurité maximale du Canada. Lieu historique national, le Pénitencier de Kingston a joué un rôle proéminent sur le plan social aux échelles locale et nationale, et ce, depuis sa création en 1835 jusqu'à sa fonction principale sous le gouvernement fédéral nouvellement formé en 1867, sans compter son dernier jour d'activité, en septembre 2013, en tant qu'établissement à sécurité maximale. La programmation principale de Kingston Pen Tours (de mai à octobre) comprend diverses offres menées de main de maître par une équipe dévouée, notamment un personnel pénitentiaire à la retraite capable de témoigner de la vie derrière les murs. Ces guides dévoilent les hauts faits historiques ainsi que les particularités architecturales et criminologiques de cette institution chargée d'histoire au grand plaisir des visiteurs appelés à vivre une expérience enrichissante. Kingston Pen Tours organise quelques soirées cinéma et propose sa propre version de Pumpkinferno, à l'automne.

## **UNITÉS OPÉRATIONNELLES | ACTIVITÉS RÉCRÉATIVES**

### ***Terrains de camping et plages***

Les Parcs du Saint-Laurent comportent deux promenades riveraines panoramiques, six plages sablonneuses et aires de pique-nique diurnes ainsi que dix magnifiques terrains de camping avec vue sur le fleuve. Les terrains permettent un camping saisonnier (séjour prolongé) et ponctuel de mai à octobre. Les plages et les aires de pique-nique sont ouvertes les fins de semaine de mai et juin, puis tous les jours de la fin juin jusqu'à la fête du Travail. En 2025-2026, les Parcs du Saint-Laurent augmenteront le nombre d'emplacements offrant des options de location d'équipement pour les sports nautiques. On veillera également à proposer des hébergements abordables pour contrer les pressions inflationnistes actuelles. Ces efforts se traduiront par une hausse du nombre d'emplacements et un élargissement des options d'hébergement, en plus de prolonger la saison de camping.



### ***Terrain de golf Upper Canada***

Primé et constamment décrit comme l'un des meilleurs de l'Est de l'Ontario ouverts au grand public, ce terrain de 6 922 verges met au défi tous les golfeurs, débutants et chevronnés. Niché dans l'un des cadres les plus pittoresques du Canada, le terrain serpente à travers des arbres à feuilles persistantes et à feuilles caduques, longe parfois la voie navigable et révèle une beauté naturelle et une faune à nulle autre pareille. Le terrain de golf Upper Canada offre un parcours de pratique et la possibilité d'exercer des coups roulés (entraînement ou atelier). Il propose les commodités suivantes : un restaurant, un bar, des vestiaires, des douches et une boutique pour l'équipement et les accessoires de golf. Il est idéalement situé, à proximité d'autres installations de la CPSL, notamment le Village du Haut-Canada, la marina du parc Crysler et de nombreux terrains de camping et aires de fréquentation diurne. Il est possible de devenir membre ou de réserver une heure de départ en ligne. Le terrain de golf Upper Canada continue d'entreprendre des projets commerciaux lors de la saison intermédiaire. Il a élargi ses services de restauration et a créé un nouveau type de forfait pour accroître le nombre de tournois caritatifs et de grandes entreprises organisés sur place.

### ***Marina du parc Crysler***

Se trouvant sur une baie profonde le long de la rive nord du fleuve Saint-Laurent, cette charmante marina multiservices compte 250 emplacements. La marina du parc Crysler, l'une des plus importantes de l'Est de l'Ontario, accueille sa clientèle de mai à octobre. On peut y amarrer son embarcation pour la saison ou le temps d'une escale. Située à la bouée 72, entre Montréal et la superbe promenade des Mille-Îles, la marina sert aussi de porte d'entrée à quiconque souhaite s'adonner à la pêche et au cyclisme dans les environs. Elle propose, entre autres services, l'amarrage, le ravitaillement en carburant et la location d'embarcations nautiques, outre la proximité de restaurants, de boutiques, d'un terrain de golf et des attractions de tout premier ordre du Village du Haut-Canada et du parc commémoratif de la Bataille-de-la-Ferme-Crysler. Des emplacements de camping, des habitations à toiture fixe en bordure de l'eau et une plage de sable doré bordent la marina. Les bateaux et les véhicules de plaisance peuvent être entreposés à l'intérieur comme à l'extérieur pendant la basse saison. La marina du parc Crysler explorera de nouvelles possibilités de croissance commerciale non seulement pour la marina en soi, mais aussi pour ses installations liées au terrain de camping et à la plage – par exemple, l'augmentation des possibilités d'entreposage intérieur et extérieur des bateaux, l'agrandissement des emplacements de camping et la prolongation de la saison, ainsi que l'ajout d'hébergements couverts et des améliorations à la plage, y compris la modernisation des toilettes, la location d'équipement pour les sports nautiques et l'aménagement de sites de pique-nique et d'espaces convenant à la tenue d'événements.

## **ÉVALUATION DES RISQUES**

### ***RISQUE LIÉ À UNE INFRASTRUCTURE VIEILLISSANTE***

La CPSL doit composer avec les défis importants que pose l'infrastructure vieillissante dans l'ensemble de ses propriétés, y compris des installations, des réseaux d'égouts et de distribution d'eau, des systèmes



mécaniques et électriques, des routes d'accès public, des ponts, des promenades panoramiques et environ 70 km de sentiers et pistes cyclables en site propre. Bon nombre de ces actifs ont plus de 50 ans, ce qui suscite des inquiétudes quant à leur fiabilité et à leur sécurité.

### ***Incidence et conséquence***

Toute défaillance ou fermeture de ces infrastructures pourrait nuire gravement à la qualité du service et mettre en péril la sécurité des visiteurs et du personnel des attractions et des installations. Les conséquences possibles comprennent une baisse de la fréquentation et des recettes, une diminution de la qualité de l'expérience de visite et un risque accru de réclamations pour dommages corporels à l'encontre de la CPSL. Cela pourrait également entraîner une augmentation des coûts opérationnels ainsi que des effets négatifs sur l'environnement, voire des fermetures de sites.

### ***Catégorie***

Mise en œuvre et exploitation – Environnement et infrastructure

### ***Niveau de risque | Élevé***

|  |    |
|--|----|
| <i>Probabilité</i>                                       | 5  |
| <i>Incidence</i>   | 4  |
| <i>Niveau de risque global (probabilité x incidence)</i> | 20 |

### ***Stratégies d'atténuation***

- Recourir au Fonds de restauration et de remise en valeur des immobilisations du ministère pour établir des priorités et répondre aux besoins en infrastructure à risque élevé.
- Diversifier les sources de financement des projets d'infrastructure en séparant stratégiquement les projets d'immobilisations courants et les grands projets et en demandant au gouvernement provincial des programmes de financement différents avec l'appui du MTCJ.
- Mettre en œuvre un programme rigoureux d'entretien préventif régulier afin d'atténuer les risques de défaillance et de fermeture.
- Élaborer un plan d'immobilisations à long terme exhaustif afin d'établir des priorités et de budgétiser les futurs besoins en infrastructure.
- Rechercher des sources de financement supplémentaires, comme des subventions et des dons, par exemple en créant une nouvelle fondation de bienfaisance afin de générer des fonds pour des projets d'immobilisations.
- Adopter des pratiques exemplaires et des outils de gestion des actifs, y compris des évaluations de l'état et de la vulnérabilité.
- Dispenser une formation au personnel afin d'améliorer sa capacité à repérer et à signaler rapidement les problèmes d'infrastructure.



- Collaborer avec des partenaires externes et des parties prenantes afin de mettre en commun des pratiques exemplaires et des ressources pour la gestion de l'infrastructure.

### **RISQUE LIÉ À DES FACTEURS ÉCONOMIQUES ET À L'AUGMENTATION DES COÛTS OPÉRATIONNELS – INCIDENCE SUR LES RECETTES ET LA RENTABILITÉ**

#### ***Incidence et conséquence***

La diminution des recettes et de la rentabilité s'explique par une combinaison de difficultés comme la baisse de la fréquentation, l'augmentation des coûts opérationnels et la réduction des dépenses des visiteurs disposant d'un revenu disponible moindre et d'un choix d'activités de loisirs plus diversifié. Pour accentuer ces pressions, les rajustements salariaux obligatoires prévus par le projet de loi 124 augmentent considérablement les dépenses, tandis que l'augmentation des coûts de mise en conformité et la persistance de l'inflation viennent encore intensifier la pression financière. L'ensemble de ces facteurs crée un environnement difficile qui compromet la capacité de l'organisme à maintenir sa stabilité financière et sa croissance.

#### ***Catégorie***

Données financières – Rendement économique

#### ***Niveau de risque | Moyen-élevé***

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Probabilité</i>                                       | <i>4</i>  |
| <i>Incidence</i>   | <i>4</i>  |
| <i>Niveau de risque global (probabilité x incidence)</i> | <i>16</i> |

#### ***Stratégies d'atténuation***

- Examiner mensuellement les rapports financiers et les indicateurs de rendement clés, en les comparant avec le budget et les points de repère de l'industrie afin de déceler les signes de ralentissement économique.
- Adapter les campagnes de commercialisation et les stratégies de tarification en fonction des commentaires des visiteurs et des études de marché afin d'augmenter la fréquentation et les dépenses.
- Favoriser une culture de rentabilité et de gestion sans gaspillage reposant sur des objectifs clairs dans tous les secteurs d'activité.
- Promouvoir des stratégies de tarification et des programmes de réciprocité pour attirer les visiteurs habituels et le personnel de l'éducation, notamment en axant davantage les efforts sur l'enseignement à domicile, les écoles privées et les conseils non concernés par les interruptions de travail.





- Améliorer l'offre touristique grâce à de nouveaux programmes et événements.
- Poursuivre les efforts de développement et d'investissement dans de nouveaux produits et enrichir la gamme offerte.
- Étudier les possibilités de partenariat en vue d'une programmation collaborative et d'une meilleure utilisation des sites.

## **RISQUE LIÉ À LA CYBERSÉCURITÉ**

### ***Incidence et conséquence***

Une atteinte à la cybersécurité ou une utilisation abusive de l'IA peut causer des préjudices importants sur les plans des finances et de la réputation, provoquer la perte de données sensibles et des interruptions de service, compromettre l'information relative au personnel et à la clientèle, susciter des inquiétudes chez les clients et entraîner d'éventuelles poursuites judiciaires.

### ***Catégorie***

Mise en œuvre et exploitation – Information et technologie de l'information

### ***Niveau de risque | Moyen-élevé***

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Probabilité</i>                                       | <i>4</i>  |
| <i>Incidence</i>   | <i>4</i>  |
| <i>Niveau de risque global (probabilité x incidence)</i> | <i>16</i> |

### ***Stratégies d'atténuation***

- Donner suite à toutes les recommandations de la vérification des TI formulées par le Conseil du Trésor en 2022.
- Fournir un environnement informatique sécurisé et conforme grâce à des évaluations annuelles des risques réalisées par des experts tiers en évaluation des risques cybernétiques sur la base de la norme ISO/IEC 27001 pour toutes les ressources numériques sur place et dans des infonuages tiers.
- Utiliser des technologies émergentes comme la sécurité des courriels fondée sur l'IA, la protection complète des terminaux, l'authentification biométrique et les pare-feu de prévention des intrusions de nouvelle génération.
- Procéder à une évaluation des risques liés aux technologies de l'information en 2024 afin d'évaluer les avantages et les inconvénients des technologies émergentes en matière de cybersécurité.
- Concevoir et mettre en œuvre une stratégie sécurisée et résiliente de l'infrastructure informatique « en nuage d'abord » afin de résister aux cyberattaques et de minimiser les répercussions opérationnelles.
- Renforcer la cyberhygiène du personnel grâce à des formations de sensibilisation et à des campagnes de simulation d'attaques par courriel.



- Élaborer des guides de produits, des bases de connaissances et des procédures opérationnelles normalisées (PON) pour le personnel.
- Participer aux réunions mensuelles de Cybersécurité Ontario pour le secteur parapublic et utiliser les ressources pédagogiques et consultatives disponibles.
- Recourir au Fonds de restauration et de remise en valeur des immobilisations du ministère pour répondre aux besoins les plus prioritaires lorsque cela est possible.
- Collaborer avec le Groupement ITI pour les services à la collectivité (GSC) afin d'aider la CPSL à réaliser des projets de renforcement de la sécurité des TI.
- Tirer parti des nouvelles technologies d'intelligence artificielle (IA) en matière d'automatisation des systèmes de détection et de réponse aux menaces réseau (Network Detection and Response).
- À l'heure actuelle, l'IA n'est pas utilisée dans les canaux publics pour la recherche d'information dans le cadre d'un processus, d'un service ou d'un programme.
- En plus de mettre à la disposition du personnel de la documentation sur les pratiques exemplaires en matière d'IA, la CPSL lancera une nouvelle plateforme de gestion de la posture de la sécurité des données pour l'activité interne en matière d'IA, qui fournira des outils graphiques et des rapports faciles d'utilisation permettant d'obtenir rapidement des renseignements sur l'utilisation de l'IA au sein de l'organisme.

## RISQUE LIÉ À L'ENVIRONNEMENT

### ***Incidence et conséquence***

Les risques liés à l'environnement, comme les espèces envahissantes, les catastrophes naturelles (par exemple, les inondations et les feux de forêt) et les phénomènes météorologiques extrêmes, ainsi que la dégradation de l'habitat, sont susceptibles de menacer l'intégrité écologique et l'exploitation des actifs. Ces risques peuvent entraîner une augmentation des coûts opérationnels de remise en état, des dommages importants aux infrastructures, des pannes d'électricité, une perte de biodiversité et une diminution de la qualité de l'expérience de visite, dont la fréquentation et les recettes finissent par pâtir.

### ***Catégorie***

Mise en œuvre et exploitation – Environnement

### ***Niveau de risque | Moyen-élevé***

|  |    |
|--|----|
| <i>Probabilité</i>                                       | 4  |
| <i>Incidence</i>   | 4  |
| <i>Niveau de risque global (probabilité x incidence)</i> | 16 |



### **Stratégies d'atténuation**

- Réaliser des évaluations environnementales à intervalles réguliers afin de cerner et de traiter les risques éventuels.
- Élaborer et mettre en œuvre des plans de gestion pour les espèces envahissantes et la restauration de l'habitat.
- Investir dans l'amélioration des infrastructures afin d'atténuer les répercussions des catastrophes naturelles et des phénomènes météorologiques extrêmes, par exemple dans des ouvrages de protection contre les inondations, des zones couvertes et des installations extérieures solides.
- Promouvoir des programmes d'éducation à l'environnement pour mieux sensibiliser les visiteurs aux efforts de conservation.
- Poursuivre les activités de prévente pour les événements, beau temps mauvais temps.
- Établir des partenariats avec des organismes comme la réserve de la biosphère de l'arche de Frontenac et la Thousand Islands Watershed Land Trust afin de réduire l'empreinte carbone en participant à des programmes de compensation des émissions de carbone et de protection des espèces en péril.
- Collaborer avec d'autres organismes, comme l'Institut des sciences environnementales du fleuve Saint-Laurent (River Institute) et Pollution Probe, afin de réduire la quantité de déchets et de plastiques dans le fleuve Saint-Laurent et de participer à des programmes de recherche.
- Améliorer les pratiques opérationnelles afin d'obtenir des écocertifications comme Clean Marine.
- Élaborer et mettre à jour des protocoles et assurer la formation du personnel.
- Tenir à jour les outils de préparation aux situations d'urgence.

### **RISQUE LIÉ À LA DÉPENDANCE AU FINANCEMENT**

#### **Incidence et conséquence**

Une dépendance excessive à l'égard de sources de financement spécifiques, comme les subventions publiques, est susceptible de poser des risques importants si ces sources deviennent indisponibles ou sont réduites. Cette dépendance peut conduire à des insuffisances budgétaires, limitant la capacité à maintenir les activités, à investir dans de nouveaux projets ou à relever des défis imprévus.

#### **Catégorie**

Données financières – Prévisions

#### **Niveau de risque | Moyen-élevé**

|   |    |
|---|----|
| Probabilité                                       | 3  |
| Incidence   | 4  |
| Niveau de risque global (probabilité x incidence) | 12 |



### **Stratégies d'atténuation**

- Diversifier les sources de financement en cherchant d'autres flux de rentrées, par exemple des partenariats, des subventions et des initiatives communautaires de collecte de fonds.
- Maintenir un fonds de réserve afin d'assurer un filet de sécurité financier pendant les périodes de réduction du financement.
- Réviser et ajuster régulièrement le budget pour tenir compte de l'évolution du financement disponible et des besoins opérationnels.
- Mobiliser les parties prenantes afin de renforcer le soutien aux initiatives de financement et d'accroître la participation communautaire.

### **RISQUE LIÉ À LA PÉNURIE DE PERSONNEL**

La CPSL est l'un des plus importants employeurs saisonniers de l'Est de l'Ontario. À ses 64 employés à temps plein s'ajoutent plus de 500 personnes pendant la haute saison touristique, dont la majorité sont des étudiantes et étudiants des niveaux secondaire et postsecondaire. Depuis trois saisons, l'industrie touristique éprouve des difficultés de recrutement et de conservation du personnel. Il est de plus en plus difficile de pourvoir les postes qui nécessitent des ensembles de compétences patrimoniales, comme la menuiserie, l'ouvrage de forge et l'attelage de chevaux.

### **Incidence et conséquence**

La pénurie de personnel est susceptible d'avoir une incidence négative sur la qualité des services et sur la disponibilité des activités au programme des attractions et des installations, ce qui peut engendrer des pertes de recettes selon l'emplacement et la période de l'année.

### **Catégorie**

Mise en œuvre et exploitation – Ressources humaines

### **Niveau de risque / Moyen-élevé**

|   |    |
|---|----|
| Probabilité                                       | 4  |
| Incidence   | 3  |
| Niveau de risque global (probabilité x incidence) | 12 |

### **Stratégies d'atténuation**

- Réaffecter le personnel pour répondre aux besoins de la programmation et aux habitudes des visiteurs, en intégrant la planification de la relève et la gestion intégrée du rendement.
- Élaborer des plans d'apprentissage pour répondre aux besoins d'une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée.
- Créer des possibilités de formation en cours d'emploi pour permettre au personnel en place d'acquérir de nouvelles compétences.



- Maintenir des liens étroits avec les communautés intéressées par les métiers du patrimoine, en veillant à ce qu'elles soient informées des occasions d'emploi qui se présentent.
- Anticiper le recrutement et accéder aux bassins connus de candidates et candidats compétents dans des domaines spécialisés.
- Améliorer les stratégies et outils actuels en matière de RH en misant sur des solutions technologiques novatrices et sur des activités s'inscrivant dans le mouvement de gestion sans gaspillage et d'amélioration continue (Lean-Kaizen), y compris dans les domaines du recrutement, de la formation, des RH et de la gestion des dossiers.
- Optimiser l'équilibre entre les élèves du secondaire et les étudiantes et étudiants universitaires pour la couverture des activités pendant les saisons d'ouverture et de fermeture.
- Relier les mesures de planification de la main-d'œuvre à la planification stratégique et opérationnelle.

### **RISQUE LIÉ AU VIEILLISSEMENT DU COUVERT FORESTIER DANS LES PARCS ET LE LONG DES PROMENADES**

#### ***Incidence et conséquence***

En raison du vieillissement des arbres sur les 7 000 acres de terrain dont elle assure l'intendance, la CPSL fait face à des risques croissants, en particulier le long des promenades. Il en résulte des dangers potentiels, notamment des risques de chutes d'arbres susceptibles d'endommager des biens (appartenant à la CPSL ou à des visiteurs) et de causer des problèmes de santé et de sécurité, lesquels font augmenter les coûts.

#### ***Catégorie***

Mise en œuvre et exploitation – Environnement et infrastructure

#### ***Niveau de risque / Moyen***

|  |   |
|--|---|
| <i>Probabilité</i>                                       | 3 |
| <i>Incidence</i>   | 3 |
| <i>Niveau de risque global (probabilité x incidence)</i> | 9 |

#### ***Stratégies d'atténuation***

- Continuer de procéder à l'abattage des arbres dangereux et d'assurer l'aménagement forestier.
- Suivre les recommandations des rapports d'évaluation des risques liés aux arbres rédigés par des professionnels (arboristes agréés).
- Examiner le couvert forestier à intervalles réguliers, abattre les arbres à haut risque et élaguer pour éliminer le bois mort et les attaches faibles.
- Collaborer avec le ministère des Transports (MTO) à la mise en œuvre d'une stratégie de gestion à long terme du couvert forestier le long des promenades.
- Commencer à rétablir le couvert forestier avec des essences résistantes aux maladies qui peuvent supporter les conditions météorologiques changeantes observées récemment.



## **RISQUE LIÉ AUX RELATIONS DIFFICILES AVEC DES LIEUX ET DES PROGRAMMES FERMEMENT ANCRÉS DANS LE COLONIALISME**

### ***Incidence et conséquence***

La sensibilisation accrue du public et la reconnaissance de l'histoire des personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC) peuvent compliquer les sentiments suscités par le Village du Haut-Canada et le Fort Henry, ce qui risque d'influer sur la fréquentation et de nuire à la réputation et à l'image publique de la CPSL.

### ***Catégorie***

Perception du public et des parties prenantes – Réputation

### ***Niveau de risque | Moyen***

|  |   |
|--|---|
| <i>Probabilité</i>                                       | 3 |
| <i>Incidence</i>   | 3 |
| <i>Niveau de risque global (probabilité x incidence)</i> | 9 |

### ***Stratégies d'atténuation***

- Intégrer davantage de points de vue exprimés par les PANDC dans la programmation.
- Poursuivre la mise en œuvre du plan d'action contre le racisme.
- Etablir un partenariat avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne sur les initiatives de nettoyage du fleuve par l'intermédiaire de l'Institut des sciences environnementales du fleuve Saint-Laurent (River Institute).
- Dispenser une formation à la diversité afin de permettre au personnel de première ligne de répondre efficacement aux questions des visiteurs concernant le colonialisme.
- Élaborer des messages et un positionnement adaptés concernant les efforts déployés pour combler les lacunes historiques.

## **RISQUE LIÉ À LA DIFFICULTÉ D'ATTIRER DU PERSONNEL PARLANT PLUS D'UNE LANGUE, NOTAMMENT LE FRANÇAIS**

### ***Incidence et conséquence***

L'incapacité à recruter du personnel francophone peut empêcher de pourvoir les postes désignés et limiter la faculté de répondre aux demandes des clients, en particulier pour l'équipe des relations avec la clientèle qui traite de nombreuses demandes en français. La récente modernisation de la *Loi sur les services en français* a renforcé les attentes dans tous les secteurs d'activité, si bien que les risques de non-conformité, de plaintes de la clientèle et d'examen de l'Ombudsman sont accrus.



### **Catégorie**

Mise en œuvre et exploitation – Ressources humaines

### **Niveau de risque / MOYEN**

|   |   |
|---|---|
| Probabilité                                       | 3 |
| Incidence   | 3 |
| Niveau de risque global (probabilité x incidence) | 9 |

### **Stratégies d'atténuation**

- Communiquer avec les établissements et organismes qui dispensent des formations dans différentes langues et attirer les étudiantes et étudiants étrangers.
- Allouer des budgets plus importants à l'affichage des postes désignés.
- Offrir des possibilités de télétravail pour élargir le bassin de candidates et candidats.
- Utiliser les données du recensement sur les francophones pour mieux cibler géographiquement les offres d'emploi.
- Collaborer avec des experts en recrutement pour élaborer des stratégies visant à attirer les francophones.
- Offrir une formation linguistique aux membres du personnel en place qui souhaitent améliorer leurs compétences linguistiques.

## **RISQUE LIÉ AUX MODIFICATIONS RÉGLEMENTAIRES**

### **Incidence et conséquence**

Les changements dans les politiques ou les réglementations gouvernementales peuvent avoir une incidence importante sur les activités de la CPSL. Il peut s'agir de nouveaux règlements environnementaux, de modifications des exigences réglementaires, de normes de santé ou de sécurité, ou bien de changements dans les critères d'admissibilité au financement. Ces types de changements concernent par exemple les licences des réseaux d'eau potable de la CPSL qui sont gérées par les bureaux de santé locaux. Les modifications apportées par les bureaux de santé aux exigences en matière d'échantillonnage ont obligé la CPSL à procéder à des échantillonnages de conformité supplémentaires qui ont causé une augmentation des coûts importante pour l'organisme. La non-conformité est susceptible d'avoir des répercussions juridiques et d'entraîner des amendes ou une perte de financement, tandis que l'adaptation aux nouvelles réglementations peut nécessiter des ressources et du temps supplémentaires.

### **Catégorie**

Mise en œuvre et exploitation – Conformité



**Niveau de risque / Moyen**

|   |   |
|---|---|
| Probabilité                                       | 3 |
| Incidence   | 3 |
| Niveau de risque global (probabilité x incidence) | 9 |

**Stratégies d'atténuation**

- Se tenir au courant des éventuelles modifications réglementaires en suivant régulièrement les annonces du gouvernement et les nouvelles de l'industrie.
- Mobiliser les associations de l'industrie pour obtenir des politiques favorables et échanger des pratiques exemplaires.
- Élaborer un cadre de conformité pour garantir la préparation aux nouvelles réglementations, y compris la formation du personnel et l'allocation des ressources.
- Nouer des relations avec les organismes de réglementation afin de faciliter la communication et la compréhension des changements à venir.
- Dans la mesure du possible, pour les réseaux faisant l'objet d'une surveillance réglementaire importante, comme l'eau potable et le traitement des eaux usées, privilégier les réseaux municipaux afin de réduire les risques et la charge pour la CPSL.

**RISQUE LIÉ À L'ÉVOLUTION DU PAYSAGE MÉDIATIQUE ET À LA FUSION OU FERMETURE DE MÉDIAS**

**Incidence et conséquence**

La fermeture de journaux et la mise à pied de journalistes locaux, ainsi que les restrictions en matière de publication de nouvelles sur les médias sociaux, ont entraîné une diminution du nombre d'organes de presse. Cette concurrence accrue pour la couverture médiatique risque de réduire l'exposition médiatique gagnée et la portée de toute couverture obtenue. Cela peut avoir pour conséquence de limiter la diffusion auprès du grand public, ce qui nécessiterait des budgets plus importants pour l'exposition achetée. En outre, le nombre de nouveaux visiteurs sur les sites risque de baisser.

**Catégorie**

Données financières – Prévisions

**Niveau de risque / MOYEN**

|   |   |
|---|---|
| Probabilité                                       | 4 |
| Incidence   | 2 |
| Niveau de risque global (probabilité x incidence) | 8 |





### **Stratégies d'atténuation**

- Mettre davantage l'accent sur l'exposition médiatique détenue.
- Collaborer avec des partenaires pour élaborer des présentations aux médias ciblées.
- Harmoniser davantage les efforts de communication et la présence sur les médias sociaux pour générer plus de retombées.
- Consacrer plus de temps à des initiatives de diffusion créatives.

## **ANALYSE DE LA CONJONCTURE**

La CPSL a adopté une approche STEEP (sociale, technologique, économique, environnementale et politique) pour son analyse de la conjoncture. Cette approche favorise la culture de la pensée externe et stratégique. Elle consiste à prévoir les menaces commerciales potentielles et à prendre des mesures proactives pour en prévenir ou réduire au minimum les répercussions.

### **DIMENSION SOCIALE**

Les tendances sociales et éthiques modifient les sentiments et les aspirations des consommateurs.

- Efforts de sensibilisation, de reconnaissance et de réconciliation accrus à l'égard de la place des PANDC dans l'histoire
- Reconnaissances du territoire
- Interprétation de l'histoire sous plusieurs points de vue – autochtone, américain, canadien, britannique, etc.)

#### **Hyperpersonnalisation**

- Les visiteurs d'aujourd'hui s'attendent à être reconnus et traités individuellement, comme des personnes; une étude révèle que 71 p. 100 des acheteurs aspirent à des interactions personnalisées. Or, la plupart des entreprises tendent à personnaliser au niveau du segment, alors que les attentes de la clientèle ont évolué bien au-delà en 2024, vers l'*hyperpersonnalisation*.
- Il importe de créer des interactions personnalisées avec la clientèle en s'appuyant sur l'information relative aux habitudes de navigation ou d'achat passées pour adapter les offres et promotions, et fournir automatiquement les services recherchés par une personne cliente.

#### **Voyages d'affaires et d'agrément et espaces de travail**

- Devenu monnaie courante pour de nombreux employés, le télétravail est désormais plus qu'une simple tendance passagère. Les voyages d'affaires et d'agrément, combinant travail et vacances, sont de plus en plus prisés des travailleurs.
- Il y a des possibilités à saisir dans le fait que divers lieux se transforment en centres de télétravail pour les résidents locaux comme pour les voyageurs. Les entreprises ont intérêt à adapter leurs offres pour répondre aux besoins et aux souhaits de ce segment émergent : prises de courant, Wi-Fi haut débit gratuit et café de qualité sont de bons points de départ.
- <https://hospitalityinsights.ehl.edu/fr/tendances-industrie-hospitalite>



### Économie de l'expérience et essentialisme

- La clientèle demande à la fois une hyperpersonnalisation et des expériences uniques. La culpabilité est un sentiment réellement vécu. Les voyageurs recherchent de moins en moins l'étalage de richesses somptueuses, préférant dépenser avec sagesse, dans un but précis, et exercer une influence positive sur le monde. Les expériences singulières qui permettent de redonner aux communautés locales de manière significative sont recherchées, tout comme les propriétés de niche, les vacances aventureuses et les retraites de détente.

Prévalence du tourisme de bien-être au sein de la génération du millénaire (25 à 40 ans), soucieux de la santé physique, mentale et spirituelle, et voyages éducatifs

- Selon les prévisions, les millénariaux représenteront 75 p. 100 des touristes internationaux d'ici 2025.
- La notion de « voyage éducatif » est liée à une volonté de reconnaître l'apport d'autres personnes que les colons.

### DIMENSION TECHNOLOGIQUE

#### Expériences numériques

- Si les applications, la numérisation et les nouvelles technologies peuvent apporter des solutions pour offrir un meilleur service à la clientèle, il se peut fort bien aussi que le tourisme soit confronté à la concurrence des avancées technologiques, en particulier les expériences virtuelles. Les musées, les attractions et les sites historiques peuvent être interactifs et, dans certains cas, paraître plus réalistes grâce aux produits et services de réalité augmentée et de réalité virtuelle qui peuvent améliorer l'expérience physique de voyage en reconstruisant des lieux ou des événements historiques.
- Les applications jouent un rôle de plus en plus important dans la façon dont les entités touristiques gèrent les services qu'elles fournissent à leur clientèle et peuvent désormais orienter de nombreux aspects du cycle et de l'expérience de visite. La tendance aux services numériques et sans contact a pris un nouvel élan. Les services conventionnels, notamment ceux offerts face à la clientèle, font l'objet d'une refonte avec l'utilisation plus répandue d'options assistées par la technologie, comme l'enregistrement mobile, les paiements sans contact, la commande vocale et la biométrie.
- L'automatisation et la numérisation peuvent également libérer le personnel des fonctions répétitives qui sont susceptibles d'être gérées plus efficacement grâce à une application, à un logiciel d'IA et à des robots conversationnels, et réserver la touche humaine aux rôles où le personnel peut apporter la plus grande valeur ajoutée. Ainsi, la technologie peut aider le personnel en contact direct avec la clientèle à fournir un service plus personnalisé.

#### Intelligence artificielle (IA)

- Les robots conversationnels s'avèrent un atout en matière de service à la clientèle, à la fois pendant le processus de réservation et pour répondre aux questions récurrentes. Cet atout est



particulièrement précieux dans un secteur comme celui du tourisme et de l'hôtellerie, qui doit être disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

- ChatGPT, un robot conversationnel qui utilise le modèle linguistique GPT-3, est capable d'imiter la polyvalence d'une conversation humaine lors de la production de réponses. Il faut y voir une nouvelle itération plus intelligente d'un moteur de recherche qui supprimera les liens bleus interminables obligeant les utilisateurs à ouvrir plusieurs onglets et à passer au crible les éléments d'information pour trouver des réponses. Cet outil parviendra même à interpréter les souhaits et les besoins des utilisateurs, et fournira des réponses succinctes qui s'appuient sur l'ensemble des données accessibles sur Internet.
- <https://hospitalityinsights.ehl.edu/fr/tendances-industrie-hospitalite>
- <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/future-of-tourism-bridging-the-labor-gap-enhancing-customer-experience>

## DIMENSION ÉCONOMIQUE

### Inflation

- La Banque du Canada prévoyait en juillet 2023 que l'inflation se situerait autour de 3 p. 100 pendant environ un an, avant de revenir lentement à son objectif de 2 p. 100 d'ici le milieu de 2025.
- Le taux d'inflation annuel au Canada a atteint 2,9 p. 100 en mars 2024, ce qui correspond à peu près à la prévision de la Banque du Canada de 3 p. 100 pour le premier semestre 2024.
- Selon les prévisions de la Banque du Canada, l'inflation se maintiendra autour de 3 p. 100 jusqu'au deuxième trimestre 2024, avant de passer sous la barre des 2,5 p. 100 au second semestre et de revenir à l'objectif de 2 p. 100 en 2025.
- <https://tradingeconomics.com/canada/inflation-cpi>

### Indice des prix à la consommation

- L'Indice des prix à la consommation (IPC) a augmenté de 2,9 p. 100 d'une année à l'autre en mars, en hausse par rapport à la progression de 2,8 p. 100 observée en février. Les prix de l'essence ont contribué le plus à l'augmentation de l'inflation globale d'une année à l'autre, les prix à la pompe ayant crû de façon plus marquée en mars qu'en février.
- Les prix des logements ont augmenté de 6,5 p. 100 d'une année à l'autre en mars, ce qui représente une hausse égale à celle enregistrée en février.
- L'indice du coût de l'intérêt hypothécaire a progressé de 25,4 p. 100 d'une année à l'autre en mars, après avoir crû de 26,3 p. 100 en février.
- Les prix des loyers ont de nouveau affiché une hausse en mars. Ils ont crû de 8,5 p. 100 d'une année à l'autre après avoir augmenté de 8,2 p. 100 en février. Entre autres facteurs, la croissance des taux d'intérêt, qui peut entraver l'accession à la propriété, a exercé une pression à la hausse sur l'indice.
- D'une année à l'autre, les prix de l'essence ont crû de 4,5 p. 100 en mars après avoir progressé de 0,8 p. 100 en février. La hausse des prix du pétrole brut à l'échelle mondiale a été attribuable aux préoccupations liées à l'approvisionnement dans le contexte des conflits géopolitiques et de la



réduction volontaire de la production qui s'est poursuivie, ce qui a entraîné une croissance des prix à la pompe.

- <https://www.statcan.gc.ca/fr/sujets-debut/prix-et-indices-des-prix/indices-des-prix-a-la-consommation>

## Logement

- L'augmentation des taux hypothécaires a nui aux acheteurs potentiels. Résultat : la demande de logements pour propriétaires-occupants a baissé et la croissance du prix des habitations a ralenti.
- La hausse des taux d'intérêt a aussi rendu difficile l'accès au financement pour les constructeurs et les promoteurs. La construction d'immeubles relativement petits, comme les maisons individuelles, a alors immédiatement ralenti.
- Les consommateurs ont été un important moteur de la reprise économique après la pandémie. Cependant, leur pouvoir d'achat en 2024 sera limité par les prix et les taux d'intérêt élevés. De plus, les emprunteurs canadiens qui ont financé l'achat d'un logement pendant la pandémie renouvelleront leurs prêts hypothécaires à des taux nettement accrus de 2024 à 2027.
- Étant donné l'incertitude économique et la baisse de la valeur nette (par rapport au revenu net) de la population en 2023, les ménages sont susceptibles de moins dépenser. La réduction de la consommation a été occultée par la croissance démographique record attribuable à l'immigration. Les dépenses par habitant des ménages ont déjà diminué au cours des trois derniers trimestres de 2023.
- <https://www.cmhc-schl.gc.ca/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/marches-de-lhabitation/rapports-sur-le-marche-de-lhabitation/perspectives-du-marche-de-lhabitation>

## Emploi

- L'emploi en Ontario a légèrement augmenté de 0,3 p. 100 en mars; les hausses des emplois à temps partiel ont compensé les légères pertes d'emploi à temps plein.
- Le taux de chômage a augmenté pour atteindre 6,7 p. 100 (+ 0,2 point de pourcentage).
- Le secteur des services d'hébergement et de restauration a enregistré les pertes les plus importantes en mars (- 3 p. 100). D'après les rapports de l'industrie, si les dépenses d'hébergement hôtelier ont montré quelques signes d'amélioration, le secteur de la restauration continue de faire face à des défis en raison de l'inflation.
- <https://www.guichetemplois.gc.ca/analyse-tendances/rapport-marche-travail/on/aperçu-marche-travail>

## Interdiction de voyager chinoise

- Le Canada a été exclu de la levée d'une interdiction de voyager chinoise pour les voyages en groupe.
- Plus de 700 000 touristes chinois ont voyagé au Canada en 2018, selon un rapport de 2021 du Conseil d'affaires Canada-Chine, dépensant en moyenne 2 600 dollars par visiteur.



## DIMENSION ENVIRONNEMENTALE

### Énergies renouvelables

- Tendance à la fois actuelle et caractéristique des dernières années, la durabilité s'impose à nouveau, et les efforts sont désormais centrés sur les énergies renouvelables. Les entreprises font de petits pas dans cette direction depuis quelques années en donnant la priorité à l'élimination des plastiques jetables, en supprimant la consommation inutile de papier grâce aux reçus fournis sur une base volontaire et en réduisant le gaspillage alimentaire.
- Cependant, des considérations éthiques et environnementales de plus grande portée influent sur les décisions prises au stade de la construction. La technologie commence à jouer un rôle à cet égard en permettant aux entreprises de suivre et de réduire leur consommation d'énergie et d'eau.
- Les entreprises recherchent également des sources d'énergie renouvelable comme l'énergie solaire, l'énergie éolienne, la géothermie et les biocarburants. Le problème est que la mise en œuvre de la plupart de ces solutions nécessite des fonds considérables et, souvent, un investissement en temps. Cependant, beaucoup se rendent compte qu'il s'agit non seulement de la bonne chose à faire sur le plan environnemental, mais aussi, compte tenu de la volatilité du marché de l'énergie actuel, d'une mesure incitative qui permet de réaliser des économies.

### Feux de forêt et phénomènes météorologiques extrêmes

- Les feux de forêt qui ont fait rage et le ciel enfumé dans une grande partie du Canada ont freiné les déplacements cet été, entraînant l'annulation de plans et la fermeture d'entreprises.
- La Tourism Industry Association of Ontario (association de l'industrie touristique de l'Ontario) signale que de nombreux visiteurs canadiens et internationaux ont annulé ou annulent des voyages en raison de la présence de fumée.
- L'instabilité accrue des conditions météorologiques (fortes chaleurs, sécheresses et orages violents accompagnés d'éclairs) contribue à l'intensification et à la prolongation de la saison des feux de forêt en Amérique du Nord. L'évolution de la situation au cours du prochain exercice est un enjeu qu'il convient de surveiller et de planifier minutieusement.
- <https://rdnewsnow.com/2023/06/09/wildfires-smoke-having-huge-impact-on-some-tourism-operators-across-canada/>
- <https://www.reuters.com/world/americas/canadas-record-wildfire-season-whats-behind-it-when-will-it-end-2023-08-17/>
- <https://www.ctvnews.ca/ottawa/article/a-look-at-ottawas-summer-of-heavy-rain-tornadoes-and-lightning-strikes/>

## PLAN DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le plan quinquennal de gestion des ressources humaines de la CPSL (2021-2026) soutiendra les nouvelles priorités opérationnelles et les défis liés à la main-d'œuvre auxquels la CPSL est confrontée, ainsi que les



orientations stratégiques énoncées dans le plan stratégique de la CPSL. La réussite de la CPSL repose essentiellement sur son personnel. Ce plan a été élaboré pour appuyer l'équipe dévouée du personnel à durée déterminée, saisonnier et à l'année qui met à profit chaque jour ses connaissances inestimables, son expertise, son esprit d'entreprise et l'excellence de son service à la clientèle.

## VALEURS

Les valeurs de la fonction publique de l'Ontario, qui sous-tendent l'élaboration et la mise en œuvre des programmes et des services de la CPSL en matière de ressources humaines, orientent l'exécution du présent plan.

### Inclusion – Intégrité – Excellence

## ORIENTATION DU PLAN

Les champs d'action des cinq prochaines années soutiendront l'investissement dans le personnel comme objectif stratégique retenu. Des stratégies liées à la culture organisationnelle, à la santé, au bien-être et à l'expérience des membres du personnel seront mises en œuvre.

L'acquisition, le développement, la rétention et la relève des talents s'avèrent indispensables pour disposer d'une main-d'œuvre dynamique et motivée. Aussi, les stratégies de gestion des talents doivent être élaborées dans une optique d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). Le plan d'action contre le racisme de la CPSL repose sur ces principes et soutiendra ces objectifs dans le plan de gestion des ressources humaines.

## OBJECTIFS ET STRATÉGIES

### *Culture organisationnelle*

**But :** Créer un environnement qui suscite la fierté au sein de la CPSL, et inciter les employés à offrir un service à la clientèle exceptionnel et à traiter leurs collègues avec respect et empathie.

**Stratégies :**

- Soutenir la stratégie d'éducation et de formation pour l'excellence des relations avec la clientèle en mettant à la disposition du personnel des ressources tirées du budget de formation de l'ensemble de la CPSL et des unités opérationnelles.
- Favoriser une culture diversifiée, antiraciste, inclusive et respectueuse grâce à des campagnes d'éducation et de sensibilisation actualisées.

### *Santé et bien-être*

**But :** Promouvoir, encourager et démontrer une culture qui donne la priorité à la santé, à la sécurité et au bien-être.

**Stratégies :**



- Promouvoir une culture de la sécurité en s'appuyant sur l'analyse des causes profondes pour améliorer progressivement la résolution du nombre d'incidents impliquant le personnel et les visiteurs.
- Donner un nouvel essor aux initiatives de bien-être de la CPSL par la promotion d'une culture de travail positive, la sensibilisation à la santé mentale, la conciliation travail-vie personnelle, l'atteinte d'une charge de travail équilibrée et la promotion d'outils et de soutiens favorisant le bien-être personnel.

### ***Expérience de travail***

**But :** Faire vivre une expérience de travail inspirante, où le personnel se sent concerné et soutenu.

#### **Stratégies :**

- Élaborer des stratégies pour pallier les répercussions de la COVID-19, notamment en planifiant des ressources et des modalités de travail flexibles.
- Créer un plan d'action pour combler directement les lacunes recensées dans les sondages sur l'expérience des membres du personnel :
  - Communication organisationnelle – meilleure circulation des renseignements essentiels au sein de la CPSL
  - Obstacles au rendement – stratégies pour évacuer le stress, diminuer la charge de travail et s'adapter au changement
  - Formation et perfectionnement – augmenter le nombre et la qualité des occasions de formation et de perfectionnement du personnel
  - Développement de carrière et avancement professionnel – accroître les possibilités d'avancement professionnel
- Veiller à ce que l'accessibilité et l'inclusivité demeurent au premier plan des préoccupations des employés.

### ***Acquisition de talents***

**But :** Soutenir l'acquisition, le développement, la rétention et la relève des talents dans une optique d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI).

#### **Stratégies :**

- Mettre en œuvre le plan d'action contre le racisme.
- Effectuer une vérification des processus de recrutement et de dotation actuels pour vérifier qu'ils respectent le principe d'inclusion; élaborer de nouvelles stratégies et normes qui favorisent l'acquisition et la rétention d'une diversité de talents, y compris les PANDC et les néo-Canadiennes et néo-Canadiens.
- Former la direction aux pratiques de recrutement inclusives.
- Recourir à des tactiques différentes de recrutement des talents au sein des groupes prioritaires qui écartent le plus d'obstacles possible.
- Créer un plan de relève solide qui favorise la diversification de la direction, où au moins 30 p. 100 de la relève provient d'un groupe prioritaire.
- Créer un plan de formation pluriannuel pour étayer le plan stratégique.



### **Amélioration continue**

**But :** Maximiser les possibilités et adopter une culture axée sur la gestion sans gaspillage et l'amélioration continue (Lean-Kaizen).

**Stratégies :**

- Soutenir le réalignement des structures commerciales qui permettent de réaliser des économies, des gains d'efficacité et des résultats conformes aux orientations stratégiques de la CPSL.
- Améliorer en permanence les systèmes d'automatisation des RH grâce à la gestion sans gaspillage et à la rétroaction des utilisateurs finaux.

### **GESTION DES ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (ETP) ET DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES SUR L'EFFECTIF**

L'effectif de la CPSL est multigénérationnel et comprend du personnel permanent, saisonnier, à durée déterminée et étudiant.

- Le personnel est syndiqué à **95 p. 100** (auprès du SEFPO et de l'AEEGAPCO).
- L'âge moyen de la main-d'œuvre (à l'exclusion des étudiantes et étudiants) est de **47 ans**.
- L'effectif est constitué à **41 p. 100** d'étudiantes et étudiants.
- Le nombre moyen d'années de travail (à l'exclusion des étudiantes et étudiants) est de **8 ans**.

| EFFECTIF DE LA CPSL EN BREF                           | 2024-2025  | 2025-2026  |
|---|------------|------------|
| Postes permanents à temps plein                       | 63         | 63         |
| Poste permanent à temps partiel                       | 1          | 1          |
| Postes saisonniers (en moyenne 4 à 6 mois par année)  | 189        | 196        |
| Postes à durée déterminée – groupe 1                  | 20         | 27         |
| Postes à durée déterminée – groupe 2                  | 108        | 46         |
| Étudiantes et étudiants (en moyenne 4 mois par année) | 269        | 295        |
| <b>EFFECTIF TOTAL DE LA CPSL</b>                      | <b>650</b> | <b>628</b> |

Le nombre d'ETP à la CPSL est plafonné à 64. Si le nombre de postes permanents à temps plein ne dépasse jamais le plafond, le recours à des contrats temporaires à durée déterminée entraîne des dépassements constants tout au long de la saison. Des contrats temporaires à durée déterminée sont nécessaires pour achever les travaux d'immobilisations et soutenir les événements de la saison intermédiaire. La CPSL continue d'étudier les possibilités d'augmentation du nombre d'ETP afin de développer les secteurs d'activité critiques et de collaborer avec le MTCJ pour trouver des solutions concernant le décompte des contrats temporaires à durée déterminée dans le nombre d'ETP. Remarque : les contrats pour la saison intermédiaire ont été retirés du calcul de l'effectif.

### **MESURES ET OBJECTIFS DE RENDEMENT AU COURS DES TROIS EXERCICES DU PLAN D'ACTIVITÉS**

Compte tenu de son large mandat et de la nature diversifiée des activités faisant partie de son portefeuille, ainsi que de la nécessité de respecter les priorités du gouvernement, la CPSL doit recourir à plusieurs outils de





mesure de rendement. Les résultats de rendement sont régulièrement examinés par les responsables des unités opérationnelles de la CPSL, l'équipe de la haute direction et le Conseil des commissaires. Les mesures de rendement clés que la CPSL utilise pour suivre le rendement sont détaillées ci-dessous.

### OBJECTIFS FINANCIERS ET DE FRÉQUENTATION ANNUELS

La haute direction effectue des examens financiers mensuels des indicateurs de rendement clés, de l'état des résultats, des rapports sur la réserve interne assujettie à des restrictions (RIR), des rapports sur les immobilisations et des rapports sur les activités (fréquentation) afin d'évaluer le rendement financier par rapport à celui prévu au budget et à celui de l'exercice précédent pour cerner les tendances et les possibilités. La CPSL s'engage à améliorer continuellement ces systèmes de production de rapports, notamment à trouver la meilleure façon de représenter l'activité des visiteurs.

| CPSL  | Budget<br>2024-2025 | Budget<br>2025-2026 | Budget<br>2026-2027 | Budget<br>2027-2028 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Activités (CPSL, sauf la marina) <sup>1</sup> | 583 465             | 608 022             | 626 263             | 645 051             |
| Activités (uniquement la marina) <sup>2</sup> | 1 651 136           | 1 696 199           | 1 747 085           | 1 799 498           |
| <b>Total des activités</b>                    | <b>2 235 000</b>    | <b>2 304 000</b>    | <b>2 373 000</b>    | <b>2 445 000</b>    |
| Paiement de transfert –<br>fonctionnement     | 7 122 800           | 7 122 800           | 7 122 800           | 7 122 800           |
| Recettes autogénérées                         | 19 301 957          | 20 726 524          | 21 887 210          | 23 112 894          |
| <b>Total des recettes</b>                     | <b>26 424 757</b>   | <b>27 849 324</b>   | <b>29 010 010</b>   | <b>30 235 694</b>   |
| Dépenses                                      | 25 674 757          | 27 378 630          | 28 160 108          | 28 964 032          |
| <b>Revenu net (perte)</b>                     | <b>750 000</b>      | <b>471 000</b>      | <b>850 000</b>      | <b>1 272 000</b>    |

<sup>1</sup> Les « activités » des unités opérationnelles de la CPSL comprennent le nombre total d'entrées, de locations, de nuitées de camping et de parties de golf.

<sup>2</sup> Les « activités » de la marina représentent la mesure quotidienne de la longueur amarrée ou entreposée en pieds linéaires.

### SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

L'amélioration des résultats financiers repose principalement sur la satisfaction optimale des clients. Pour ce faire, il convient d'adopter des normes de service à la clientèle, d'assurer un suivi régulier des niveaux de satisfaction de la clientèle et d'axer le processus décisionnel sur les clients en tenant compte de leur parcours de visite.

La CPSL continuera de prendre les mesures suivantes pour améliorer la satisfaction des clients :

- Permettre aux visiteurs d'utiliser les médias sociaux (destinés aux relations avec la clientèle) pour multiplier les points de contact et réduire le délai d'attente.
- Être à l'écoute du public des médias sociaux pour mieux déchiffrer les sentiments exprimés, se pencher sur les questions litigieuses et faciliter la gestion des relations avec la clientèle.



- Intégrer une FAQ pour fournir des réponses automatisées sur les médias sociaux en dehors des heures d'ouverture.
- Explorer d'autres outils d'IA permettant de fournir une assistance détaillée en tout temps.
- Mettre en place un sondage numérique sur les parcs du Saint-Laurent par le biais d'une réponse automatique du système de billetterie. Des points de référence pour les indices de satisfaction et les taux de réponse seront établis en 2025.

| Mesure   | Niveau réel en 2024 | Objectif pour 2025-2026 | Objectif pour 2026-2027 | Objectif pour 2027-2028 |
|--|---------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Satisfaction à l'égard du service déclarée par la clientèle après un rendez-vous                   | 4,1/5               | 4/5                     | 4/5                     | 4/5                     |
| Réponses dans les délais normalisés pour les services à la clientèle (même jour/jour suivant)<br>* | 100 %               | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   |
| Pourcentage des services des relations avec la clientèle fournis par voie numérique                | 85 %                | 90 %                    | 90 %                    | 90 %                    |
| Rétroaction sur le rendement des services par le biais de sondages numériques                      | 95 sondages         | + 10 %                  | + 12 %                  | + 15 %                  |

\* Jours ouvrables

### COMMERCIALISATION ET COMMUNICATIONS

Dans le cadre de ses efforts visant à atteindre un public plus large au moyen des plateformes sociales et numériques, la CPSL cherche à améliorer son efficacité sur le marché en se fixant des objectifs comparables. En 2025-2026, elle continuera de recueillir des mesures et des données de référence pour se rapprocher des objectifs relatifs aux mesures de rendement suivantes :

| Mesure | Niveau réel en 2024 | Objectif pour 2025-2026 | Objectif pour 2026-2027 | Objectif pour 2027-2028 |
|--------|---------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|--------|---------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|



|  |  |        |        |        |
|--|--|--------|--------|--------|
| Indices d'achalandage des sites Web  | <p>Fort Henry<br/>Utilisateurs – 222 147</p> <p>Village du Haut-Canada<br/>Utilisateurs – 486 326</p> <p>Kingston Pen Tours<br/>Utilisateurs – 119 585</p> <p>Marina du parc Crysler<br/>Utilisateurs – 20 671</p> <p>Terrain de golf Upper Canada<br/>Utilisateurs – 24 316</p> <p>Parcs du Saint-Laurent<br/>Utilisateurs – 333 564</p>  | + 10 % | + 12 % | + 12 % |
| Audience, vues et réactions sur les médias sociaux, et liens cliqués dans les publications | <p>Fort Henry<br/>Taille de la communauté – 32 469<br/>Total de vues sur les médias sociaux – 11 M<br/>Réactions à l'échelle de la communauté – 76,3 k<br/>Liens cliqués dans les publications – 6,1 k</p> <p>Village du Haut-Canada<br/>Taille de la communauté – 60 877<br/>Total de vues sur les médias sociaux – 26,1 M<br/>Réactions à l'échelle de la communauté – 282 k<br/>Liens cliqués dans les publications – 13,8 k</p> <p>Kingston Pen Tours<br/>Taille de la communauté – 21 589<br/>Total de vues sur les médias sociaux – 11 M<br/>Réactions à l'échelle de la communauté – 96,8 k</p> | + 8 %  | + 10 % | + 12 % |



|  |   |       |        |        |
|--|---|-------|--------|--------|
|  | <p>Liens cliqués dans les publications – 6,4 k</p> <p>Marina du parc Crysler<br/>Taille de la communauté – 2 587<br/>Total de vues sur les médias sociaux – 2,9 M<br/>Réactions à l'échelle de la communauté – 6,8 k<br/>Liens cliqués dans les publications – 2 k</p> <p>Terrain de golf Upper Canada<br/>Taille de la communauté – 3 172<br/>Total de vues sur les médias sociaux – 948 k<br/>Réactions à l'échelle de la communauté – 8,9 k<br/>Liens cliqués dans les publications – 517</p> <p>Parcs du Saint-Laurent<br/>Taille de la communauté – 28 413<br/>Total de vues sur les médias sociaux – 15 M<br/>Réactions à l'échelle de la communauté – 132 k<br/>Liens cliqués dans les publications – 10,7 k</p> |       |        |        |
| Activités d'exposition médiatique gagnée                                   | 225 occasions d'exposition médiatique gagnée  | + 5 % | + 8 %  | + 10 % |
| Activités et partenariats de commercialisation dans le secteur touristique | 16 activations  | + 8 % | + 10 % | + 10 % |

Les mesures de rendement des campagnes d'exposition médiatique achetée sont établies de concert avec l'agence de coordination – par exemple, vues, liens cliqués, vidéos visionnées intégralement, vidéos lancées, taux de clics (TDC) sur les vidéos, taux de clics (TDC), coût par clic (CPC). Les rapports de campagne individuels fournis par l'agence de coordination détaillent les points de référence et le rendement des campagnes.



### RESSOURCES HUMAINES ET SANTÉ ET SÉCURITÉ

Les activités de mesure et de suivi sous différentes formes, comme les sondages, la rétroaction directe et les indicateurs et normes de l'industrie, sont un moyen utile pour la CPSL de comprendre l'état actuel de son milieu de travail afin de soutenir ses priorités et de favoriser une culture qui privilégie la santé, la sécurité, le bien-être et l'inclusivité, ainsi que l'avancement et le perfectionnement du personnel. La CPSL continuera de suivre les mesures de rendement suivantes :

- Participation du personnel permanent au Sondage sur l'expérience employé au sein de la FPO
- Indice de mobilisation des employés
- Recrutement de membres des groupes prioritaires à des postes de direction
- Nombre de postes bilingues
- Activités annuelles relevant du Programme de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail (Programme de PDHT)
- Diminution ciblée, en glissement annuel, des incidents impliquant le personnel et la clientèle
- Maintien des ETP au plafond établi

| Mesure  | Niveau réel en 2024-2025 | Objectif pour 2025-2026 | Objectif pour 2026-2027 | Objectif pour 2027-2028 |
|---|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Taux de participation au Sondage sur l'expérience employé au sein de la FPO (personnel permanent) | 34 %                     | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   |
| Indice de mobilisation des employés   | 73,3                     | 75-80                   | 75-80                   | 75-80                   |
| Nombre de postes bilingues  | 22                       | 24                      | 24                      | 24                      |
| Plaintes déposées annuellement aux termes du Programme de PDHT                                    | 1                        | 0-1                     | 0-1                     | 0-1                     |
| Taux annuel d'incidents (personnel)   | 38                       | 40                      | 40                      | 40                      |
| Taux annuel d'incidents (clientèle)   | 36                       | 35                      | 35                      | 35                      |
| Maintien des ETP au plafond établi (personnel permanent)  | 64                       | 64                      | 64                      | 64                      |

\* Le taux de participation au Sondage sur l'expérience employé au sein de la FPO ne donne pas une image exacte de la participation, car de nombreux questionnaires envoyés au personnel non contractuel n'ont pas été remplis.

\*\* Les objectifs peuvent changer en fonction des plafonds d'ETP approuvés à l'avenir.



### 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 (VCN) 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. Les objectifs de VCN pour 2025-2026, 2026-2027 et 2027-2028 resteront cohérents avec le niveau actuel de 42 154 000 dollars (voir le tableau ci-dessous). Le but de cette stratégie est d'accroître la VCN 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 :

| Catégorie d'actifs<br>(tous les chiffres sont en milliers de dollars) | Coût          | Amortissement cumulé | Valeur comptable nette en 2024 | Valeur comptable nette en 2023 |
|---|---------------|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Bâtiments 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                            |
| Licences et systèmes informatiques                                    | 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>                  |

Au 31 mars 2023, le coût et l'amortissement cumulé s'élevaient respectivement à 83 296 et 45 061 dollars.

### PLAN FINANCIER

Ce plan financier vise à soutenir l'objectif stratégique fondamental de la CPSL en matière de viabilité financière par une progression réfléchie, responsable et transparente vers l'amélioration du rendement financier global et de la viabilité opérationnelle.

### RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES BUTS ET LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Conformément au mandat, à la vision, à la mission et aux principes stratégiques de la CPSL, son plan d'activités 2025-2026 met l'accent sur la production de recettes tout en optimisant et en équilibrant les ressources et les revenus afin d'avancer par petits pas sur la voie de l'autosuffisance.



### **RECETTES AUTOGÉNÉRÉES ET DÉPENSES**

Au cours de l'exercice 2024-2025, la CPSL tend à être légèrement en deçà de son objectif budgétaire d'un revenu net de 750 000 dollars. Cette situation découle principalement de plusieurs facteurs imprévus, comme des augmentations de salaires non planifiées en raison de l'abrogation du projet de loi 124 et d'importantes restrictions d'accès causées par la fermeture du pont-jetée LaSalle, qui ont eu des répercussions sur le nombre de visiteurs des attractions à Kingston. Bien que supérieures à celles de l'exercice précédent, les recettes restent inférieures aux prévisions budgétaires. Face à ces difficultés, la CPSL met activement en œuvre des stratégies de commercialisation actualisées et des pratiques rigoureuses de gestion des coûts afin d'optimiser ses activités et de se rapprocher le plus possible des objectifs budgétaires.

Pour 2025-2026, la CPSL prévoit des recettes autogénérées de 19,4 millions de dollars, à l'exclusion du paiement de transfert et déduction faite du coût des produits vendus, soit une augmentation de 8 p. 100 par rapport au budget de 2024-2025. Elle prévoit également engager des dépenses totales de 26 millions de dollars, à l'exclusion du coût des produits vendus, soit une hausse de 7 p. 100 par rapport au budget de 2024-2025, ainsi qu'atteindre un bénéfice net d'exploitation de 0,47 million de dollars, y compris un paiement de transfert prévu au titre du fonctionnement de 7,1 millions de dollars (comme lors des exercices précédents).

### **FINANCEMENT PUBLIC (FONCTIONNEMENT ET IMMOBILISATIONS)**

La CPSL dispose actuellement d'un budget qui repose sur le paiement de transfert provincial annuel au titre du fonctionnement de 7,1 millions de dollars, un montant qui demeure relativement stable depuis une vingtaine d'années. Étant donné les fortes pressions financières – y compris l'inflation, les dépenses de conformité et les coûts de rémunération en hausse – ce niveau de financement pose toutefois des difficultés. Après correction pour l'inflation, le paiement de transfert devrait s'élever aujourd'hui à 10,3 millions de dollars (sachant qu'il était de 6,6 millions de dollars en 2004-2005). Afin d'assurer la stabilité opérationnelle, de gérer efficacement les coûts de conformité et de poursuivre les projets essentiels qui stimulent la croissance économique et la création d'emplois dans l'Est de l'Ontario, il est indispensable que ce paiement augmente. En outre, pour que la CPSL puisse réinvestir dans des initiatives comme les hébergements de camping couverts, il est crucial de générer un revenu net durable. Ce type de réinvestissement permettra non seulement d'améliorer l'offre touristique, mais aussi de contribuer à un avenir plus durable pour la CPSL et pour les communautés à qui ses services sont destinés.

La CPSL travaillera avec le ministère et prévoit entreprendre des projets d'immobilisations totalisant environ 8 millions de dollars en 2025-2026 et 24 millions de dollars au cours des trois exercices suivants. En outre, son budget total pour les grands projets d'immobilisations s'élèvera à environ 11,7 millions de dollars en 2025-2026 et à 43,5 millions de dollars au cours des trois exercices suivants. Les budgets d'immobilisations se fondent sur la nécessité d'entreprendre l'entretien des biens immobiliers qui a été différé. Historiquement, la CPSL reçoit environ 5 millions de dollars par année du Fonds de restauration et de remise en valeur des immobilisations pour réaliser les projets d'immobilisations hautement prioritaires liés à la santé et à la sécurité, à la conformité au code et aux risques de défaillance des actifs. Ces dernières années, avec l'appui du MTCJ, la CPSL a réussi à obtenir de la province un financement supplémentaire pour les grands projets



d'immobilisations. L'entretien différé présente un risque élevé de réparations d'urgence qui sont susceptibles de nécessiter des fonds supplémentaires à l'avenir.





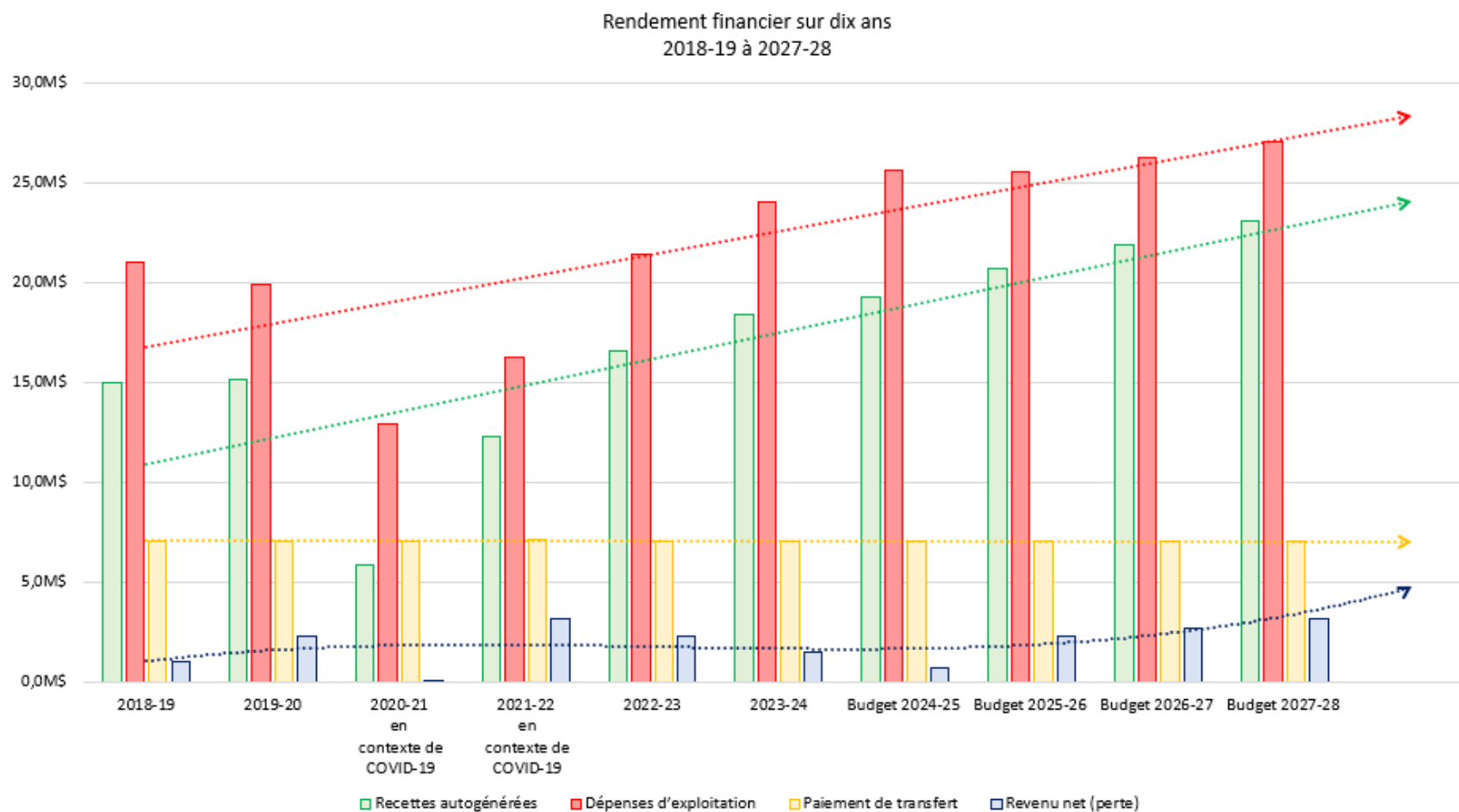
|   | Budget            | Budget            | Écart entre le budget 2025-2026 et le budget 2024-2025 |              | Prévision         | Prévision         |
|---|-------------------|-------------------|--|--------------|-------------------|-------------------|
|   | 2024-2025         | 2025-2026         | \$   | %            | 2026-2027         | 2027-2028         |
| <b>Recettes d'exploitation :</b>  |                   |                   |  |              |                   |                   |
| Ventes au détail  | 2 573 896         | 2 544 999         | (28 897)   | - 1 %        | 2 687 519         | 2 838 020         |
| Entrées   | 14 995 731        | 16 437 694        | 1 441 963  | 10 %         | 17 358 205        | 18 330 264        |
| Laissez-passer/rabais/offres promotionnelles  | 25 186            | 19 426            | (5 760)  | - 23 %       | 20 514            | 21 663            |
| Locations   | 469 666           | 451 569           | (18 097)   | - 4 %        | 476 857           | 503 561           |
| Concessions et stands   | 484 500           | 466 409           | (18 091)   | - 4 %        | 492 528           | 520 109           |
| Commandites   | 69 000            | 35 000            | (34 000)   | - 49 %       | 36 960            | 39 030            |
| Revenus de placements   | 626 500           | 673 264           | 46 764   | 7 %          | 710 967           | 750 781           |
| Utilisation des terres  | 22 871            | 39 913            | 17 042   | 75 %         | 42 148            | 44 508            |
| Autres recettes   | 34 607            | 58 250            | 23 643   | 68 %         | 61 512            | 64 957            |
| <b>Total – Recettes d'exploitation, Programme Expérience Été (PEÉ) et subventions</b> | <b>19 301 957</b> | <b>20 726 524</b> | <b>1 424 567</b>                                       | <b>7 %</b>   | <b>21 887 210</b> | <b>23 112 894</b> |
| <b>Dépenses de fonctionnement :</b>   |                   |                   |  |              |                   |                   |
| Salaires  | 14 807 416        | 16 183 008        | (1 375 592)  | - 9 %        | 16 668 498        | 17 168 553        |
| Avantage sociaux  | 2 955 355         | 3 219 298         | (263 943)  | - 9 %        | 3 315 877         | 3 415 354         |
| <b>Sous-total – Traitements et salaires</b>   | <b>17 762 771</b> | <b>19 402 306</b> | <b>(1 639 535)</b>                                     | <b>- 9 %</b> | <b>19 984 375</b> | <b>20 583 907</b> |
| Commercialisation   | 452 703           | 785 573           | (332 870)  | - 74 %       | 805 212           | 825 343           |
| Transports et communications  | 233 018           | 241 031           | (8 013)  | - 3 %        | 247 056           | 253 233           |
| Fournitures et matériel   | 2 526 070         | 2 148 462         | 377 608  | 15 %         | 2 202 174         | 2 257 228         |
| Services  | 3 316 606         | 3 526 747         | (210 141)  | - 6 %        | 3 614 916         | 3 705 289         |
| Subventions tenant lieu d'impôt   | 14 675            | 14 675            | 0  | 0 %          | 15 042            | 15 418            |
| Dépenses diverses   | 0                 | (79 292)          | 79 292   | 0 %          | (81 274)          | (83 306)          |
| <b>Sous-total – Autres dépenses directes</b>  | <b>6 543 072</b>  | <b>6 637 196</b>  | <b>(94 124)</b>  | <b>- 1 %</b> | <b>6 803 126</b>  | <b>6 973 204</b>  |
| Coût des produits vendus (CPV)  | 1 368 914         | 1 337 128         | 31 786   | 2 %          | 1 370 556         | 1 404 820         |



COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT  
PLAN D'ACTIVITÉS

|  |                    |                    |                    |               |                    |                    |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|---------------|--------------------|--------------------|
| Amortissement                                    | 0                  | 2 000              | (2 000)            | 0 %           | 2 050              | 2 101              |
| <b>Total – Dépenses</b>                          | <b>25 674 757</b>  | <b>27 378 630</b>  | <b>(1 703 873)</b> | <b>- 7 %</b>  | <b>28 160 108</b>  | <b>28 964 032</b>  |
|  |                    |                    |                    |               |                    |                    |
| <b>Bénéfice net (perte nette) d'exploitation</b> | <b>(6 372 800)</b> | <b>(6 652 106)</b> | <b>(279 306)</b>   | <b>- 4 %</b>  | <b>(6 272 898)</b> | <b>(5 851 139)</b> |
|  |                    |                    |                    |               |                    |                    |
| Paiement de transfert au titre du fonctionnement | 7 122 800          | 7 122 800          | 0                  | 0 %           | 7 122 800          | 7 122 800          |
| <b>Bénéfice net (perte nette) d'exploitation</b> | <b>750 000</b>     | <b>471 000</b>     | <b>(279 306)</b>   | <b>- 37 %</b> | <b>850 000</b>     | <b>1 272 000</b>   |

## BUDGET ET RENDEMENT FINANCIERS

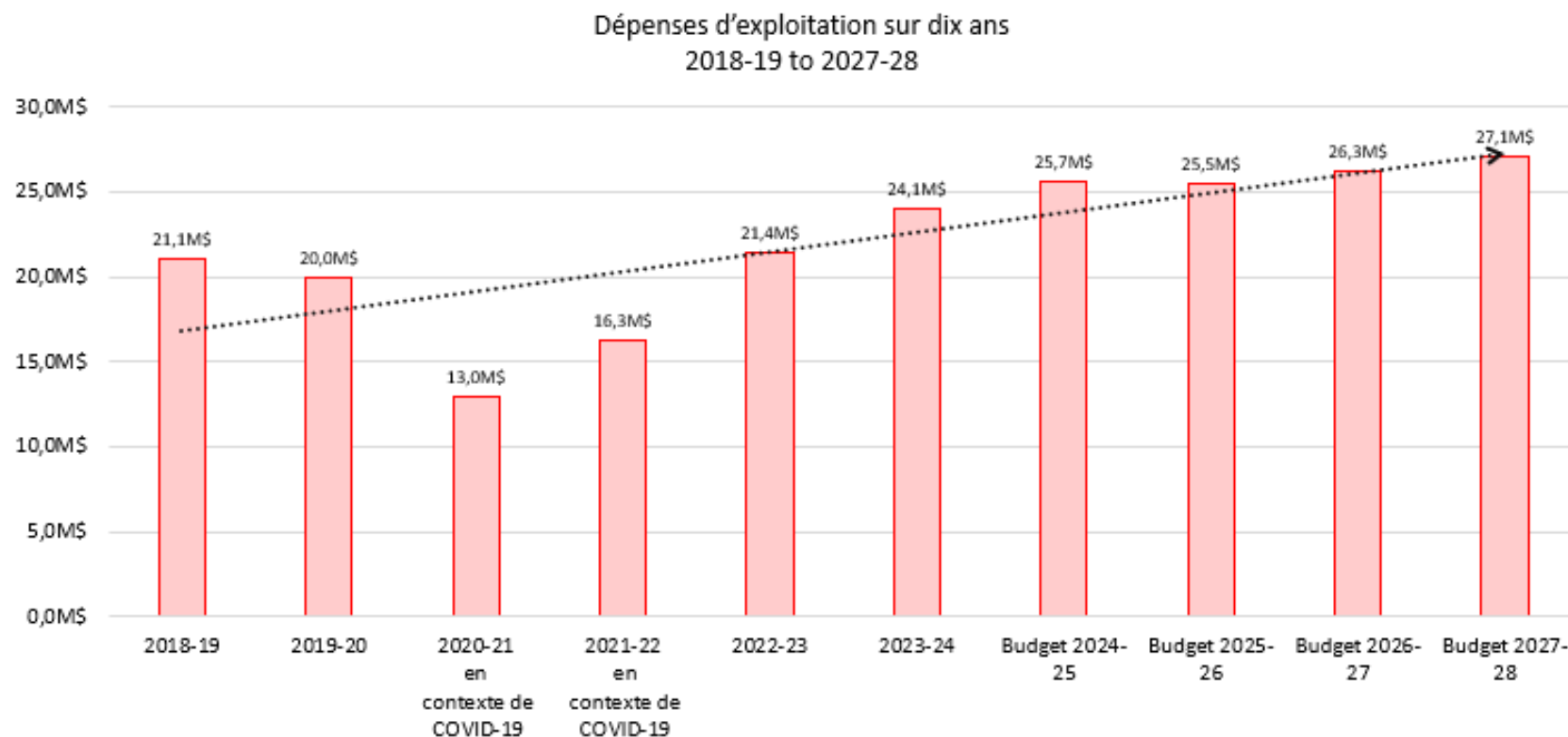


***Description du graphique :** Le graphique ci-dessus montre le rendement financier de la CPSL sur dix ans, de 2018-2019 à 2027-2028. Il comporte quatre lignes de tendance représentant les recettes autogénérées, les dépenses de fonctionnement, le paiement de transfert et le revenu net (la perte nette). Selon ce graphique, les recettes autogénérées de la CPSL tendent à être supérieures aux dépenses de fonctionnement au fil des ans, ce*



*qui entraîne une croissance positive du revenu net prévu. Le graphique montre également que la CPSL a reçu un paiement de transfert constant de 7,1 millions de dollars du gouvernement au cours de la période. Il s'agit d'une représentation visuelle des données financières de la CPSL, qui peut aider les personnes consultant le plan d'activités à comprendre les tendances et les modèles de rendement financier de la CPSL.*

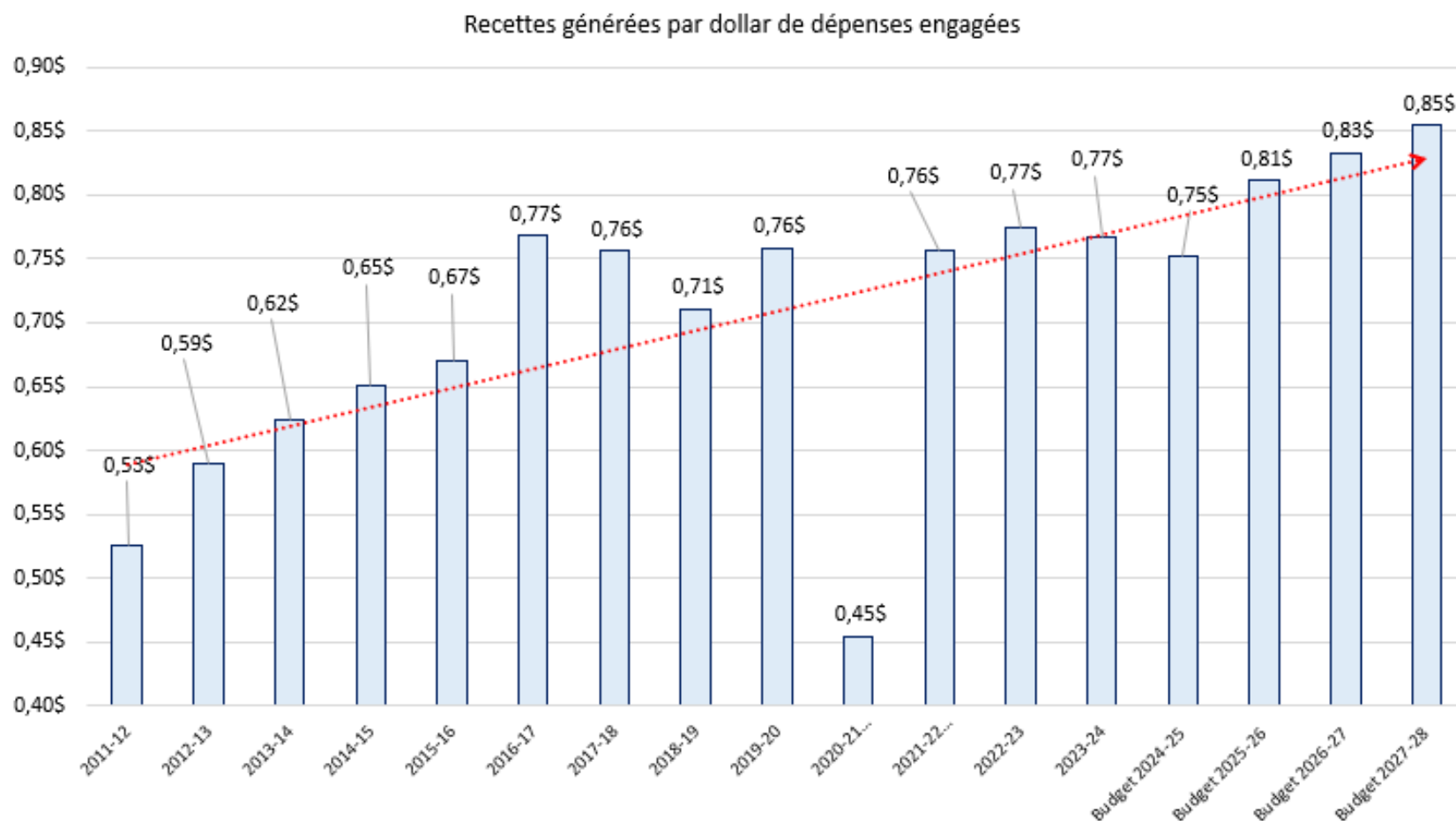
**Optimisation des recettes** – La CPSL a réalisé des investissements stratégiques dans des activités commerciales intelligentes, dans des partenariats, dans le renouvellement de l'expérience de visite et dans l'écoute continue des demandes de la clientèle. En conséquence, les recettes d'exploitation autogénérées (à l'exclusion du paiement de transfert et déduction faite du coût des produits vendus) ont bondi, passant de 7,6 millions de dollars en 2011-2012 à 19,4 millions de dollars en 2025-2026, selon les prévisions, soit une hausse de 155 p. 100. Cette croissance a considérablement stimulé le rendement financier de la CPSL. Toutefois, d'après des données récentes de Tourisme Ottawa, les prévisions touristiques pour le prochain exercice ne sont pas optimistes en raison de l'augmentation du coût de la vie et d'autres facteurs économiques ayant une incidence sur le revenu disponible. Ce ralentissement possible est susceptible d'influencer les prévisions de recettes de la CPSL, ce qui souligne l'importance de continuer à faire preuve d'innovation et d'adaptabilité pour relever ces défis économiques.



*Description du graphique : Le graphique ci-dessus montre les dépenses de fonctionnement réelles de la CPSL de 2018-2019 à 2023-2024, ainsi que le budget des dépenses de fonctionnement de 2024-2025 à 2027-2028. Il comporte une barre représentant chaque année et une ligne de tendance pour la période de dix ans, qui augmente progressivement de 21,1 millions de dollars en 2018-2019 à 29 millions de dollars en 2027-2028, à l'exception d'une forte baisse à 12,7 millions de dollars en 2020-2021 pendant la pandémie de COVID-19. Il s'agit d'une représentation visuelle des dépenses de fonctionnement de la CPSL, qui peut aider les personnes consultant le plan d'activités à comprendre les tendances et les modèles de rendement financier de la CPSL.*



**Gestion des dépenses** – Grâce à la méthode de gestion sans gaspillage et d'amélioration continue (Lean-Kaizen), le personnel et la direction de la CPSL ont réussi à s'adapter pour réduire les coûts en réponse à diverses difficultés comme les ralentissements économiques, les intempéries, les crises sanitaires et le vieillissement de l'infrastructure. Le graphique montre que les dépenses ont diminué de 2017-2018 à 2019-2020, jusqu'à atteindre le point le plus bas en 2020-2021 pour atténuer les pertes de recettes dues à la COVID-19. Ces stratégies de minimisation des coûts ont permis à la CPSL d'éviter un déficit financier pendant la pandémie. Au fur et à mesure que la CPSL se remettra de la COVID-19, les dépenses augmenteront progressivement pour soutenir la croissance future, avant de se stabiliser à un niveau raisonnable. Toutefois, la CPSL fait actuellement face à de fortes pressions financières en raison de l'augmentation des coûts. Les principaux facteurs sont la hausse des coûts de rémunération contractuelle (par exemple, en raison de l'abrogation du projet de loi 124), les coûts de mise en conformité, l'infrastructure vieillissante et l'inflation. Ces défis soulignent la nécessité d'une gestion efficace des coûts et de solutions de financement innovantes pour assurer la viabilité et la croissance à long terme. À elle seule, l'incidence du projet de loi 124 a été considérable : les dépenses rétroactives se sont élevées à 1 million de dollars en 2023-2024 et sont estimées à 0,5 million de dollars supplémentaires en 2024-2025. Les coûts annuels prévus par la suite avoisinent les 2 millions de dollars. Cela souligne l'importance des pratiques commerciales intelligentes pour minimiser les retards dans l'atteinte de l'objectif de viabilité financière.



**Description du graphique :** Ce graphique montre les recettes générées par dollar dépensé depuis les chiffres réels de 2011-2012 jusqu'à la prévision pour 2027-2028. Il permet de mesurer la rentabilité et l'efficacité de la CPSL. Plus le ratio est élevé, plus chaque dollar dépensé génère des recettes.

**Faits saillants du graphique :**



- Tendance générale : Les recettes générées par dollar dépensé ont augmenté au fil des ans, ce qui indique que la CPSL a amélioré sa rentabilité et son efficacité.
- Points le plus élevé et le plus bas : Le point le plus élevé du graphique se situe en 2027-2028, où les recettes générées par dollar dépensé devraient atteindre 0,80 dollar selon les prévisions. Le point le plus bas du graphique se situe en 2011-2012, où les recettes générées par dollar dépensé sont de 0,53 dollar.
- Variation : Le graphique montre une certaine variation des recettes générées par dollar dépensé en 2020-2021 en raison des répercussions de la COVID-19 sur les activités.

**Efficacité financière** – Malgré les graves répercussions de la COVID-19 sur le secteur du tourisme, la CPSL a amélioré son rendement financier et ses perspectives. Le ratio recettes/dépenses est passé de 0,53 dollar en 2011-2012 à 0,73 dollar en 2023-2024, ce qui témoigne d'une efficacité et d'une rentabilité accrues. Ce plan d'activités décrit les stratégies et les mesures qui permettront à la CPSL de surmonter les défis et d'atteindre la viabilité financière à l'avenir.

### **OBJECTIFS D'APPROVISIONNEMENT**

- Biens et service d'exploitation totalisant environ 8 millions de dollars (inclus dans l'état des résultats ci-dessus)
- Projets d'immobilisations courants d'une valeur totale d'environ 8 millions de dollars en 2025-2026 et 24 millions de dollars au cours des trois exercices suivants
- Grands projets d'immobilisations d'une valeur totale d'environ 11,7 millions de dollars en 2025-2026 et 43,5 millions de dollars au cours des trois exercices suivants
- Projets financés par la réserve interne assujettie à des restrictions (RIR) d'une valeur totale d'environ 5 à 10 millions de dollars en 2025-2026

### **FONDS DE RESTAURATION ET DE REMISE EN VALEUR DES IMMOBILISATIONS**

La CPSL supervise 7 000 acres de terres qui s'étirent sur 200 km de Kingston jusqu'à la frontière du Québec, le long du corridor du fleuve Saint-Laurent. Ses activités englobent trois attractions à caractère historique majeures, dix terrains de camping, six plages, la promenade des Mille-Îles de 37 km et son sentier récréatif polyvalent, le chemin du Long-Sault de 11 km, un sanctuaire d'oiseaux, un terrain de golf de championnat de 18 trous, une marina, un écoparc d'aventure (parcours d'hébertisme aérien), ainsi que plusieurs boutiques de cadeaux et magasins de détail.

La CPSL compte sur une subvention d'immobilisations provinciale annuelle d'environ 5,5 millions de dollars pour mener à bien un grand nombre de projets nécessaires à l'exploitation continue de ses sites. Toutefois, il est crucial de reconnaître que de nombreux





actifs de la CPSL ont dépassé leur durée de vie prévue, ce qui entraîne un manque de financement pour répondre à toutes les exigences. Malgré ces difficultés, la CPSL entretient avec diligence ses actifs dans la limite des ressources disponibles.

En raison du vieillissement de l'infrastructure, la liste des projets différés d'entretien des biens immobiliers s'est allongée. Ces initiatives essentielles comprennent la revitalisation des toilettes et des fosses septiques vieillissantes, 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 viabilité et la fonctionnalité à long terme des actifs de la CPSL. La CPSL travaille actuellement avec le ministère et Infrastructure Ontario pour mettre à jour ses données sur l'état des actifs.

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



# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

## PLAN D'ACTIVITÉS

| Unité opérationnelle | Projet   | 2025-2026        | 2026-2027      | 2027-2028      | Total sur trois exercices |
|----------------------|--|------------------|----------------|----------------|---------------------------|
| Fort Henry           | Engagement de Parcs Canada en matière de restauration                  | 250 000          | 300 000        | 300 000        | 850 000                   |
|                      | Remplacement des uniformes   | 40 000           | 40 000         | 100 000        | 180 000                   |
|                      | Réparation et remplacement du matériel de plomberie ou de chauffage    | 40 000           | 40 000         | 50 000         | 130 000                   |
|                      | Réparation et remplacement du matériel électrique                      | 60 000           | 60 000         | 50 000         | 170 000                   |
|                      | Santé et sécurité  | 15 000           | 15 000         | 20 000         | 50 000                    |
|                      | Réparation et remplacement de l'équipement en général                  | 250 000          | 60 000         | 40 000         | 350 000                   |
|                      | Réparation, remplacement et entretien de l'équipement technologique    | 30 000           | 30 000         | 35 000         | 95 000                    |
|                      | Réparation et remplacement de la peinture ou de la menuiserie          | 20 000           | 40 000         | 30 000         | 90 000                    |
|                      | Entretien et réparation des bâtiments                                  | 100 000          | 30 000         | 40 000         | 170 000                   |
|                      | Réparation et remplacement de l'équipement des services alimentaires   | 15 000           | 10 000         | 10 000         | 35 000                    |
|                      | Signalisation  | 20 000           | 10 000         | 15 000         | 45 000                    |
|                      | Renouvellement du parc de véhicules – Équipement de déneigement        | 150 000          | 80 000         | 90 000         | 320 000                   |
|                      | Remplacement de la machinerie Kubota                                   | 0                | 60 000         | 60 000         | 120 000                   |
|                      | Services de consultation pour la future exposition sur les Autochtones | 25 000           | 10 000         | 75 000         | 110 000                   |
|                      | Amélioration de l'accessibilité des programmes d'éducation             | 10 000           | 10 000         | 5 000          | 25 000                    |
|                      | Remplacement des affûts de canon                                       | 20 000           | 100 000        | 20 000         | 140 000                   |
|                      | <b>Sous-total – Fort Henry</b>   | <b>1 045 000</b> | <b>895 000</b> | <b>940 000</b> | <b>2 880 000</b>          |



# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

## PLAN D'ACTIVITÉS

| Unité opérationnelle   | Projet  | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028 | Total sur trois exercices |
|------------------------|---|-----------|-----------|-----------|---------------------------|
| Village du Haut-Canada | Réparations à l'infrastructure d'assainissement                                 | 22 000    | 23 100    | 24 255    | 69 355                    |
|                        | Réparation et mise à niveau des systèmes de CVCA et de réfrigération            | 25 000    | 26 250    | 27 563    | 78 813                    |
|                        | Réparation et remplacement de la plomberie et de l'électricité                  | 25 000    | 26 250    | 27 563    | 78 813                    |
|                        | Infrastructure des puits et réseaux de distribution d'eau                       | 12 000    | 12 600    | 13 230    | 37 830                    |
|                        | Modernisation des services alimentaires et de restauration                      | 16 500    | 17 325    | 18 191    | 52 016                    |
|                        | Réparation et restauration de la charpenterie et de la menuiserie patrimoniales | 120 000   | 126 000   | 0         | 246 000                   |
|                        | Réhabilitation du monument commémoratif de la Bataille-de-la-Ferme-Crysler      | 75 000    | 0         | 0         | 75 000                    |
|                        | Stabilisation des bâtiments patrimoniaux  | 100 000   | 105 000   | 110 250   | 315 250                   |
|                        | Réparation de la maçonnerie et des cheminées                                    | 16 000    | 16 800    | 17 640    | 50 440                    |
|                        | Améliorations à l'accessibilité, réparation de surfaces et restauration         | 25 000    | 26 250    | 27 563    | 78 813                    |
|                        | Réparation et remplacement de toitures  | 75 000    | 78 750    | 82 688    | 236 438                   |
|                        | Réparation et remplacement des machines et de l'équipement                      | 50 000    | 52 500    | 55 125    | 157 625                   |
|                        | Centre d'entraînement des chevaux   | 0         | 206 000   | 0         | 206 000                   |
|                        | Église du Christ – Accessibilité de la remise à voiture et de la chaussée       | 0         | 0         | 200 000   | 200 000                   |
|                        | Travail du métal ou de la forge pour des éléments historiques                   | 16 000    | 16 800    | 17 640    | 50 440                    |
|                        | Travaux de reconstruction (toilettes neutres)                                   | 0         | 0         | 100 000   | 100 000                   |
|                        | Déplacement de la maison des Montgomery   | 0         | 0         | 100 000   | 100 000                   |
|                        | Réparation des véhicules patrimoniaux   | 16 000    | 16 800    | 17 640    | 50 440                    |



**COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT**  
PLAN D'ACTIVITÉS

|                              | Clôtures de perches pour animaux                                      | 16 500           | 17 325         | 18 191         | 52 016                    |
|------------------------------|---|------------------|----------------|----------------|---------------------------|
|                              | Paysage arboricole  | 7 500            | 7 875          | 8 269          | 23 644                    |
|                              | Plan d'intervention d'urgence à l'échelle du site                     | 25 000           | 0              | 0              | 25 000                    |
|                              | Amélioration du drainage  | 15 000           | 15 750         | 16 538         | 47 288                    |
|                              | Reconstruction du mur de soutènement de l'étang du moulin (Mill Pond) | 75 000           | 0              | 0              | 75 000                    |
|                              | Remplacement de la pompe à vis  | 200 000          | 0              | 0              | 200 000                   |
|                              | Châssis, appuis et revêtements des fenêtres en bois historiques       | 40 000           | 42 000         | 44 100         | 126 100                   |
| Unité opérationnelle         | Projet  | 2025-2026        | 2026-2027      | 2027-2028      | Total sur trois exercices |
| Village du Haut-Canada       | Reconstruction du pont  | 100 000          | 0              | 0              | 100 000                   |
|                              | <b>Sous-total – Village du Haut-Canada</b>                            | <b>1 072 500</b> | <b>833 375</b> | <b>926 444</b> | <b>2 832 319</b>          |
| Terrain de golf Upper Canada | Réparation et mise à niveau de l'équipement d'entretien               | 95 000           | 95 000         | 95 000         | 285 000                   |
|                              | Réparation et amélioration des bâtiments                              | 100 000          | 100 000        | 100 000        | 300 000                   |
|                              | Irrigation et drainage  | 20 000           | 20 000         | 20 000         | 60 000                    |
|                              | Réparation et amélioration du terrain de golf                         | 85 000           | 85 000         | 95 000         | 265 000                   |
|                              | Programme de remplacement des voitures                                | 85 000           | 95 000         | 95 000         | 275 000                   |
|                              | Chemins et allées   | 100 000          | 100 000        | 100 000        | 300 000                   |
|                              | Étude technique et conception du pavillon et des installations        | 75 000           | 35 000         | 0              | 110 000                   |
|                              | <b>Sous-total – Terrain de golf Upper Canada</b>                      | <b>560 000</b>   | <b>530 000</b> | <b>505 000</b> | <b>1 595 000</b>          |
| Marina du parc Chrysler      | Infrastructure et réparation des quais                                | 100 000          | 100 000        | 100 000        | 300 000                   |
|                              | Modernisation et remise en état des toilettes                         | 150 000          | 0              | 0              | 150 000                   |
|                              | Réparation et mise à niveau des installations                         | 95 000           | 75 000         | 75 000         | 245 000                   |



# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

## PLAN D'ACTIVITÉS

|  |  |                |                |                |                  |
|--|--|----------------|----------------|----------------|------------------|
|  | Réparation et mise à niveau de l'équipement en général | 75 000         | 60 000         | 50 000         | 185 000          |
|  | Routes, sentiers et parc de stationnement              | 100 000        | 100 000        | 100 000        | 300 000          |
|  | Réparation et mise à niveau de l'équipement récréatif  | 25 000         | 25 000         | 25 000         | 75 000           |
|  | Services d'électricité et de plomberie                 | 15 000         | 15 000         | 15 000         | 45 000           |
|  | Mise à niveau de la technologie de l'information       | 25 000         | 20 000         | 15 000         | 60 000           |
|  | Travaux de remise en état constants                    | 15 000         | 15 000         | 0              | 30 000           |
|  | <b>Sous-total – Marina du parc Chrysler</b>            | <b>600 000</b> | <b>410 000</b> | <b>380 000</b> | <b>1 390 000</b> |

| Unité opérationnelle | Projet   | 2025-2026      | 2026-2027      | 2027-2028      | Total sur trois exercices |
|----------------------|--|----------------|----------------|----------------|---------------------------|
| Skywood              | Étude technique et conception                    | 10 000         | 10 000         | 0              | 20 000                    |
|                      | Installations et équipement                      | 20 000         | 20 000         | 25 000         | 65 000                    |
|                      | Routes, sentiers et parc de stationnement        | 50 000         | 50 000         | 50 000         | 150 000                   |
|                      | Services d'électricité et de plomberie           | 10 000         | 10 000         | 10 000         | 30 000                    |
|                      | Mise à niveau de la technologie de l'information | 25 000         | 25 000         | 15 000         | 65 000                    |
|                      | <b>Sous-total – Skywood</b>                      | <b>115 000</b> | <b>115 000</b> | <b>100 000</b> | <b>330 000</b>            |

|                               |   |         |         |         |         |
|-------------------------------|---|---------|---------|---------|---------|
| Terrains de camping et plages | Remise en état constante des parcs                        | 220 000 | 226 600 | 233 398 | 679 998 |
|                               | Construction de latrines à fosse                          | 154 500 | 159 135 | 165 000 | 478 635 |
|                               | Modernisation et réparation de l'équipement de loisirs    | 25 000  | 25 750  | 26 523  | 77 273  |
|                               | Réparation et mise à niveau de bâtiments dans les parcs   | 100 000 | 103 000 | 106 090 | 309 090 |
|                               | Réseaux de distribution d'eau                             | 50 000  | 51 500  | 53 045  | 154 545 |
|                               | Réparation et mise à niveau des systèmes électriques      | 115 000 | 118 450 | 122 004 | 355 454 |
|                               | OSIE – Lignes électriques enfouies                        | 150 000 | 154 500 | 159 135 | 463 635 |
|                               | Pompage des eaux usées et réparation des réseaux d'égouts | 225 000 | 231 750 | 238 703 | 695 453 |
|                               |   |         |         |         |         |



**COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT**  
PLAN D'ACTIVITÉS

|                               | Matériel et outillage des parcs  | 25 000           | 25 750           | 26 523           | 77 273                    |
|-------------------------------|--|------------------|------------------|------------------|---------------------------|
|                               | Machinerie des parcs – Remplacement  | 85 000           | 87 550           | 90 177           | 262 727                   |
|                               | Machinerie des parcs – Réparation  | 15 000           | 15 450           | 15 914           | 46 364                    |
|                               | Programme de lutte contre les mauvaises herbes et les animaux nuisibles                                    | 5 000            | 5 150            | 5 305            | 15 455                    |
|                               | Revitalisation des emplacements de camping   | 50 000           | 51 500           | 53 045           | 154 545                   |
|                               | Évaluation et démolition ou réutilisation des bâtiments obsolètes  | 50 000           | 0                | 0                | 50 000                    |
|                               | Remplacement de garde-corps – Sanctuaire des oiseaux migrants Upper Canada                                 | 85 000           | 0                | 0                | 85 000                    |
|                               | Remise en état des sentiers, des promenades de bois et des quais   | 30 000           | 30 900           | 31 827           | 92 727                    |
|                               | Abattage des arbres dangereux et réhabilitation forestière   | 80 000           | 82 400           | 84 872           | 247 272                   |
|                               | Matériel de terrains de jeux   | 100 000          | 103 000          | 106 090          | 309 090                   |
| Unité opérationnelle          | Projet   | 2025-2026        | 2026-2027        | 2027-2028        | Total sur trois exercices |
| Terrains de camping et plages | Réparation, mise à niveau et remplacement des socles d'alimentation électrique des emplacements de camping | 120 000          | 123 600          | 127 308          | 370 908                   |
|                               | Équipement radio   | 15 000           | 0                | 0                | 15 000                    |
|                               | Structures d'entreposage du bois de chauffage  | 50 000           | 51 500           | 53 045           | 154 545                   |
|                               | <b>Sous-total – Terrains de camping et plages</b>  | <b>1 749 500</b> | <b>1 647 485</b> | <b>1 698 004</b> | <b>5 094 989</b>          |



# COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT

## PLAN D'ACTIVITÉS

|  |   |                  |                |                  |                  |
|--|---|------------------|----------------|------------------|------------------|
| <b>Entretien</b>                                     | Bâtiments – Construction et réparation                                      | 160 000          | 170 000        | 180 000          | 510 000          |
|  | Bâtiments – Réparation et remplacement des installations électriques        | 60 000           | 70 000         | 80 000           | 210 000          |
|  | Bâtiments – Remplacement d'outils et de pièces d'équipement                 | 30 000           | 20 000         | 20 000           | 70 000           |
|  | Terrains – Renouvellement du parc de véhicules                              | 275 000          | 275 000        | 275 000          | 825 000          |
|  | Terrains – Remplacement de l'équipement lourd                               | 300 000          | 150 000        | 250 000          | 700 000          |
|  | Terrains – Remplacement de l'équipement léger                               | 60 000           | 30 000         | 50 000           | 140 000          |
|  | Terrains – Réparations visant la sécurité de l'équipement                   | 100 000          | 100 000        | 100 000          | 300 000          |
|  | Terrains – Remise en état des routes et des terrains                        | 130 000          | 110 000        | 110 000          | 350 000          |
|  | Terrains – Entretien mécanique du train miniature du Village du Haut-Canada | 6 000            | 6 000          | 6 000            | 18 000           |
|  | <b>Sous-total – Entretien</b>   | <b>1 121 000</b> | <b>931 000</b> | <b>1 071 000</b> | <b>3 123 000</b> |
|  |   |                  |                |                  |                  |
| <b>Environnement, aménagement du territoire, BGP</b> | Signalisation   | 12 500           | 12 500         | 0                | 25 000           |
|  | Partenariat pour le nettoyage des Grands Lacs avec le River Institute       | 28 000           | 29 000         | 0                | 57 000           |
|  | Élimination de déchets dangereux  | 15 000           | 15 000         | 15 000           | 45 000           |
|  | Inspections des réseaux d'égouts – Exigence du MEPP                         | 30 000           | 30 000         | 30 000           | 90 000           |
|  | Réhabilitation forestière   | 50 000           | 50 000         | 50 000           | 150 000          |
|  | <b>Sous-total – Environnement, aménagement du territoire, BGP</b>           | <b>135 500</b>   | <b>136 500</b> | <b>95 000</b>    | <b>367 000</b>   |



**COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT**  
PLAN D'ACTIVITÉS

| Unité opérationnelle                | Projet  | 2025-2026        | 2026-2027        | 2027-2028        | Total sur trois exercices |
|-------------------------------------|---|------------------|------------------|------------------|---------------------------|
| <b>Technologie de l'information</b> | Cybersécurité   | 50 000           | 50 000           | 50 000           | 150 000                   |
|                                     | Réparation et remplacement des dispositifs destinés aux utilisateurs              | 170 000          | 170 000          | 180 000          | 520 000                   |
|                                     | Développement de sites Web  | 20 000           | 20 000           | 20 000           | 60 000                    |
|                                     | Réparation et remplacement de l'infrastructure réseau                             | 260 000          | 100 000          | 250 000          | 610 000                   |
|                                     | TCF et surveillance sans fil  | 60 000           | 60 000           | 60 000           | 180 000                   |
|                                     | Internet, applications, fourniture de réseaux                                     | 200 000          | 100 000          | 200 000          | 500 000                   |
|                                     | Planification des ressources d'entreprise (PRE) – Environnement de tests et accès | 20 000           | 20 000           | 20 000           | 60 000                    |
|                                     | <b>Sous-total – Technologie de l'information</b>                                  | <b>780 000</b>   | <b>520 000</b>   | <b>780 000</b>   | <b>2 080 000</b>          |
| <b>Services généraux</b>            | PRE – Réparation et mise à niveau   | 20 000           | 20 000           | 20 000           | 60 000                    |
|                                     | Projets de santé et de sécurité, de conformité et d'intégrité des actifs          | 801 500          | 1 961 640        | 1 484 552        | 4 247 692                 |
|                                     | <b>Sous-total – Services généraux</b>   | <b>821 500</b>   | <b>1 981 640</b> | <b>1 504 552</b> | <b>4 307 692</b>          |
| <b>CPSL</b>                         | <b>Total – Projets d'immobilisations courants de la CPSL</b>                      | <b>8 000 000</b> | <b>8 000 000</b> | <b>8 000 000</b> | <b>24 000 000</b>         |





### GRANDS PROJETS D'IMMOBILISATIONS ET FONDS REQUIS

Les grands projets d'immobilisations sont définis par les critères suivants :

- **Valeur** : La valeur du projet est estimée à plus de 500 000 dollars, car ces dépenses absorberaient une part importante du financement annuel provenant du Fonds de restauration et de remise en valeur des immobilisations du ministère et laisseraient peu ou pas de fonds disponibles pour d'autres initiatives.
- **Durée** : Le projet s'étend sur plus d'un an.
- **Besoins en matière de gestion** : Le projet bénéficierait de la supervision d'une ou d'un chef de projet dédié.
- **Expertise spécialisée** : Le projet nécessite des compétences et des connaissances professionnelles spécialisées.
- **Jugement professionnel** : Il est possible de demander un avis professionnel pour désigner un projet comme étant un « grand projet d'immobilisations » même s'il ne remplit pas tous les critères susmentionnés.

*Les travaux routiers importants, la construction de ponts, l'installation de fosses septiques, la mise en place de toilettes et les initiatives de foresterie constituent des exemples de grands projets d'immobilisations.*

La CPSL a cerné une série de grands projets d'immobilisations indispensables, comme la réparation du système de pompage de l'étang du moulin (Mill Pond), la modernisation des toilettes, l'ajout des installations requises pour la programmation destinée aux jeunes, les bâtiments d'entreposage, le remplacement de la digue est de la plage de la baie de Brown, le déploiement de l'infrastructure Internet et de l'intranet, et l'entretien des routes principales.

La CPSL collabore avec Infrastructure Ontario (IO) pour l'approvisionnement, la gestion de projet et l'aide à la mise en œuvre de plusieurs grands projets d'immobilisations, comme la modernisation des fosses septiques et des toilettes, la revitalisation de la plage de la baie de Brown, et la réparation et le remplacement des installations électriques de l'aire de Morrisburg.

Le projet de revitalisation de la plage de la baie de Brown devrait stimuler considérablement le développement économique local, en contribuant à hauteur de 7,2 millions de dollars par année grâce aux dépenses des visiteurs. Ce projet permettra également d'accroître les possibilités de recettes grâce au camping et à la fréquentation diurne, d'améliorer la sécurité et l'expérience de visite, ainsi que d'assurer la conformité aux normes d'environnement et d'accessibilité.

Les retombées économiques du projet électrique de l'aire de Morrisburg sont également importantes, dans la mesure où le Village du Haut-Canada et l'aire de Morrisburg génèrent



environ 27 millions de dollars de dépenses de la part des visiteurs et 5 millions de dollars de recettes provenant de 250 000 visiteurs par année. Ce projet permettra de réduire les coûts opérationnels, de préserver environ 175 emplois et d'améliorer l'efficacité énergétique en soutenant les options de production d'énergie renouvelable.



| Unité opérationnelle         | Projet   | 2025-2026        | 2026-2027        | 2027-2028        | Total sur trois exercices |
|------------------------------|--|------------------|------------------|------------------|---------------------------|
| Village du Haut-Canada       | Installations requises pour la programmation destinée aux jeunes           | 0                | 0                | 3 500 000        | 3 500 000                 |
|                              | Remplacement du système de pompage de l'étang du moulin (Mill Pond)        | 2 000 000        | 2 000 000        | 0                | 4 000 000                 |
|                              | Pavillon d'entreposage des collections                                     | 0                | 2 250 000        | 0                | 2 250 000                 |
|                              | <b>Sous-total – Village du Haut-Canada</b>                                 | <b>2 000 000</b> | <b>4 250 000</b> | <b>3 500 000</b> | <b>9 750 000</b>          |
| Marina du parc Cryslér       | Remplacement des quais   | 500 000          | 500 000          | 500 000          | 1 500 000                 |
|                              | Pavillon de services et d'entreposage                                      | 1 250 000        | 0                | 0                | 1 250 000                 |
|                              | <b>Sous-total – Marina du parc Cryslér</b>                                 | <b>1 750 000</b> | <b>500 000</b>   | <b>500 000</b>   | <b>2 750 000</b>          |
| Terrain de golf Upper Canada | Infrastructures événementielles et récréatives                             | 250 000          | 250 000          | 0                | 500 000                   |
|                              | <b>Sous-total – Terrain de golf Upper Canada</b>                           | <b>250 000</b>   | <b>250 000</b>   | <b>0</b>         | <b>500 000</b>            |
| Technologie de l'information | Livraison d'applications Internet et internes                              | 425 000          | 425 000          | 0                | 850 000                   |
|                              | <b>Sous-total – Technologie de l'information</b>                           | <b>425 000</b>   | <b>425 000</b>   | <b>0</b>         | <b>850 000</b>            |
| Entretien                    | Bâtiments – Réparation de la toiture du pavillon de services               | 550 000          | 0                | 0                | 550 000                   |
|                              | Terrains – Remplacement du camion élévateur pour les travaux de foresterie | 500 000          | 0                | 0                | 500 000                   |
|                              | <b>Sous-total – Entretien</b>  | <b>1 050 000</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>1 050 000</b>          |
|                              | Tables de pique-nique et foyers  | 250 000          | 250 000          | 250 000          | 750 000                   |



|   |  |                  |                |                |                  |
|---|--|------------------|----------------|----------------|------------------|
| <b>Terrains de camping et plages</b>              | Revitalisation de la route – Sanctuaire des oiseaux migrateurs |                  |                |                |                  |
|   | Upper Canada   | 600 000          | 0              | 0              | 600 000          |
|   | Voiles d'ombrage/belvédères/structures à utilisation diurne    | 250 000          | 200 000        | 150 000        | 600 000          |
|   | Conception et construction d'aires de jeux d'eau               | 309 000          | 318 270        | 325 000        | 952 270          |
|   | Revitalisation des emplacements de camping                     | 200 000          | 205 000        | 210 000        | 615 000          |
| <b>Sous-total – Terrains de camping et plages</b> |  | <b>1 609 000</b> | <b>973 270</b> | <b>935 000</b> | <b>3 517 270</b> |

| Unité opérationnelle                                 | Projet   | 2025-2026         | 2026-2027         | 2027-2028         | Total sur trois exercices |
|--|--|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|
| <b>Environnement, aménagement du territoire, BGP</b> | Toilettes – Terrain de camping de la marina du parc Crysler  | 800 000           | 800 000           | 0                 | 1 600 000                 |
|  | Toilettes – Plage Crysler  | 800 000           | 800 000           | 0                 | 1 600 000                 |
|  | Petit bloc sanitaire équipé de toilettes et de douches – Terrain de camping McLaren                  | 800 000           | 800 000           | 0                 | 1 600 000                 |
|  | Deux petits blocs sanitaires équipés de toilettes et de douches – Terrain de camping Woodlands       | 0                 | 3 200 000         | 3 200 000         | 6 400 000                 |
|  | Bâtiment comprenant la cantine, les toilettes et les cabines de bain – Plage Woodlands               | 0                 | 1 500 000         | 1 500 000         | 3 000 000                 |
|  | Deux petits blocs sanitaires équipés de toilettes et de douches – Terrain de camping Riverside-Cedar | 0                 | 3 200 000         | 3 200 000         | 6 400 000                 |
|  | Remplacement de la digue est – Plage de la baie de Brown   | 1 500 000         | 1 500 000         | 0                 | 3 000 000                 |
|  | Système de traitement des eaux usées en conteneur – Terrain de camping Ivy Lea                       | 750 000           | 750 000           | 0                 | 1 500 000                 |
|  | <b>Sous-total – Environnement, aménagement du territoire, BGP</b>                                    | <b>4 650 000</b>  | <b>12 550 000</b> | <b>7 900 000</b>  | <b>25 100 000</b>         |
|  |  |                   |                   |                   |                           |
| <b>CPSL</b>  | <b>Total – Grands projets d'immobilisations de la CPSL</b>   | <b>11 730 000</b> | <b>18 950 000</b> | <b>12 840 000</b> | <b>43 520 000</b>         |



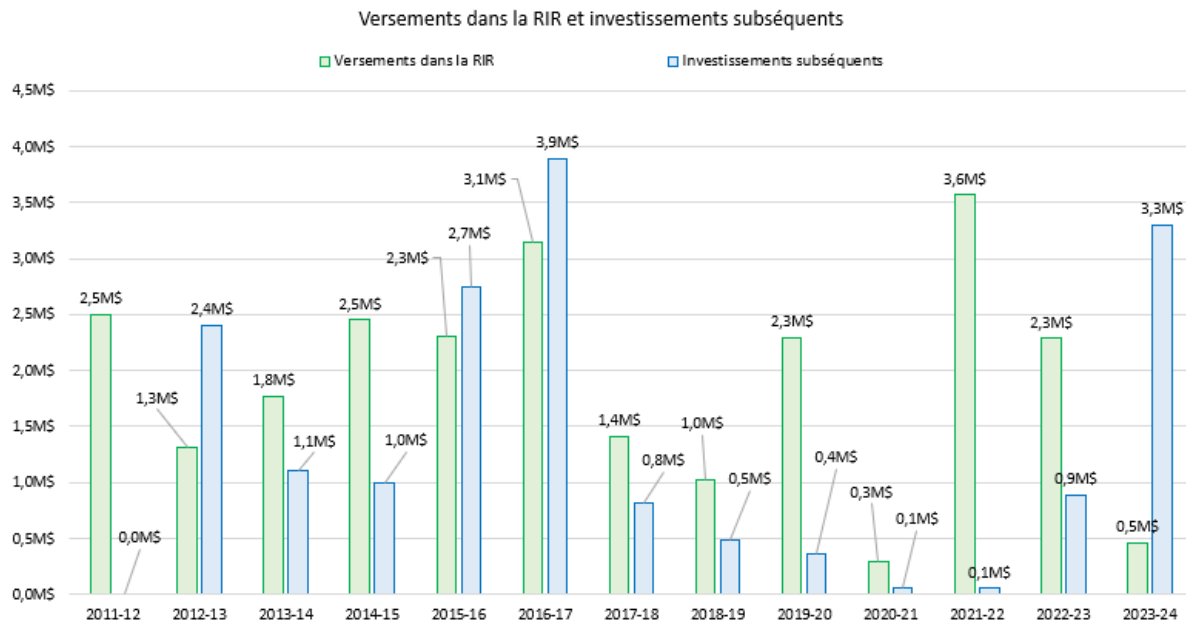
### **RÉSERVE INTERNE ASSUJETTIE À DES RESTRICTIONS (RIR)**

En 2011-2012, la CPSL et le MTCJ ont établi conjointement une réserve interne assujettie à des restrictions (RIR) grâce à une subvention ponctuelle de 2,5 millions de dollars du MTCJ. La RIR sert de fonds d'investissement, utile pour stimuler une croissance durable et réduire la dépendance de la CPSL au financement public. Financée à l'interne par des recettes nettes non affectées, la RIR 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 spécifiques suivants :

1. **Marge sur les coûts variables** : Les projets doivent générer une marge annuelle sur les coûts variables d'au moins 50 p. 100.
2. **Économies récurrentes** : Les initiatives doivent permettre de réaliser des économies récurrentes d'au moins 25 p. 100.
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 conditions d'emprunt, le calendrier, les modalités et l'évaluation des risques, doivent être raisonnables et soutenus par toutes les parties concernées.

La CPSL reçoit un paiement de transfert annuel au titre du fonctionnement pour ses activités opérationnelles courantes, ainsi qu'un paiement de transfert distinct pour des projets d'immobilisations en matière de santé et de sécurité, de conformité aux lois et aux codes et de garantie de l'intégrité des actifs. 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 il le faut pour la positionner sur la voie du succès.



**Description du graphique :** Ce graphique montre l'historique des versements dans la RIR et des investissements subséquents de 2011-2012 à 2023-2024. Faits saillants du graphique :

- **Versements dans la RIR et investissements subséquents :** Les versements font référence aux montants qui ont contribué à la RIR, tandis que les investissements subséquents sont les montants qui ont été déployés. La différence entre les deux reflète le calendrier et le montant des entrées et sorties de trésorerie.
- **Tendance générale :** Les versements dans la RIR et les investissements subséquents ont augmenté au fil des ans, ce qui indique que la stratégie à cet égard a donné de bons résultats.
- **Points le plus élevé et le plus bas :** Le point le plus élevé des données relatives aux versements dans la RIR est à 3,6 millions de dollars en 2021-2022, tandis que le point le plus bas est à 0,3 million de dollars en 2020-2021. Le point le plus élevé des données relatives aux investissements subséquents à partir de la RIR est à 3,9 millions de dollars en 2016-2017, tandis que le point le plus bas est à 0 million de dollars en 2011-2012 (année d'établissement). Ces données témoignent de la croissance et des progrès de la RIR au fil du temps.

Depuis l'établissement de la RIR en 2011-2012, le bénéfice net d'exploitation non affecté de la CPSL a permis d'injecter 24,8 millions de dollars dans la RIR, et plus de 17,1 millions de dollars ont été réinvestis dans des projets comme les suivants :



- **Réparation et mise à niveau d’emplacements de camping au bord de l’eau 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 visiteurs au Village du Haut-Canada et 22 000 autres au Pénitencier de Kingston. Il génère des recettes annuelles destinées à la RIR d’environ 872 000 dollars au premier site et 460 000 dollars au second.
- **Chalets pour campeurs** : Ces chalets génèrent des recettes annuelles de plus de 335 000 dollars.
- **Mise à niveau des terrains de camping avec services complets** : Les améliorations apportées génèrent des recettes annuelles de plus de 320 000 dollars.
- **Amélioration de l’efficacité électrique** : Il en résulte une réduction annuelle des coûts estimée à 50 000 dollars.

La RIR demeure une pierre angulaire de la stratégie financière de la CPSL, assurant la viabilité à long terme et favorisant l’excellence dans les expériences touristiques proposées.

La CPSL gère actuellement plusieurs projets passionnants financés par la RIR. Ces initiatives couvrent un large éventail de domaines :

- **Augmentation du nombre d’hébergements couverts (parcs et loisirs)** : Cette initiative a pour objet de mieux répondre à la demande croissante de la clientèle en proposant des options d’hébergement plus confortables et accessibles, afin de garantir une expérience mémorable à tous les visiteurs.
- **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.
- **Création d’une fondation** : La CPSL étudie la possibilité d’établir une fondation indépendante pour appuyer sa mission. Cette initiative s’inspire de modèles qui ont été mis en œuvre avec succès par d’autres organismes du MTCJ et du gouvernement, et vise à fournir un soutien durable aux programmes et services de la CPSL.
- **Aménagement des terrains de camping et des plages** : La CPSL s’engage à investir dans ses actifs naturels, en mettant l’accent sur l’aménagement des terrains de camping et des plages. Cet investissement améliorera la qualité des espaces extérieurs et permettra à tous les visiteurs de mieux en profiter et d’y accéder plus facilement.
- **Déploiement d’un système de point de vente** : L’objectif est de moderniser les processus de vente pour améliorer l’efficacité et l’offre touristique.



La CPSL, dont le territoire s'étend sur 200 km de l'ouest de Kingston jusqu'à la frontière du Québec, est devenue l'une des principales destinations touristiques de l'Est de l'Ontario. Ses installations couvrent des milliers d'acres de parcs et d'attractions 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. Chargée d'assurer l'intendance de ces terres, la CPSL se doit de bien les gérer et d'en préserver le patrimoine pour les générations à venir.

Il est essentiel de saisir la complexité de l'histoire des différents biens immobiliers de la CPSL afin de gérer ces actifs importants. Pour commencer, il s'agit de connaître le processus de création de la CPSL et son mandat actuel. Dès les premiers efforts de coopération internationale le long du fleuve Saint-Laurent, le gouvernement du Canada commence à entrevoir les avantages d'un projet visant à améliorer la navigation des grands navires le long de la voie navigable et à créer d'importantes quantités d'énergie hydroélectrique. Les gouvernements des États-Unis et du Canada approuvent le projet de la Voie maritime du Saint-Laurent, qui prévoit la construction à Cornwall d'un barrage dont le gigantesque réservoir doit servir à la production d'électricité et permettre le passage de grands navires de charge à destination et en provenance des Grands Lacs. Ce projet nécessite l'inondation de milliers d'acres de terres, ainsi que le déplacement de centaines de maisons, de familles, d'entreprises et d'exploitations agricoles.

En 1951, les gouvernements du Canada et de l'Ontario signent un accord conjoint pour créer une commission publique chargée de sauvegarder l'importance historique et la beauté des paysages de toutes les terres concernées par le projet. À l'achèvement du projet de la Voie maritime du Saint-Laurent, en 1958, la Commission gère quelque 5 300 acres de terres qui lui ont été confiées. Les sites historiques, les parcs et les attractions de la Ontario-St. Lawrence Development Commission (commission de développement Ontario-Saint-Laurent) doivent offrir à la population locale des activités éducatives et récréatives axées sur le patrimoine historique et naturel et jouer un rôle moteur dans l'économie de l'Est de l'Ontario. Dès 1961, la plupart des actifs administrés par la commission sont ouverts au public. La loi créant la commission de développement Ontario-Saint-Laurent, qui reçoit la sanction royale en 1955, confère à la commission la mission d'aménager, d'entretenir et d'exploiter toutes les terres dont elle assure l'intendance. L'inondation des terres est prévue pour 1958, et la commission a plusieurs tâches urgentes à accomplir, les plus importantes étant la planification et l'aménagement de parcs pittoresques le long des nouvelles rives et la préservation de l'histoire locale de la région.

En 2020, la CPSL retient les services d'Infrastructure Ontario (IO) pour mener une mission de collecte de renseignements dans le but de fournir une liste actualisée et précise de son portefeuille de biens immobiliers. En 2023, IO fournit à la CPSL un inventaire actualisé de l'utilisation des terres.





En 2024, le MTCJ informe la CPSL que la recommandation du ministère de l'Infrastructure (INF) de ne pas centraliser l'autorité immobilière de la CPSL dans l'INF a été officiellement approuvée lors d'une réunion du Comité des politiques en matière d'économie et de ressources. L'autorité immobilière de la CPSL ne fera donc l'objet d'aucune modification législative.

En 2025-2026, la CPSL continuera de travailler en étroite collaboration avec le MTCJ et IO concernant les possibilités de gestion des terres, y compris les éventuels transferts de terres visant à compenser le projet de raccordements aux réseaux municipaux.

Comme la CPSL est un organisme générateur de recettes, ses biens fonciers sont gérés de façon à maximiser la viabilité tout en exerçant un rôle d'intendance. Ces actifs comprennent souvent des bâtiments d'importance historique et des terres fragiles qui sont liés au mandat de la CPSL et qui revêtent une importance considérable pour les communautés locales dans lesquelles elle exerce ses activités.

La CPSL continue d'étudier les avantages d'une fiducie foncière. Celle-ci a le potentiel d'appuyer et de faire progresser la location et l'aménagement des terres appartenant à la CPSL afin de créer des possibilités de recettes locatives contribuant à l'autosuffisance, sur les plans financier et opérationnel. La CPSL étudie également la possibilité de conclure des baux à long terme dans le cadre actuel de ses activités, et réfléchira à cette éventualité avec le MTCJ.

## **PLAN RELATIF AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION**

### ***CYBERSÉCURITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET PLAN DE PRESTATION DES SERVICES ÉLECTRONIQUES***

La vision de l'équipe des technologies de l'information (TI) de la CPSL, qui consiste à renforcer la cybersécurité et la prestation de services numériques grâce au développement d'une infrastructure fiable et sécurisée permettant d'accroître la diffusion d'applications et de ressources Internet et réseaux de grande capacité afin d'améliorer l'expérience de visite et celle des utilisateurs finaux, continuera d'être mise en œuvre en 2025-2026.

#### ***Cybersécurité***

Pour répondre aux recommandations de l'évaluation de la cybersécurité, la CPSL assurera sa posture en matière de cybersécurité au moyen de campagnes récurrentes de simulation d'attaques par courriel et grâce aux ressources d'apprentissage obligatoires et facultatives sur la cybersécurité que propose son Système de gestion de l'apprentissage (SGA).



Afin de renforcer la sécurité des ordinateurs portatifs et de bureau, en plus de la protection de ses terminaux et des mesures d'authentification multifactorielle déjà en place, la CPSL étudiera les technologies de sécurité biométrique pour les serveurs ainsi que les ordinateurs portatifs et de bureau.

L'application des politiques et des règles en matière de cybersécurité sera automatiquement assurée grâce à la gestion des appareils via un portail unique.

### ***Intelligence artificielle (IA)***

À l'heure actuelle, l'IA n'est pas utilisée dans les canaux publics de la CPSL pour la recherche d'information dans le cadre d'un service, d'un processus ou d'un programme. La CPSL prévoit mettre en place un système de gestion de la posture de la sécurité des données pour l'activité interne en matière d'IA, qui fournira des outils graphiques et des rapports permettant d'obtenir des renseignements sur l'utilisation de l'IA au sein de l'organisme.

### ***Plan de prestation des services électroniques***

En 2019-2020, la CPSL a décidé de migrer sa solution logicielle de planification des ressources d'entreprise (PRE) vers un modèle hébergé dans le nuage. En 2025-2026, la CPSL s'assurera que l'hébergement infonuagique respecte les normes de sécurité les plus récentes en la matière, conformément aux normes du gouvernement de l'Ontario et aux normes internationales.

### ***Services de technologie de l'information***

L'équipe des TI continue de soutenir les activités dans les domaines fonctionnels que sont la cybersécurité, les services d'infrastructure réseau, les services d'application, les services d'assistance, les services infonuagiques et les services de systèmes de communication internes.

Dans le cadre du plan, la revitalisation de l'infrastructure Internet haute vitesse pour les terrains de camping situés le long du chemin du Long-Sault, qui a commencé en 2023-2024, se poursuivra jusqu'en 2025-2026. Cela permettra de bonifier l'expérience Wi-Fi des employés et des visiteurs ainsi que de renforcer l'accès du personnel aux applications internes.

En outre, l'amélioration de l'accès à Internet permettra d'optimiser les technologies intelligentes comme la surveillance de la sécurité, les capteurs des barrières de stationnement et l'Internet des objets (IdO) afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle de la CPSL.

L'équipe des TI répondra également aux besoins en espaces de bureaux supplémentaires et en modalités de travail hybrides grâce au développement et à la rénovation de l'infrastructure de TI actuelle.



### **INTÉGRATION DU SYSTÈME DE GESTION DES RAPPORTS FINANCIERS (AUTOMATISATION)**

Concevoir et mettre en place des processus intégrant des systèmes ou des services cloisonnés du début à la fin et fournissant une solution fonctionnelle complète avec ou sans ressources tierces. Pour atteindre ces objectifs, l'équipe des TI de la CPSL prendra les mesures suivantes :

- Fournir les exigences techniques et agir comme « expert en la matière » pour l'acquisition de nouveaux systèmes de gestion d'activités (billetterie de sites historiques, marina et entrées au terrain de golf).
- Gérer et maintenir le fonctionnement de la plateforme de productivité hébergée dans le nuage de la CPSL garantissant la sécurité, les communications unifiées, la gestion des appareils mobiles, la sécurité renforcée, les unités opérationnelles, les sites Web et les ressources de stockage.
- Simplifier les processus administratifs grâce à l'IA et au développement de la veille stratégique dans le système de PRE de la CPSL.
- Élaborer une stratégie de conformité réglementaire pour les fournisseurs d'infrastructure-service (IaaS) et de logiciel-service (SaaS) « en nuage d'abord ».
- Perfectionner les méthodes de communication et de messagerie internes de la CPSL en utilisant les SaaS et l'IaaS.
- Réduire l'empreinte globale des TI pour tous les systèmes sur place restants dans l'ensemble des unités opérationnelles et fonctionnelles en migrant vers un modèle hébergé dans le nuage ou s'appuyant sur des SaaS.

### **DÉVELOPPER L'INFRASTRUCTURE ET L'ACCESSIBILITÉ DES TI**

Les mesures suivantes seront prises pour mettre en place une infrastructure physique de TI facilitant l'accès des services et des unités opérationnelles de la CPSL aux « infrastructures, partout et en tout temps », aux « infrastructures à la demande » et aux SaaS infonuagiques :

- Fournir un accès « sans frontières » aux services et aux ressources de TI de la CPSL, en soutenant les modalités de travail hybrides.
- Développer l'infrastructure numérique et la capacité de l'espace de travail qui sont indispensables pour soutenir le mandat de « retour au bureau ».
- Améliorer le service à la clientèle grâce à la mise à disposition de l'infrastructure Wi-Fi en milieu rural et à l'expansion de l'infrastructure Internet dans les régions en demande.
- Contribuer à l'amélioration du temps de disponibilité des services, de la viabilité et de l'accès sans frontières aux ressources d'entreprise par l'intermédiaire de l'infrastructure de serveurs en nuage.
- Relier les services cloisonnés au réseau de la CPSL grâce à l'infrastructure sans fil, afin de soutenir la diffusion d'applications et l'automatisation.



- Soutenir l'automatisation des activités grâce à l'IaaS, aux SaaS et aux environnements de serveurs virtuels infonuagiques, afin de permettre un déploiement rapide et une évolutivité à la demande.
- Soutenir un plan pluriannuel de réparation, de réhabilitation et de revitalisation de l'infrastructure sans fil à fibres optiques et à micro-ondes, ainsi qu'un plan d'immobilisations élaboré conjointement avec le MTCJ.
- Fournir une assistance technique pour l'acquisition et la mise en œuvre de systèmes de point de vente, de réservation, de gestion des entrées, de vente au détail et de billetterie, ainsi que de sites Web.

### **PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE ET SÉCURITÉ**

Pour garantir la sécurité de l'environnement de TI au sein de la CPSL, les politiques et les lignes directrices en matière de TI, notamment en ce qui concerne les ressources intellectuelles, s'inscrivent dans le cadre des politiques de TI de la CPSL et de la fonction publique de l'Ontario (FPO). Le personnel est tenu de respecter les pratiques exemplaires en matière de TI pour utiliser les ressources de TI de la CPSL. Cette initiative soutient également l'objectif stratégique relatif à l'investissement dans le personnel.

- Respecter les politiques en matière de TI de la CPSL et dispenser au personnel la formation sur les pratiques exemplaires en matière de TI.
- Sécuriser l'accès et l'intégrité des ressources intellectuelles de la CPSL grâce à l'authentification à deux facteurs, et renforcer les systèmes de défense du périmètre, les règles d'accès au réseau, les systèmes de détection d'intrusion (SDI) et les systèmes de prévention d'intrusion (SPI).
- Déployer une stratégie d'archivage et de reprise après sinistre qui cadre avec les politiques de conservation et d'archivage de la FPO en utilisant la réplication des ressources (ressources sauvegardées à la fois localement et dans le nuage).
- Protéger les propriétés intellectuelles de la CPSL grâce à l'authentification à deux facteurs, à la mise en œuvre des contrôles d'accès et des autorisations et à l'adoption de politiques relatives aux groupes d'utilisateurs.
- Sécuriser l'accès au réseau sur place et à distance, assurer la confidentialité et protéger les courriels et les documents en utilisant une application mobile, les textos et les appels vocaux comme deuxième facteur d'authentification.
- Opter pour des plans de protection des courriels et des données qui prévoient une sauvegarde infonuagique et l'utilisation d'un système complet de sécurité dans le nuage pour bloquer les menaces et garantir la sécurité des terminaux.
- Lancer régulièrement des campagnes de simulation d'attaques par courriel.
- Présenter aux employés les ressources de formation que propose le SGA de la CPSL.
- Recourir à l'authentification biométrique des ordinateurs, notamment pour prévenir les menaces.



- Protéger les courriels grâce à l'IA, une technologie d'auto-apprentissage qui répond automatiquement aux cybermenaces en temps réel et qui détecte et analyse les anomalies dans les activités du réseau.
- Procéder à l'évaluation annuelle des risques liés aux technologies de l'information ainsi qu'à des vérifications, conformément aux normes internationales et aux politiques et procédures en matière d'information et de technologie de l'information (ITI) de la FPO.

### **SERVICES DE SOUTIEN EN MATIÈRE DE TI**

Il est important d'offrir des services d'assistance technique efficaces aux unités opérationnelles et fonctionnelles ainsi qu'aux visiteurs et aux fournisseurs. Les données recueillies pendant la planification des activités sont suffisantes pour comprendre les besoins des parties prenantes, et un plan d'action est en place afin de combler les lacunes. La stratégie des services de TI de la CPSL repose sur les données recueillies, les rapports du service d'assistance et les autres demandes des parties prenantes. Ces données se traduisent ensuite en besoins de la clientèle et donnent lieu à une stratégie d'atténuation.

- Obtenir des gains d'efficacité et améliorer l'intégration des employés grâce à l'automatisation de la préparation du matériel et au déploiement de stratégies.
- Prendre des mesures proactives afin d'atténuer les problèmes couramment signalés sur la base des statistiques du service d'assistance.
- Renforcer la formation initiale du personnel des parcs sur le système de réservation et les utilisateurs finaux en fournissant des ressources opérationnelles sur place, et dispenser une formation d'appoint au cours des deux premières semaines de chaque saison.
- Mettre en place une nouvelle solution en ligne de gestion des services de technologie de l'information (GSTI) permettant de gérer les actifs et d'intervenir en cas d'incident, afin d'apporter une valeur ajoutée pour le personnel et les parties prenantes, d'améliorer le rendement et de renforcer les capacités.
- Offrir un accès sécurisé à l'assistance à distance pour tous les dispositifs électroniques fournis par la CPSL depuis n'importe quel endroit disposant d'un accès Internet.
- Améliorer le plan et les stratégies de reprise après sinistre en déployant des périphériques de sauvegarde de basculement de service Internet et des dispositifs d'alimentation de secours.
- S'assurer qu'une notification immédiate est envoyée directement à l'équipe des TI, 24 heures sur 24, sept jours sur sept, en cas de panne sur un site de la CPSL, de création d'un ticket d'assistance ou d'événement lié à la sécurité.

### **COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE ET PARTICIPATION DES EMPLOYÉS**



La CPSL doit communiquer efficacement ses renseignements afin de faciliter la collaboration entre les employés, les équipes et les unités opérationnelles, ainsi qu'à l'externe. Les pierres d'assise de ce pilier de la TI au sein de la CPSL sont les suivantes :

- Renforcer les liens avec le ministère par des consultations régulières, et travailler avec le ministère à l'élaboration des pratiques exemplaires en matière de technologie, d'approvisionnement, de politique et de conformité.
- Opter pour un système centralisé de gestion des appareils mobiles afin d'administrer et de sécuriser les appareils iOS, Android, Windows et macOS.
- Recourir à un système de gestion des relations avec la clientèle (GRC) à l'échelle de la CPSL afin de gérer efficacement les interactions avec les visiteurs tout en recueillant et en analysant des statistiques sur la vente au détail et les entrées.
- Utiliser les communications unifiées reliant le système de collaboration de la CPSL, l'environnement téléphonique basé sur le nuage PBX, les relations avec la clientèle et tous les secteurs étendus de l'organisme.
- Se servir de tableaux de bord, de salles de réunion virtuelles et de mécanismes de mise à jour visuelle pour favoriser la communication entre les participants internes et externes.
- Aider l'équipe de la commercialisation, des communications et des relations avec la clientèle (CCRC) en ce qui concerne la mise à jour et le développement du serveur et des sites Web, la gestion de l'hébergement, l'enregistrement de domaines et la gestion des certificats SSL.
- Travailler avec l'équipe de la CRCC afin de concevoir et de mettre en œuvre un portail SharePoint pour les employés de la CPSL permettant la création, le partage et la gestion de contenu ainsi que l'utilisation collaborative des ressources.

### **ÉCOTECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

Les ordinateurs et les télécommunications sont utilisés de façon à maximiser les effets positifs sur l'environnement et à minimiser les effets externes. Grâce aux écotecnologies de l'information et de la communication (éco-TIC), la CPSL veut faire porter l'effort sur la réduction de l'impact environnemental en améliorant les pratiques de travail des utilisateurs finaux, en créant des bureaux écoénergétiques (y compris des environnements de travail à domicile) et en réduisant la consommation énergétique des centres de données.

- Réduire les coûts associés à l'emploi du papier et les émissions de dioxyde de carbone en éliminant les photocopieurs et télécopieurs et en utilisant les documents et services numériques.
- Adapter la documentation numérique, exploiter les ressources de stockage infonuagique de la CPSL et mettre en œuvre un futur système de gestion des documents qui réduira le besoin d'installations d'entreposage des documents physiques.



- Déployer des ressources de stockage de fichiers numériques partagés et sécurisés pour les parties externes.
- Réduire la taille des centres de données et les systèmes de refroidissement, et diminuer la consommation énergétique grâce à l'application de politiques de gestion de la consommation d'énergie, à l'utilisation d'ordinateurs portatifs et à la migration continue des serveurs sur place vers l'infonuagique.
- Élaborer et adapter une stratégie novatrice de gestion des déchets électroniques qui ne sont plus produits.
- Poursuivre les efforts en vue d'un environnement entièrement dématérialisé (100 p. 100 sans papier) grâce à la numérisation des processus, à la mise en œuvre de systèmes de gestion des documents et de l'information, et à des systèmes de signature numérique.
- Réduire l'empreinte des déplacements quotidiens en tirant parti des technologies de travail à distance.
- Fournir des espaces de stockage et modifier les politiques en matière de conservation des sauvegardes conformément aux initiatives de gestion des documents et de l'information.

## **INITIATIVES FAISANT INTERVENIR DES TIERS**

La CPSL exploite plusieurs entités en collaboration avec des tiers. Les initiatives de tiers font l'objet d'un examen annuel du rendement et permettent à la CPSL de nouer des partenariats fructueux et d'offrir des débouchés économiques aux communautés locales, tout en optimisant l'exploitation des attractions et des installations. Ces initiatives suivent un modèle d'affaires qui génère des recettes pour la CPSL d'une façon responsable et viable sur le plan financier.

### **OCTROI DE PERMIS D'EXPLOITATION DES PROPRIÉTÉS DE LA CPSL**

#### ***Treetop Trekking 1000 Islands (anciennement l'écoparc d'aventure Skywood)***

En 2022-2023, la CPSL a retenu les services de Treetop Trekking, un fournisseur tiers, pour assurer l'entretien et l'exploitation de l'écoparc d'aventure Skywood. Cette entreprise canadienne qui propose de palpitantes aventures en forêt et exploite déjà des parcs d'aventure similaires en Ontario et au Québec s'est imposée comme chef de file en Amérique du Nord dans le secteur des tyroliennes et des jeux aériens. La décision d'octroyer un permis d'exploitation pour Skywood a été prise après un examen approfondi de l'activité et une évaluation de plusieurs modèles d'affaires possibles. En vertu du contrat de licence, la CPSL conserve l'actif et garantit la production de recettes par l'octroi d'un permis d'exploitation annuel et en touchant un pourcentage des recettes brutes. La CPSL demeure responsable de la supervision et de l'administration du contrat avec Treetop Trekking.



### ***Terrain de camping du parc Grenville***

Le terrain de camping du parc Grenville, à Johnstown, en Ontario, est exploité par un tiers depuis plus d'une trentaine d'années. À l'heure actuelle, la CPSL en confie l'entretien et l'exploitation à 1436605 Ontario Inc. En vertu du contrat de licence, la CPSL conserve l'actif et garantit la production de recettes par l'octroi d'un permis d'exploitation annuel et en touchant un pourcentage des recettes brutes. La CPSL conserve tous les droits relatifs au parc. Elle est en outre habilitée à mettre en œuvre et à établir des normes pour tous les programmes de commercialisation, de sondages auprès de la clientèle, de publicité et d'identité visuelle du parc, ainsi qu'à exiger le respect de ces normes.

### ***Terrain de camping du parc Charlottenburgh***

Depuis 2006, la CPSL est liée par un contrat de licence avec l'Office de protection de la nature de la région de Raisin pour l'entretien et l'exploitation du terrain de camping du parc Charlottenburgh, à Summerstown, en Ontario. En vertu du contrat de licence, la CPSL conserve l'actif et garantit la production de recettes par l'octroi d'un permis d'exploitation annuel et en touchant un pourcentage des recettes brutes. La CPSL conserve tous les droits relatifs au parc. Elle est en outre habilitée à mettre en œuvre et à établir des normes pour tous les programmes de commercialisation, de sondages auprès de la clientèle, de publicité et d'identité visuelle du parc, ainsi qu'à exiger le respect de ces normes.

## **PERMIS D'EXPLOITATION DE PROPRIÉTÉS N'APPARTENANT PAS À LA CPSL**

### ***Fort Henry | Parcs Canada***

C'est en 1999 qu'a commencé la relation d'affaires entre Parcs Canada et la CPSL, plus précisément lorsque la propriété du lieu historique national a été transférée du ministère de la Défense nationale à Parcs Canada. Depuis 1938, le gouvernement de l'Ontario gère le Fort Henry en tant que musée d'histoire vivante, et sa programmation n'a pratiquement pas connu de relâche. De son côté, la CPSL est responsable de l'attraction touristique depuis au moins 1965. La CPSL exploite le musée vivant du Fort Henry dans le cadre d'un contrat de location avec Parcs Canada.

### ***Kingston Pen Tours (visites guidées du Pénitencier de Kingston) | Service correctionnel Canada et Ville de Kingston***

Le Pénitencier de Kingston appartient à Service correctionnel Canada (SCC). En 2023, la Ville de Kingston a loué la propriété d'avril à novembre et conclu un contrat de licence avec la CPSL pour organiser des visites guidées et mener d'autres activités génératrices de recettes. La Ville a également conclu des accords avec d'autres tiers pour l'ajout, au cours de ces mois, d'activités touristiques et communautaires se déroulant parallèlement aux offres de la CPSL. À ce jour, les





accords de la CPSL sont négociés pour une période d'une année à la fois. Les activités pour la saison touristique 2025 sont actuellement à l'étude.

L'exploitation de Kingston Pen Tours (visites guidées du Pénitencier de Kingston) par la CPSL a commencé en 2016 et se poursuit depuis grâce à des accords annuels faisant intervenir plusieurs ordres de gouvernement et des partenariats communautaires. En procurant des expériences touristiques et culturelles de qualité, les visites guidées favorisent la croissance économique de la région et propulsent la ville de Kingston à l'avant-scène touristique comme destination de renommée internationale.

### ***Fournisseurs de services***

#### ***SERVICES DE RESTAURATION – LES TRAITEURS BYTOWN***

La CPSL a conclu des ententes contractuelles avec Les Traiteurs ByTown pour la prestation de services de restauration (aliments et boissons) au Village du Haut-Canada et au Fort Henry. Les contrats ont été attribués et les ententes ont été conclues à la suite de deux appels d'offres distincts, un pour chaque site. En raison de la valeur globale des contrats, chaque passation de marché a été effectuée par l'entremise de Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario. En vertu de ces contrats, l'entreprise Les Traiteurs ByTown exploite et entretient des installations de restauration sur place et verse à la CPSL un pourcentage de ses recettes brutes au cours de chaque année couverte par un contrat.

#### ***SERVICES D'ENTRETIEN***

La CPSL a conclu des accords avec différents fournisseurs de services liés aux activités (comme la livraison de carburant Stinson et la gestion des déchets par GFL) et d'autres entrepreneurs et fournisseurs de services d'entretien complémentaires. La gamme de services complémentaires requis par la CPSL fait appel à des corps de métiers spécialisés (système de CVCA, analyse de l'eau, etc.) et peut nécessiter la réalisation de travaux d'urgence après les heures normales de travail (pompage des eaux usées, plomberie, électricité). Le recours à des fournisseurs de services tiers hautement qualifiés, à la page et dotés d'un équipement moderne permet à la CPSL d'exercer ses activités de façon efficace et sécuritaire, de se conformer aux dispositions législatives et réglementaires, ainsi que de soutenir l'économie de proximité en engageant des entrepreneurs locaux. Des relations positives et l'application des meilleures pratiques opérationnelles permettent de développer et de maintenir la responsabilisation des partenaires tiers.

## **PLAN DE MISE EN ŒUVRE**



La CPSL a défini la liste suivante de projets et d'initiatives stratégiques clés qui doivent être entrepris au cours de ce cycle de planification et qui soutiennent son plan stratégique ainsi que le cheminement réfléchi vers l'autosuffisance opérationnelle.

## **REVITALISER L'INFRASTRUCTURE ET AMÉLIORER LES INSTALLATIONS AINSI QUE L'EXPÉRIENCE DE VISITE**

### ***Raccordements aux réseaux municipaux***

L'infrastructure est le fondement qui permet de faire vivre une expérience de visite réussie et de protéger les actifs de la CPSL pour les générations futures. La CPSL cumule énormément d'éléments d'infrastructure vieillissants qui ont dépassé leur durée de vie utile. Elle s'efforce de continuer à travailler en étroite collaboration avec le MTCJ pour répondre au besoin critique et constant de revitalisation et d'investissement dans l'infrastructure afin de soutenir les activités et d'assurer le bon état et la sécurité de ses sites, d'offrir l'expérience la plus positive qui soit à la clientèle et d'optimiser la viabilité opérationnelle.

Le raccordement aux réseaux municipaux de distribution d'eau et d'égouts constitue une solution à long terme viable pour la CPSL. En plus de tirer parti de la capacité et de l'expertise municipales, ainsi que de permettre d'améliorer l'infrastructure des municipalités voisines, cette solution réduit les risques liés à la surveillance réglementaire et à l'environnement auxquels fait face la CPSL, qui exploite des réseaux privés d'égouts et de distribution d'eau potable. En outre, cela concorde avec la Déclaration provinciale sur la planification et avec les dispositions de la lettre d'orientation de la CPSL relatives à la gestion et à l'atténuation des risques de l'organisme. Ces raccordements permettront à la CPSL de revitaliser les unités opérationnelles chargées des activités récréatives en accroissant les possibilités de recettes qui soutiennent l'objectif d'autonomie financière.

La CPSL continue de travailler en étroite collaboration avec le MTCJ, Infrastructure Ontario et les municipalités locales afin de tracer la voie à suivre pour ce projet.

### ***Revitalisation d'éléments clés des terrains de camping et des plages***

Après une revitalisation complète, la plage et l'aire de pique-nique de la baie de Brown ont été officiellement rouvertes en 2024. Les nouveaux aménagements, qui comprennent des installations accessibles, des toilettes neutres, des commodités améliorées et une nouvelle cantine, permettent d'améliorer la compétitivité et de rehausser l'expérience de visite. Forte de cette réussite, financée par la réserve interne assujettie à des restrictions (RIR) qui a été approuvée par le conseil d'administration, la CPSL a lancé en 2023 un projet pluriannuel visant à accroître le taux d'occupation et la rentabilité des terrains de camping et à améliorer l'accès des clients pour qu'ils puissent profiter des activités le long du fleuve Saint-Laurent durant leur séjour dans les terrains de camping de la CPSL.



Le projet s'est concentré sur les sites riverains présentant le plus grand potentiel de rendement à court terme : le terrain de camping et la plage Mille Roches le long du chemin du Long-Sault, le Sanctuaire des oiseaux migrateurs Upper Canada, ainsi que la reconstruction et la revitalisation des sites de la baie de Brown qui a fait l'objet d'une rénovation récente. Les travaux de revitalisation comprennent le nivellement des sites pour faciliter l'accès aux terrains de camping, le dégagement des vues riveraines, des travaux sur les arbres, des plantations, des travaux électriques et la modernisation des commodités de base des terrains de camping.

La végétation côtière envahissante a fortement perturbé l'utilisation du secteur riverain pour la grande majorité des emplacements de camping avec vue sur le fleuve. En consultation avec les offices de protection de la nature locaux, l'élimination de cette végétation pour permettre aux clients de mieux profiter des sites constitue un objectif majeur pour la saison à venir dans l'ensemble des parcs, au même titre que des projets réalisés en partenariat pour la stabilisation des berges et la plantation d'arbres.

Les travaux se poursuivront en 2025 sur ces sites et incluront un partenariat avec le Collège Saint-Laurent pour la construction de foyers personnalisés sur les emplacements de camping.

L'écoparc Skywood entame la phase de planification et d'aménagement d'une expérience de camping unique en son genre. Cette installation comprendra un emplacement de camping « éco-niche » associé à des hébergements couverts utilisant l'environnement naturel du parc. Cette offre quatre-saisons permettra aux visiteurs de s'immerger dans la nature tout au long de l'année. Le choix d'aventures et d'expériences proposées en partenariat permettra de répondre à des intérêts variés. L'intégration de la technologie améliorera l'expérience de visite, en offrant aux clients un accès et des possibilités de réservation continues.

### ***Projet de modernisation des toilettes***

Dans le cadre du remplacement des infrastructures vieillissantes, la CPSL a constaté que certaines toilettes obsolètes doivent être remplacées pour garantir de meilleures conditions d'hygiène, d'accessibilité, de sécurité et de satisfaction générale de la clientèle.

Ce projet comprendra la conception et la construction de trois nouveaux blocs sanitaires, sur le site exploité par Treetop Trekking 1000 Islands (Skywood), au terrain de camping et à la plage Mille Roches ainsi qu'au terrain de camping Glengarry. Les premiers travaux de construction se dérouleront au terrain de camping Glengarry en 2025.

### ***Supervision et gestion des promenades***

La CPSL poursuivra sa collaboration étroite avec le ministère du Tourisme, de la Culture et des Jeux (MTCJ) et le ministère des Transports (MTO) de l'Ontario en vue d'assurer une prestation



de services à long terme efficace et efficiente pour la promenade des Mille-Îles et le chemin du Long-Sault, dans le cadre de laquelle le MTO assumerait de plus grandes responsabilités en matière d'entretien, d'investissement dans les immobilisations et de soutien stratégique afin de veiller à ce que ces actifs provinciaux continuent d'être protégés et gérés aux fins d'utilisation par le public.

### ***Projet d'asphaltage au Fort Henry***

La route vers l'est, qui va de Lundy's Lane à l'entrée Est du lieu historique national du Fort-Henry, permet l'accès des véhicules des fournisseurs, des agents d'entretien et du personnel tout au long de l'année. Cette route a subi d'importants dommages au fil du temps en raison de problèmes de drainage qui ont créé des emportements par les eaux, des fissures et des nids-de-poule.

La CPSL cherche à réparer la route vers l'est en procédant au resurfaçage de la chaussée. Ces travaux comprendront une enquête et des dessins techniques détaillés visant à identifier la réparation ou l'élimination des éléments de drainage défectueux, à déterminer le nivellement approprié et à intégrer de nouvelles solutions de drainage.

En outre, la CPSL collabore avec Parcs Canada pour améliorer le sentier piétonnier et l'entrée principale des visiteurs au nord. Ces travaux devraient être terminés à temps pour la saison estivale 2025.

## **VIABILITÉ FINANCIÈRE – ACCROÎTRE LES POSSIBILITÉS DE RECETTES**

### ***Plan de viabilité à long terme pour les sites historiques***

Au cours du prochain cycle d'activités, la CPSL s'efforcera de maximiser les possibilités de recettes de ses sites historiques avec les programmes existants. Cela signifie qu'il faudra explorer de nouvelles possibilités dans le cadre des coûts actuels des événements spéciaux et de la programmation de base.

Le personnel étudiera des stratégies permettant d'augmenter la fréquentation, d'analyser les prix et de répondre à la demande actuelle sur le marché. L'examen portera notamment sur les points suivants :

- Revoir la programmation afin d'aborder des sujets plus pertinents dans le climat actuel et de présenter les récits qui ont été omis dans la programmation antérieure.
- Réinventer les activités afin que la visite des sites historiques de la CPSL devienne une activité incontournable pour les touristes.



### ***Hébergements couverts***

En 2025-2026, la CPSL augmentera le nombre d'hébergements à taux d'occupation élevé dans son unité opérationnelle des parcs et loisirs afin d'accélérer la croissance des recettes et de soutenir son objectif de viabilité financière.

Le prêt-à-camper de luxe et les hébergements couverts suscitent un intérêt croissant dans le monde entier, ce qui se traduit par une augmentation de l'activité et des recettes. Selon une étude de marché, le secteur des hébergements couverts et du camping de luxe va poursuivre sa croissance à l'échelle internationale. L'évaluation de ce secteur d'activité était de 2,35 milliards de dollars en 2021 et devrait atteindre 2,8 milliards de dollars au cours des prochaines années<sup>1</sup>.

Ce projet, qui est entièrement financé par la réserve interne assujettie à des restrictions (RIR), se déroulera en plusieurs étapes afin d'élargir les offres d'hébergements couverts disponibles dans l'ensemble des sites de la CPSL. La première étape se concentrera sur les évaluations nécessaires, l'ingénierie, la construction et les améliorations de l'infrastructure de soutien. Un certain nombre de nouvelles offres d'hébergements couverts offrant diverses commodités, y compris des chalets pour adeptes du camping de séjour fixe et des chalets modulaires, seront disponibles dans l'ensemble des parcs et des installations de loisirs. Les lieux envisagés pour la mise en œuvre de ce projet comprennent le parc Chrysler, Skywood, la baie de Brown et des sites situés le long du chemin du Long-Sault.

### ***Industrie touristique et marchés élargis de l'éducation***

En 2025-2026, la CPSL continuera d'élargir et de développer ses réseaux afin d'augmenter sa portée et ses occasions de vente et d'utiliser le portail de l'industrie touristique et de l'éducation pour communiquer ses offres de produits et d'expériences aux voyageurs, aux intervenants en éducation et aux acteurs du marché émergent des croisières.

La participation aux conférences de l'industrie touristique améliorera la viabilité financière globale en permettant de trouver et de développer de nouveaux marchés, de renforcer les partenariats existants de la CPSL, ainsi que de nouer de nouvelles relations avec les voyageurs canadiens et internationaux potentiels en promouvant les sites de la CPSL sur la scène nationale et mondiale.

La CPSL reconnaît le potentiel que représente l'augmentation des ventes de billets de groupe en développant davantage le marché de l'éducation. Des travaux ont débuté afin de déterminer quels types de mises à jour doivent être apportés aux programmes existants pour cadrer avec le

---

<sup>1</sup> Source : Grand View Research – [Rapport de recherche de GVR](#), « Glamping Market Size, Share & Trends Analysis Report » (en anglais seulement).



curriculum actuel, ainsi que d'élaborer de nouveaux programmes permettant la croissance de cette filière d'activité.

Plusieurs niveaux de programmes d'éducation sont proposés sur les sites historiques. De nombreuses écoles situées à une distance pouvant aller jusqu'à deux heures de route ont l'habitude d'organiser régulièrement des visites au Village du Haut-Canada, au Fort Henry ou sur ces deux sites. La CPSL s'est forgé une solide réputation dans le secteur de l'éducation en proposant des expériences ludoéducatives fiables et de qualité. Le rétablissement du programme Passe d'accès pour enseignants constitue l'une des principales tactiques pour développer ce marché. Ce programme s'adressant directement aux intervenants en éducation invite les enseignantes et enseignants, les directrices et directeurs d'école et les directrices adjointes et directeurs adjoints à visiter le Village du Haut-Canada et le Fort Henry pendant la saison. Les données recueillies grâce aux sondages et à l'inscription au programme permettront de prendre des décisions fondées sur des données et de communiquer directement avec les enseignantes et enseignants après leur visite. Le marketing par courriel sera un outil utile pour faire en sorte que les attractions de la CPSL demeurent une priorité.

La CPSL continuera de travailler en étroite collaboration avec Destination Ontario et les organisations de marketing de destinations afin de mobiliser l'industrie touristique et le marché de l'éducation dans le but d'augmenter la fréquentation de ses sites et le nombre de visiteurs de la province de l'Ontario.

### ***Contrats de vente et de location d'exposition à l'international***

Le succès de la marque Pumpkinferno s'est considérablement accru depuis sa création en 2012. Après le Village du Haut-Canada, le Fort Henry et l'ancien site du Pénitencier de Kingston organisent désormais leur propre version de l'événement au sein de la CPSL. En outre, des contrats de location et de vente fructueux ont été conclus avec Terre dynamique (Science Nord, un organisme de la province) et le Havre de la découverte (Parcs historiques de la Huronie), une attraction exploitée par le MTCJ.

S'appuyant sur ce succès, la CPSL recherche maintenant des occasions de vente et de location à l'international afin de promouvoir la marque Pumpkinferno. Pour commencer, un contrat de location d'exposition a été conclu avec l'Arizona Science Center (ASC) pour un essai en 2024.

En 2025-2026, la CPSL s'efforcera de consolider la relation d'affaires avec l'ASC et de poursuivre les discussions stratégiques sur les futures occasions de vente. Pour ce faire, il s'agira d'évaluer la satisfaction de l'ASC, de renforcer les liens, de recueillir une rétroaction pour les futures stratégies de vente, ainsi que d'explorer les possibilités d'expansion et de vente incitative de cette exposition très populaire à travers les États-Unis.



### ***Solutions de stationnement***

Au cours du prochain cycle d'activités, la CPSL collaborera avec l'industrie afin de comprendre les solutions novatrices qui existent pour les programmes de stationnement permettant d'améliorer l'expérience de visite et de renforcer la santé et la sécurité. La CPSL étudiera les solutions susceptibles de compenser les coûts opérationnels et d'augmenter les recettes de ses sites. Sachant qu'une approche uniforme n'est ni pratique ni efficace, la CPSL demandera à des spécialistes de procéder à une analyse des besoins et à un état des lieux afin de déterminer les meilleures options qui s'offrent à elle.

### ***Fondation de la CPSL***

En collaboration avec le MTCJ, la CPSL a entamé le processus de création d'une fondation indépendante (autonome), enregistrée comme organisme de bienfaisance, afin de soutenir les principaux projets stratégiques et les besoins actuels et futurs en matière de financement de fonctionnement et des immobilisations.

La fondation aidera la CPSL à réaliser sa mission consistant à veiller sur ses parcs, ses biens patrimoniaux et son environnement, à les préserver et à en défendre les intérêts 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.

En 2025-2026, la CPSL mettra au point et consolidera une analyse de rentabilisation complète pour le MTCJ, en vue de la soumettre à l'approbation du Secrétariat du Conseil du Trésor.

## **MODERNISATION**

La CPSL est responsable des activités qui sont moins en phase avec ses objectifs opérationnels et son orientation touristique, et qui mettent à l'épreuve ses capacités d'application, comme la délivrance de permis et la réglementation des activités menées sur ses terres.

Afin d'assurer un cadre de gouvernance solide et de remplir les obligations qui lui incombent en vertu du protocole d'entente, la CPSL mettra en place un comité de gouvernance en 2025.

L'une des premières missions de ce comité sera d'examiner la *Loi sur la Commission des parcs du Saint-Laurent* et le Règlement 1023 en vue de les moderniser et de mieux harmoniser la législation et la réglementation actuelles avec les besoins en matière de prestation de services des attractions de la CPSL.

## **ENVIRONNEMENT**



Le plan environnemental de la CPSL a pour objectif d'intégrer la durabilité de l'environnement dans les actions quotidiennes à l'échelle de l'organisme, afin d'aider la CPSL à devenir un chef de file du tourisme durable et à atteindre les objectifs énoncés dans son Plan stratégique 2021-2026 d'une manière écologiquement durable.

La CPSL a conclu un certain nombre de partenariats avec des organismes comme Parcs Canada, l'Institut des sciences environnementales du fleuve Saint-Laurent (River Institute), la réserve de la biosphère de l'arche de Frontenac, la Thousand Islands Watershed Land Trust et Pollution Probe. Grâce à ces partenariats et à l'expertise qu'ils offrent, la CPSL étudiera les possibilités de mise en œuvre de nouvelles initiatives de durabilité de l'environnement ou d'élargissement de celles qui existent déjà à l'échelle de l'organisme. La CPSL a également fait appel à ces organismes pour lancer, sur ses sites et dans les environs, de nouveaux projets de protection et de réhabilitation des écosystèmes naturels des basses-terres du Saint-Laurent.

La CPSL travaille à l'élaboration d'un plan visant à améliorer l'habitat naturel sur ses propriétés. Le projet vise à minimiser les effets des changements climatiques en inversant l'utilisation stressante des terres dont elle assure l'intendance. À l'instar d'autres initiatives qui mettent l'accent sur l'amélioration de l'habitat sur les sites de la CPSL et à proximité, ce projet a pour but d'aider les espèces de la région qui ont été touchées pour des raisons anthropologiques.

### **APPROFONDIR LE RÉCIT DE L'HISTOIRE DES AUTOCHTONES ET DES NOIRS**

La CPSL a entrepris de présenter les récits et les expériences des peuples autochtones et des communautés noires de l'Est de l'Ontario dans les années 1860, qui étaient jusqu'à présent sous-représentés ou absents de ses programmes.

Après l'ouverture officielle de l'exposition sur l'histoire des Noirs au Village du Haut-Canada en mai 2024, la CPSL a lancé la première édition de la célébration du Jour de l'émancipation le 1<sup>er</sup> août 2024 pour marquer le 190<sup>e</sup> anniversaire de cette date importante. L'exposition et la célébration ont été planifiées et lancées en partenariat avec les communautés noires de la région de l'Est de l'Ontario. Des programmes élaborés pour le marché de l'éducation seront présentés lors de l'exposition sur l'histoire des Noirs.

Pour intégrer une programmation autochtone sur place, le Village du Haut-Canada travaille avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne depuis 2023 et avec Expériences autochtones, à Ottawa, depuis 2024. Les ajouts particuliers apportés aux programmes existants ont permis d'offrir de nouvelles voix et perspectives aux visiteurs. Des efforts continus seront déployés pour aller encore plus loin dans les années à venir. En 2025, une nouvelle exposition sur les Autochtones fera son apparition au Centre des découvertes du Village du Haut-Canada, en lieu et place de l'exposition coloniale actuelle.





## **PLAN DE COMMERCIALISATION ET DE COMMUNICATION**

### ***OBJECTIFS ET ORIENTATION STRATÉGIQUE EN MATIÈRE DE COMMERCIALISATION, DE COMMUNICATIONS ET DE RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE***

En 2024-2025, l'équipe de la commercialisation, des communications et des relations avec la clientèle (CCRC) a progressé dans son entreprise de transformation, se développant à l'interne afin de soutenir le renforcement des capacités dans l'ensemble de l'organisme. En 2025-2026, la CPSL continuera de transformer sa façon de travailler, en s'appuyant sur ses succès antérieurs. L'équipe de la commercialisation s'est engagée à documenter les processus et les procédures, en les améliorant par la même occasion, ainsi qu'à organiser et à automatiser les flux de travail, à simplifier le mode de fonctionnement, à utiliser autant que possible les outils et les processus numériques dans tous les secteurs d'activité de l'unité et à mettre à l'essai de nouvelles approches de commercialisation pour voir ce qui produit des résultats.

L'objectif premier de l'équipe CCRC demeure la hausse de la fréquentation afin de générer des recettes. Pour y parvenir, elle crée des messages convaincants sur les produits par le biais d'une exposition médiatique gagnée, détenue et achetée, et explore les possibilités de partenariat.

La CPSL souhaite mieux exploiter les données et les résultats pour améliorer le rendement du capital investi. L'équipe sociale et numérique pratiquera l'écoute et l'analyse sociales pour continuer de produire un contenu cohérent qui favorise la fidélisation des communautés et des publics en ligne de la CPSL. De plus, elle expérimentera davantage les nouveaux médias pour voir ce qui fonctionne. L'exposition médiatique achetée se concentrera de son côté sur les stratégies axées sur les résultats afin de favoriser la sensibilisation, d'attirer les visiteurs et d'augmenter le taux de conversion en ciblant le public adéquat pour chaque expérience afin de maximiser efficacement le budget et la portée.

L'équipe CRCC continuera à tirer parti de l'expertise de l'agence de coordination, ainsi qu'à renforcer les relations et à suivre les processus de communication avec les partenaires du ministère, Destination Ontario, Destination Canada, les organismes touristiques régionaux, les municipalités et les partenaires touristiques afin de saisir les possibilités de sensibilisation, de nouer des partenariats payants et naturels et de créer des synergies sur le marché.

L'équipe CRCC continuera de se faire la championne de l'expérience de visite pour s'assurer d'attirer de nouveaux visiteurs et d'en fidéliser d'autres.

#### **OBJECTIF**

Augmenter les recettes de la CPSL grâce au marketing intelligent, à la composition de trames narratives et à d'excellentes relations avec les visiteurs et la communauté.



### **VISION POUR LA MARQUE**

Proposer une solide gamme de marques qui positionnent la CPSL comme chef de file unifié en matière de tourisme et comme championne du tourisme écologiquement durable.

#### **Donner la priorité à la diffusion numérique des produits opérationnels et services en matière de commercialisation, de communications et de relations avec la clientèle**

- Agir stratégiquement pour constituer des actifs créatifs afin de permettre une diffusion multi-canaux.
- Lancer une plateforme numérique centralisée pour les médias, les partenaires et les parties prenantes, offrant un accès facile à des actifs promotionnels de qualité et à jour pour simplifier la collaboration et améliorer les efforts de commercialisation à l'externe visant les attractions et les événements de la CPSL.
- Améliorer la conservation et l'échange du contenu promotionnel et des communications destinés aux communautés externes, aux partenaires de l'industrie touristique et du secteur de l'éducation et aux membres du personnel.
- Recueillir et analyser des données provenant de systèmes et de sondages de l'unité opérationnelle afin d'éclairer les décisions en matière de commercialisation et de programmation.
- Continuer de donner la priorité à la création de contenu Web et pour les médias sociaux, et à en optimiser la diffusion en l'adaptant aux appareils mobiles, compte tenu de l'utilisation accrue de ceux-ci par la clientèle de la CPSL.
- Continuer de donner la priorité à l'accessibilité numérique pour les visiteurs.
- Découvrir les capacités de l'IA pour améliorer la prestation de services et optimiser le rendement en matière de relations avec la clientèle.

#### **Constituer des réseaux pour accroître la portée et les occasions de vente**

- Renforcer les relations avec les partenaires du ministère, Destination Ontario, Destination Canada, les organismes touristiques régionaux, les municipalités, les partenaires touristiques et les partenaires autochtones.
- Continuer de nouer des relations avec les professionnels du voyage et du tourisme.
- Élaborer une stratégie d'éducation et une liste de communication.

#### **Soutenir les objectifs de la CPSL en matière de recettes**

- Élaborer et mettre en œuvre des campagnes complètes d'exposition médiatique gagnée et achetée pour soutenir la programmation et les événements spéciaux.
- Améliorer l'utilisation de la vidéo pour accroître l'exposition naturelle et la participation tout en mettant en valeur les attractions et les expériences offertes par la CPSL.



- Utiliser le contenu généré par les utilisateurs pour mobiliser davantage la clientèle et accroître l'exposition naturelle aux attractions de la CPSL afin de renforcer les communautés sociales.
- Continuer de gérer la réputation en ligne, car les avis et les commentaires des visiteurs sont en tête de liste des sources les plus influentes pour les décisions d'achat.
- S'appuyer sur les succès et les enseignements de la promotion croisée pour soutenir les expériences offertes par la CPSL sur les différents canaux détenus.

**Garder le cap sur l'expérience de la clientèle dans tous les aspects de la commercialisation, des communications et des relations avec la clientèle**

- Optimiser la disponibilité des agentes et agents des relations avec la clientèle en documentant l'information pour offrir le meilleur service à la clientèle qui soit.
- Continuer de dépasser les normes de service à la clientèle en offrant une expérience de visite positive et des interactions en ligne personnalisées afin de renforcer l'image de marque et la réputation de la CPSL.
- Simplifier la diffusion des communications par le biais des médias sociaux et numériques.
- Faciliter les réservations des clients en mettant l'accent sur la livraison numérique.

**PLAN DE COMMUNICATION**

**BUT**

Aider la CPSL à mettre en œuvre son plan stratégique pour obtenir les résultats escomptés.

**OBJECTIFS**

- Augmenter la fréquentation des parcs et des installations.
- Développer de nouveaux marchés.
- Faire connaître et reconnaître la CPSL comme une figure de proue régionale en matière de tourisme.
- Souligner les efforts déployés par la CPSL pour soutenir l'infrastructure, l'environnement et la communauté.
- Améliorer les communications avec la clientèle pour rehausser l'expérience de visite.

**APPROCHE**

L'approche de la CPSL en matière de communication avec le public et les parties prenantes intègre ses valeurs fondamentales.

- S'efforcer de communiquer de façon transparente pour que les clients de la CPSL et les communautés qu'elle sert sachent à quoi s'attendre quand ils visitent ses installations.



- Continuer de faire preuve de souplesse en matière de communications pour prendre les devants et répondre de façon consciencieuse aux demandes des visiteurs, des parties prenantes et des membres de la communauté, et trouver les solutions aux problèmes portés à l'attention de la CPSL.
- Adopter une démarche collaborative chaque fois que cela est possible – l'écoute et la discussion garantissent la réussite des communications, et la collaboration avec les partenaires et les communautés ne peut qu'être mutuellement bénéfique.

### **STRATÉGIES ET TACTIQUES DE COMMUNICATION**

*Élaborer et mettre en œuvre des campagnes complètes d'exposition médiatique gagnée pour soutenir la programmation et les événements spéciaux.*

- Élaborer des campagnes de communication intégrées, y compris les relations avec les médias, le contenu Web et les médias sociaux, l'exposition médiatique achetée, le soutien à la gestion de première ligne et d'autres questions connexes, pour la programmation des sites historiques, des parcs et des installations de loisirs afin d'augmenter la fréquentation.
- Vu l'évolution des médias traditionnels, il faut adopter une approche de communication stratégique polyvalente qui se concentrera sur le marketing d'influence et qui exploitera le pouvoir des influenceurs et influenceuses afin d'élargir la portée, d'améliorer la notoriété de la marque et de stimuler la participation sur diverses plateformes sociales et numériques.

*Améliorer l'efficacité des communications liées à la programmation pour maximiser les résultats*

La CPSL documentera les programmes de communication annuels et recherchera des méthodes de communication moins exigeantes en ressources afin d'augmenter le volume de production d'une façon gérable.

- Travailler à partir de modèles établis pour les campagnes annuelles.
- Élaborer et déployer davantage de propositions d'articles et d'itinéraires.
- Renforcer les relations avec les médias de la région d'Ottawa et donner la priorité aux possibilités de partenariats avec des influenceurs et influenceuses.

*Concevoir des stratégies qui intègrent les nouveaux médias et les relations externes pour mieux composer avec le problème que pose la concentration des médias*

- Miser davantage sur les communications directes et sur l'exposition médiatique détenue par le biais des médias sociaux.
- Exploiter et développer du contenu significatif et digne d'intérêt au sujet des propriétés, du personnel et des projets de la CPSL.
- Tirer parti des moyens de communication des partenaires.



- Nouer de nouvelles relations avec des personnalités médiatiques et des influenceurs et influenceuses.
- Concevoir des présentations et des activités de promotion plus créatives et exploiter de nouveaux marchés diversifiés par le biais de partenariats ciblés.

***PARTICIPATION À DES SALONS DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE***

| Date          | Lieu                     | Mission commerciale  |
|---------------|--------------------------|--|
| Mai/juin 2025 | Winnipeg (Manitoba)      | Rendez-vous Canada (RVC) – vitrine de l'industrie touristique                              |
| Octobre 2025  | Rivière-du-Loup (Québec) | Bienvenue Québec   |
| Novembre 2025 | Markham (Ontario)        | Ontario Motor Coach Association (OMCA)   |
| Novembre 2025 | Ottawa (Ontario)         | National Tour Association Travel Exchange (NTA TREX)   en partenariat avec Tourisme Ottawa |



## **ANNEXE A – STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

### *DIRECTRICE ET ADMINISTRATRICE GÉNÉRALE – HOLLEE KEW*

- Supervision de la sous-ministre du Tourisme, de la Culture et des Jeux, Nancy Kennedy
- Supervision du président du Conseil des commissaires de la Commission des parcs du Saint-Laurent, l'honorable Bob Runciman

### *PERSONNEL RELEVANT DE LA DIRECTRICE ET ADMINISTRATRICE GÉNÉRALE*

- Adjointe administrative de direction auprès de la directrice et administratrice générale, Shannon Moulton (par intérim)
- Directeur général des finances, Al Adibi
- Directeur, Parcs et loisirs, Tim Robbins (par intérim)
- Directeur, Sites historiques, Geoff Waycik
- Directrice, Commercialisation, communications et relations avec la clientèle, Krista Doyle

### *PERSONNEL RELEVANT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES FINANCES, SERVICES GÉNÉRAUX*

- Directeur, Environnement, installations et planification des immobilisations, Greg Faaren
- Chef, Ressources humaines, Amanda Veltheim (par intérim)
- Chef, Finances, Drew Smith
- Chef, TI, William Wong

### *PERSONNEL RELEVANT DU DIRECTEUR, ENVIRONNEMENT, INSTALLATIONS ET PLANIFICATION DES IMMOBILISATIONS*

- Chef, Entretien et opérations, Stephan Parisien

### *PERSONNEL RELEVANT DU DIRECTEUR, PARCS ET LOISIRS*

- Chef, Opérations régionales des parcs, Lyle Harper
- Chef, Activités récréatives et loisirs, Brad Speck (par intérim)

### *PERSONNEL RELEVANT DU DIRECTEUR, SITES HISTORIQUES*

- Chef, Village du Haut-Canada, Tracey Ogilby
- Chef, Fort Henry, Kathryn Lowe
- Chef, Kingston Pen Tours, Greg Gouthro (A)

### *PERSONNEL RELEVANT DE LA DIRECTRICE, COMMERCIALISATION, COMMUNICATIONS ET RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE*

- Chef, Relations avec la clientèle et communications générales, Dana Running (par intérim)



## **PORTEFEUILLES D'UNITÉS**

### **PARCS ET LOISIRS**

- Parcs et terrains de camping
- Parcs loués (parcs Grenville et Charlottenburgh)
- Parc exploité par un tiers – Treetop Trekking 1000 Islands
- Activités récréatives et loisirs
  - Marina du parc Crysler
  - Terrain de golf Upper Canada

### **SITES HISTORIQUES**

#### ***Village du Haut-Canada***

- Programmation et éducation
- Opérations
- Responsabilité opérationnelle pour la vente au détail et les événements spéciaux
- Maintenance des installations et des biens

#### ***Fort Henry***

- Programmation et éducation
- Opérations
- Responsabilité opérationnelle pour la vente au détail et les événements spéciaux
- Maintenance des installations et des biens

#### ***Kingston Pen Tours***

- Programmation et éducation
- Opérations
- Responsabilité opérationnelle pour la vente au détail et les événements spéciaux

### **COMMERCIALISATION, COMMUNICATIONS ET RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE**

- Stratégie de commercialisation et d'expérience de visite
- Nouvelles possibilités d'affaires et de production de recettes
- Exposition médiatique achetée et industrie touristique
- Site Web
- Contenu numérique et médias sociaux
- Conception graphique
- Communications générales
- Relations avec la clientèle

### **SERVICES GÉNÉRAUX**

- Services financiers
  - Comptes débiteurs
  - Planification et analyse financières
  - Paie et avantages sociaux



- Approvisionnement au paiement en ligne (comptes fournisseurs et approvisionnement)
- Technologie de l'information (TI)
  - Gestion de la cybersécurité et de la conformité aux politiques
  - Gestion de l'infrastructure réseau (locale et infonuagique)
  - Gestion des systèmes de communication interne et externe
  - Livraison d'applications
  - Services d'architecte de solutions
  - Administration et conception de systèmes
  - Gestion de projets de TI
  - Services spécialisés en TI
  - Amélioration des processus et soutien et développement de l'IA
- Ressources humaines (RH)
  - Principales opérations liées aux RH
  - Conception et développement organisationnels
  - Relations de travail stratégiques
- Environnement, installations et planification des immobilisations
  - Gestion des projets d'immobilisations
  - Entretien et opérations
  - Planification et conformité environnementales
  - Surveillance de l'utilisation des terres et permis