

CENTRE DES SCIENCES DE
L'ONTARIO

PLAN
D'AFFAIRES
2020–2021



**CENTRE DES
SCIENCES
DE L'ONTARIO**

Un organisme du
gouvernement de l'Ontario

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ANALYTIQUE	3
1. PRÉSENTATION DU CENTRE DES SCIENCES.....	5
Plan stratégique	5
Notre motivation.....	5
Nos principes	6
Soutenir les priorités de l’Ontario	8
Gouvernance et leadership	8
2. PLAN D’AFFAIRES STRATÉGIQUE DE 2020-2021	9
Notre ambition	10
Leader mondial dans l’apprentissage permanent.....	10
Lien crucial entre les écosystèmes de l’éducation et de l’innovation en Ontario.....	10
Déclencheur de débats publics sur la société, la science et la technologie	10
Plateformes stratégiques de fidélisation	10
Innovation chez les jeunes	11
Nos critères	11
Innovation.....	11
Pertinence (pour le public, la clientèle et les parties prenantes).....	11
Viabilité commerciale	11
Réalisation des priorités	13
3. MESURES DE PERFORMANCE DE 2018-2019 À 2022-2023	19
ANNEXE A : ÉTATS FINANCIERS DE 2020-2021 à 2022-2023	21
ANNEXE B : PLAN DES EXPÉRIENCES OFFERTES	26
ANNEXE C : PLAN DE MARKETING ET DE COMMUNICATION	29
Plans de communications stratégiques et de marketing	29
Objectifs	29
Stratégies de communications stratégiques et de marketing.....	30
ANNEXE D : PLAN DES VISITES POUR 2020-2021	31
ANNEXE E : ANALYSE CONJONCTURELLE	32
ANNEXE F : ÉVALUATION ET GESTION DES RISQUES	34

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Au cours des 50 dernières années, le Centre des sciences de l'Ontario a accueilli plus de 54 millions de visiteurs de tous âges curieux d'explorer cette destination de premier ordre incarnant la méthode scientifique. Dans notre Plan d'affaires de 2020-2021, nous nous tournons vers l'avenir et traçons un itinéraire pour les 50 prochaines années, en nous appuyant sur une vision bien ancrée visant la transformation, la croissance et la viabilité.

Notre 50^e anniversaire a servi de tremplin au repositionnement du Centre des sciences dans l'esprit du public, non seulement comme attraction de premier plan dans la province, mais aussi comme partenaire essentiel en matière d'apprentissage continu. Notre rôle est par nature à la fois culturel et communautaire, et nous renouvelons des investissements qui soutiennent l'accès des jeunes à nos programmes et l'accessibilité de nos activités.

Le Centre des sciences est profondément engagé à promouvoir l'emploi de la science et de la technologie pour créer un monde plus résilient, créatif et curieux. Nous sommes à la source de la filière du marché de l'innovation et reconnaissons que l'investissement dans la jeunesse, l'accessibilité et la modernisation est essentiel pour la croissance future de la province et toute la population ontarienne.

En tant qu'attraction financièrement responsable et génératrice de revenus, nous avons obtenu 5,4 millions de dollars en promesses de dons du secteur privé au cours de la campagne de financement organisée pour notre 50^e anniversaire. Dans l'avenir, nous continuerons d'établir des partenariats d'envergure avec le secteur privé, lesquels, associés aux investissements gouvernementaux, nous permettront d'améliorer nos expériences et d'élargir notre portée.

En mettant à profit l'enthousiasme et la dynamique de l'an dernier, le Centre des sciences se placera sur la voie de la croissance par l'investissement, en restant à l'affût des possibilités qui se profilent, notamment l'ouverture de la station de train léger sur rail du Centre des sciences, qui facilitera la marche comme moyen d'accéder à l'attraction et renforcera l'accessibilité pour les visiteurs de la région qui dépendent des transports en commun. L'intensification prévue dans le quartier du fait du projet de train léger donne l'occasion d'accroître la fréquentation et d'ancrer davantage nos racines dans notre communauté.

Le 14 mars 2020, la pandémie mondiale a contraint le Centre des sciences de l'Ontario à fermer ses portes au 770, chemin Don Mills, la réouverture étant prévue à l'automne 2020. La fermeture des installations impose divers efforts – un recentrage important des priorités, des objectifs et de l'affectation des ressources; la planification et l'exécution de nouvelles activités pour faire participer les visiteurs à nos offres virtuelles et numériques; la réalisation d'investissements associés au positionnement du Centre des sciences afin de favoriser une réouverture réussie de notre site et d'apporter une contribution de poids à la reprise de la province. Nous continuons d'accorder la priorité aux éléments suivants : des expériences de

science et technologie centrées sur la clientèle à l'intention des familles avec enfants et à l'appui du tourisme culturel, de la croissance économique et de la force des communautés; l'intensification de notre rôle de chef de file dans l'apprentissage des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM) et le capital scientifique pour veiller à l'acquisition de savoir-faire essentiels chez les diplômés; les possibilités de soutenir l'innovation et l'acquisition de compétences parmi les jeunes afin de préparer les jeunes citoyens aux exigences de l'économie mondiale.

Certains événements survenus en Amérique du Nord incitent à porter une attention accrue au racisme dans notre société et à l'importance de politiques, d'engagements et de mesures antiracistes. Le Centre des sciences s'est engagé publiquement à agir pour combattre le racisme, la discrimination et les préjugés systémiques au sein de la société et de l'organisme même, et a diffusé cet engagement par des communications adressées à nos parties prenantes, sur les médias sociaux publics et par une déclaration publiée sur notre site Web. Les politiques, les programmes et les objectifs de la fonction publique de l'Ontario (FPO) alimenteront l'élaboration, pour le Centre des sciences, d'un cadre contre le racisme assorti d'objectifs, de mesures et d'avancées qui sera communiqué publiquement afin d'en garantir la transparence et la responsabilisation.

Compte tenu de ces changements contextuels importants, en collaboration avec le conseil d'administration et d'autres parties prenantes et en nous servant du plan stratégique existant comme guide, le Centre des sciences lancera un projet pour affiner l'orientation stratégique du centre scientifique de l'avenir, en confirmant les priorités, les auditoires, la structure et les ressources nécessaires pour se placer sur la voie de la réussite.

1. PRÉSENTATION DU CENTRE DES SCIENCES

Le Centre des sciences de l'Ontario est le premier, le plus grand et le plus visité des centres scientifiques du Canada. À son ouverture en 1969 en tant que projet du centenaire ontarien, il n'y avait qu'un seul autre musée scientifique interactif au monde. Depuis, nous avons accueilli plus de 54 millions de visiteurs et constituons les pionniers d'une industrie comprenant aujourd'hui près de 3 000 centres scientifiques à l'échelle internationale.

Grâce à sa constante évolution, le Centre des sciences continue de représenter l'un des établissements les plus en vue dans sa catégorie, dont les réalisations et les accomplissements comprennent les nombreuses visites du public, des partenariats innovants et la mise au point et l'offre d'expositions interactives et de programmes primés. Or, le Centre des sciences appuie aussi le programme-cadre en science et technologie des élèves de la maternelle à la 12^e année, par le déploiement du plus vaste programme éducatif muséal du Canada, offert à l'intention des élèves et des enseignants ontariens chaque année.

La méthode scientifique demeure le cadre le plus fondamental pour comprendre le monde qui nous entoure. Par ailleurs, la pensée critique a été définie parmi l'une des compétences importantes pour le 21^e siècle. Ces deux concepts inspirent notre travail quotidien et notre cri de ralliement : *Ask. Test. Repeat.* (Questionner. Expérimenter. Répéter.)

Ce thème prend vie dans les campagnes de marketing, de communication et de publicité afin que le public ontarien redécouvre le Centre des sciences de l'Ontario en tant que carrefour d'importance qui donne une voix aux sciences, aux technologies et à plus encore.

Plan stratégique

Aux frontières de la science, nous lançons un appel aux nouvelles générations afin qu'elles se joignent à l'aventure humaine de la découverte dans le rêve et l'action. Notre nouveau plan stratégique célèbre toute la gaieté, le mordant et l'éclat de notre marque; nous rehaussons notre présence et nous nous allions à des partenaires pour que s'intensifient notre rayonnement en faveur de la culture scientifique et notre réputation de carrefour de l'apprentissage permanent.

Notre motivation

Une même vision, une même mission et une même vocation nous unissent pour prendre nos décisions au quotidien, interagir avec les clients et envisager nos objectifs stratégiques relatifs à toutes initiatives et à tous partenariats.

Vision

Un monde plus résilient, créatif et curieux.

Mission

Inspirer une passion pour l'aventure humaine de la découverte.

Vocation

Nous croyons que la science, la technologie et l'innovation nous aideront à façonner un meilleur avenir pour la société et la planète. Nous ouvrons des perspectives d'exploration, d'apprentissage et de collaboration. Nous avons un impact positif et retentissant sur la vie des personnes et des communautés.

Notre mandat

La Loi sur le *Centre Centennial des sciences et de la technologie* indique les objectifs suivants :

- (a) de décrire, à l'intention du public, les origines, les développements et les progrès des sciences et de la technologie, et leurs rapports avec la société, et de diriger un programme éducatif portant sur ces questions;
- (b) de décrire le rôle de l'Ontario dans l'avancement des sciences et de la technologie;
- (c) de susciter l'intérêt du public à l'égard des sujets traités par le Centre;
- (d) de collectionner, de fabriquer, de commercialiser, de présenter et de vendre des objets;
- (e) d'assurer le fonctionnement d'un centre des sciences et d'installations connexes en vue de réaliser la mission énoncée aux alinéas (a) à (d) et d'offrir des services de consultation à l'égard de toutes les questions énoncées dans le présent article.

Nos principes

Notre style d'action, nos valeurs et nos relations avec les clients et les partenaires nous servent de guide. Cet « éthos » transparaît dans notre quotidien, définit notre identité; nos valeurs nous permettent d'évaluer la portée de nos actions, tandis que nos relations nous aident à faire la part des choses.

Notre éthos

- **Inviter** – En favorisant un milieu universellement hospitalier, nous rejoindrons plus de gens, nous ouvrirons des avenues qui célèbrent les diverses communautés d'intérêt et nous bénéficierons aussi de leurs expertises.
- **Écouter** – Notre écoute active nous procurera une meilleure compréhension et une meilleure prédiction des besoins de notre clientèle et de nos partenaires, ce qui nous permettra de créer des expériences marquantes et pertinentes pour les communautés que nous servons.
- **Collaborer** – Notre approche multidisciplinaire et ouverte dans notre façon de travailler et d'apprendre nous donne le moyen de mieux interagir avec notre clientèle et nos partenaires. De ce fait, nous les aidons à s'expliquer le monde et à considérer les problèmes sous d'autres angles.

- **Expérimenter** – Un esprit d’expérimentation scientifique exemplaire (naviguer dans l’inconnu, prendre des décisions en fonction de preuves empiriques et mettre des hypothèses à l’épreuve) contribuera à notre potentiel de transformation.
- **S’adapter** – Notre adaptabilité intégrera la transformation à notre style d’action, afin de nous plier à l’évolution des besoins de la clientèle et des partenaires. Cette agilité se traduira par de la résilience devant la trépidation de notre monde.
- **S’engager** – Notre intégrité se révèle par un engagement envers la pertinence et l’exactitude scientifique dans toutes nos entreprises – depuis les expériences que nous offrons jusqu’à nos ententes avec les communautés, organisations et partenaires.

Notre clientèle

L’éventail des secteurs que nous desservons est vaste et en constante évolution. Nous cultivons d’étroites relations avec notre clientèle afin de réaliser une collaboration profonde. Le Centre des sciences se concentre sur les familles avec enfants et la communauté des apprenants tout en faisant fructifier ses explorations de nouveaux secteurs de clientèle.

- **La familles avec enfants** recherchent des expériences qui surpassent leurs interactions quotidiennes sur les plans de la science, de la technologie et de l’innovation lors de situations participatives stimulantes.
- **Les élèves** recherchent des expériences d’apprentissage en dehors des salles de classe ainsi que des occasions de se démarquer positivement et de réussir dans un monde de plus en plus complexe.
- **Le personnel éducateur** considère des contenus scientifiques et technologiques captivants, de même que des méthodes novatrices d’apprentissage et d’enseignement qui renforceraient la résilience de leurs élèves.
- **Les nouveaux entrepreneurs** ont besoin de locaux, de ressources et de mentorat afin de mettre leurs idées à bien et de trouver des solutions par des projets locaux grâce à la science et à la technologie.
- **Les professionnels** veulent enrichir leurs capacités d’éducation permanente et de résilience afin de triompher dans des industries mouvementées.
- **Les esprits curieux** accumulent les souvenirs dans leur exploration du monde de la science, de la technologie et de l’innovation tout en s’y taillant une place.
- **Les touristes culturels** recherchent des expériences uniques de par le monde afin d’élargir leurs horizons.

Nos partenaires

- **Le gouvernement** – Nos partenaires gouvernementaux cherchent à émanciper les citoyens dans la science, la technologie et l’innovation par l’entremise de partenariats stratégiques publics et privés.
- **L’enseignement supérieur** – Ces partenaires veulent rehausser leurs recherches et leurs enseignements tout en offrant leur expertise pour ce qui est de mettre au point de nouveaux contenus et des expériences pour la clientèle.

- **Les entreprises en démarrage** – Ces jeunes entreprises sont en quête d’un public pour exposer ou tester des concepts avant-gardistes en collaboration avec le Centre des sciences, ses autres partenaires et la clientèle ciblée.
- **Les adeptes des matières STIAM** – Dans leur monde, la science, la technologie, l’ingénierie, l’art et les mathématiques servent à organiser des communautés, à élaborer de nouvelles expériences et à créer un terrain d’apprentissage et de mentorat.
- **Les mécènes** – Leur ferme volonté d’investir leur temps et leurs ressources dans des expériences qui contribuent à bâtir un meilleur avenir se révèle aux communautés dont ils ont soin.
- **Les sociétés commerciales** – Celles qui ont la motivation d’innover pour mobiliser le public et de responsabiliser la prochaine génération de leaders de tous horizons, afin de démocratiser les avenues.
- **Les organismes à but non lucratif** – Avec des partenaires dont la mission s’harmonise avec la leur, ils produisent une offre à valeur ajoutée dans la science, la technologie et l’innovation pour les membres de la communauté.
- **Les centres scientifiques** – Partout dans le monde, ils aspirent à apprendre et à partager les meilleures pratiques et ressources afin d’optimiser les expériences de leurs clientèles.

Soutenir les priorités de l’Ontario

En tant qu’organisme du gouvernement de l’Ontario relevant du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (ci-après, Ministère), le Centre des sciences s’est engagé à remplir ses objectifs stratégiques et à promouvoir les objectifs plus larges du gouvernement provincial et du Ministère. Afin d’optimiser la vitalité économique, culturelle et sociale de l’Ontario, la contribution du Centre des sciences sera d’offrir un programme dynamique en sciences et en technologie s’adressant à un auditoire diversifié, à l’échelle provinciale et au-delà. Plus précisément, en fournissant un environnement sécuritaire et dynamique où les familles peuvent apprendre et jouer ensemble, en présentant l’Ontario virtuellement au monde entier, en mettant sur le marché international des expositions et d’autres offres, le Centre des sciences contribue au double épanouissement financier et culturel de la province. Il favorise aussi les connaissances, l’acquisition de compétences et l’entrepreneuriat en soutenant la réussite des élèves et en développant des programmes inspirés par l’actualité scientifique.

Gouvernance et leadership

Le Centre des sciences est régi par un conseil d’administration, dont la présidente et le vice-président ont été nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil. En vertu de la *Loi sur le Centre Centennial des sciences et de la technologie*, le Conseil doit être composé au minimum de 16 membres et au maximum de 26 membres. Les membres du Conseil sont nommés pour un mandat ne dépassant pas trois ans, mais peuvent être réélus pour un mandat supplémentaire ou plus. La présidente du Conseil est Ann Louise Vehovec. Le vice-président est John Carmichael.

Le Centre des sciences est classé en tant qu'organisme public rattaché à la Commission, une ancienne agence (annexe 1) du Ministère. De ce fait, le Centre des sciences est assujéti aux procédures, politiques et directives applicables dans la fonction publique de l'Ontario. Des discussions régulières ont lieu entre le Centre des sciences et le Ministère concernant les pouvoirs administratifs nécessaires au bon fonctionnement du Centre des sciences afin qu'il puisse poursuivre ses priorités d'affaires.

Le Conseil est un conseil d'administration axé sur la stratégie organisationnelle et l'établissement des priorités, ainsi que sur des questions stratégiques liées aux principaux éléments en termes de politiques financières ou opérationnelles. Le Conseil doit rendre des comptes à la ministre des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture. Cette relation est décrite dans un protocole d'accord.

Une orientation est fournie à tous les membres du Conseil, et comprend une discussion sur la vision, les priorités et les directions stratégiques, le plan d'affaires, les activités de collecte de fonds, les responsabilités du président et du directeur général, les limitations du pouvoir de la direction, les conflits d'intérêts, la délégation des pouvoirs financiers et la responsabilité de la ministre des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture. Ces informations sont mises à jour au besoin. Les membres du Conseil reçoivent régulièrement des renseignements sur les offres de programmation du Centre des sciences, les activités de partenariats, les événements, etc. afin de mettre en contexte les objectifs et les décisions de l'organisme.

Le Conseil travaille avec un comité exécutif et quatre comités de programme : *Finances et Opérations; Développement; Suivi stratégique (actuellement à l'étude); Gouvernance et relations gouvernementales*. Les comités du Conseil font des recommandations au conseil d'administration. Le Conseil et ses sous-comités se réunissent trimestriellement. Les comptes rendus du conseil d'administration sont présentés au Ministère, et un rapport annuel est approuvé par le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture.

Le directeur général doit rendre des comptes au Conseil quant à la mise en œuvre de la stratégie du Conseil ainsi qu'à la direction et à la gestion de l'organisation dans le but d'en atteindre les objectifs. Le directeur général relève également de la sous-ministre des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture qui veille à ce que les activités du Centre des sciences s'inscrivent dans un cadre approuvé par le gouvernement provincial concernant les entreprises et les organismes opérationnels, y compris le respect de toutes les directives et politiques du Conseil de gestion du gouvernement.

2. PLAN D'AFFAIRES STRATÉGIQUE DE 2020-2021

Après nos célébrations jubilaires de 2019, nous contemplons les 50 prochaines années du Centre des sciences de l'Ontario dans l'optique de son impact positif et durable sur les générations ontariennes futures. Notre plan stratégique créé en 2017 demeure le guide des

activités du Centre des sciences. À partir de ce plan, nous raffinerons l'orientation stratégique de 2020-2021 pour le Centre des sciences de l'avenir en confirmant les priorités, les auditoires, la structure et les ressources nécessaires à sa réussite. Certains de ces éléments seront ajustés ou réorganisés en réponse aux changements dans le monde qui nous entoure. Les éléments actuels du plan sont décrits ci-dessous.

Notre ambition

Les trois éléments de notre ambition décrivent l'avenir auquel nous aspirons. Cette ambition permet la coordination du changement et harmonise nos activités avec des objectifs qui nous aideront à réaliser notre vision.

Leader mondial dans l'apprentissage permanent

L'apprentissage informel est essentiel à la fois pour l'acquisition des connaissances scientifiques et pour cultiver une attitude positive par rapport à la science. Quarante-cinq pour cent de tout ce que nous apprenons est acquis en dehors des salles de classe. Devant la perpétuelle métamorphose du monde qui nous entoure, l'avenir de la société dépend d'une résilience érigée à partir de l'apprentissage permanent. Comme l'apprentissage informel est l'apanage du Centre des sciences, ce dernier se trouve dans une situation privilégiée pour devenir un leader national et mondial.

Lien crucial entre les écosystèmes de l'éducation et de l'innovation en Ontario

La contribution du Centre des sciences à favoriser une culture de science et d'innovation se maximiserait par un lien plus étroit avec les autres éléments des écosystèmes de l'éducation et de l'innovation de la province. Le rayonnement du Centre des sciences auprès du public et des élèves de la maternelle à la 12^e année lui donnerait un impact d'autant plus important.

Déclencheur de débats publics sur la société, la science et la technologie

De nombreuses décisions parmi les plus lourdes de conséquences pour la collectivité impliquent des notions scientifiques essentielles (p. ex., intelligence artificielle, médecine personnalisée, cellules souches, etc.). Le Centre des sciences de l'Ontario joue un rôle non négligeable en ouvrant des débats publics sur des aspects fondamentaux de la société, de la science et de la technologie.

Plateformes stratégiques de fidélisation

Nos trois plateformes stratégiques de fidélisation émanent de nos points forts. Elles constituent l'ancrage d'où nous réaliserons notre vision, notre mission, notre vocation et notre ambition, à court et à moyen terme.

Expériences collaboratives qui transforment la clientèle en des découvreurs aventureux et passionnés et permettent aux communautés d'explorer ce qui leur tient à cœur.

Apprentissage pour le 21^e siècle qui procure à chaque personne, aux communautés et aux établissements les aptitudes nécessaires au succès dans un milieu évoluant rapidement et constamment.

Innovation chez les jeunes qui démarre des carrières, génère des percées, dynamise les établissements et aide l'Ontario à devenir un centre mondial de l'innovation.

Alors que nous cultivons notre réputation de source de confiance en matière d'apprentissage scientifique, ouvrir des avenues de transformation ferait de nous le catalyseur d'une société créative, curieuse et préparée à un avenir prometteur.

Nos critères

Le plan d'affaires de 2020-2021 s'appuie sur nos critères : innovation, pertinence et viabilité commerciale. Nous évaluons notre impact et nos offres en fonction de ces critères; ils définissent nos décisions, nos paramètres d'évaluation et les projets que nous entreprenons.

Innovation

Nous ferons preuve d'innovation dans les offres que nous présentons aux clients, nos opérations internes et nos partenariats. Cette innovation nécessite un effectif diversifié, pour que le rassemblement d'une variété de compétences et d'approches dans de multiples activités libère le potentiel du personnel et de la clientèle. L'innovation signifie pour nous de repenser à nos solutions, d'inventer de nouvelles façons d'établir des relations avec les parties prenantes et de créer de la valeur pour notre écosystème.

Pertinence (pour le public, la clientèle et les parties prenantes)

La pertinence nous assure de toujours considérer nos solutions et nos offres du point de vue de la clientèle et des partenaires. Nous préserverons notre pertinence par nos évaluations de l'expérience de la clientèle, nos propositions de valeur différenciée et la création d'avenues par lesquelles la clientèle et les partenaires arrivent à s'exprimer. Pour nous, la pertinence signifie également d'être reconnu comme source fiable d'information sur la science et la technologie.

Viabilité commerciale

La viabilité commerciale nous permettra de continuer longtemps à offrir des expériences. Pour ce faire, nous devons régulièrement évaluer nos offres pour nous assurer qu'elles représentent une valeur pour notre clientèle, nos partenaires et toute l'organisation.

Priorités stratégiques de 2020-2021

Nos expériences de 2020-2021 feront jaillir des étincelles de créativité et d'innovation à l'occasion de l'exploration de l'esprit humain, dans les démarches et les défis de la pensée créative et par la découverte des mathématiques sous un jour nouveau. L'éventail de programmation et d'expositions nouvelles ou renouvelées invitera les visiteurs, éducateurs, touristes, entreprises et partenaires à célébrer la science et à définir l'avenir avec nous.

Le Centre des sciences évolue au sein d'un des marchés culturels les plus compétitifs du Canada et attire des visiteurs parmi les plus avisés et cultivés dans le monde. Nos offres de 2020-2021 s'appuient sur les nouveaux partenariats, les programmes et la valorisation de la marque développés au cours de notre année jubilaire afin de motiver les visiteurs à revenir au Centre des sciences pendant l'année (voir l'annexe B : Plan des expériences offertes). Les solutions innovantes déployées pendant la fermeture du Centre des sciences durant la pandémie alimenteront des débouchés qui nous permettront de croître et de toucher de nouveaux publics grâce à nos offres virtuelles et numériques. Notre centre d'intérêt se situera dans notre groupe démographique principal, soit les familles avec enfants et la communauté des apprenants.

Le Centre des sciences sera à la tête de la fonction publique de l'Ontario par son ciblage et son atténuation des barrières systémiques. Nous mettrons au point des cadres facilitant les aspects suivants : diversité, équité et inclusion; pratiques environnementales; intégration des savoirs autochtones. Nous publierons les objectifs, les mesures employées et notre progrès relatif à ces mesures par souci de transparence.

Nous entreprendrons activement une planification harmonisée à long terme dans nombre de secteurs cruciaux de la programmation et nous réaliserons une stratégie de recherche dans le but d'assurer une prise de décision basée sur des données probantes pour les parties prenantes qui comprennent le public, le personnel et nos bienfaiteurs.

Le Centre des sciences développera les plateformes stratégiques de fidélisation qui contribueront aux priorités de l'Ontario et feront la promotion des industries du patrimoine, du tourisme et de la culture, encourageront l'essor des compétences chez les jeunes et renforceront l'efficacité du gouvernement.

Le Centre des sciences contribuera à l'économie de l'Ontario par ses relations avec les partenaires du tourisme, les entreprises en démarrage ou non et les sociétés commerciales. Nous continuerons aussi d'élargir nos perspectives par l'anticipation de bouleversements conjoncturels comme l'avènement de nouvelles technologies de présentation scientifique, l'ouverture de la station de train léger au Centre des sciences et les développements du corridor Don Mills et Eglinton.

Réalisation des priorités

Dans l'esprit du plan stratégique, le Centre des sciences de l'Ontario poursuit son parcours de transformation pour transcender les expériences interactives afin de devenir un carrefour où retrouver science, technologie et apprentissage permanent qui contribue aux priorités gouvernementales. Les résultats en seront les suivants :

- 1. Des expériences de science et technologie réalisées en collaboration et centrées sur la clientèle offertes aux familles avec enfants et à l'appui du tourisme culturel, de la croissance économique et de la force des communautés**
 - a. Produire des expériences exceptionnelles alimentées par la rétroaction de la clientèle, en collaboration avec des partenaires privés et publics et avec leur soutien, tel que le décrit l'annexe B, « Plan des expériences offertes ».
 - b. Mettre à profit la dynamique découlant des investissements liés au 50^e anniversaire, les partenariats avec le secteur privé et les connaissances issues des données pour promouvoir les offres du Centre des sciences par les médias sociaux, et accroître les auditoires de ses volets physique et virtuel (en ligne) pour soutenir la diversification des sources de revenus.
 - c. Créer et proposer des offres numériques visant les familles avec enfants, le personnel enseignant et les élèves, dans le cadre d'une nouvelle expérience virtuelle du Centre des sciences.
 - d. Mettre à profit la propriété intellectuelle et les ressources du Centre des sciences pour vendre des produits et services aux clients internationaux et produire des revenus.
 - e. Obtenir des investissements du gouvernement et du secteur privé à l'appui d'expériences d'apprentissage scientifique d'envergure mondiale (et notamment d'offres virtuelles) proposées par les canaux sociaux aux principaux groupes de parties prenantes, comme le personnel enseignant, les élèves et les familles avec enfants.
 - f. Lancer un nouveau site Web axé sur les utilisateurs pour accueillir les offres virtuelles, stimuler la fréquentation de notre site physique, faciliter le cybercommerce et reconnaître les contributions des donateurs et des partenaires.

- 2. Un rôle de chef de file dans l'apprentissage des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM), en y intégrant l'art (STIAM) et les compétences pour le 21^e siècle afin de préparer les élèves de l'Ontario aux exigences de l'économie mondiale**
 - a. Affiner, élaborer et exécuter des programmes quotidiens alimentés par le programme-cadre à l'intention des élèves de la maternelle à la 12^e année, qui nous rendent visite sur place ou en ligne dans un environnement immersif et captivant, et créer des occasions de perfectionnement professionnel pour le personnel enseignant, notamment :

- achever la 2^e année du programme de résidence en STIAM pour 900 élèves de la 6^e à la 8^e année;
 - élaborer et diffuser des ressources en ligne pour le personnel enseignant des STIAM, en partenariat avec le ministère de l'Éducation;
 - élaborer des ressources numériques à l'intention du personnel enseignant des classes de la maternelle à la 12^e année, en partenariat avec le ministère de l'Éducation et Science Nord.
- b. Étudier, évaluer et concevoir un plan de rayonnement pour motiver les élèves de l'Ontario au-delà de la région du grand Toronto de manière virtuelle, en personne ou de ces deux façons.

3. Des occasions d'appuyer, d'élargir et de célébrer l'innovation, l'acquisition de compétences et l'entrepreneuriat parmi les jeunes de l'Ontario pour les préparer au marché du travail

- a. Proposer des cours virtuels d'innovation et de réflexion conceptuelle à l'intention des jeunes de 11 à 18 ans en vue de la création et de la présentation d'une invention ou d'une idée pouvant être à l'origine d'une entreprise (proposés avec des partenaires).
- b. Désigner des candidats et les reconnaître dans le cadre du programme du Prix d'Innovation Weston pour les jeunes.
- c. Poursuivre les partenariats en cours avec des établissements d'enseignement postsecondaires pour influencer le programme-cadre.
- d. Exécuter un programme-cadre axé sur l'innovation par l'entremise de l'École des sciences du Centre des sciences.
- e. Explorer les partenariats possibles avec le ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences, les établissements postsecondaires et d'autres acteurs pour soutenir l'éducation dans les métiers spécialisés.

4. L'efficacité organisationnelle pour viser la rationalisation, la transformation et la viabilité et assurer l'existence d'une culture centrée sur la clientèle

- a. Mettre à profit et amplifier la réussite de la campagne du 50^e anniversaire pour créer un plan de gérance visant à maintenir, à accroître et à élargir le portefeuille de dons annuels et de contributions majeures et à atteindre un total annuel des dons d'au moins 250 000 \$ (promesses de dons et nouveaux donateurs compris); rechercher des investissements privés à l'appui d'expériences d'apprentissage scientifique physiques et virtuelles d'envergure mondiale, notamment la poursuite du programme de résidence en STIAM.
- b. Prioriser et mettre en œuvre la stratégie de modernisation du système et de service à la clientèle par voie numérique au moyen d'investissements privés et publics pour produire des revenus par le cybercommerce, les comptoirs libre-service, la signalétique et les tableaux d'affichage des prix numériques ainsi que la gestion des relations avec la clientèle.

- c. Avec l'appui de la Direction des services de consultation pour le renouvellement organisationnel du Bureau de la Commission de la fonction publique, définir la structure et acquérir les profils de compétences permettant de soutenir la réussite organisationnelle et de répondre aux besoins changeants de notre communauté ainsi que de mettre en œuvre le plan stratégique du Centre des sciences.
- d. Investir dans le perfectionnement de la direction et la mobilisation du personnel pour renforcer la résilience et stimuler le renouvellement organisationnel.
- e. Mettre au point et utiliser des cadres (diversité, équité, inclusion et antiracisme; accessibilité; participation autochtone; pratiques environnementales) pour soutenir les priorités de la FPO et alimenter les approches organisationnelles. Rendre compte publiquement des mesures et des résultats.

Ressources nécessaires à la réalisation des objectifs et des activités

Aide externe

Le conseil d'administration joue activement son rôle de soutien et de guide pour le Centre des sciences. En plus de leurs propres dons philanthropiques, les membres du Conseil mettent à profit leurs relations d'affaires et personnelles pour contribuer considérablement aux activités de développement et à leurs résultats (p. ex., la participation des bénévoles est essentielle à la réussite du Gala de l'Innovation RBC, notre soirée-bénéfice, et pour attirer les dons les plus élevés – de 5 000 \$ et plus – de donateurs privés). De plus, les membres du Conseil nous font profiter de leurs conseils, de leur sens aigu des affaires et de leurs considérations stratégiques.

Le Centre des sciences reçoit aussi le soutien d'autres bénévoles de direction, notamment au sein du comité de planification des bénévoles pour les enchères en ligne de l'innovation RBC. Ces généreux bénévoles nous font bénéficier de leur temps, de leurs conseils et de leurs relations, et s'emploient activement à rechercher du soutien et à promouvoir le Centre des sciences pour aider à accroître les ressources nécessaires à la réalisation de sa mission. Ces bénévoles de direction consacrent beaucoup de temps et d'énergie au profit du Centre des sciences.

Ressources financières

En 2019, les membres du conseil d'administration et les bénévoles de direction ont entrepris une campagne de financement jubilaire ambitieuse comprenant des commandites d'entreprises, les recettes du Gala de l'Innovation RBC de 2019 pour le 50^e anniversaire, des subventions gouvernementales (du Fonds pour les manifestations culturelles de l'Ontario) et de fondations privées, de même que des dons de bienfaisance individuels de 50 000 \$. Au total, 42 organisations et particuliers se sont engagés à soutenir le Centre à raison de 50 000 \$ ou plus chacun, les promesses s'étendant sur les prochaines années. Les membres du conseil d'administration continueront de jouer un rôle essentiel dans le soutien à la gérance et la mobilisation de ces supporters.

Le Centre des sciences de l'Ontario met à profit la réussite de la campagne du 50^e anniversaire pour mettre davantage à contribution des soutiens externes et des partenariats afin d'élargir nos ressources en nature et nos sources de revenus.

Ces efforts sécuriseront les perspectives financières du Centre des sciences pour des investissements dans l'offre de nouvelles expériences et de nouveaux programmes.

Pour assurer sa durabilité, le Centre des sciences doit être prêt à poursuivre sa croissance afin de tirer profit de cet élan et des possibilités qui pourraient découler d'investissements dans les transports en commun et de l'intensification résidentielle dans le quartier de Don Mills et Eglinton. Nous élaborons actuellement des stratégies de croissance qui rehausseront les expériences des visiteurs, les offres de programmes et la production de revenus en vue de soutenir les activités et de s'adapter à la hausse des salaires, des coûts salariaux et des frais de location sur lesquels nous n'avons aucun contrôle.

Le Centre des sciences est déterminé à exécuter des stratégies de revenu pour accroître sa viabilité commerciale. Les stratégies proposées nécessitent des investissements aux fins suivantes :

- créer des plateformes Web pour soutenir la diffusion de contenu virtuel;
- actualiser le déroulé des expositions en tenant compte des lignes directrices de santé publique pour y inclure des expériences sans contact et la distanciation physique entre les visiteurs;
- continuer d'accroître le nombre de partenaires et de personnes-ressources dans les médias pour promouvoir le Centre des sciences, mieux faire connaître les nouveaux produits et stimuler la fréquentation afin d'accroître les revenus;
- veiller à la disponibilité des profils de compétences et des technologies nécessaires à l'élaboration de nouveaux programmes et de nouvelles expériences sous forme virtuelle pour motiver les visiteurs et soutenir les activités d'apprentissage à la maison à l'intention des familles ontariennes.

De tels investissements sont essentiels à notre compétitivité commerciale, à notre viabilité à long terme et à la poursuite de notre transformation en un centre des sciences de pointe proposant des expériences physiques et virtuelles de calibre mondial.

La viabilité commerciale nous permettra de continuer à offrir des expériences numériques et physiques sur le long terme. Pour ce faire, nous devons évaluer régulièrement nos offres pour nous assurer qu'elles procurent de la valeur à notre clientèle, nos partenaires et l'ensemble de notre organisme, en particulier à mesure qu'évoluent les attitudes et les comportements en fonction des nouvelles réalités.

Ressources humaines

Le Centre des sciences compte cinq branches regroupant un maximum de 244 employés équivalents temps plein (ETP) chargés de mettre en œuvre les opérations sept jours sur sept : Services et opérations internes; Éducation scientifique; Expérience des sciences; Relations extérieures; Marketing et Communications stratégiques.

Les limites de l'effectif continuent à restreindre la capacité du Centre des sciences à générer des revenus. En tant qu'organisme commercial, le Centre des sciences doit pouvoir élargir (ou réduire) son effectif en fonction de la demande pour être concurrentiel dans un marché de l'emploi se situant essentiellement dans le secteur privé.

D'avril 2011 (l'exercice où débutèrent les stratégies de réduction de l'effectif) à avril 2019, le Centre des sciences a connu une réduction de 17,1 % du nombre d'ETP dans le cadre de départs naturels et de la gestion des postes excédentaires et vacants.

Le personnel est passé de 280 ETP en avril 2011 à 232 ETP en avril 2019. Le plafond d'ETP connexe a été réduit de 305 à 248 pendant cette période et sera abaissé à 244 d'ici avril 2020 en raison des départs qui se produisent dans le cadre de l'Initiative de départ volontaire (IDV) et du Programme de départ volontaire (PDV). Compte tenu de ces réductions, le Centre des sciences a établi un seuil minimal de rendement interne. Notre plafond de 244 ETP correspond au nombre minimum d'employés indispensable pour l'exploitation efficace de notre établissement selon les normes de sécurité et les exigences des visiteurs.

Voici certains des défis auxquels est et sera confronté l'organisme dans le domaine des ressources humaines :

- Le gel actuel du recrutement externe limite la souplesse et la rapidité du recrutement de talents externes pour des projets exigeant des profils de compétences précis.
- Le gel actuel du recrutement de personnel permanent affaiblit la qualité générale du bassin de candidats, limite la stabilité du leadership au sein de l'organisme (plus d'un tiers de nos cadres exercent leurs fonctions à titre temporaire ou en vertu de contrats de durée déterminée) et accroît notre vulnérabilité au roulement, car le personnel cherche des postes permanents dans d'autres organisations.
- Les limites appliquées au nombre d'ETP empêchent l'organisme de mener des activités génératrices de revenus qui exigeraient de dépasser le plafond des ETP.
- La conjoncture influe sur la capacité à attirer des compétences techniques dans certains domaines (p. ex., financier ou numérique) en raison des contraintes salariales et entraîne un manque de main-d'œuvre dans d'autres (p. ex., dans les métiers qui participent à la fabrication des expositions et à l'entretien des installations).
- Compte tenu du grand nombre de départs en retraite prévus dans les cinq prochaines années (39,7 % des employés réguliers; 32 % des gestionnaires), de solides stratégies internes de planification de la relève et de transfert des connaissances sont nécessaires.

- À partir des départs volontaires enregistrés en 2019-2020, nous continuerons à transformer l'organisme. Les priorités sont notamment l'acquisition de nouveaux profils de compétences (par le recrutement ou le recyclage) liés à l'élaboration, à la production, à la réalisation et à l'évaluation de contenus numériques. Cela est essentiel pour demeurer viable en cette période de fermeture des installations du Centre des sciences ou de maintien de restrictions sanitaires aux environnements intérieurs et à ceux où les manipulations tactiles sont fréquentes. L'intensification de notre virage numérique, l'automatisation et notre nouveau modèle de participation aux sciences amélioreront l'expérience des parties prenantes et répondront aux nouvelles attentes de la clientèle. Nous travaillerons en partenariat avec la Direction des services de consultation pour le renouvellement organisationnel du Bureau de la Commission de la fonction publique pour réviser notre structure et nos activités afin de mieux répondre à l'évolution des besoins.

En plus de tenir compte des besoins en talents et en personnel se rapportant à des secteurs de programmes précis pour définir au mieux notre structure organisationnelle, nous devons absolument examiner nos exigences en matière de relève et les investissements connexes en dans la formation et le perfectionnement professionnel. L'engagement de soutenir les objectifs de la FPO à l'égard du mentorat et du recrutement de personnes faisant partie des groupes sous-représentés identifiés guidera également notre travail.

3. MESURES DE PERFORMANCE DE 2018-2019 À 2022-2023

Priorité	Mesure de résultat	Cibles de 2018-2019	Résultats de 2018-2019	Cibles de 2019-2020	Résultats de 2019-2020	Cibles de 2020-2021	Cibles de 2021-2022	Cibles de 2022-2023
1. DES EXPÉRIENCES DE SCIENCE ET TECHNOLOGIE RÉALISÉES EN COLLABORATION ET CENTRÉES SUR LA CLIENTÈLE OFFERTES AUX FAMILLES AVEC ENFANTS ET À L'APPUI DU TOURISME CULTUREL, DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET DE LA FORCE DES COMMUNAUTÉS	Pourcentage de nouveau contenu offert par des partenaires ou d'activités de co-création avec la clientèle	40 %	40 % POPnology; 100 % de l'événement d'art et science; 50 % des Samedis du confort sensoriel; 40 % de Nuit Blanche; 100 % du Coding Maker Club; 60 % d' <i>Inventorium 2.0</i>	50 %	60 % d' <i>Inventorium 2.0</i> , 70 % de la résidence en STIM/STIAM, 10 % de <i>Dans votre tête</i> , 75 % de <i>Life of the Earth</i> , 100 % de Science Jam, 25 % de la trousse STIM/STIAM (co-création)	50 % de nouveau contenu; Année de référence pour le contenu Web	50 % de nouveau contenu; Cible à déterminer en fonction des résultats de 2020-2021	50 % de nouveau contenu; Cible à déterminer en fonction des résultats de 2020-2021
	Événements à thème scientifique nécessitant des billets distincts	8 à l'interne 1 à l'externe	8 à l'interne	12 à l'interne; 2 à l'externe	6 nocturnes, camps d'été, 1 conférence <i>Great Conversation</i> le 20 juillet 2019, 4 camps d'hiver d'un jour et 9 camps scientifiques d'un jour pendant le conflit de travail des enseignants	Les mesures et les cibles sont en cours d'évaluation, car vu les restrictions de la taille des rassemblements à cause de la COVID-19, il y a eu un virage virtuel d'une grande partie de la programmation	≥ 12 en ligne ou à l'interne 2 à l'externe	≥ 12 en ligne ou à l'interne 2 à l'externe
	Nouveaux produits ou services pour la clientèle du Service des ventes internationales	2 produits	s.o.	s.o.	s.o.	2	2	2
	Nombre de visites – cible	Cible éloignée de 943 000 Cible de 926 493	884 837 6 % de moins que la cible éloignée; 2 % de moins que les 900 225 visites de 2017-2018	Cible de 924 000 Cible éloignée de 1 125 000	766 487 17 % de moins que la cible; 13 % de moins que l'année d'avant Réduction des réservations scolaires résultant d'un conflit de travail dans le secteur de l'éducation et de la fermeture du Centre des sciences avant le congé de mars	205 983	840 000	877 000
	Portée dans les médias sociaux	96 830	94 409	111 335	100 883	111 355	128 058	139 337
	Taux de participation dans les médias sociaux (%)	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	Taux de référence à déterminer	À déterminer en fonction des résultats de 2020-2021	À déterminer en fonction des résultats de 2020-2021
	Indice NPS (Net Promoter Score) – sondage mesurant la probabilité de recommander le Centre des sciences	66 % (± 3,5 %)	Non rapporté	Non rapporté	54 % Instauration d'un nouveau sondage de conception	Indice de référence à déterminer	À déterminer en fonction des	À déterminer en fonction des

Priorité	Mesure de résultat	Cibles de 2018-2019	Résultats de 2018-2019	Cibles de 2019-2020	Résultats de 2019-2020	Cibles de 2020-2021	Cibles de 2021-2022	Cibles de 2022-2023
	NPS = % cotes de 9 et 10 (promoteurs) – % cotes de 1 à 6 (détracteurs)				différente; nouvelles cibles à établir		résultats de 2020-2021	résultats de 2020-2021
2. UN RÔLE DE CHEF DE FILE DANS L'APPRENTISSAGE DES SCIENCES, DE LA TECHNOLOGIE, DE L'INGÉNIERIE ET DES MATHÉMATIQUES (STIM), EN Y INTÉGRANT L'ART (STIAM) ET LES COMPÉTENCES POUR LE 21^e SIÈCLE AFIN DE PRÉPARER LES ÉLÈVES DE L'ONTARIO AUX EXIGENCES DE L'ÉCONOMIE MONDIALE	Pourcentage de programmes entièrement harmonisés de façon mesurable avec les compétences d'apprentissage pour le 21 ^e siècle	50 %	Les camps et les programmes scolaires comportent des compétences pour le 21 ^e siècle	75 % des programmes	85 % des programmes scolaires; 100 % des camps et du cursus en collaboration avec Ryerson comportent des compétences pour le 21 ^e siècle Les programmes publics sont en cours d'évaluation en préparation d'un plan d'action	De 55 % à 100 % de tous les programmes	De 55 % à 100 % de tous les programmes	De 55 % à 100 % de tous les programmes
	Programmes d'accès (pourcentage du total des visites)	10 %	77 762 ou 9 % du total des visites	10 % du total des visites	94 453 ou 12 % du total des visites; les résultats sont marqués par les 2 journées communautaires du 50 ^e anniversaire, soit un record de 41 501 visites	5 %	10 %	10 %
3. UN APPUI AUX COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ET À L'INNOVATION CHEZ LES JEUNES POUR LES PRÉPARER AU MARCHÉ DU TRAVAIL	Nombre de programmes, plateformes et activités, avec des partenaires et des donateurs, qui développent, cultivent et célèbrent l'innovation chez les jeunes	≥ 3 programmes de partenaires	5 programmes de partenaires	Nouveau Prix d'Innovation pour les jeunes; ≥ 5 programmes de partenaires	Lancement de la nouvelle phase du Prix d'Innovation pour les jeunes et de 7 programmes de partenaires; 2 événements avec l'Université de Toronto, collaboration avec Ryerson, Connexions Nord de CISCO, Visions of Science, StemNeutral, cours sur l'innovation de l'École des sciences du Centre des sciences	≥ 5 programmes de partenaires, 1 événement présentant l'innovation chez les jeunes	≥ 5 programmes de partenaires, 1 événement présentant l'innovation chez les jeunes	≥ 5 programmes de partenaires, 1 événement présentant l'innovation chez les jeunes
4. EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE VISANT LA RATIONALISATION, LA TRANSFORMATION ET LA VIABILITÉ	Revenu total des centres d'affaires	16 215 000 \$	17 468 000 \$ 8 % de plus que la cible; 1 % de moins que le revenu de 17 700 000 \$ en 2017-2018	Cible de 17 464 000 \$ Cible éloignée de 19 229 000 \$	16 038 000 \$ 16 % de moins que la cible éloignée de 19 229 000 \$ 8 % de moins que l'année d'avant	6 620 000 \$	16 295 000 \$	15 602 000 \$
	Indice de mobilisation du personnel du Centre des sciences par rapport à celui du personnel de la FPO	0,96	0,97	0,97	1,0	0,95	1,00	1,05

ANNEXE A : ÉTATS FINANCIERS DE 2020-2021 à 2022-2023

Le plan financier et les prévisions connexes portent sur trois exercices financiers, de 2020-2021 à 2022-2023; s’y ajoutent les résultats vérifiés de 2018-2019 présentés à titre de comparaison et les prévisions pour l’exercice 2019-2020 en cours. Le Centre des sciences prévoit subir des pressions financières en 2020-2021 et ultérieurement en raison des répercussions de la COVID-19 sur l’industrie du tourisme et des attractions.

Cependant, les taux de réponse dans l’industrie des attractions au moment de la reprise postérieure à l’épidémie pourraient ne pas correspondre à ceux du Centre des sciences de l’Ontario en raison de la nature interactive, et fréquemment tactile, de l’expérience des visiteurs et du maintien possible des restrictions applicables aux grands rassemblements en salle. Un taux de réponse plus lent ou une deuxième vague de COVID-19 provoquerait des pertes supplémentaires aux niveaux des entrées et des revenus connexes.

Si le ralentissement économique et la fermeture de l’établissement devaient se poursuivre, les revenus liés aux commandites, aux dons et aux adhésions seraient en péril.

Le Centre des sciences étudie les sources de revenus qui permettraient de réduire d’éventuels déficits. Nous exploitons nos plateformes stratégiques de fidélisation, établissons de nouveaux partenariats et mettons à profit notre propriété intellectuelle et nos ressources. Le Centre des sciences cherche à obtenir des investissements du gouvernement et du secteur privé à l’appui d’expériences d’apprentissage scientifique d’envergure mondiale, notamment des offres virtuelles à l’intention des principaux groupes de parties prenantes comme le personnel enseignant et les élèves ainsi que les familles avec enfants.

Voici les principales hypothèses utilisées dans les états financiers présentés :

- Le Centre des sciences rouvrira ses portes à l’automne 2020.
- Les états financiers ne tiennent pas compte d’une éventuelle deuxième vague de COVID-19.
- Le niveau actuel de subventions provinciales de fonctionnement et d’occupation demeurera inchangé jusqu’à l’exercice de 2022-2023, soit le reste de l’horizon de planification.
- Le financement par le Ministère des projets d’entretien et de réfection en 2019-2020 a été fixé à 1 483 000 \$. Les dépenses en capitaux effectuées en 2019-2020 par le Centre des sciences à partir de fonds du Ministère et de recettes autonomes, y compris le fonds de réserve, ont été estimées à 3 103 000 \$.

État des opérations

La subvention de fonctionnement versée par le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture s'élève à 19 364 000 \$ de 2020-2021 à 2022-2023. L'estimation des revenus prévus s'est faite à partir du plan de fréquentation et des revenus commerciaux des centres d'affaires.

Le plan de l'effectif pour 2020-2021 est élaboré à partir de l'effectif de 2019-2020. Les salaires et les avantages sociaux estimés sont conformes au modèle organisationnel actuel et se basent sur les conventions de rémunération et d'avantages sociaux existantes, ainsi que sur les hausses des contributions de l'organisme employeur décidées par la Commission des régimes de retraite des fonctionnaires de l'Ontario pour les deux prochaines années.

Les autres charges de fonctionnement directes comprennent 4 814 000 \$ de créances d'exploitation versées à Infrastructure Ontario pour le bail de 2020-2021. Le Ministère finance 3 888 000 \$ du montant de ce bail.

Les autres charges de fonctionnement directes comprennent aussi les charges des centres d'affaires, des opérations générales et d'occupation. Pour 2020-2021, les charges des centres d'affaires et des opérations générales ont légèrement augmenté par rapport aux chiffres réels de 2019-2020 afin de soutenir l'élaboration d'un centre des sciences virtuel et de ressources et d'outils en ligne pour soutenir les familles à la maison et le personnel enseignant ainsi que de financer des mesures de sécurité pour préparer l'établissement et modifier certaines expositions.

Tableau 1. État des opérations (en milliers de dollars)

État des opérations pour l'exercice clos le 31 mars	Vérifié 2018-2019	Réalisations attendues 2019-2020	Plan 2020- 2021	Prévision 2021-2022	Prévision 2022-2023
Revenu					
Subventions de la province de l'Ontario					
Subvention de fonctionnement	19 659	19 364	19 364	19 364	19 364
Autres subventions	652	852	200	600	600
	<u>20 311</u>	<u>20 216</u>	<u>19 564</u>	<u>19 964</u>	<u>19 964</u>
Revenu d'exploitation					
Droits d'entrée et stationnement	5 320	4 596	1 403	5 514	5 514
Centres d'affaires	12 148	11 442	5 217	11 181	11 181
Revenu total	<u>37 779</u>	<u>36 254</u>	<u>26 184</u>	<u>36 659</u>	<u>36 659</u>
Charges de fonctionnement					
Salaires, rémunérations et avantages sociaux	21 665	21 175	22 290	22 220	22 220
Autres charges de fonctionnement directes					
Créance d'exploitation*	5 223	5 418	5 386	5 363	5 363
Centres d'affaires et opérations générales	9 173	9 515	11 809	9 029	9 029
Charges totales	<u>36 061</u>	<u>36 108</u>	<u>39 485</u>	<u>36 612</u>	<u>36 612</u>
Bénéfice net (perte nette) avant amortissement	<u>1 718</u>	<u>146</u>	<u>(13 301)</u>	<u>47</u>	<u>47</u>
Moins :					
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations	1 504	1 088	1 280	1 408	1 549
Amortissement des immobilisations	(2 220)	(2 429)	(2 203)	(2 424)	(2 666)
	<u>(716)</u>	<u>(1 341)</u>	<u>(923)</u>	<u>(1 016)</u>	<u>(1 117)</u>
Bénéfice net (perte nette) de l'exercice	<u>1 002</u>	<u>(1 195)</u>	<u>(14 224)</u>	<u>(969)</u>	<u>(1 070)</u>

*Le Centre des sciences demande une exemption du loyer de base afin d'atténuer les charges de fonctionnement directes.

Tableau 2. État de la situation financière (milliers de dollars)

État de la situation financière au 31 mars	Vérfié 2018- 2019	Réalisations attendues 2019-2020	Plan 2020-2021	Prévision 2021-2022	Prévision 2022- 2023
Actif					
À court terme					
Encaisse	12 348	12 798	-	-	-
Encaisse – Réserve grevée d’affectations internes	3 103	951	47	47	47
Débiteurs	944	1 497	700	800	800
Charges payées d’avance	537	738	600	600	600
Stocks de magasin	104	87	90	90	90
	17 036	16 071	1 437	1 537	1 537
Immobilisations (net)	9 948	10 622	11 964	10 540	8 874
Total des actifs	26 984	26 693	13 401	12 077	10 411
Passif et actifs nets					
Passif à court terme					
Dettes bancaires	-	-	3 595	4 541	4 594
Créditeurs et charges à payer	4 056	3 210	1 993	2 000	2 000
Produits reportés	3 692	2 345	2 300	2 500	2 900
Payable à la Société ontarienne des infrastructures et de l’immobilier	835	1 881	835	835	835
Payable à la province de l’Ontario	1 304	2 540	1 800	1 200	1 200
	9 887	9 976	10 523	11 076	11 529
Passif à long terme					
Obligation au titre des avantages de retraite prescrits par la loi	2 450	2 356	2 150	2 050	1 950
Apports afférents liés aux immobilisations	6 822	7 731	8 321	7 512	6 563
	9 272	10 087	10 471	9 562	8 513
Total du passif	19 159	20 063	20 994	20 638	20 042
Actifs nets					
Investis en immobilisations	3 126	2 891	3 643	3 028	2 310
Réserve grevée d’affectations internes	3 103	951	47	47	47
Excédent accumulé	1 596	2 788	(11 283)	(11 636)	(11 988)
	7 825	6 630	(7 593)	(8 561)	(9 631)
Total du passif et des actifs nets	26 984	26 693	13 401	12 077	10 411

Tableau 3. État des flux de trésorerie (milliers de dollars)

État des flux de trésorerie pour l'exercice clos le 31 mars	Vérifié 2018-2019	Réalisations attendues 2019-2020	Plan 2020-2021	Prévision 2021-2022	Prévision 2022-2023
Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement					
Bénéfice net / (perte nette) pour l'exercice	1 002	(1 195)	(14 224)	(969)	(1 070)
Ajustements ne nécessitant pas de décaissement					
Réduction au titre des avantages de retraite	(371)	(94)	(206)	(100)	(100)
Amortissement des immobilisations	2 220	2 249	2 203	2 424	2 666
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations	(1 504)	(1 088)	(1 280)	(1 408)	(1 549)
Variation des éléments hors caisse du fonds de roulement	134	(648)	(2 115)	(493)	400
	<u>1 481</u>	<u>(596)</u>	<u>(15 622)</u>	<u>(546)</u>	<u>347</u>
Flux de trésorerie pour des activités d'investissement en immobilisations					
Activités d'investissement en immobilisations	(2 751)	(3 103)	(3 545)	(1 000)	(1 000)
Flux de trésorerie pour des activités de financement					
Apports reportés afférents aux immobilisations	-	1 997	1 870	600	600
Variation nette de l'encaisse pour l'exercice					
	(1 270)	(1 702)	(17 297)	(946)	(53)
Encaisse, au début de l'exercice	<u>16 721</u>	<u>15 451</u>	<u>13 749</u>	<u>(3 548)</u>	<u>(4 494)</u>
Encaisse, à la fin de l'exercice	<u>15 451</u>	<u>13 749</u>	<u>(3 548)</u>	<u>(4 494)</u>	<u>(4 547)</u>
Éléments constitutifs de l'encaisse :					
Encaisse	12 348	12 798	(3 595)	(4 541)	(4 494)
Encaisse – Réserve grevée d'affectations internes	3 103	951	47	47	47
Encaisse, à la fin de l'exercice	<u>15 451</u>	<u>13 749</u>	<u>(3 548)</u>	<u>(4 494)</u>	<u>(4 547)</u>

ANNEXE B : PLAN DES EXPÉRIENCES OFFERTES

Dans la continuation du plan stratégique et en mettant à profit le renforcement des expériences offertes en 2019-2020 à l'occasion de notre 50^e anniversaire, le Plan des expériences du Centre des sciences, qui s'étend sur trois ans, comprendra des stratégies pour stimuler le nombre de visites sur place et la fréquentation virtuelle par nos principales catégories de clientèle, pour maximiser et diversifier les revenus et exploiter efficacement les ressources ainsi que pour mener à bien les objectifs stratégiques du Centre des sciences. Toutes les offres seront confirmées dans l'optique du cadre d'évaluation établi et alimentées par la rétroaction reçue des visiteurs et des parties prenantes.

Ces stratégies reposeront sur les éléments suivants :

- un renouveau ciblé rehaussant la pertinence du Centre des sciences auprès du public et créant de nouveaux produits à vendre et à louer pour le Service des ventes internationales;
- des partenariats relatifs aux contenus afin de créer de nouvelles expériences collaboratives;
- une programmation à l'appui des plateformes stratégiques de fidélisation et de la production de revenus;
- la mise en place d'offres temporaires (expositions et films) harmonisées avec le plan stratégique;
- la coordination des ressources internes afin de maximiser leur impact;
- une fidélisation précoce du public, des parties prenantes et des alliés potentiels qui solidifient à la fois la pertinence et le financement.

Précisément, au cours de la période visée, le Centre des sciences :

- rénovera amplement au moins une salle d'exposition;
- entreprendra des accords de location pour la nouvelle exposition itinérante;
- implantera un labo techno ou espace de création collaborative en partenariat;
- évaluera et redéfinira sa stratégie de communication de l'actualité scientifique;
- mettre en place une formation en enseignement l'été;
- lancera un programme pilote de rayonnement visant les élèves de l'Ontario;
- élaborera un catalogue étoffé d'offres numériques proposées par divers canaux en ligne.

En 2020-2021, le Centre des sciences proposera tout un éventail d'expositions, de programmes, de films et d'événements en accord avec nos objectifs commerciaux et stratégiques, qui stimuleront la fréquentation et mettront à profit la notoriété et le soutien accrus découlant de nos célébrations jubilaires.

Films

Au moins cinq films seront projetés en rotation sur l'écran du dôme tout au long de 2020-2021. La projection de ***Back from the Brink: Saving Animals from Extinction***, lancé à la fin

de 2019-2020, se poursuivra en 2020-2021. **Volcanoes**, lancé au 3^e trimestre de 2019-2020, continuera d'être projeté en 2020-2021, de même que **Great Bear Rainforest**, **Oceans** et **SuperPower Dogs**. Lors de l'exercice précédent, **A Beautiful Planet**, un film un peu plus ancien, a été ajouté au programme à l'intention des groupes scolaires en raison de ses liens étroits avec l'espace, l'environnement et le programme-cadre, et son ajout au programme en semaine pourrait être envisagé, sous réserve du retour des groupes scolaires. En fonction des évaluations des visiteurs et de la disponibilité de nouveaux films, un ou deux films actuels seront remplacés **au 4^e trimestre**.

Expositions

Dans votre tête, une exposition conçue et fabriquée au Centre des sciences et lancée à la fin du 2^e trimestre 2019-2020, continuera dans le Grand hall jusqu'au 3^e trimestre 2020-2021. Des expositions temporaires sont choisies pour compléter nos salles d'exposition permanentes, nos programmes et nos films, ainsi que pour stimuler les ventes d'adhésions et les visites par les familles, les touristes et les groupes. En 2020-2021, les expositions temporaires seront **Dinosaurs in Motion** aux 2^e et 3^e trimestres, **Crochet Coral Reef** au 3^e trimestre et **Planète glace** et **Au-delà des limites humaines** au 4^e trimestre.

Programmation et événements

Marché des familles

- ateliers virtuels proposés en août pour les enfants de 5 à 10 ans;
- nocturnes – quatre ou cinq réceptions au cours desquelles jusqu'à 700 personnes passent une soirée de programmation scientifique, puis s'installent pour dormir dans les salles d'exposition;
- camps des fêtes – camps d'une journée offerts pendant les vacances de décembre à janvier pour les enfants de 5 à 12 ans;
- camp du congé de mars – toute une semaine de programmes scientifiques pour les enfants de 5 à 12 ans, y compris l'exploration des expositions et des films IMAX;
- des séries d'ateliers et de cours en weekend conçus en fonction des orientations en sciences, technologie, ingénierie, art et mathématiques, pour les familles et les jeunes de 6 à 18 ans tout au long de l'année.

Marché de l'éducation

En plus des programmes actuels visant les élèves de la maternelle à la 12^e année et alimentés par le programme-cadre de l'Ontario en science et technologie, la programmation pour cette catégorie de clientèle inclura :

- la continuation du programme de résidence en STIAM au 4^e trimestre, qui culminera avec l'institut à l'intention du personnel enseignant au 4^e trimestre;
- les programmes proposés dans les écoles du Halton District School Board aux élèves de la 4^e à la 6^e année, en partenariat avec le Conseil des arts de l'Ontario, se poursuivent au 1^{er} trimestre;
- des options interdisciplinaires et individualisées pour le personnel enseignant et les élèves;

- des ateliers de perfectionnement professionnel pour le personnel enseignant de l'Ontario axés sur les thèmes de la science et de la technologie dans l'optique des compétences pour le 21^e siècle;
- des programmes spéciaux liés au choix de carrière et à la santé mentale;
- des ressources liées au programme-cadre offertes de manière virtuelle sur le carrefour des ressources pédagogiques numériques du Centre des sciences.

Proposés à toute la clientèle, sur place ou en ligne :

- la série de conférences *Great Conversations* – Les conférences du 1^{er} trimestre compléteront l'exposition ***Dans votre tête*** et incluront une série en trois volets animés par divers orateurs invités;
- des démonstrations et des ateliers manuels – sur divers thèmes au cours de l'année en fonction des expositions temporaires et des films à l'affiche;
- des programmes ponctuels mettant de l'avant des journées importantes (Jour de la Terre, journée internationale des centres et musées de sciences, Journée internationale des femmes et des filles de science, etc.) sont organisés tout au long de l'année;
- des programmes axés sur le thème du changement climatique et de l'environnement, qui seront lancés le 22 avril, date du 50^e anniversaire du Jour de la Terre, et qui se poursuivront tout au long de 2020;
- des programmes centrés sur le confort sensoriel sont proposés les premiers samedi du mois, en partenariat avec l'organisme Geneva Centre, entre autres;
- activités de *Recherche sur le vif!* proposées avec le soutien de partenaires tels que L'Hôpital pour enfants malades de Toronto et des universités torontoises.

ANNEXE C : PLAN DE MARKETING ET DE COMMUNICATION

Plans de communications stratégiques et de marketing

Le Centre des sciences de l'Ontario, l'un des premiers musées scientifiques interactifs du monde, est réputé pour sa capacité à réveiller la curiosité, cultiver l'innovation et inspirer un intérêt dans les sciences et la technologie. En cette période de changement rapide et de transformation, le Centre des sciences de l'Ontario continuera de jouer un rôle essentiel en éveillant dès le plus jeune âge la passion pour les sciences et en encourageant des milliers de visiteurs à faire l'expérience des sciences et de la technologie dans le cadre d'interactions captivantes.

En 2020-2021, le Centre des sciences renouvellera encore davantage ses stratégies et tactiques de marketing et de communication en s'appuyant efficacement sur les éléments les plus distinctifs de sa marque dans nos marchés cibles. Alimentées par des stratégies et des connaissances fondées sur des données, nos activités stimuleront et soutiendront directement d'ambitieux objectifs annuels et à long terme en matière de fréquentation en ligne et sur place et de génération de revenus dans un marché de plus en plus concurrentiel. Le Centre des sciences continuera de développer une proposition de valeur attirante et pertinente pour nos visiteurs et d'accroître notre notoriété comme contributeur incontournable à la culture scientifique que les entreprises et les particuliers voudront soutenir par des dons.

Objectifs

- Répondre à l'utilisation croissante d'Internet et des médias sociaux; poursuivre la réorientation des ressources vers le numérique, notamment par la refonte du site Web, du cybercommerce et des canaux de marketing offrant le meilleur rendement du capital investi.
- Poursuivre la mise en œuvre de l'identité actualisée de la marque et de la campagne axée sur la marque *Questionner. Expérimenter. Répéter.* dans l'ensemble des canaux et des secteurs d'activités pour stimuler la participation et accroître la fréquentation et les revenus.
- Stimuler la fréquentation et les revenus dans les principaux segments de marché intérieurs et étrangers par l'exécution de ventes directes, d'activités de marketing, de partenariats et de promotions. Entretenir les liens et les partenariats existants avec le milieu universitaire, les entreprises, les médias, le secteur privé, le gouvernement, les donateurs et les influenceurs et en bâtir de nouveaux pour nous aider à élargir notre auditoire.
- Consolider la notoriété du Centre des sciences et démontrer l'incidence de sa contribution à l'apprentissage, à la culture scientifique et à l'innovation des points de vue local, provincial, national et international.

- Continuer de renforcer l’image de marque en étendant notre nouveau cadre identitaire à l’ensemble des produits et des plateformes de marketing et de communication internes et externes.

Stratégies de communications stratégiques et de marketing

- Créer un site Web moderne, conçu pour les appareils mobiles et axé sur la clientèle qui reflète l’identité actualisée de la marque et qui est efficace dans les segments entreprise-consommateur et interentreprises. Le nouveau site Web améliorera la mesure de la fréquentation en ligne, offrira une expérience mobile nettement meilleure et orientera plus efficacement la clientèle tout au long du processus de cybercommerce.
- Élargir encore davantage la campagne axée sur la marque *Questionner. Expérimenter. Répéter.* et l’intégrer au marketing, à la publicité et aux expériences sur place.
- Élaborer une stratégie d’étude et d’évaluation à long terme pour éclairer les décisions opérationnelles, mesurer les résultats et répondre aux préférences et à la rétroaction de la clientèle; mettre à profit les données et les connaissances pour cibler plus précisément les consommateurs et les canaux médiatiques qui donneront le meilleur rendement du capital investi.
- Élaborer et exécuter une stratégie axée sur des tarifs réduits et des promotions qui ciblera les principaux marchés, attirera de nouveaux auditoires et accroîtra les revenus.
- Tisser de nouveaux liens avec des partenaires des secteurs public, privé et sans but lucratif afin de diversifier et d’améliorer les offres et de promouvoir le Centre des sciences de l’Ontario auprès de nouveaux auditoires.
- Mettre en œuvre une stratégie intégrée de contenu numérique qui favorise une expérience virtuelle dynamique au Centre des sciences et amplifie la notoriété du Centre, de ses activités et de l’importance des sciences dans l’ensemble des médias sociaux et des canaux numériques et autres.
- Mettre à profit les partenariats fructueux établis avec les médias à l’occasion du 50^e anniversaire pour optimiser la portée du marketing et des communications et stimuler les revenus et la fréquentation.
- Élaborer une stratégie de communications stratégiques pour soutenir la collecte de fonds et la mobilisation des parties prenantes.
- Collaborer avec des parties prenantes internes et externes pour rendre l’expérience des visiteurs plus cohérente et étudier d’autres possibilités d’obtention d’adhésions, de fréquentation répétée, de participation de l’auditoire en ligne et de production de revenus dans nos autres offres de programmes.
- Stimuler les réservations et les ventes de groupes dans le secteur de l’éducation, et élaborer une stratégie de croissance et de rétention dans notre clientèle interentreprises.
- Entreprendre une analyse de notre part du marché touristique à Toronto et travailler avec des partenaires pour élaborer une stratégie visant à attirer davantage de touristes intérieurs et étrangers au Centre des sciences.

ANNEXE D : PLAN DES VISITES POUR 2020-2021

	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Total
Expositions du Centre des sciences													
Total des visites des expositions	0	0	0	0	0	0	6 968	12 280	23 982	35 059	39 577	74 801	192 647
Total des entrées au cinéma OMNIMAX	0	0	0	0	0	0	1 062	2 967	4 205	3 918	5 686	10 704	28 543
Moins les billets du forfait OMNIMAX	-	-	-	-	-	-	(844)	(2 569)	(3 477)	(3 127)	(4 674)	(9 105)	(23 796)
Entrées uniquement au cinéma OMNIMAX	0	0	0	0	0	0	218	398	728	791	1 012	1 599	4 746
Entrées individuelles nettes	0	0	0	0	0	0	7 186	12 678	24 710	35 850	40 569	76 400	197 393
Catégories spéciales	0	0	0	0	0	0	730	1 546	2 511	763	1 238	1 802	8 590
Total des visites	0	0	0	0	0	0	7 916	14 224	27 221	36 613	41 807	78 202	205 983

ANNEXE E : ANALYSE CONJONCTURELLE

Perspective économique du Canada

L'économie du Canada est sur la voie de la reprise. En juin 2020, l'emploi a progressé de 952 000, soit 5,85 %. La création d'emplois s'est concentrée dans les emplois du secteur des services, à temps partiel et faiblement rémunérés, se traduisant par une reprise partielle dans les segments les plus touchés par la pandémie. Malgré les gains enregistrés en juin, l'économie canadienne a encore beaucoup de chemin à faire sur la voie de la reprise. L'emploi demeure inférieur de 1,8 million par rapport aux niveaux observés avant la pandémie, les baisses les plus importantes ayant eu lieu dans des industries qui ne se rétabliront pas rapidement. Par rapport aux 13,7 % de mai, le taux de chômage a diminué pour s'établir à 12,3 % en juin. (Renner, Cory, 2020).

Perspective économique de l'Ontario

L'Ontario, qui a été la deuxième province la plus touchée par l'épidémie de COVID-19, connaît une reprise plus lente que les autres provinces. C'est la seule province à ne pas avoir connu de gain d'emploi en mai, avec un taux de chômage à 9,6 % par rapport à 5,6 % en 2019. Pendant l'épidémie, l'emploi y a également diminué davantage que dans le reste du pays, avec une perte de 6,0 % par rapport à l'an passé. On s'attend à une reprise du marché du travail découlant de l'amorce de l'étape 2 de réouverture dans la majeure partie de la province.

Les exportations de véhicules ont chuté de 90 %. Heureusement, les usines automobiles ont repris l'activité en mai et la production augmentera probablement. En parallèle avec une amélioration de l'économie aux États-Unis, cette amélioration devrait contribuer au rétablissement des exportations au deuxième semestre.

L'Ontario a connu la baisse la plus sensible des ventes de logements depuis le début de la pandémie. La croissance démographique, qui était jusqu'ici forte dans la province, devrait ralentir sensiblement à court terme, ce qui modérerait les ventes de logements et ralentirait considérablement la croissance des prix après des gains annuels à deux chiffres au début de l'année.

L'aide substantielle du gouvernement aide à amortir le choc de la COVID-19. Le gouvernement provincial s'est engagé à prendre des mesures de soutien représentant environ 3 % du PIB. Parallèlement, le grand secteur des services financiers de la province sert d'amortisseur pour le marché de l'emploi, l'emploi dans cette industrie étant demeuré à peu près stable depuis le début de la pandémie. (Sciences économiques TD : Carnaci, Burleton, Sondhi, & Abdelrahman, 2020).

COVID-19

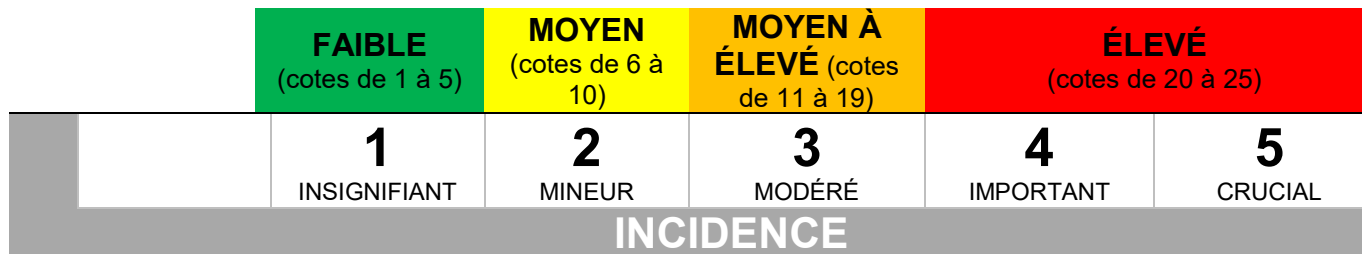
La COVID-19 a eu d'importantes répercussions économiques néfastes entraînant des changements notables du comportement du public.

- 42 % de la population canadienne et 46 % de la population ontarienne s'inquiètent de perdre leur emploi.
- 35 % des Ontariennes et Ontariens éviteront probablement de voyager, et ce, même dans leur propre province (Ipsos, 2020).
- Les gens restent plus près de chez eux et préfèrent leurs déplacements quotidiens dans leurs propres véhicules plutôt que d'utiliser les transports en commun.
- La clientèle attache de l'importance à l'existence de protocoles de sécurité précis. concernant le nettoyage, l'éloignement physique et d'autres points.
- Les restrictions imposées par les autorités de santé publique en matière d'éloignement physique et la lente réouverture de la province auront des répercussions sur la fréquentation et la capacité d'accueil des visiteurs dans les locaux.

ANNEXE F : ÉVALUATION ET GESTION DES RISQUES

Le Centre des sciences maintient une stratégie de gestion des risques concernant ses risques opérationnels, financiers et juridiques. Ces risques sont évalués en fonction de la probabilité de leur survenance et de leur incidence sur le Centre des sciences.

		FAIBLE (cotes de 1 à 5)	MOYEN (cotes de 6 à 10)	MOYEN À ÉLEVÉ (cotes de 11 à 19)	ÉLEVÉ (cotes de 20 à 25)	
PROBABILITÉ	5 PRESQUE CERTAIN				FAIBLE FRÉQUENTATION	PRESSIONS FINANCIÈRES
	4 PROBABLE			PAS D'ACCÈS	DOTATION FAIBLE NOUVELLES VENTES PERCEPTION NÉGATIVE DU PUBLIC À L'ÉGARD D'UN LIEU À CONTACTS FRÉQUENTS	
	3 POSSIBLE	DOMMAGES SUBIS PAR DES TIERS		LAIPVP	FERMETURE DES INSTALLATIONS EXÉCUTION DES CONTRATS	
	2 IMPROBABLE		ABSENCES DU PERSONNEL			
	1 RARE				FRAUDE	ATTEINTE À LA SÉCURITÉ DÉFAILLANCE INFORMATIQUE



Risque	Priorité stratégique connexe	Cote de risque		Stratégie d'atténuation
		Probabilité	Incidence	
RISQUES FINANCIERS				
Pressions financières liées aux répercussions de la COVID-19. Le Centre des sciences a fermé ses portes le 14 mars 2020, ce qui a entraîné une forte perte de revenus.	Efficacité organisationnelle visant la rationalisation, la transformation et la viabilité	Presque certain	Crucial	Continuer de surveiller les perspectives financières. Étudier d'autres sources de revenus possibles. Chercher du financement supplémentaire et une aide financière auprès du gouvernement afin de soutenir l'exploitation de l'établissement.
		ÉLEVÉ		
RISQUES STRATÉGIQUES				
Faible fréquentation liée à l'évolution de la conjoncture (c.-à-d.	Efficacité organisationnelle visant la rationalisation, la	Presque certain	Important	Maintenir la présence virtuelle par les canaux numériques, les bulletins électroniques et les médias sociaux afin de maintenir un

Risque	Priorité stratégique connexe	Cote de risque		Stratégie d'atténuation
		Probabilité	Incidence	
concurrence accrue, expériences défavorables des visiteurs, facteurs économiques; restrictions aux sorties scolaires liées à la COVID-19; enjeux internationaux liés à la santé, comme la COVID-19, ou à la sécurité) qui empêchent d'atteindre les objectifs stratégiques.	transformation et la viabilité Objectif total de fréquentation : 205 983.	ÉLEVÉ		lien avec les visiteurs et les parties prenantes. Définir des sources de revenus possibles grâce à du nouveau contenu offert dans le volet virtuel du Centre des sciences. Ajuster les activités et les offres de produits ou de programmes de manière à créer une expérience sécuritaire pour les visiteurs et le personnel. Utiliser la rétroaction des visiteurs pour éclairer les décisions concernant les produits et les offres promotionnelles ainsi que le contenu en ligne. Reporter les dates d'expiration des adhésions pour ménager la clientèle compte tenu de la fermeture prolongée du Centre des sciences en raison de la COVID-19. Proposer d'autres mesures incitatives aux membres. Des sondages récents réalisés auprès des visiteurs montrent que le Centre des sciences bénéficie d'une marque bien ancrée et du soutien du public. Surveiller et examiner les indicateurs et les valeurs de références de l'industrie touristique pour déterminer les incidences. Offrir les programmes scolaires exclusivement en version virtuelle pendant l'année scolaire 2020-2021 et demander du financement au gouvernement et aux conseils scolaires pour soutenir ce travail, et réorienter les cours et les ateliers vers des versions payantes en ligne avec préinscription pour s'assurer de conserver des sources de revenus.
RISQUES OPÉRATIONNELS ET LIÉS À LA PRESTATION DE SERVICES				
Fermeture des installations ou restrictions à leur ouverture en raison de rénovations requises aux codes du bâtiment et de prévention des incendies, de réparations imprévues ou de travaux de désamiantage ayant des répercussions sur les activités et la qualité de l'expérience proposée. Risque financier lié aux réparations d'équipements, au report de l'entretien et à des projets d'immobilisations ne bénéficiant pas du soutien du Ministère.	Atteindre les objectifs de fréquentation et de revenus.	Possible	Important	Répertorier les réparations d'immobilisations à court et à long terme dans le cadre d'un système de gestion des actifs. Demander au Ministère le financement d'immobilisations pour soutenir les principaux projets. Travailler avec le propriétaire (Infrastructure Ontario) et le gestionnaire des installations (CBRE) pour veiller à l'entretien des bâtiments. Prioriser les projets à l'interne pour veiller à la bonne affectation des ressources financières. L'entretien préventif doit être réalisé pour prolonger la durée de vie des actifs.
Accès impossible ou difficile au Centre des sciences en raison des	Atteindre les objectifs de fréquentation et de revenus.	Probable	Moyen	Continuer de collaborer avec l'organisme Metrolinx/Crosslinx Transit pour éviter les fermetures pendant les périodes de pointe et

Risque	Priorité stratégique connexe	Cote de risque		Stratégie d'atténuation
		Probabilité	Incidence	
gros travaux de construction du projet de train léger sur rail et des activités locales d'aménagement dans le quartier Don Mills et Eglinton se traduisant par une fréquentation réduite et par l'insatisfaction des visiteurs.		MOYEN À ÉLEVÉ		avec la cité de Toronto pour évaluer et atténuer les problèmes de circulation.
Atteinte à la sécurité du site se traduisant par une menace sur la sécurité publique et une fermeture d'envergure du site.	Respect des normes de santé et de sécurité pour le personnel et les visiteurs; atteinte des objectifs de revenus.	Rare	Crucial	Formation de l'ensemble du personnel de sécurité aux procédures d'urgence et aux premiers soins. Contacts étroits avec les services de police, l'équipe d'intervention d'urgence et les forces militaires canadiennes. Surveillance poussée, 24 h sur 24, du système CCTV et du système de contrôle d'accès. Une identification des dangers et une évaluation des risques ont été effectuées en juillet 2020.
Insuffisance de l'effectif , de sa structure ou de son budget pour mettre à exécution les plans de réouverture (y compris la création de nouveaux programmes et de contenu numérique, le personnel à distance et sur place) découlant de défis liés à la structure financière et organisationnelle, qui se traduit par des expériences de moindre qualité ou retardées.	Efficacité organisationnelle visant la rationalisation, la transformation et la viabilité. Excellence du rendement par l'engagement à l'égard des objectifs et des mesures; amélioration continue des pratiques et procédés opérationnels avec un engagement à se transformer du tout au tout là où cela est nécessaire.	Possible	Important	Planification centralisée des besoins en personnel découlant des mesures liées à la COVID-19 et à la réouverture du Centre des sciences. Créer de la capacité par le recrutement et, lorsque cela est possible, la réaffectation de personnel à l'appui des expériences virtuelles du Centre des sciences. Réalisation d'un examen organisationnel pour veiller à l'harmonisation des ressources avec nos objectifs stratégiques – en particulier à la lumière des nouvelles réalités organisationnelles. Investissements dans des outils soutenant le travail à distance.
Incapacité à obtenir concrètement de nouvelles ventes d'expositions	Total des revenus annuels gagnés et obtenus des sources	Possible	Important	Mise à profit des talents et de l'expertise internes en matière d'installation des expositions afin de réaliser une installation à

Risque	Priorité stratégique connexe	Cote de risque		Stratégie d'atténuation
		Probabilité	Incidence	
<p>existantes et d'autres produits et à honorer les engagements dans ces domaines en raison des restrictions de voyage liées à la COVID-19, de l'annulation des réservations par les clients et des retards de fabrication, qui se traduisent par une baisse de rendement, des livraisons retardées, une complexité accrue des installations d'expositions et la possibilité de pertes de revenus.</p>	<p>auxquelles contribue le Ministère : 26,2 M\$.</p>	<p>MOYEN À ÉLEVÉ</p>		<p>distance pour un client européen en avril. Affiner ce modèle en vue de son utilisation avec d'autres clients. Recherche de clients locaux qui accueilleraient nos expositions itinérantes, évitant ainsi des voyages transfrontaliers. Nous examinerons les mesures incitatives (p. ex., prix réduit) qui favoriseraient la conclusion de contrats de location. Études de nouvelles façons de promouvoir nos produits par des webinaires virtuels s'adressant à l'industrie du Centre des sciences et exposition virtuelle dans des salons commerciaux et des congrès (p. ex., congrès de l'Association of Science and Technology Centers en octobre).</p>
<p>Perception négative du public à l'égard de la sécurité des expériences tactiles à contacts fréquents du fait des inquiétudes liées à la COVID-19, qui se traduit par une baisse de la fréquentation (et des revenus).</p>	<p>Total des revenus annuels gagnés et obtenus des sources auxquelles contribue le Ministère : 26,2 M\$. Objectif total de fréquentation : 205 983.</p>	<p>Possible</p>	<p>Important</p>	<p>Modifier les expositions là où c'est possible pour adapter les éléments à contacts fréquents et élargir l'espace afin de permettre l'éloignement physique. Préparer une stratégie complète de marketing et de communications centrée sur les nombreuses mesures entreprises par le Centre des sciences pour garantir la sécurité des visiteurs, avec notamment un site Web et une vidéo résumant ce à quoi peuvent s'attendre les visiteurs pendant leur visite et mettant de l'avant nos pratiques de nettoyage sur place par la présentation du personnel de nettoyage et des mesures d'hygiène supplémentaires (postes supplémentaires de lavage des mains, horaires de nettoyage, etc.).</p>
<p>RISQUES LIÉS À LA GOUVERNANCE ET DE NATURE ORGANISATIONNELLE</p>				
<p>Utilisation inappropriée de l'information, des fonds ou de l'influence imputable à une surveillance et des contrôles de gestion inappropriés, ce qui se traduit par un risque de conflit d'intérêts ou de fraude.</p>	<p>Efficacité organisationnelle visant la rationalisation, la transformation et la viabilité. Excellence du rendement par l'engagement à l'égard des objectifs et des mesures; amélioration continue des pratiques et procédés opérationnels avec un engagement à se transformer du tout au tout là où cela est nécessaire</p>	<p>Rare</p>	<p>Important</p>	<p>Nombreux moyens de surveillance, comme le conseil d'administration, le Comité des finances et des opérations et la participation au processus du certificat d'attestation de la FPO. L'ensemble du personnel est assujéti au cadre d'éthique et au serment d'allégeance de la FPO. Processus et procédures établis incluant la surveillance et la séparation des tâches afin de préciser la responsabilité des contrôles internes, dont les systèmes de contrôle de l'accès physique et logique.</p>

Risque	Priorité stratégique connexe	Cote de risque		Stratégie d'atténuation
		Probabilité	Incidence	
RISQUES LIÉS À L'EFFECTIF				
Absences du personnel, des gestionnaires et des dirigeants liées à la COVID-19 (cas confirmés, auto-isolement, obligations d'assurer la garde d'enfants ou d'autres personnes à charge, etc.) se traduisant par l'incapacité à fournir des produits, des services et l'orientation organisationnelle.	Efficacité organisationnelle visant la rationalisation, la transformation et la viabilité.	Improbable	Mineur	Actuellement, un grand nombre d'employés travaillent à distance. À la réouverture, seuls les employés indispensables pour offrir l'expérience sur place reprendront le travail dans les locaux, après l'actualisation des protocoles de santé et de sécurité liés à l'éloignement physique, au port de protections faciales, à l'utilisation d'équipement de protection individuelle (EPI), à la rotation des quarts de travail, à l'auto-isolement en cas de maladie, etc. Les plans sont régulièrement orientés par le ministère de la Santé, le médecin hygiéniste en chef et les responsables de la santé publique.
Effectif insuffisant pour réaliser avec succès les contrats de produits livrables et les changements requis aux expositions sur place du fait des restrictions pesant sur le personnel en raison de la COVID-19, se traduisant par une baisse de la satisfaction parmi les clients des services des ventes et les visiteurs.	Efficacité organisationnelle visant la rationalisation, la transformation et la viabilité	Possible	Important	L'établissement des horaires de travail du personnel en fonction des restrictions imposées du fait de la COVID-19 est étudié attentivement en y incluant la rotation des quarts de travail, les quarts de travail échelonnés, l'éloignement physique, l'application de limites au nombre d'employés présents dans les espaces clos, le port de protections faciales, l'utilisation d'EPI, etc. Les relations avec la clientèle sont gérées par un dialogue continu sur les enjeux liés aux capacités actuelles et l'ajustement des produits livrables et des échéanciers.
RISQUES LIÉS À L'INFORMATION ET À LA TECHNOLOGIE				
Défaillances du matériel informatique en raison de l'âge du matériel, qui se traduit par une perte de productivité pour une partie ou l'ensemble de l'organisme.	Efficacité organisationnelle visant la rationalisation, la transformation et la viabilité	Rare	Crucial	Calendrier de remplacement de l'équipement en place afin de réduire le risque de défaillance. Le Centre des sciences utilise des doubles pour ses systèmes clés afin d'assurer un transfert immédiat en cas de défaillance d'un système. Un système d'alimentation sans interruption est utilisé afin de maintenir une alimentation de secours et le conditionnement de l'énergie pendant le recours aux générateurs au diesel pour alimenter les systèmes indispensables. Des améliorations technologiques récentes nous ont permis d'accroître la disponibilité, le temps exploitable et la résilience pour soutenir la productivité du personnel et des niveaux de service élevés compte tenu du plus grand nombre d'utilisateurs à distance. Le maintien de la priorité accordée aux configurations rationalisées, à l'équipement en double et aux solutions évolutives permettra de poursuivre l'apport d'améliorations à la géralité de nos systèmes indispensables et de capacités en communications.

Risque	Priorité stratégique connexe	Cote de risque		Stratégie d'atténuation
		Probabilité	Incidence	
RISQUES JURIDIQUES OU LIÉS À LA CONFORMITÉ				
Blessures ou dommages subis par des tiers à l'origine d'actions en justice.	Efficacité organisationnelle visant la rationalisation, la transformation et la viabilité	Possible	Insignifiant	Le Centre des sciences souscrit une assurance responsabilité commerciale assortie d'un maximum déterminé de 20,0 M\$ pour couvrir tout dommage découlant d'actions de tiers. La responsabilité financière du Centre des sciences se limite à 2 500 \$ par demande d'indemnisation. La police d'assurance responsabilité commerciale actuelle ne comporte pas d'exclusions liées à la COVID-19.
		FAIBLE		

Plans des opérations en cas d'urgence

Le Centre des sciences maintient un Plan de continuité des affaires, qui fournit une stratégie d'intervention élargie pour les urgences et les incidents opérationnels ainsi que les perturbations de portée et de durée variable. Il existe également des procédures et des protocoles spécifiques pour une variété de scénarios; y compris l'évacuation en cas d'incendie, les arrêts des systèmes, les colis suspects et les réponses d'urgence.

Sécurité en cas d'incendie – Le Centre des sciences dispose d'un plan en cas d'incendie approuvé qui est entièrement coordonné avec les pompiers de Toronto et Infrastructure Ontario. Le plan fournit des conseils pour tous les programmes d'activités et d'exploitation du Centre des sciences. Ce plan fait l'objet d'un examen chaque année en vertu du code de protection contre les incendies en Ontario. Un cours en ligne à l'intention de tout le personnel a été développé et mis en œuvre. Un nouveau plan d'évacuation d'urgence a été élaboré et partagé avec le personnel. Des exercices d'incendie sont menés annuellement pour tester et évaluer les procédures d'évacuation. Un entretien préventif est entrepris chaque année.

Santé et sécurité – Le Centre des sciences participe à un Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail qui veille à ce que tous les aspects des activités soient examinés et que la réalisation de ces activités soit conforme aux règlements en vigueur. Des inspections régulières sont effectuées sur le site. Les dangers potentiels sont identifiés par le personnel et l'administration. Des contrôles techniques et administratifs sont développés et mis en œuvre conformément aux lignes directrices de la FPO, à la Loi sur la santé et la sécurité au travail et aux besoins spécifiques au site. Les procédures et formations récentes comprennent : espaces clos, procédures de protection respiratoire, travaux en hauteur, appareils de levage et formation et certification en santé et sécurité au travail pour les gestionnaires, les chefs d'équipe et les superviseurs concernés.

Santé et sécurité des visiteurs – Le Centre des sciences veille à ce que ses opérations répondent aux normes provinciales et fédérales ainsi qu'à fournir un environnement sûr et sécurisé grâce à une surveillance et à des inspections. Toutes les nouvelles expositions et les nouveaux programmes sont analysés par la direction qui veille au respect des règlements et des politiques. Toutes les blessures des visiteurs sont enregistrées par le personnel du service de sécurité et donnent lieu à une enquête pour déterminer la cause et les mesures correctives à prendre afin d'éviter un nouvel incident.

Plans spécifiques à chaque service – De nombreux services communiquant ou transigeant directement avec le public ou encore des services internes essentiels aux opérations ont élaboré des procédures et des protocoles pour limiter les risques. Parmi ces démarches, le comité et les protocoles concernant les soins des animaux assurant que de tels soins soient prodigués.

Stratégies de gestion financière

Le Centre des sciences examine les perspectives financières et continue d'explorer les sources de revenu potentielles et la rationalisation nécessaires pour sa viabilité financière. Le Centre des sciences travaille avec ses partenaires et autres parties prenantes afin d'atteindre les résultats financiers positifs qui soutiennent son fonctionnement et font fructifier les investissements dans ses priorités stratégiques.

Rapports financiers – Les revenus et les dépenses sont examinés chaque mois et présentés chaque trimestre au conseil d'administration, alors que les prévisions sont révisées à la fin de l'année. La direction fait un suivi continu des recettes et du nombre de visites. Toute variance négative par rapport au plan entraîne des changements dans la répartition du personnel variable, des coupes éventuelles de programmes et des mesures centralisées de contrôle des dépenses.

Voici les autres stratégies d'atténuation des risques :

Gestion des ressources humaines – Pour le plan de 2020-2021, le nombre maximum d'employés à temps plein est de 244. La vice-présidence de la Branche présente les demandes de personnel qu'elle recommande, et le directeur général les approuve.

Devises étrangères – Jusqu'ici, le principal risque de taux de change pour le Centre des sciences concerne le dollar américain par rapport au dollar canadien, vu les activités du Service des ventes internationales. Afin de réduire au minimum l'impact des fluctuations, le Centre des sciences détient un compte en banque en dollars américains qui sert à payer pour certains services ainsi que pour y verser des recettes en dollars américains. Les estimations des périodes où il y aura des flux d'actif et de passif en dollars américains sont effectuées à l'occasion, afin que l'on calcule l'exposition des dollars américains du Centre des sciences.

Relations avec des tiers

Voici les tiers (groupes ou entreprises désignées) dont il est question au cours de 2020-2021.

Nom/Type	Nature de la relation	Administré par
Ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme, de la culture	Gouvernance, principal bailleur de fonds	Protocoles d'entente
Infrastructure Ontario (IO)	Locateur; Opération des bâtiments et renouvellement	Contrat d'hébergement
Compass Group Canada Ltd.	Services alimentaires	Contrat; expire en 2022
Eurest Services	Service de nettoyage	Contrat; expire en 2019, appels d'offres à venir
Edelman Canada	Agence de communication et de relations publiques	Contrat; expire en 2020
Fournisseurs divers	Services sur place	Demandes de proposition ou appels d'offres et contrats

Nom/Type	Nature de la relation	Administré par
Clients du Service des ventes internationales	Acheteurs de services d'expositions	Contrat
Commanditaires	Financement des prestations de commandite	Contrat
Traiteurs privilégiés	Services alimentaires pour la clientèle des installations à louer	Contrat; expire en 2023
Toronto District School Board (conseil scolaire public de Toronto)/Toronto Catholic District School Board (conseil scolaire public catholique de Toronto)	Partenariat ou financement	En cours Contrat ou entente
Subventions pour projets gouvernementaux	Financement spécifique au projet	Ententes de financement
Cité de Toronto	Locateur	Bail