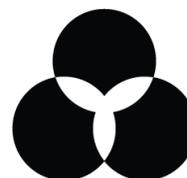


CENTRE DES SCIENCES DE  
L'ONTARIO

# PLAN D'AFFAIRES 2022-2023



**CENTRE DES  
SCIENCES  
DE L'ONTARIO**

Un organisme du  
gouvernement de l'Ontario

# TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ANALYTIQUE.....	4
<b>1. PRÉSENTATION DU CENTRE DES SCIENCES .....</b>	<b>8</b>
<b>Vision.....</b>	<b>8</b>
<b>Mission .....</b>	<b>8</b>
<b>Vocation.....</b>	<b>8</b>
<b>Notre mandat .....</b>	<b>8</b>
Nos principaux auditoires .....	9
<b>Soutenir les priorités de l'Ontario .....</b>	<b>9</b>
<b>Gouvernance et leadership .....</b>	<b>10</b>
<b>2. PLAN D'AFFAIRES STRATÉGIQUE DE 2022-2023 .....</b>	<b>12</b>
<b>Priorités stratégiques .....</b>	<b>12</b>
<b>Nos cadres de travail .....</b>	<b>12</b>
Diversité, inclusion et antiracisme .....	12
Démarches autochtones du savoir.....	13
Accessibilité.....	13
Engagement envers l'environnement.....	13
<b>2022-2023 au Centre des sciences.....</b>	<b>13</b>
Réalisation des priorités .....	14
Ressources nécessaires pour atteindre les objectifs et réaliser les activités .....	16
<b>3. MESURES DE RENDEMENT – 2021-2022 À 2024-2025 .....</b>	<b>20</b>
<b>ANNEXE A : ÉTATS FINANCIERS DE 2021-2022 À 2023-2024.....</b>	<b>24</b>
Tableau 1. État des résultats (en milliers de dollars) .....	27
Tableau 2. État de la situation financière (en milliers de dollars).....	28
Tableau 3. État des flux de trésorerie (en milliers de dollars).....	29
<b>ANNEXE B : PLAN DES EXPÉRIENCES OFFERTES.....</b>	<b>30</b>
<b>Films .....</b>	<b>30</b>
<b>Expositions .....</b>	<b>31</b>
<b>Programmation et événements .....</b>	<b>31</b>
Marché des familles avec enfants.....	31
Marché de l'éducation.....	31
À l'intention de tous les publics.....	32
<b>ANNEXE C : PLAN DE MARKETING ET DE COMMUNICATION.....</b>	<b>33</b>
<b>Plan de marketing et de communication stratégique .....</b>	<b>33</b>
Objectifs de marketing et de communication pour 2022-2023 .....	33
<b>Stratégies de marketing et de communication .....</b>	<b>34</b>
<b>ANNEXE D : PLAN DES VISITES POUR 2022-2023.....</b>	<b>36</b>
<b>ANNEXE E : ANALYSE CONJONCTURELLE .....</b>	<b>37</b>
<b>Perspective économique.....</b>	<b>37</b>
<b>COVID-19.....</b>	<b>37</b>
<b>ANNEXE F : ÉVALUATION ET GESTION DES RISQUES.....</b>	<b>39</b>
<b>ANNEXE G : PLAN DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>48</b>
<b>Capacité organisationnelle et fidélisation.....</b>	<b>48</b>

Planification de la main-d'œuvre .....	48
Rémunération.....	49
Acquisition et développement de talents .....	49
Gestion des talents et performance .....	49
Santé, sécurité et bien-être.....	50
Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail .....	50
Diversité, inclusion et lutte contre le racisme .....	50
Relations de travail stratégiques.....	51
Conventions collectives .....	51
<b>ANNEXE H : PLAN DE PRESTATION DE SERVICES EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION (TI)..</b>	<b>52</b>

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Ces deux dernières années, le rôle essentiel joué par la science dans la réponse à certains des défis majeurs touchant notre monde a occupé le devant de la scène. Au Centre des sciences de l'Ontario, nous croyons que la science, la technologie et l'innovation aideront à façonner un avenir meilleur et estimons avoir une fonction fondamentale du fait que les gens cherchent des sources fiables pour comprendre l'univers qui les entoure.

Le présent plan d'affaires décrit de quelle façon le Centre des sciences de l'Ontario s'acquittera de sa mission et de son mandat et fera avancer les priorités du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (ici, Ministère). Dans nos activités, nous mettrons à profit la réussite des années passées tout en nous fondant sur une approche axée sur l'avenir qui stabilisera l'organisme, renforcera notre pertinence, créera de la durabilité et préparera le Centre des sciences de l'Ontario à sa transformation future. En tant qu'organisme du gouvernement de l'Ontario, nous agissons dans l'intérêt supérieur de la population ontarienne en faisant preuve d'efficacité et d'efficacités et en utilisant de manière optimale l'argent des contribuables.

La pandémie de COVID-19 a eu un effet sans précédent sur les secteurs du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture. En 2022-2023, notre priorité sera de soutenir les efforts de relance post-pandémique et d'aider à stimuler l'activité économique tant pour notre organisme que dans la province, afin d'aboutir à une croissance reflétant la diversité et la vitalité de nos collectivités.

En tant qu'organisme provincial particulièrement prisé, nous assumons le rôle important qui nous incombera dans la relance post-pandémique de l'Ontario et le soutien à la résilience culturelle et économique. À la pointe de l'apprentissage STIM (science, technologie, ingénierie et mathématiques), et grâce à nos expériences captivantes, uniques en leur genre, nous sommes une destination culturelle et touristique prisée à l'échelle locale et internationale. Nous nous réjouissons à la perspective de poursuivre nos contributions essentielles en nous acquittant de nos engagements à l'égard d'un apprentissage du 21<sup>e</sup> siècle et de l'innovation chez les jeunes et en faisant la promotion de l'enseignement et des carrières en STIM. Nos quatre priorités stratégiques nous positionneront pour ce travail vital vers la relance et la croissance :

*Nous allons :*

- *former un carrefour animé de partenariats innovateurs centré sur l'éducation et la mobilisation scientifiques;*
- *stimuler la sensibilisation, la mobilisation et la participation aux sciences et à l'innovation parmi notre public afin d'enrichir le capital scientifique de la société et de favoriser un fort esprit citoyen;*

- *étendre notre portée en constituant une destination de premier ordre dans le paysage touristique de la province et en contribuant à une économie ontarienne prospère;*
- *augmenter notre résilience organisationnelle, revitaliser notre culture, développer et acquérir des talents et des ressources pour réaliser nos priorités et optimiser notre viabilité financière.*

Nous faisons notre possible pour être une destination accueillante accessible à toutes et à tous. Nous continuons d'étendre notre rayonnement dans tout l'Ontario et au-delà et collaborons étroitement avec la Ville de Toronto voisine pour mobiliser la jeunesse locale et bâtir de nouveaux partenariats communautaires. De plus, nous serons une destination de premier ordre pour les résidents de toutes les régions de l'Ontario qui planifient des vacances sécuritaires et se préparent à redécouvrir notre magnifique province.

L'élaboration d'une stratégie complète de transformation numérique permettra au Centre des sciences de créer de nouvelles propositions innovantes (cyberexpériences de pointe, visites en réalité virtuelle, expériences immersives novatrices, présentations ou expositions en ligne, etc.), de soutenir solidement notre travail grâce à l'infrastructure numérique et d'adopter une approche fondée sur des données qui donne la priorité au numérique. Nous mettrons à profit nos efforts de transformation numérique, qui ont évolué depuis le début de la pandémie. Grâce à la collaboration avec nos partenaires, la province et nos ressources internes spécifiques, cette stratégie sera parachevée et mise en œuvre en 2022-2023.

À l'appui de l'engagement de la province à l'égard de l'enseignement des STIM, nous continuerons d'attirer le personnel enseignant et les élèves de chaque niveau par des programmes et des ressources qui améliorent l'apprentissage en classe et virtuel. Nous rechercherons des possibilités de collaborations ontariennes avec des partenaires tels Science Nord, la Place de l'Ontario et TVO pour accroître notre capacité, notre rayonnement et notre accessibilité. Par ailleurs, nous continuerons de participer à des échanges importants sur des sujets scientifiques actuels, notamment les doutes face à la vaccination et les connaissances scientifiques qui sous-tendent la santé mentale et le bien-être.

Le Centre des sciences achèvera la mise en œuvre d'une nouvelle structure organisationnelle amorcée en 2021-2022, qui tirera profit de ses réalisations dans la promotion de l'apprentissage des sciences, renforcera la priorité que nous accordons aux fonctions administratives afin de mieux nous acquitter de notre mandat important et fournira un tremplin pour la transformation future.

Notre travail sera orienté par l'élaboration et l'utilisation des cadres qui soutiennent nos engagements dans les domaines suivants : diversité, inclusion et antiracisme; démarches autochtones du savoir; accessibilité; viabilité environnementale. Les ressources élaborées dans

notre ministère et à la fonction publique de l'Ontario (FPO) serviront à faire progresser notre travail.

En 2022-2023, nous continuerons de mettre à profit les réalisations que nous avons menées depuis le début de la pandémie, au moment nous avons réorienté nos priorités, nos objectifs et nos ressources pour planifier et lancer de nouvelles expériences virtuelles du Centre des sciences.

Voici certaines de nos principales réalisations en 2021-2022 :

- Le soutien apporté aux parents, ainsi qu'au personnel enseignant et aux élèves, par l'élaboration et la diffusion d'une gamme complète de programmes, d'activités et d'événements virtuels sur tous nos canaux numériques et sur notre site Web, notamment « Allô scientifique » et d'autres événements en direct, des expériences maison, des films et des ressources d'apprentissage au foyer.
- En partenariat avec Science Nord et le ministère de l'Éducation, l'élaboration et la prestation à l'intention du personnel enseignant de ressources liées au programme-cadre pour des niveaux scolaires précis en vue de leur utilisation en salle de classe virtuelle, notamment des présentations vidéo accompagnées de plans de cours, d'outils d'évaluation et d'activités d'enrichissement.
- Le lancement d'ateliers virtuels liés aux programmes scolaires tenus en modes synchrone et asynchrone, qui généreront des revenus et seront proposés en anglais et en français en vue de l'apprentissage par les élèves chez eux ou en classe.
- La réouverture sécuritaire et réussie des installations, avec un éventail complet d'expositions attrayantes, notamment des mises à niveau d'Actividée et les expositions phares suivantes :
  - *Nature Connects* (une expérience de plein air gratuite accessible par les membres de la collectivité locale et les visiteurs);
  - *Crochet Coral Reef*;
  - *Planète glace*;
  - *Bug Lab*.
- La poursuite de l'intégration des démarches autochtones du savoir aux programmes et aux expériences, notamment :
  - dans la série « Allô scientifique », un programme virtuel de mathématiques à l'intention des Autochtones (avec 13 884 vues en direct);
  - les projets *Sôhkêpayin* et *Asaimîna* – *Sôhkêpayin* est un projet d'artistes résidents centré cette année sur l'artiste autochtone Jason Baerg. *Asaimîna* est une exposition en ligne d'œuvres interactives de Baerg.

- L'exécution de programmes uniques et intensifs visant à développer, accompagner et célébrer l'innovation chez les jeunes, sur place et en ligne, notamment :
  - la reconnaissance et la mise à l'honneur de cinq jeunes âgés de 15 à 18 ans par le Prix d'Innovation Weston pour les jeunes, qui célèbre des innovations conçues visant à résoudre des problèmes mondiaux concrets;
  - la tenue de camps d'été autour des STIM, avec et à l'intention des jeunes des collectivités locales, financés par le ministère de l'Éducation;
  - l'offre d'expériences d'apprentissage scientifique uniques et novatrices à l'intention des élèves de 12<sup>e</sup> année de tout l'Ontario à l'École des sciences du Centre des sciences de l'Ontario.
  
- La priorité accordée à la génération de revenus dans le cadre d'activités telles :
  - la location d'installations à des entreprises de production pour le tournage de films et d'émissions télévisées. Ces locations soutiennent également des secteurs plus vastes de l'économie provinciale;
  - la collecte de plus de 200 000 \$ (net) grâce à l'événement virtuel et encaissement électronique de l'Innovation RBC;
  - l'exécution de projets de recherche, de conception et de fabrication pour une clientèle locale et étrangère.

# 1. PRÉSENTATION DU CENTRE DES SCIENCES

Quatre priorités stratégiques orientent notre travail et nos lignes de conduite.

Nous allons :

- *Former un carrefour animé de partenariats innovateurs centré sur l'éducation et la participation scientifiques.*
- *Stimuler la sensibilisation, la mobilisation et la participation aux sciences et à l'innovation chez notre public afin d'enrichir le capital scientifique de la société et de favoriser une citoyenneté forte et active.*
- *Étendre notre portée en tant que destination de premier ordre dans le paysage touristique de la province et contribuer à une économie ontarienne prospère.*
- *Augmenter notre résilience organisationnelle, revitaliser notre culture, développer et acquérir des talents et des ressources qui mèneront à bien nos priorités et optimiseront notre viabilité financière.*

Une même vision, une même mission et une même vocation nous unissent lorsque nous prenons nos décisions au quotidien, interagissons avec les clients et envisageons nos objectifs stratégiques, et ce, quels que soient les initiatives et les 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 principaux auditoires

Le Centre des sciences concentre ses expériences, ses programmes et ses activités sur les **auditoires principaux** suivants :

- **Les familles avec enfants** de moins de 18 ans à la recherche d'expériences qui surpassent leurs interactions quotidiennes sur les plans de la science, de la technologie et de l'innovation lors de participations stimulantes.
- **Le personnel éducateur** qui s'intéresse à des contenus scientifiques et technologiques captivants.

## Soutenir les priorités de l'Ontario

Alors que la province a amorcé sa réouverture et que les familles sont encouragées à redécouvrir l'Ontario, nous travaillerons étroitement avec nos partenaires gouvernementaux et commerciaux afin d'inspirer un nouveau public à visiter le Centre des sciences. Ces démarches appuieront la relance socioéconomique de la province.

Afin d'optimiser la vitalité économique, culturelle et sociale de l'Ontario, la contribution du Centre des sciences consistera toujours à offrir un programme dynamique en sciences et en technologie s'adressant à un auditoire diversifié, à l'échelle provinciale et ailleurs aussi.

En tant que leader de confiance en ce qui a trait à l'apprentissage informel des STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques) le Centre des sciences continuera de jouer un rôle important pour encourager l'apprentissage, le développement des compétences, l'entrepreneuriat, la réussite scolaire, les carrières et l'éducation dans les matières STIM. Nous mettons au point une programmation centrée sur l'actualité scientifique. Divers programmes d'accès et offres virtuelles nous permettront de continuer à desservir des communautés défavorisées.

En fournissant un milieu 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 profite doublement à la province, soit sur les plans financier et culturel – une forte croissance économique dans un tissu culturel résilient qui reflète la diversité et la vitalité des communautés ontariennes.

*Nous appuierons la relance socioéconomique et les efforts de croissance de l'Ontario en offrant de riches expériences au public local et international tout en collaborant avec des partenaires touristiques de la région afin d'encourager les familles à découvrir pleinement leur province.*

*Nous élargirons notre influence prépondérante en matière d'apprentissage STIM, ce qui bénéficiera tant au capital scientifique qu'à l'essor de l'innovation chez les jeunes, améliorera leurs compétences du 21<sup>e</sup> siècle et leur assurera non seulement un diplôme, mais aussi des compétences vitales.*

*Nous créerons des situations favorables au développement des compétences chez les jeunes du pays afin de les préparer à participer à la main-d'œuvre et à l'économie mondiale de l'avenir.*

*Nous continuerons de prioriser les expériences clientèle pour les familles avec enfants à l'appui du tourisme, de la croissance économique et du dynamisme communautaire.*

*Nous chercherons des occasions de collaborer en dehors de nos publics, en Ontario et au-delà – pour des partenariats novateurs qui présenteront l'Ontario au monde entier.*

*Nous continuerons d'améliorer l'expérience des visites grâce à des stratégies de modernisation numérique.*

## **Gouvernance et leadership**

Le Centre des sciences est régi par un conseil d'administration, dont le président 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. Le président du Conseil est John Carmichael. Le poste de vice-présidence est actuellement vacant.

Le Centre des sciences est classé en tant qu'organisme public rattaché à la Commission du Ministère. De ce fait, il est assujéti aux procédures, politiques et directives applicables dans la fonction publique de l'Ontario (FPO). 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. 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; 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 des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture, qui approuve le rapport annuel.

Le directeur général doit rendre des comptes au Conseil quant à la mise en œuvre de sa stratégie ainsi qu'à la direction et à la gestion de l'organisation dans le but d'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 2022-2023

Depuis plus de 50 ans, le Centre des sciences représente une destination favorite et est un chef de file mondial en matière d’apprentissage informel fondé sur les STIM. Depuis cette assise solide, nous évoluons vers la réalisation d’un plan d’avenir prometteur qui assurera des retombées positives et durables pour les générations futures en Ontario.

### Priorités stratégiques

Quatre priorités stratégiques nous guideront vers la réalisation de nos objectifs ambitieux.

**Être un carrefour scientifique dynamique** : Nous aspirons à devenir un carrefour de partenariats innovateurs axés sur l’éducation et la participation scientifiques – une source d’inspiration pour le corps enseignant et les élèves en matière de stratégies centrées sur l’apprenant, contribuant directement et sensiblement à la filière ontarienne d’innovation dans les STIM.

**Aider à bâtir un capital scientifique<sup>1</sup>** : En matière de sciences, nous cherchons la conscientisation, la mobilisation et la participation chez toutes les personnes que nous servons – ainsi, nous contribuons à enrichir le capital scientifique de notre société et favorisons la vitalité citoyenne.

**Étendre notre portée** : En tant que source appréciée et fiable d’expériences amusantes et interactives, tant virtuelles qu’en présentiel, nous cherchons à élargir notre audience. Nous aspirons à devenir une destination de premier ordre dans le paysage touristique provincial et à contribuer à renforcer l’économie de l’Ontario.

**Augmenter la résilience organisationnelle** : Nous encouragerons une culture organisationnelle solide qui développe et soutienne l’équipe dans laquelle elle s’investit. Nous acquerrons aussi des talents, des compétences et des ressources humaines qui nous permettront de réaliser nos priorités et d’optimiser notre viabilité financière.

### Nos cadres de travail

#### Diversité, inclusion et antiracisme

Au Centre des sciences, notre but a toujours été de créer un espace – tant physique que psychologique – qui soit accueillant pour tout le monde, en visite, au travail ou en partenariat.

---

<sup>1</sup> Le capital scientifique est un concept récemment établi qui nous permet de comprendre pourquoi certaines personnes s’approprient la science et d’autres non. La recherche montre que l’enrichissement du capital scientifique a un effet positif sur la vie des gens – y compris l’encouragement à entreprendre et à poursuivre des études et des carrières associées à la science – ce qui constitue un outil de justice sociale et aide à épanouir des vies et à améliorer leurs chances.

Nous continuons d'examiner les biais systémiques et de répondre à leurs manifestations au sein de notre organisme, en posant des gestes concrets afin de créer une amélioration durable pour toute la communauté, à l'interne comme à l'extérieur du Centre des sciences. Nous savons qu'il y a bien du chemin à faire. Nous continuerons de jouer un rôle dans la sensibilisation au racisme, afin de le combattre et de produire une réforme sociale réelle au sein de la communauté.

### **Démarches autochtones du savoir**

Le Centre des sciences s'engage à apprendre des communautés autochtones et des gardiens du savoir de notre ville, de la province et de la communauté scientifique dans son ensemble, afin que notre collaboration conduise à éclairer, façonner et tisser des liens pertinents avec notre public et avec le territoire.

Nous reconnaissons que notre travail implique la décolonisation de nos façons de faire et de nos espaces, tels nos expositions traditionnelles, nos lieux de réunions, nos enseignements et nos apprentissages de la science. Cette décolonisation se réalisera en collaboration avec des personnes gardiennes du savoir autochtone et en suivant leurs enseignements.

### **Accessibilité**

Le Centre des sciences s'engage à être une attraction culturelle inclusive, accessible et attrayante. En tant qu'organisme du gouvernement de l'Ontario, nous suivons fidèlement les principes de la Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario : la dignité, l'autonomie, l'intégration et l'égalité des chances; et contribuons à l'élaboration de plans pluriannuels dans le but de rendre l'Ontario accessible d'ici 2025.

### **Engagement envers l'environnement**

Le Centre des sciences attache une grande valeur à l'environnement. Nous croyons à l'utilisation rationnelle et à la conservation des ressources naturelles. À titre d'organisme du gouvernement de l'Ontario, nous appuyons les initiatives provinciales concernant la conservation de l'énergie et de l'eau, de même qu'une exploitation judicieuse des ressources aériennes et terrestres, pour le plus grand bénéfice de l'environnement, de la santé des collectivités et de notre économie, et ce, pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

### **2022-2023 au Centre des sciences**

Nos expériences de 2022-2023 feront jaillir des étincelles de créativité et d'innovation, déclencheront des conversations importantes et inspireront l'émerveillement et la curiosité. L'éventail de programmation et d'expositions nouvelles ou renouvelées sera attrayant pour notre public clé composé de familles avec enfants, de personnel éducateur et d'élèves, de même que de touristes, d'entreprises et de partenaires qui désirent célébrer la science et définir l'avenir avec nous.

Le Centre des sciences contribuera aux priorités de l'Ontario quant à la promotion des industries du patrimoine, du tourisme et de la culture, d'encourager le développement des

compétences chez les jeunes, et de renforcer l'efficacité du gouvernement. Nous continuerons de contribuer ainsi doublement à l'économie de l'Ontario par nos relations avec les partenaires du tourisme, les partenaires médiatiques, les entreprises en démarrage ou non et les sociétés commerciales. Nous mettrons à bien le crédit d'impôt pour les vacances en Ontario avec nos partenaires en hébergement afin de stimuler le tourisme dans la province et les visites au Centre des sciences. 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.

Le Centre des sciences évolue au sein d'un des marchés culturels les plus compétitifs du Canada et attire des auditoires parmi les plus avisés et cultivés dans le monde. Nos offres de 2022-2023 s'appuient sur les nouveaux partenariats, les programmes et la valorisation de la marque développés au cours des deux dernières années afin de motiver le public à continuer d'interagir avec nous en ligne et de revenir au Centre des sciences pendant l'année (voir l'annexe B : Plan des expériences offertes).

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, inclusion et lutte contre le racisme; intégration des savoirs autochtones; accessibilité; pratiques environnementales. Nous publierons les objectifs, les mesures adoptées et notre progrès relatif à ces mesures par souci de transparence.

Notre restructuration organisationnelle inclura de nouvelles équipes centrées sur la mise en œuvre de stratégies de croissance commerciale, de transformation numérique et de recherche et évaluation. Nous introduisons activement une planification intégrée à l'aide de meilleures pratiques de gestion de projet afin d'harmoniser et d'optimiser nos activités et de capitaliser sur de nouveaux débouchés.

## Réalisation des priorités

- 1. Être un carrefour scientifique dynamique** : développer des partenariats innovateurs axés sur l'éducation et la participation scientifiques. Devenir une source d'inspiration pour le corps enseignant et les élèves en matière de stratégies centrées sur l'apprenant, tout en contribuant directement et sensiblement à la filière ontarienne d'innovation dans les matières STIM.
  - Le Centre des sciences constituera le partenaire de choix du secteur de l'éducation.
  - Davantage d'élèves et de membres du corps enseignant disposeront des ressources et des occasions nécessaires pour participer à l'innovation et à l'apprentissage des STIM par l'entremise du Centre des sciences et de ses organismes partenaires.
  - Des partenariats collaboratifs avec des entreprises, des organisations et le secteur public au sens large créeront des façons de mettre en valeur l'innovation

- ontarienne, d'enrichir l'expérience du Centre des sciences et de faire progresser des objectifs communs.
- Des modalités de mentorat seront intégrées à de nouvelles initiatives innovantes axées sur les jeunes.
- 2. Aider à bâtir un capital scientifique :** En matière de sciences, nous stimulons la conscientisation, la mobilisation et la participation chez toutes les personnes que nous servons – contribuant ainsi à augmenter le capital scientifique de notre société et à renforcer l'esprit citoyen.
- Présenter une programmation et des expériences extraordinaires qui seront mises au point et produites par le Centre des sciences de l'Ontario et des partenaires.
  - Un sondage à l'échelle provinciale sur le capital scientifique permettra d'établir la compréhension initiale du concept et d'orienter les stratégies qui cadreront nos réalisations dans l'avenir.
  - L'avant-gardisme des idées sur le capital scientifique se révélera par la participation à des forums externes de discussion.
- 3. Étendre notre portée :** Intensifier notre impact en tant que source appréciée et fiable d'expériences amusantes et interactives autant virtuelles qu'en présentiel – devenir une destination de premier ordre dans le paysage touristique provincial contribuant à la force économique de l'Ontario.
- Grâce à une stratégie de participation et de partenariat guidée par des données, nous rejoindrons notre auditoire fondamental dans toutes les régions de la province et appuieront les efforts de relance du gouvernement consistant à encourager les familles à redécouvrir l'Ontario.
  - Une stratégie exhaustive de marketing et de communications sera implantée pour rehausser les partenariats médiatiques, touristiques et commerciaux qui amplifieront les efforts et stimuleront les visites provenant de l'extérieur de la province.
- 4. Augmenter la résilience organisationnelle :** Valoriser la culture organisationnelle, développer les talents et acquérir les ressources pour réaliser nos priorités et optimiser notre viabilité financière.
- La rétroaction du personnel concernant le renforcement de la culture organisationnelle et l'amélioration de l'expérience d'emploi selon le sondage de la FPO et d'autres sources sera priorisée et prise en compte.
  - La nouvelle structure organisationnelle sera réalisée pour permettre au Centre des sciences de répondre à son mandat et de respecter ses priorités stratégiques, ce qui donnera l'élan à toute évolution future.

- Nous finaliserons la stratégie pluriannuelle de transformation numérique qui priorise une approche d’abord numérique quant aux procédés et aux systèmes, aux compétences et aux offres et commencerons à la suivre en travaillant avec des partenaires externes.
- La résilience financière sera renforcée par des initiatives nouvelles et transformées vers des profits nets et des partenariats à plusieurs niveaux.
- Nos cadres de travail (diversité, équité, inclusion et lutte contre le racisme; participation autochtone; accessibilité; pratiques environnementales) orienteront notre culture et nos efforts et y seront intégrés.

## **Ressources nécessaires pour atteindre les objectifs et réaliser les activités**

### **Soutiens externes**

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 partenariats, aux parrainages, à la philanthropie et à leurs résultats. De plus, ces membres nous font profiter de leurs avis, 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 conseil de développement et du comité de planification des bénévoles pour le Gala de l’Innovation RBC. Dans leur générosité, ces bénévoles nous font bénéficier de leur temps, de leurs conseils et de leurs relations, et s’emploient activement à rechercher du soutien tout en faisant la promotion du Centre des sciences afin de l’aider à atteindre ses objectifs de financement. Ces bénévoles de direction cautionnent aussi nos activités au sein de leurs propres réseaux.

Nous considérons que la collaboration joue un rôle essentiel dans l’avenir du Centre des sciences. Dans son engagement à travailler de concert avec des partenaires du gouvernement, de la communauté et du secteur privé, le Centre des sciences développera des potentialités citoyennes enrichissantes dans l’ensemble de la province et préparera des leaders de la prochaine génération.

### **Ressources financières**

Le Centre des sciences est un organisme du gouvernement provincial et reçoit des subventions qui financent partiellement son fonctionnement. L’autofinancement par des droits d’entrée et des centres d’affaires complète ces revenus.

La perspective financière prévoit que :

- La subvention provinciale de 19,4 M\$ se maintiendra durant les trois prochaines années.

- Les objectifs éloignés de revenus seront atteints.
- Des mesures de rationalisation pour réduire les coûts et favoriser la transformation seront adoptées.
- Les secteurs de l'économie, du tourisme et de l'éducation reprendront jusqu'à dépasser les niveaux pré-COVID.

Le Centre des sciences a élaboré des stratégies pour gérer les impératifs financiers, dont la reprise suivant les répercussions de la pandémie de COVID-19, et repérer des sources de revenus potentielles. Parmi celles-ci, le maintien des partenariats et autres soutiens externes qui développent nos ressources autres que financières et nos filières de revenu.

Notre Conseil d'administration joue un rôle crucial dans la gouvernance et la réussite du Centre des sciences. Le Conseil soutient l'initiative et l'engagement des mécènes et des adeptes envers des relations à long terme et durables. Ce soutien permet au Centre des sciences de réaliser ses priorités, d'atteindre ses objectifs et de déployer des activités axées sur sa mission.

Il est essentiel de générer des revenus pour assurer notre viabilité financière et notre rétablissement compte tenu des contraintes prévues (voir l'annexe A). La direction a ciblé des sources de revenu potentielles dans divers domaines, notamment : la collecte de fonds, la vente d'expositions, les partenariats et l'emploi des données d'étude de marché pour faire fructifier les contenus virtuels. Les stratégies d'atténuation des risques déterminées dans le cas du manque à gagner relatif à la fréquentation géreront aussi les impératifs financiers liés aux recettes (voir la page 39). Ainsi, nous continuerons à fournir des expériences, des programmes et des services de haute qualité tout en attirant un nouveau public. Nous développons des stratégies de croissance qui permettront de bonifier les expériences du public, la programmation offerte et les revenus afin de soutenir le fonctionnement de l'organisme et de compenser pour les hausses de salaires et de loyer, qui ne sont pas de notre ressort.

Ces efforts sécuriseront les perspectives financières du Centre des sciences à investir dans de nouvelles expériences et une nouvelle programmation. Plus précisément, le Centre des sciences s'engage à mettre en œuvre des stratégies qui redresseront les contrecoups financiers de la pandémie et consolideront notre viabilité financière, comme mettre l'accent sur les visites, afin d'augmenter les revenus. Les stratégies proposées nécessiteront des investissements pour :

- créer de nouvelles expériences virtuelles et en présentiel qui étendront notre portée en Ontario et ailleurs;
- explorer de nouvelles occasions de promouvoir le Centre des sciences et y sensibiliser le public;
- déployer notre stratégie philanthropique et obtenir des investissements à l'appui de l'apprentissage et l'expérience scientifiques;
- prioriser la stratégie numérique du Centre des sciences et diversifier les offres du Centre des sciences virtuel afin de générer des revenus de commerce électronique et d'épargner grâce à des mesures d'efficacité;

- s’assurer que les talents, les compétences et les technologies disponibles permettent de mettre au point de nouvelles expériences et de nouveaux programmes en réponse aux décisions fondées sur des données obtenues à la suite de recherches et d’évaluations solides.

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 de l’Ontario bénéficie d’une incroyable équipe de personnels et de bénévoles créatifs, novateurs et divers qui nous permet de travailler à la réalisation de notre vision, notre mission et nos objectifs et de soutenir l’exécution, chaque jour, des fantastiques expériences du Centre des sciences. Nous sommes déterminés à créer un milieu de travail positif et inclusif qui aide chaque membre du personnel à travailler au mieux de ses capacités.

En 2022-2023, nous mettrons en œuvre une nouvelle stratégie des RH visant à améliorer l’expérience du personnel, à développer des talents prêts pour l’avenir et à équiper plus avant le Centre des sciences en vue de la prestation d’expériences exceptionnelles, mesurées en fonction des priorités liées au leadership, à l’inclusion, à la résilience et à l’adaptation afin de soutenir une vision stratégique pour les gens, la culture et les talents.

Nous élaborerons des stratégies pour inciter les dirigeants à être de réels champions du rendement organisationnel et à innover sur la voie du changement transformationnel.

En tant qu’organisme totalement voué à l’apprentissage et au perfectionnement des compétences, nous nous attacherons à veiller à ce que nos équipes disposent des connaissances, des aptitudes et de la formation requises pour travailler efficacement dans notre environnement qui évolue rapidement, en proposant un programme complet de formation qui aidera l’effectif à améliorer ses compétences en vue de la réalisation de nos objectifs organisationnels. Notre plan d’apprentissage à l’échelle de l’organisme préparera la direction et le personnel à la transformation de notre travail et de notre culture en s’axant notamment sur le développement du leadership au sein de l’organisme afin d’améliorer l’expérience du personnel.

Un nombre élevé d’employés de longue date seront admissibles à la retraite au cours des prochaines années – 40 % des gestionnaires pourront partir en retraite dans les cinq ans qui

viennent. Nous établirons des plans de relève efficaces comprenant l'encadrement, la stimulation et le développement de talents divers.

Notre réussite exige un milieu de travail favorisant la santé et le bien-être du personnel, exempt de violence, de discrimination et de harcèlement et où le personnel connaît et respecte les obligations liées aux politiques de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail et de prévention de la violence au travail. Dans ce contexte, nous venons de lancer un programme pilote de partenariat avec le Bureau de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail afin de veiller à un traitement et un règlement rapides et efficaces des plaintes, accompagnés d'une reddition des comptes tout au long du processus.

Le Centre des sciences est déterminé à bâtir et favoriser un milieu de travail plus inclusif, divers, équitable, antiraciste, accessible et respectueux, exempt de discrimination et de harcèlement. Pour aller plus loin dans ce sens, nous avons lancé en juin 2020 un groupe de travail sur la lutte contre le racisme qui a préparé l'ébauche d'un cadre complet conforme au *Plan d'action pour l'égalité raciale au sein de la fonction publique de l'Ontario* et incluant plus de 50 domaines d'intervention recommandés, formulés à partir des contributions du personnel sur les thèmes suivants :

- Engagement et responsabilisation du leadership
- Stratégies de lutte contre le racisme
- Formation et prévention
- Recrutement
- Intégration
- Soutien aux plaintes liées à la prévention de la discrimination et du harcèlement au travail

L'organisme est déterminé à examiner les recommandations et à élaborer des stratégies en vue de leur mise en œuvre, notamment par la poursuite de sa participation au Programme des champions de la diversité pour l'avancement professionnel de la FPO.

Le Centre des sciences a harmonisé ses activités avec les priorités de la FPO en matière de lutte contre le racisme, notamment les pratiques de recrutement, l'apprentissage et le perfectionnement, les programmes de mentorat et la participation du personnel. Le Centre mettra en œuvre les mesures définies dans le *Plan d'action pour l'égalité raciale* au sein de la FPO et améliorera l'expérience du personnel (voir la page 21).

### 3. MESURES DE RENDEMENT – 2021-2022 À 2024-2025

Priorités stratégiques et bilan des performances	Mesure	Objectifs 2020-2021	Résultats 2020-2021	Objectifs 2021-2022	Objectifs 2022-2023	Objectifs 2023-2024	Objectifs 2024-2025
<b>1. Être un carrefour axé sur l'enseignement et la participation scientifiques</b> : servir de plaque tournante dynamique pour créer des partenariats innovants axés sur l'enseignement et la participation dans les sciences – inspirer et mobiliser le corps enseignant et les élèves dans une approche centrée sur l'apprenant, et contribuer directement et de façon concrète à la filière de l'innovation et des STIM de l'Ontario.	Pourcentage de nouveau contenu offert par des partenaires ou d'activités de cocréation avec la clientèle	50 %	Moyenne de 65 % de nouveau contenu dans plus de 15 catégories	50-60 % de contenu	50-60 % de contenu	50-60 % de contenu	50-60 % de contenu
	Mise en œuvre de la stratégie de transformation numérique	Sans objet (s.o.)	Participation à l'aide de soutien externe et de socialisation à l'interne	Participation à l'aide de soutien externe et de socialisation à l'interne	Finalisation de la stratégie et mise en œuvre de la phase 1	Objectifs à définir selon la stratégie finale	Objectifs à définir selon la stratégie finale
<b>2. Aider à bâtir un capital scientifique</b> : accroître la conscientisation, la fidélisation et la participation à la science et à l'innovation chez le public que nous desservons – aider à bâtir un capital scientifique dans notre société et soutenir une citoyenneté forte.	Programmes, plateformes et activités d'innovation chez les jeunes, avec des partenaires pour développer, encadrer et célébrer cette innovation.	≥ 5 événements en partenariat; 1 événement mettant en valeur l'innovation chez les jeunes	Dans le cadre du Prix d'Innovation Weston pour les jeunes, remise de 34 000 \$ à cinq lauréats et réalisation de cinq événements basés sur des partenariats	≥ 5 événements en partenariat, 1 événement mettant en valeur l'innovation chez les jeunes	≥ 5 événements en partenariat	≥ 5 événements en partenariat, 1 événement mettant en valeur l'innovation chez les jeunes	≥ 5 événements en partenariat, 1 événement mettant en valeur l'innovation chez les jeunes
<b>3. Étendre notre portée</b> : étendre notre portée en tant que source appréciée, fiable et axée sur la famille à l'aide d'expériences scientifiques amusantes et interactives, tant en personne que virtuellement – faire figure de destination de choix dans le paysage touristique de la province et contribuer à une économie ontarienne forte.	Présence physique (établir une nouvelle mesure de la portée en fonction de la fréquentation en personne)	205 893	Le Centre des sciences demeure fermé à cause de la pandémie et des restrictions sanitaires visant les rassemblements et les expériences interactives.	142 078	779 880	861 720	933 694

Priorités stratégiques et bilan des performances	Mesure	Objectifs 2020-2021	Résultats 2020-2021	Objectifs 2021-2022	Objectifs 2022-2023	Objectifs 2023-2024	Objectifs 2024-2025
	Participation virtuelle (rejoindre par le biais du contenu public, récréatif et scolaire)	Base de référence de la participation virtuelle à déterminer	37 143 87 877 visionnements des programmes scolaires dans YouTube	22 839 (baisse due à la réouverture du Centre des sciences)	117 335	117 527	124 875
	Programmes d'accès (% de la fréquentation totale)	10 %	Aucune visite sur place à cause de la fermeture; contenus virtuels tels les diffusions Facebook Live, les soirées étoilées, les ateliers et les ressources éducatives	10 %	10 %	10 %	10 %
	Abonnements dans les médias sociaux	111 335	111 074	128 058	134 460	141 183	148 242
	Participation à des événements virtuels (dans les médias sociaux) – interactions, mentions j'aime, commentaires, partages, etc.	Année de référence	63 089 participations	65 612	27 772 (d'après la baisse résultant de l'accent sur le présentiel)	29 160	30 613
	Audience des événements virtuels ( <i>Événements de médias sociaux</i> ) combien ont assisté, ont vu la publication, ont l'événement dans leur journal	Année de référence	693 082	705 943	123 612 (voir la remarque ci-dessus)	129 792	136 281
	Indice NPS ( <i>Net Promoter Score</i> ) – probabilité de recommander le Centre des sciences		Non évalué en 2020-2021, vu la fermeture de l'établissement	51 %	41 %	41 %	41 %
	Fréquentation du site Web	Année de référence	1 137 907 pages vues au total 871 009 pages uniques	1 140 000 pages vues au total; 900 000 pages uniques	2 777 308 pages vues au total; 2 074 342 pages uniques	2 916 173 pages vues au total; 2 178 059 pages uniques	3 061 981 pages vues au total; 2 286 961 pages uniques

Priorités stratégiques et bilan des performances	Mesure	Objectifs 2020-2021	Résultats 2020-2021	Objectifs 2021-2022	Objectifs 2022-2023	Objectifs 2023-2024	Objectifs 2024-2025
<b>4. Résilience organisationnelle</b> : en priorité, revitaliser la culture, développer et acquérir des talents et des ressources pour remplir notre mandat; optimiser notre viabilité financière.	Revenus autogénérés du Centre des sciences	6 620 000 \$	3 248 000 \$; vu les restrictions pandémiques, le Centre des sciences n'a pas ouvert ses portes, donc n'a pu atteindre l'objectif. Le Ministère a fourni un fonds de stabilisation pour atténuer le manque à gagner.	6 071 000 \$	15 017 000 \$	17 150 000 \$	18 923 000 \$
	Observance des engagements du Centre des sciences et de la FPO contre le racisme		Harmonisation des activités du Centre des sciences avec les priorités d'antiracisme de la FPO, y compris l'embauche, le perfectionnement professionnel, le mentorat et la fidélisation du personnel. Création d'engagements guidés par le personnel envers un Centre des sciences antiraciste. Début d'action visant à répondre à ces engagements.	Réalisation des objectifs d'antiracisme de la FPO et des actions requises  Élaboration du cadre d'antiracisme du Centre des sciences de l'Ontario	Mise en application des actions définies par la feuille de route vers l'équité raciale de la FPO  Mise en application de la phase 1 de la stratégie du Centre des sciences contre le racisme	Mise en application des actions définies par la feuille de route vers l'équité raciale de la FPO  Mise en application de la phase 2 de la stratégie du Centre des sciences contre le racisme	Mise en application des actions définies par la feuille de route vers l'équité raciale de la FPO  Mise en application de la phase 3 de la stratégie du Centre des sciences contre le racisme

Priorités stratégiques et bilan des performances	Mesure	Objectifs 2020-2021	Résultats 2020-2021	Objectifs 2021-2022	Objectifs 2022-2023	Objectifs 2023-2024	Objectifs 2024-2025
	Maintenir ou améliorer le résultat du sondage sur l'expérience employé (l'indice mesure 4 aspects de l'expérience du personnel déterminée par la FPO : l'engagement, la satisfaction organisationnelle, la satisfaction professionnelle, la motivation)		Centre des sciences : 68,8 Fonction publique de l'Ontario : 70,9	Parité avec l'indice de la FPO	70,9	Valeur déterminée par l'indice précédent	Valeur déterminée par l'indice précédent

## ANNEXE A : ÉTATS FINANCIERS DE 2021-2022 À 2023-2024

Les états financiers comprennent les résultats vérifiés comparatifs pour l'exercice financier de 2020-2021, une projection pour l'exercice financier de 2021-2022 en cours et les projections pour les exercices financiers de 2023-2024 à 2024-2025.

Le Centre des sciences prévoit des déficits pour l'exercice financier de 2021-2022 en cours, vu les répercussions de la pandémie de COVID-19.

Les recettes de l'exercice actuel ont subi l'impact matériel de la fermeture du Centre des sciences au début de 2021-2022, puisque les restrictions pandémiques ont limité le nombre de visites et d'offres et accru les charges de fonctionnement. Afin de permettre aux attractions culturelles et au tourisme provinciaux de continuer à s'acquitter de leur mandat, le Ministère a approuvé des Fonds de stabilisation d'urgence jusqu'à concurrence de 4,8 M\$ pour que le Centre des sciences puisse continuer à respecter ses obligations financières et à effectuer les remises en état nécessaires pour réduire la propagation de la COVID-19.

Le Centre des sciences prévoit des pressions financières pour les trois prochaines années en raison des répercussions à long terme de la COVID-19 sur l'industrie du tourisme et des attractions. Les prévisions dépendent fortement du rétablissement du nombre de visites et des recettes des centres d'affaires à des niveaux antérieurs à la COVID.

Malgré les prévisions déficitaires, la conjoncture financière s'est améliorée par rapport à celle du plan d'affaires précédent. En automne, le Centre des sciences a obtenu des recettes de fréquentation générale supérieures aux prévisions de l'an dernier.

Voici les principales hypothèses utilisées dans les états financiers présentés :

- Les directives sanitaires pandémiques provinciales permettront au Centre des sciences de continuer ses activités, y compris celles qui génèrent des revenus.
- Le retour à des niveaux antérieurs à la COVID de l'exercice financier 2022-2023 (c.-à-d. par rapport à l'exercice de référence 2018-2019) et des hausses modestes d'année en année jusqu'à 2024-2025.
- Le niveau actuel de subvention provinciale de fonctionnement sera inchangé et se poursuivra jusqu'en 2024-2025, c.-à-d. la limite de l'horizon de planification.
- En 2021-2022, le Ministère a approuvé un financement de projet d'immobilisations de 0,6 M\$. Le Centre des sciences a estimé à 1,8 M\$ les dépenses totales en immobilisations, couvertes à la fois par le Ministère et par des fonds autogénérés, y compris la réserve de 2021-2022.

Autres facteurs à considérer :

Démographiquement, le public du Centre des sciences se constitue surtout d'enfants de moins de 12 ans. En Ontario, la vaccination des enfants de 5 à 11 ans a commencé en novembre 2021. D'ailleurs, la Santé publique recommande que les enfants reçoivent leur seconde dose huit semaines après la première. Toute réticence collective à l'égard de la vaccination se traduirait par une baisse du taux de récupération des recettes de fréquentation et de droits d'entrée.

Les sorties et les programmes scolaires se reflètent grandement sur les résultats du Centre des sciences. La période de pointe pour ces activités se situe entre avril et juin. Des délais dans la distribution et l'acceptation des vaccins pour les enfants réduiraient sans doute les fréquentations en 2022-2023.

Les revenus provenant des parrainages, des dons et des adhésions risquent d'être affectés ailleurs en cas de ralentissement économique.

Afin d'améliorer sa résilience financière, le Centre des sciences étudie les sources de revenus et travaille en étroite collaboration avec le Ministère sur un plan de redressement qui permettrait 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.

## **États des opérations**

La subvention de fonctionnement accordée par le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture est évaluée à 19,4 M\$, ce qui correspond au financement historique. L'estimation des recettes est basée sur un retour à des niveaux de fonctionnement normaux pour l'exercice financier 2022-2023, puis des hausses année après année.

Les estimations des salaires, rémunérations et avantages sociaux se basent sur la dotation en personnel de 2021-2022. Ces charges sont conformes au modèle organisationnel actuel.

Les autres charges de fonctionnement directes comprennent les frais d'occupation à Infrastructure Ontario de 4,6 M\$ couvrant le loyer et l'entretien en 2022-2023, les centres d'affaires et le fonctionnement général. Les montants antérieurs sont réduits, car le Centre des sciences était fermé durant l'exercice financier 2020-2021 et partiellement fermé pendant celui de 2021-2022.

Les charges totales augmenteront légèrement en 2022-2023, puis demeureront relativement stables alors que de légères hausses des charges liées à l'effectif et aux frais d'occupation se poursuivront durant notre exploration de potentialités nous permettant d'atteindre nos priorités stratégiques dont notre stratégie numérique, l'établissement de notre transformation organisationnelle et l'expansion du Centre des sciences virtuel.

## **État des flux de trésorerie**

En 2020-2021, le Ministère a approuvé un financement de projet d'immobilisations de 1,2 M\$. Les projets entrepris comprennent l'initiative de transformation numérique, le projet de contrôle physique de la COVID qui comprend l'installation d'ouvre-portes et d'écrans sans

contact, et l'amélioration de l'infrastructure. Les projets étaient terminés au premier trimestre de 2021-2022.

En 2021-2022, le Ministère a approuvé un financement de projet d'immobilisations de 0,6 M\$. Les projets entrepris comprennent une initiative d'observance environnementale et des réparations ou des rénovations de modules d'exposition.

Le Centre des sciences a estimé les dépenses totales en immobilisations à 1,8 M\$ pour 2021-2022 (dépenses de 0,7 M\$ pour les projets d'immobilisations de 2019-2020 et de 2020-2021), 1,7 M\$ pour 2022-2023 et 1,0 M\$ pour 2023-2024 et 2024-2025.

**Tableau 1. État des résultats (en milliers de dollars)**

État des résultats pour l'exercice clos le 31 mars	Véifié 2020-2021	Réalisations prévues en 2021-2022	Plan 2022-2023	Prévision 2023-2024	Prévision 2024-2025
<b>Produits</b>					
Province de l'Ontario					
Subvention de fonctionnement	19 364	19 364	19 364	19 364	19 364
Autres	5 241	4 785	-	-	-
Autres subventions	860	1 475	733	400	400
Droits d'entrée grand public et frais de stationnement	40	1 265	5 400	5 971	6 270
Revenus tirés d'activités auxiliaires	3 208	4 503	9 617	11 179	12 653
	<u>28 713</u>	<u>31 392</u>	<u>35 114</u>	<u>36 914</u>	<u>38 687</u>
<b>Charges</b>					
Salaires, rémunérations et avantages sociaux	20 242	21 952	22 301	22 524	22 748
Autres charges de fonctionnement directes					
Frais d'occupation	4 953	4 730	4 826	4 900	4 975
Centres d'affaires et fonctionnement général	5 706	9 315	10 343	10 367	10 658
	<u>30 901</u>	<u>35 997</u>	<u>37 470</u>	<u>37 791</u>	<u>38 381</u>
<b>Résultat (perte) avant amortissement</b>	<u>(2 188)</u>	<u>(4 605)</u>	<u>(2 356)</u>	<u>(877)</u>	<u>306</u>
Moins :					
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations	1 325	1 602	1 669	1 475	1 018
Charge d'amortissement	(2 681)	(2 837)	(2 880)	(2 497)	(1 387)
	<u>(1 356)</u>	<u>(1 235)</u>	<u>(1 211)</u>	<u>(1 022)</u>	<u>(369)</u>
<b>Perte nette de l'exercice</b>	<u>(3 544)</u>	<u>(5 840)</u>	<u>(3 567)</u>	<u>(1 899)</u>	<u>(63)</u>

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

État de la situation financière pour l'exercice clos le 31 mars	Vérifié 2020-2021	Réalisations prévues en 2021-2022	Plan 2022-2023	Prévision 2023-2024	Prévision 2024-2025
<b>ACTIF</b>					
<b>À court terme</b>					
Encaisse	4 075	457	-	-	-
Encaisse – Réserve grevée d'affectations internes	959	971	981	991	991
Débiteurs	2 763	850	800	800	800
Charges payées d'avance	904	600	600	600	600
Stocks de magasin	86	90	90	90	90
	<u>8 787</u>	<u>2 968</u>	<u>2 471</u>	<u>2 481</u>	<u>2 481</u>
<b>Immobilisations</b>	<u>10 026</u>	<u>8 997</u>	<u>7 822</u>	<u>6 325</u>	<u>5 938</u>
	<u>18 813</u>	<u>11 965</u>	<u>10 293</u>	<u>8 806</u>	<u>8 419</u>
<b>PASSIFS ET ACTIFS NETS</b>					
<b>Passif à court terme</b>					
Dettes bancaires	-	-	1 761	2 448	2 042
Créditeurs et charges à payer	2 749	2 751	2 801	2 901	3 002
Produits reportés	1 900	1 900	2 000	2 200	2 300
Payable à la Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier	-	-	-	-	-
Payable à la province de l'Ontario	1 419	1 400	1 400	1 400	1 400
	<u>6 068</u>	<u>6 051</u>	<u>7 962</u>	<u>8 949</u>	<u>8 744</u>
<b>Passif à long terme</b>					
Obligation au titre des avantages de retraite prescrits par la loi	2 256	2 050	1 950	1 850	1 750
Apports reportés afférents aux immobilisations	7 403	6 618	6 702	6 227	6 208
	<u>9 659</u>	<u>8 668</u>	<u>8 652</u>	<u>8 077</u>	<u>7 958</u>
	<u>15 727</u>	<u>14 719</u>	<u>16 614</u>	<u>17 026</u>	<u>16 702</u>
<b>Actifs nets</b>					
Investis en immobilisations	2 623	2 378	1 120	98	(271)
(Déficit) excédent accumulé	(496)	(6 103)	(8 422)	(9 309)	(9 003)
Réserve grevée d'affectations internes	959	971	981	991	991
	<u>3 086</u>	<u>(2 754)</u>	<u>(6 321)</u>	<u>(8 220)</u>	<u>(8 283)</u>
	<u>18 813</u>	<u>11 965</u>	<u>10 293</u>	<u>8 806</u>	<u>8 419</u>

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

États des flux de trésorerie pour l'exercice clos le 31 mars	Véifié 2020-2021	Réalisations prévues en 2021-2022	Plan 2022-2023	Prévision 2023-2024	Prévision 2024-2025
<b>Activités de fonctionnement</b>					
Perte nette de l'exercice	(3 544)	(5 840)	(3 567)	(1 899)	(63)
Ajustement pour l'élément sans incidence sur la trésorerie					
Amortissement des immobilisations	2 681	2 837	2 880	2 497	1 387
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations	(1 325)	(1 602)	(1 669)	(1 475)	(1 018)
	<u>(2 188)</u>	<u>(4 605)</u>	<u>(2 356)</u>	<u>(877)</u>	<u>306</u>
Variation des éléments hors caisse du fonds de roulement	(5 339)	2 196	200	300	200
Réduction au titre des avantages de retraite prescrits par la loi	(100)	(206)	(100)	(100)	(100)
	<u>(5 439)</u>	<u>1 990</u>	<u>100</u>	<u>200</u>	<u>100</u>
	<u>(7 627)</u>	<u>(2 615)</u>	<u>(2 256)</u>	<u>(677)</u>	<u>406</u>
<b>Activités d'investissement en immobilisations</b>					
Acquisitions d'immobilisations	<u>(2 085)</u>	<u>(1 807)</u>	<u>(1 706)</u>	<u>(1 000)</u>	<u>(1 000)</u>
<b>Activités de financement</b>					
Apports reportés afférents aux immobilisations	<u>997</u>	<u>818</u>	<u>1 753</u>	<u>1 000</u>	<u>1 000</u>
<b>Variation nette de l'encaisse pour l'exercice</b>	<u>(8 715)</u>	<u>(3 605)</u>	<u>(2 208)</u>	<u>(677)</u>	<u>406</u>
<b>Encaisse, au début de l'exercice</b>	<u>13 749</u>	<u>5 033</u>	<u>1 428</u>	<u>(780)</u>	<u>(1 457)</u>
<b>Encaisse, à la fin de l'exercice</b>	<u>5 034</u>	<u>1 428</u>	<u>(780)</u>	<u>(1 457)</u>	<u>(1 051)</u>
<b>Éléments constitutifs de l'encaisse :</b>					
Encaisse	4 075	457	(1 761)	(2 448)	(2 042)
Réserve grevée d'affectations internes	959	971	981	991	991
	<u>5 034</u>	<u>1 428</u>	<u>(780)</u>	<u>(1 457)</u>	<u>(1 051)</u>

## ANNEXE B : PLAN DES EXPÉRIENCES OFFERTES

Dans la continuation du plan stratégique, 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 notre clientèle de base, 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 fournie par les visiteurs et les 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 – en présentiel, en détachement et en ligne – à l'appui des plateformes stratégiques de fidélisation et de la production de revenus;
- la mise en place d'offres temporaires (expositions, productions de partenaires et films) harmonisées avec le plan stratégique.

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

- élaborera un catalogue étoffé d'offres numériques proposées par divers canaux en ligne;
- explorera et réalisera l'éventualité de vendre des contenus virtuels à l'extérieur de l'Ontario et à l'étranger;
- produira des contenus en ligne et sur place concernant la réticence envers les vaccins à l'intention de notre auditoire central de familles avec enfants;
- implantera en partenariat un labo techno ou espace de création collaborative;
- mettra en place un institut d'enseignement;
- lancera un programme pilote de rayonnement visant les élèves de l'Ontario.

En 2022-2023, le Centre des sciences proposera tout un éventail d'expositions amusantes, de programmes, de films et d'événements, extérieurement, virtuellement et sur place, en partenariat si nécessaire, et ce, en accord avec nos objectifs commerciaux et stratégiques, qui s'harmoniseront avec nos objectifs commerciaux et stratégiques tout en élargissant notre public en toute sécurité.

### Films

Le film *Back from the Brink: Saving Animals from Extinction*, était lancé au dernier trimestre de l'exercice 2019-2020, juste avant la fermeture. Après un nouveau lancement en 2021-2022,

il demeurera à l’affiche et se poursuivra au cours du présent exercice financier. Les films *Oceans*, *Great Bear Rainforest* et *Volcanoes* continueront aussi d’être à l’affiche aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> trimestres. Le film *Asteroid Hunters* lancé dernièrement au 3<sup>e</sup> trimestre 2021-2022, demeurera à l’affiche au cours du présent exercice financier.

## Expositions

Des expositions vedettes (temporaires) sont choisies pour attirer de nouveaux publics, agrémenter nos salles d’expositions permanentes, nos programmes et nos films, ainsi que pour stimuler les ventes d’adhésions et les visites de familles, de touristes et de groupes. Les expositions vedettes de 2022-2023 sont *Sous le racisme : Un défi pour nos pensées*, lancée au 1<sup>er</sup> trimestre, *Toujours plus haut*, lancée au 2<sup>e</sup> trimestre, de même que *Génie autochtone* et *Regalia* aux 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> trimestres.

## Programmation et événements

### Marché des familles avec enfants

- Des camps d’été offerts pour les enfants de 5 à 10 ans;
- Des camps des fêtes – camps d’une journée offerts pendant les vacances de décembre à janvier pour les enfants de 5 à 12 ans;
- Le 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 durant le weekend ou après l’école, aux périodes clés de l’année : ces séries sont conçues en fonction des orientations en sciences, technologie, ingénierie, art et mathématiques (STIAM), pour les familles et les jeunes de 2 à 16 ans.

### Marché de l’éducation

En plus des activités visant les élèves de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année et selon le programme-cadre de l’Ontario en science et en technologie, la programmation pour cette catégorie de clientèle inclura :

- la continuation du programme de résidence en STIAM (conditionnellement au financement);
- des options interdisciplinaires et individualisées pour le personnel enseignant et les élèves, en ligne et en personne;
- un institut de l’enseignement ou des ateliers de perfectionnement professionnel pour le personnel enseignant de l’Ontario axés sur les thèmes de la science et de la technologie, abordés sous l’angle des compétences du 21<sup>e</sup> siècle aux 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> trimestre;
- des programmes spéciaux en relation avec la santé mentale et les biais inconscients;
- des ressources liées au programme-cadre offertes de manière virtuelle sur le carrefour des ressources pédagogiques numériques du Centre des sciences.

## À l'intention de tous les publics

- Des démonstrations et des ateliers (gratuits ou payants) en fonction des expositions temporaires, des films vedettes et des programmes à thèmes offerts au cours des périodes de pointe du temps des fêtes, du congé de mars et du jour de la Famille;
- Des programmes centrés sur le confort sensoriel seront proposés, y compris des ateliers pour les familles d'enfants sur le spectre autistique; avec une programmation spéciale comme des projections cinématographiques au volume sonore réduit;
- Les activités de *Recherche sur le vif!* seront de nouveau lancées avec le soutien de partenaires tels que L'Hôpital pour enfants de Toronto (SickKids) et des universités ontariennes;
- Des soirées à la belle étoile seront tenues sur place (sous réserve de la santé et de la sécurité relatives à la COVID);
- Des programmes axés sur des thèmes d'importance comme le Jour de la Terre, la fierté dans les STIM et la Journée internationale des femmes et des filles de science, entre autres;
- Les diffusions « Allô scientifique » en direct sur Facebook et YouTube, offertes via le Centre des sciences virtuel, seront en lien avec les thèmes et les offres en présentiel.

## **ANNEXE C : PLAN DE MARKETING ET DE COMMUNICATION**

### **Plan de marketing et de communication stratégique**

En 2022-2023, les activités de marketing et de communication seront axées sur le soutien aux efforts de relance post-pandémique et sur la stimulation de l'activité économique, pour notre organisme et dans la province. Nos stratégies de marketing et de communication, étayées par les données et les avis obtenus, inciteront de nouveaux publics à explorer et découvrir en toute sécurité notre centre de calibre mondial.

### **Objectifs de marketing et de communication pour 2022-2023**

1. Accroître la notoriété du Centre des sciences de l'Ontario en tant que carrefour dynamique axé sur l'enseignement des sciences, la mobilisation du personnel enseignant et des élèves et la contribution à la filière des STIM et de l'innovation en Ontario par des efforts de marketing stratégique et de communication.
2. Mettre en marché et présenter des expériences scientifiques exceptionnelles partout en Ontario, aidant ainsi à bâtir le capital scientifique dans l'ensemble de la province et à soutenir un fort esprit citoyen au sein de notre société.
3. Étendre notre portée en proposant des expériences scientifiques attrayantes et interactives, proposées virtuellement et en personne, en étant une destination de premier ordre dans le paysage touristique de l'Ontario et en stimulant le tourisme local tout en contribuant à la relance économique de la province.
4. Exploiter la recherche, l'évaluation, les données et les analyses pour étayer les activités, garantir que les visiteurs vivent une expérience positive, optimiser le rendement des dépenses et atteindre ou dépasser les indicateurs clés de rendement.
5. Soutenir les relations externes et les efforts de partenariat stratégique du Centre des sciences de l'Ontario par des activités et des soutiens liés aux communications internes.
6. Soutenir la forte notoriété de la marque du Centre dans la RGT et la faire connaître davantage dans les nouveaux marchés.
7. Soutenir les efforts de rétablissement financier du Centre des sciences de l'Ontario en stimulant la fréquentation et les revenus tirés de nos expositions, films, programmes et propositions virtuelles.
8. Étudier ou mettre en œuvre de nouvelles technologies de transformation numérique permettant d'accroître les gains en efficacité et le rendement du capital investi en marketing.
9. Travailler avec des intervenants internes pour améliorer les processus liés aux flux opérationnels, actualiser les ensembles de compétences et accroître la collaboration et les gains en efficacité à l'échelle de l'organisme.

## Stratégies de marketing et de communication

- Accroître la fréquentation et les revenus de nos expositions, films, programmes et propositions virtuelles.
- Élaborer des stratégies de communication et de marketing qui répondent à l'évolution des attitudes et des comportements du public induite par la COVID-19.
- Tirer parti des partenariats avec les médias et d'autres intervenants pour élargir la portée du marketing et des communications, générer des revenus et augmenter la fréquentation et la fidélisation en ligne et en présentiel.
- Élargir nos auditoires sur les médias numériques et sociaux en menant des campagnes attrayantes et en proposant du contenu unique et des expériences novatrices divertissantes et pédagogiques qui enchanteront le public.
- Élaborer et mettre en œuvre des stratégies de marketing et de communication pour nos propositions virtuelles et en présentiel, en collaboration avec les services de l'éducation, des loisirs, du développement, de la programmation et des adhésions.
- Collaborer étroitement avec les hôtels partenaires actuels ou créer de nouveaux partenariats au sein du secteur de l'accueil pour stimuler l'activité touristique générée grâce au crédit d'impôt pour les vacances en Ontario de 2022.
- Veiller à la cohérence et au caractère positif de la marque et de l'expérience des utilisateurs sur tous les canaux.
- Examiner de nouvelles technologies de transformation numérique pouvant accroître le rendement du capital investi ou contribuer à la mise en œuvre de ces technologies, notamment des logiciels permettant la tenue d'événements virtuels et des outils analytiques et de gestion de la relation client, de marketing automatisé et de gestion des actifs numériques.
- Exploiter la recherche, l'évaluation, les données et l'analyse afin d'optimiser notre contenu, de maximiser le rendement du capital investi et d'atteindre ou de dépasser les indicateurs clés de performance à partir de tous les efforts déployés en marketing numérique.
- Veiller à ce que nos propositions correspondent aux attentes des visiteurs et aux références en matière de satisfaction de la clientèle par des évaluations formatives et sommatives.
- Aider à élaborer des stratégies de recherche et d'évaluation pour éclairer les décisions opérationnelles, mesurer les résultats et répondre aux préférences et aux commentaires de la clientèle.
- Développer les relations de commerce interentreprises qui contribuent à accroître la fréquentation post-pandémique et les revenus provenant des activités principales, y compris les visites guidées, les groupes de loisir, les programmes d'avantages sociaux d'entreprises partenaires et les ventes d'affiliation.
- Mettre à contribution les intervenants des organismes touristiques régionaux (OTS) et des organisations de marketing de destination (OMD) pour élargir notre rayonnement

dans les secteurs de l'accueil et du tourisme, dont Destination Canada, Destination Ontario, Destination Toronto, Attractions Ontario et les services touristiques de la ville de Toronto.

- Augmenter progressivement la fréquentation du Centre des sciences par les élèves et les étudiants (de groupes scolaires canadiens et non canadiens) dans le cadre de partenariats avec les voyagistes.
- Collaborer avec les parties prenantes pour prioriser l'expérience des visiteurs et orienter le plan des expériences offertes.
- Collaborer à l'interne afin d'améliorer les processus liés aux flux opérationnels, actualiser les ensembles de compétences et accroître la collaboration et les gains en efficacité à l'échelle de l'organisme.

## ANNEXE D : PLAN DES VISITES POUR 2022-2023

	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Total	2023-2024	2024-2025
Expositions du Centre des sciences en présentiel	55 233	55 369	54 974	89 066	93 145	26 294	42 058	56 947	55 172	47 797	42 297	84 904	703 256	769 490	827 622
<b>Total des visites des expositions</b>	<b>55 233</b>	<b>55 369</b>	<b>54 974</b>	<b>89 066</b>	<b>93 145</b>	<b>26 294</b>	<b>42 058</b>	<b>56 947</b>	<b>55 172</b>	<b>47 797</b>	<b>42 297</b>	<b>84 904</b>	<b>703 256</b>	<b>769 490</b>	<b>827 622</b>
Total des entrées au cinéma OMNIMAX	9 054	4 851	7 697	15 813	17 363	5 778	8 503	10 492	12 413	9 329	12 179	20 840	134 312	162 686	196 084
Moins les billets du forfait OMNIMAX	(7 282)	(3 454)	(5 466)	(12 040)	(13 894)	(4 911)	(7 180)	(9 155)	(10 572)	(7 857)	(10 358)	(17 802)	(109 971)	(134 694)	(163 893)
Entrées uniquement au cinéma OMNIMAX	1 773	1 398	2 231	3 773	3 469	867	1 323	1 337	1 841	1 471	1 821	3 038	24 341	27 992	32 191
<b>Entrées individuelles nettes</b>	<b>57 006</b>	<b>56 766</b>	<b>57 205</b>	<b>92 839</b>	<b>96 614</b>	<b>27 161</b>	<b>43 381</b>	<b>58 284</b>	<b>57 013</b>	<b>49 268</b>	<b>44 118</b>	<b>87 942</b>	<b>635 437</b>	<b>708 548</b>	<b>766 891</b>
<b>Catégories spéciales</b>	<b>2 599</b>	<b>3 848</b>	<b>2 548</b>	<b>6 209</b>	<b>6 508</b>	<b>13 319</b>	<b>2 387</b>	<b>2 902</b>	<b>3 002</b>	<b>1 035</b>	<b>5 474</b>	<b>2 352</b>	<b>52 183</b>	<b>53 501</b>	<b>63 443</b>
<b>Total des visites en présentiel</b>	<b>59 605</b>	<b>60 614</b>	<b>59 753</b>	<b>99 048</b>	<b>103 122</b>	<b>40 480</b>	<b>45 768</b>	<b>61 186</b>	<b>60 015</b>	<b>50 303</b>	<b>49 592</b>	<b>90 294</b>	<b>779 880</b>	<b>861 720</b>	<b>933 694</b>
Visites virtuelles	13 970	13 970	13 970	320	320	320	12 920	13 600	13 600	7 825	13 600	12 920	117 335	117 527	124 875
<b>Total des visites</b>	<b>73 575</b>	<b>74 584</b>	<b>73 723</b>	<b>99 368</b>	<b>103 442</b>	<b>40 800</b>	<b>58 688</b>	<b>74 786</b>	<b>73 615</b>	<b>58 128</b>	<b>63 192</b>	<b>103 214</b>	<b>897 215</b>	<b>979 247</b>	<b>1 058 570</b>

## ANNEXE E : ANALYSE CONJONCTURELLE

### Perspective économique

Alors que le Canada continue d'affronter la quatrième vague de la pandémie de COVID-19, il est désormais manifeste que l'obtention du nombre de doses permettant de vacciner la population ne suffira pas à mettre un terme aux répercussions de la pandémie sur l'économie canadienne ou, plus généralement, sur notre société. D'un point de vue économique, la croissance à court terme continuera de dépendre de la situation sanitaire : le nombre de cas actifs au Canada et dans le monde entier influera sur la confiance des consommateurs, et la santé publique déterminera les activités autorisées dans une province ou un territoire donné.

On s'attend à ce que les répercussions économiques de la pandémie influent sur la conjoncture pendant des années à venir. L'intervention du gouvernement face à la pandémie a permis d'empêcher une crise plus grave. L'adoption généralisée du passeport vaccinal stimulera l'activité et la confiance des consommateurs.

Le marché du travail se rétablit, mais cette reprise s'accompagne de craintes de pénuries de main-d'œuvre, et de nombreuses organisations font part de leurs difficultés à recruter. Les secteurs très touchés comme les loisirs et le tourisme ont beaucoup de chemin à parcourir avant un rétablissement complet de l'emploi à la suite de la pandémie (Alexander, Craig, 2021).

Même si le rythme de la relance a été plus faible que prévu en 2021, on s'attend à ce que cette reprise se poursuive, avec une hausse du PIB de 4,25 % en 2022 et de 3,75 % en 2023 (Macklem, 2021). La croissance de l'Ontario devrait atteindre 4,5 % en 2022 et 2,6 % en 2024 (Bethlenfavy, 2021). Les consommateurs qui ont constitué de l'épargne de ménages seront un moteur essentiel de la relance.

### COVID-19

- Au 1<sup>er</sup> décembre 2021 en Ontario, 86 % des personnes admissibles (de 12 ans et plus) étaient entièrement vaccinées (2 doses) et 4 % avaient reçu une seule dose (Gouvernement de l'Ontario, 2021).
- La situation sanitaire – à savoir le nombre de cas actifs, le taux de positivité, le nombre d'hospitalisations, l'adhésion à la vaccination et le calendrier établi en vue de la vaccination complète des enfants âgés de 5 à 11 ans – influera sur le rythme de la reprise économique.
- On ignore si l'apparition de nouveaux variants pourrait diminuer l'efficacité des vaccins. Cette éventuelle diminution et les restrictions sanitaires ou gouvernementales pourraient inciter les consommateurs à réduire le nombre de visites d'attractions culturelles en intérieur.
- Il existe parmi le public des craintes quant aux visites en intérieur et aux lieux pouvant être très fréquentés.

- Le public continue d'attacher de l'importance au nettoyage, à la distanciation physique et aux autres protocoles de sécurité (Source : Sondage de satisfaction auprès de la clientèle du Centre des sciences de l'Ontario pour l'exercice 2021-2022 – mené du 24 juillet au 31 octobre 2021).

À la fin du mois d'octobre 2021, le gouvernement a supprimé les limites de capacité d'accueil et les exigences de distanciation physique pour les aires intérieures comme les centres scientifiques, dans la mesure où l'entrée nécessitait une preuve de vaccination.

Le Centre a fixé des objectifs de revenus et de fréquentation ambitieux, mais il est prêt à transformer ses activités pour répondre à la demande actuelle et optimiser ses revenus en surveillant continuellement les tendances touchant la fréquentation, tant pour le Centre que dans le secteur des attractions.

De plus, des mesures de sécurité ont été adoptées pour renforcer la confiance des visiteurs du Centre. Mentionnons notamment la présentation d'une preuve de vaccination, le port du masque obligatoire, un renforcement de la fréquence du nettoyage et de la ventilation, l'installation de postes supplémentaires de lavage des mains et d'ouvre-portes sans contact, la modification des expositions selon les besoins, la mise en œuvre de billets horodatés, etc. Le Centre continue d'évoluer en fonction de la situation sanitaire, des directives du gouvernement provincial et de la rétroaction des visiteurs.

## ANNEXE F : ÉVALUATION ET GESTION DES RISQUES

Le Centre des sciences maintient une stratégie concernant la gestion de 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.

		<b>FAIBLE</b> (cotes de 1 à 5)	<b>MOYEN</b> (cotes de 6 à 10)	<b>MOYEN À ÉLEVÉ</b> (cotes de 11 à 19)  (cote de 11 à 19)	<b>ÉLEVÉ</b> (cotes de 20 à 25)	
<b>P R O B A B I L I T É</b>	<b>5</b> PRESQUE CERTAIN				<b>FAIBLE FRÉQUENTATION</b>	<b>PRESSION FINANCIÈRE</b>
	<b>4</b> PROBABLE		<b>MANQUE DE PERSONNEL</b>	<b>PAS D'ACCÈS</b>	<b>NOUVELLES VENTES</b> <b>PERCEPTION NÉGATIVE DU PUBLIC À L'ÉGARD DES LIEUX INTÉRIEURS</b>	
	<b>3</b> POSSIBLE	<b>DOMMAGES SUBIS PAR DES TIERS</b>		<b>LAIPVP</b>	<b>FERMETURE DES INSTALLATIONS</b> <b>EXÉCUTION DES CONTRATS</b>	
	<b>2</b> IMPROBABLE		<b>ABSENTÉISME DU PERSONNEL</b>			
	<b>1</b> RARE				<b>FRAUDE</b>	<b>ATTEINTE À LA SÉCURITÉ DU SITE</b> <b>DÉFAILLANCE INFORMATIQUE</b>
		<b>1</b> NÉGLIGEABLE	<b>2</b> MINEUR	<b>3</b> MODÉRÉ	<b>4</b> IMPORTANT	<b>5</b> CRUCIAL
<b>INCIDENCE</b>						

Objectif	Énoncé du risque	Gestion existante	Cote de risque		Plan d'action ou stratégie d'atténuation	
			Probabilité	Incidence		
<b>RISQUES STRATÉGIQUES LIÉS AUX POLITIQUES ET À LA PERFORMANCE</b>						
Assurer que le Centre des sciences dispose des ressources nécessaires pour répondre à ses obligations financière et respecter son mandat.	<b>Les pressions financières</b> liées aux répercussions de la COVID-19, qui ont fortement limité les sources de revenus.	Surveillance régulière des conséquences touchant la fréquentation et d'autres activités des centres d'affaires (c.-à-d. le développement, les ventes internationales, les programmes scolaires, etc.) sur les perspectives financières du Centre des sciences.	Presque certain	Crucial	<b>ÉLEVÉ</b>	Les mesures correctives face aux pressions financières sont ciblées en temps utile. La direction a identifié des avenues rentables dans divers domaines, notamment : la collecte de fonds, la vente d'expositions, les partenariats et l'utilisation de données d'études de marché pour faire fructifier les contenus virtuels. Les stratégies d'atténuation visant le manque à gagner provenant des fréquentations réduiront aussi les pressions financières.
Comprendre la motivation ou les attentes de la clientèle ou du public et ajuster les offres et les activités afin d'atteindre les objectifs de fréquentation dans le cadre des priorités stratégiques du Centre des sciences (c.-à-d. étendre notre portée).	<b>La faible fréquentation</b> liée aux changements des conditions du marché (c.-à-d. enjeux liés à la santé, comme la COVID-19, ou à la sécurité, incertitude des sorties scolaires résultant d'une pénurie de personnel enseignant, expiration des conventions collectives et éventuels moyens de pression, concurrence accrue, expériences défavorables pendant les visites, compressions budgétaires aux conseils scolaires, facteurs économiques qui empêchent d'atteindre les objectifs stratégiques).	Surveillance régulière de la fréquentation, des tendances de l'industrie et des mécanismes de rétroaction du public.	Presque certain	Important		<b>ÉLEVÉ</b>
<b>RISQUES OPÉRATIONNELS OU LIÉS À LA PRESTATION DE SERVICES</b>						
Fonctionner sur le site du Centre des sciences de façon à réaliser le plan stratégique, à stimuler la participation du public sur place à sa satisfaction tout en maintenant la réputation du Centre des sciences et du Ministère afin d'atteindre les objectifs de fréquentation et de revenus.	<b>La fermeture des installations ou restrictions à leur ouverture</b> 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.	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.	Possible	Important	<b>MOYEN À ÉLEVÉ</b>	Prioriser les projets à l'interne pour veiller à la bonne affectation des ressources financières. Un entretien préventif doit être réalisé afin de prolonger la durée de vie des actifs.

Objectif	Énoncé du risque	Gestion existante	Cote de risque		Plan d'action ou stratégie d'atténuation
			Probabilité	Incidence	
	Risques financiers liés aux réparations d'équipements, au report de l'entretien et à des projets d'immobilisations ne bénéficiant pas de financement.				
Procurer l'accès au site du Centre des sciences à l'appui du plan stratégique (c.-à-d. stimuler la participation du public à sa satisfaction, maintenir la réputation du Centre des sciences ou du Ministère afin d'atteindre les objectifs de fréquentation et de revenus).	<b>Accès impossible ou difficile au Centre des sciences</b> en raison des 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.	Maintenir des liens avec Metrolinx, Crosslinx Transit Solutions (CTS) et la cité de Toronto pour limiter les contrecoups des fermetures ou restrictions routières pendant les périodes de pointe.	Probable	Moyen	Continuer de collaborer avec Metrolinx et CTS pour éviter les fermetures pendant les périodes de pointe et avec la cité de Toronto pour évaluer et atténuer les problèmes de circulation.
Maintenir des normes de santé et de sécurité pour le personnel, le public et la clientèle afin de poursuivre les activités muséales.	<b>Atteinte à la sécurité du site</b> se traduisant par une menace sur la sécurité publique et une fermeture d'envergure du site.	Le Centre des sciences maintient un Plan de continuité des affaires, qui comporte des plans en cas d'incendie et des exercices d'évacuation menés annuellement. Tout le personnel de sécurité a suivi une formation en mesures d'urgence et premiers soins. En liaison avec la police, l'équipe d'intervention d'urgence de Toronto et les Forces canadiennes. Des systèmes de télévision en circuit privé et de contrôle d'accès demeurent sous surveillance permanente.	Rare	Crucial	Une identification des dangers et une évaluation des risques sont effectuées aux trois ans. Le prochain examen est prévu pour 2023.
Étendre la portée et la viabilité financière du Centre des sciences par la vente d'expositions et de produits à l'échelle internationale.	<b>Incapacité à obtenir concrètement de nouvelles ventes d'expositions existantes et d'autres produits</b> 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,	Les contrats comprennent des clauses protégeant le Centre des sciences contre les éventualités indépendantes de notre volonté. Continuer d'offrir des services d'installation d'exposition et de formation en la matière ou d'engager du personnel local au besoin. Rechercher une clientèle locale qui accueillerait nos expositions itinérantes, évitant ainsi des voyages transfrontaliers. Envisager des mesures incitatives qui favoriseraient la conclusion	Possible	Important	Étudier des avenues qui généreraient des revenus par des partenariats ou des ventes.

Objectif	Énoncé du risque	Gestion existante	Cote de risque		Plan d'action ou stratégie d'atténuation
			Probabilité	Incidence	
	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.	de contrats de location. Employer des moyens virtuels en plus des méthodes traditionnelles pour réduire les coûts et maximiser la visibilité des produits dans l'industrie des musées et des centres scientifiques, de même que dans d'autres secteurs.			
<b>RISQUE LIÉ À LA PERCEPTION DU PUBLIC ET AUX PARTIES PRENANTES</b>					
Comprendre la motivation ou les attentes du public ou de la clientèle afin d'ajuster les offres et le fonctionnement dans le but de fournir une expérience positive aux parties prenantes.	<b>Peur de la transmission aérienne de la COVID-19 dans des espaces intérieurs clos et mal aérés</b> , qui se traduit par une baisse de la fréquentation (et des revenus).	Instaurer une stratégie complète de marketing et de communications pour renseigner le public sur les mesures de sécurité au Centre des sciences, dont : port du masque obligatoire, mise en application de la politique de passeport vaccinal, filtrage de l'air accru, fréquence accrue des changements de filtres et de la circulation de l'air frais. Le Centre des sciences continue d'obtenir la rétroaction du public et de suivre les directives de santé publique et du gouvernement provincial. Transmettre du contenu scientifique relatif à la COVID et aux vaccins pour les auditoires de nos différents canaux.	Possible	Important	Demeurer en liaison avec le gouvernement et la santé publique tout en communiquant avec les partenaires de l'industrie, les parties prenantes (y compris la clientèle et le public) et les organismes pertinents afin de devancer les tendances de l'industrie et de répondre à l'opinion et à la confiance du public et de la clientèle par rapport aux attractions intérieures. La rétroaction du public nous a déjà confirmé que les visites au Centre des sciences sont perçues comme étant sécuritaires.
<b>RISQUES DE NATURE ORGANISATIONNELLE LIÉS À LA GOUVERNANCE</b>					
Établir des contrôles rigoureux pour assurer une gestion des ressources qui facilite la prise de décisions fondée sur des données probantes.	<b>Utilisation inappropriée de l'information, des fonds ou de l'influence</b> imputable à une surveillance et des contrôles de gestion inappropriés, ce qui se traduit par un risque de conflit d'intérêts ou de fraude.	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.	Rare	Important	Perfectionner les procédés et les procédures concernant la surveillance et la division des tâches afin de mieux définir la reddition des comptes relative aux contrôles internes, dont les systèmes d'accès physiques et logistiques.
<b>RISQUES LIÉS À L'EFFECTIF</b>					
Assurer que les ressources nécessaires permettent de respecter le plan stratégique, le plan opérationnel et le plan des expériences offertes afin d'attirer la participation du	<b>Absences du personnel, des gestionnaires et des cadres</b> liées à la COVID-19 (cas confirmés, auto-isolément, obligations d'assurer la garde d'enfants ou d'autres personnes à charge, etc.) se	Le Centre des sciences a établi un protocole en cas d'éclosion afin d'y répondre adéquatement et d'en minimiser les impacts. Des ressources ont été acquises pour permettre le travail à distance du personnel clé. Les demandes de financement additionnel au Ministère	Improbable	Mineur	Continuer de peaufiner le plan de continuité des affaires. Le personnel a attesté sa vaccination à l'automne 2021, conformément à la première étape de la Directive sur la sécurité en milieu de travail.

Objectif	Énoncé du risque	Gestion existante	Cote de risque		Plan d'action ou stratégie d'atténuation
			Probabilité	Incidence	
public et d'atteindre les objectifs de rendement.	traduisant par l'incapacité à fournir des produits, des services et l'orientation organisationnelle.	pour couvrir partiellement ces coûts ont été acceptées.			
Assurer que les ressources nécessaires permettent de réaliser les livrables et d'atteindre les objectifs de rendement ou de revenus.	<b>Effectif insuffisant pour réaliser avec succès les contrats de produits livrables</b> 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 la clientèle des services des ventes et le public.	Les contrats comprennent des clauses protégeant le Centre des sciences contre les éventualités indépendantes de notre volonté en ce qui concerne la continuité des activités.	Possible	Important	L'établissement des horaires de travail en fonction des restrictions dues à la COVID-19 est attentivement étudié pour y inclure la rotation des quarts de travail, les quarts de travail échelonnés, l'éloignement physique, la limitation du nombre de personnes dans les espaces clos, le port de protections faciales, l'utilisation d'EPI, etc. Les relations avec la clientèle sont gérées par un dialogue en continu au sujet des capacités actuelles, de l'ajustement des résultats attendus et des échéanciers.
<b>RISQUES LIÉS À L'INFORMATION ET À LA TECHNOLOGIE</b>					
Entretien de l'infrastructure de la technologie de l'information afin de maximiser le rendement du personnel ou l'expérience des parties prenantes ainsi que d'atteindre les objectifs de rendement.	<b>Défaillances du matériel informatique</b> en raison de l'âge du matériel, qui se traduit par une perte de productivité pour une partie ou l'ensemble de l'organisme.	Établir un 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.	Rare	Crucial	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 maintenance de nos systèmes indispensables et de capacités en communications.
<b>RISQUES JURIDIQUES OU LIÉS À LA CONFORMITÉ</b>					
Réduire au minimum le risque d'action en justice contre le Centre des sciences ou le Ministère.	<b>Blessures ou dommages subis par des tiers</b> à l'origine d'actions en justice.	Le Centre des sciences souscrit une assurance responsabilité commerciale assortie d'un maximum déterminé de 10,0 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. Les clauses des contrats incluent des stipulations standard relatives à l'assurance ou à l'indemnisation.	Possible	Négligeable	Le Centre des sciences a intégré des protocoles de santé et sécurité complets qui respectent toutes les directives de santé publique. Des énoncés de non-responsabilité seront employés pour les activités en ligne; des protocoles de réponse aux comportements inacceptables seront définis et communiqués au personnel.

Objectif	Énoncé du risque	Gestion existante	Cote de risque		Plan d'action ou stratégie d'atténuation
			Probabilité	Incidence	
Utiliser et protéger les renseignements délicats, confidentiels et privés de façon appropriée.	<b>Violation de la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée</b> (LAIPVP) causée par un accès non autorisé ou la perte de renseignements confidentiels.	Contrôles internes électroniques physiques ou autres afin de gérer la protection, le stockage et l'élimination d'information sur des tiers. La stratégie de gestion de l'information est conforme aux lignes directrices provinciales (LAIPVP, Gestion de l'information organisationnelle, etc.) et aux meilleures pratiques.	Possible	Moyen	Cartographier des procédés incluant des renseignements personnels, dans le cadre de l'initiative préliminaire d'évaluation de l'impact sur la protection de la vie privée. La prochaine phase consiste à inventorier les dépendances logicielles associées à des fournisseurs externes, à documenter leurs pratiques et à mettre en application les politiques du Centre des sciences qui atténuent son risque pour l'information traitée par les tiers, les fournisseurs et les partenaires.
			<b>MOYEN</b>		

**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 du public** – Le Centre des sciences veille à ce que ses opérations répondent aux normes provinciales et fédérales ainsi de 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.

**Ressources humaines** – L’effectif et la structure organisationnelle doivent s’harmoniser avec les priorités commerciales et la rationalisation des activités. Pour une transformation efficace, un investissement sur plusieurs années serait nécessaire à une redistribution correspondante des ressources humaines. Devant le vieillissement de la main-d’œuvre, le Centre des sciences entreprend la planification de la relève et la formation mutuelle du personnel afin de combler les manques dus aux absences imprévues.

**Stratégies de gestion financière** – Le Centre des sciences examine les perspectives financières et continue d’explorer les sources de revenus potentielles et la rationalisation nécessaire 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 :

**Encadrement de l’effectif** – Pour les besoins de la planification, le nombre maximum d’équivalents 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 2022-2023.

<b>Nom ou type</b>	<b>Nature de la relation</b>	<b>Administré par</b>
Ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture	Gouvernance, principal bailleur de fonds	Protocoles d’entente
Infrastructure Ontario (IO)	Locateur; Opération des bâtiments et renouvellement	Contrat d’hébergement

<b>Nom ou type</b>	<b>Nature de la relation</b>	<b>Administré par</b>
Compass Group Canada Ltd.	Services alimentaires	Contrat; expire en 2022
Eurest Services	Service de nettoyage	Contrat; expire en 2022
Edelman Communications	Agence de communication et de relations publiques	Lettre d'entente; expire en avril 2022
BT/A Advertising	Agence de publicité, de marketing et de communications numériques	Lettre d'entente; expire en 2024
Cundari	Agence d'achat de médias	Contrat; expire en 2023
Fournisseurs divers	Services sur place	Demandes de proposition ou appels d'offres et contrats
Clientèle du Service des ventes internationales	Achats de services d'expositions	Contrat
Commanditaires	Partenaires pour les contenus et le financement	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, financement ou École des sciences	Contrat ou entente en cours
Mécènes et entreprises partenaires	Financement de projets spécifiques	Ententes de financement
Ville de Toronto	Locateur	Bail
Science Nord	Partenaire pour une exposition itinérante	2023
Ministère de l'Éducation	Partenariat ou financement	2023

## **ANNEXE G : PLAN DES RESSOURCES HUMAINES**

Le plan des ressources humaines vise à fournir une orientation stratégique globale en clarifiant les priorités de l'organisation, et en permettant aux ressources humaines de répondre à ces priorités.

### **Capacité organisationnelle et fidélisation**

Le pouvoir de l'organisation à atteindre ses objectifs repose sur sa conception et sa capacité organisationnelles, c'est-à-dire les ressources, la connaissance et les processus. Ce qui inclut la dotation, l'infrastructure, la technologie, le leadership stratégique financier, les programmes et les procédés. Le Centre des sciences consulte l'Unité des services de consultation pour le renouvellement organisationnel afin d'examiner sa structure et ses processus dans le but d'optimiser la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs d'affaires.

### **Planification de la main-d'œuvre**

En raison de la constante évolution de nos jours, le Centre des sciences doit se montrer stratégique et flexible dans sa gestion de la main-d'œuvre, et ce, afin de respecter ses engagements commerciaux. Il s'agit notamment de moderniser et de redistribuer les ressources à des domaines prioritaires en temps utile ou dans le contexte approprié. Une planification efficace de la main-d'œuvre repose sur la gestion de l'équivalence à temps plein (ETP) et sur les coûts de main-d'œuvre connexes pour s'assurer que l'organisation puisse répondre aux priorités commerciales.

Le plan des ressources humaines vise à fournir une orientation stratégique globale et se concentre sur :

- comprendre la conjoncture, les engagements organisationnels et l'incidence des tendances de la main-d'œuvre, tant à l'interne qu'à l'externe;
- déterminer quels sont les postes les plus importants pour la réalisation des priorités commerciales de l'organisation et surveiller particulièrement ceux qui sont considérés à haut risque pour l'entreprise;
- prévoir l'offre et la demande de personnes qualifiées ainsi que les impacts potentiels sur la main-d'œuvre, compte tenu du cadre évolutif actuel;
- identifier et mettre en œuvre des stratégies pour s'assurer que l'organisation respectera ses priorités commerciales;
- surveiller et évaluer.

Bien que l'effectif d'ETP varie considérablement tout au long de l'année en fonction de la demande saisonnière liée aux expositions, il est plafonné à 244 en 2022-2023, 2023-2024 et 2024-2025.

La proportion de personnel permanent parmi les ETP a légèrement baissé au cours des dernières années en raison de l'Initiative de départ volontaire au début de 2019 et du gel actuel de l'embauche de personnel permanent – le nombre est passé de 162,79 ETP permanents en février 2019 à 155,79 ETP permanents en avril 2021. Les autres ETP se composent d'embauches

sous contrat à durée déterminée ou à temps plein, qui passent de 21 à 29,60 au cours de la même période.

Les ETP composés d'employés à contrat qui travaillent à temps partiel ou suivant un horaire irrégulier varient de 35 à 60 au cours de l'année, selon les besoins opérationnels. Les périodes de pointes seraient l'été, les jours fériés, les congés scolaires telles que les journées pédagogiques, les vacances d'hiver et le congé de mars.

En avril 2021, les 210,64 ETP pouvaient être classés dans les groupes suivants : direction (32), personnel syndiqué (156,64 du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario [SEFPO] et 16 de l'Association des employés et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l'Ontario [AEEGAPCO]) et personnel non syndiqué (6).

De plus, le Centre des sciences participe à un certain nombre d'initiatives étudiantes, dont le Programme de stages de l'Ontario, les possibilités du Programme général d'emplois d'été et le programme Expérience Été qui appuient des offres comme nos activités d'été et du congé de mars. L'effectif le plus important de ces initiatives est d'environ 70 étudiants en juillet et en août.

## **Rémunération**

Le coût de la main-d'œuvre par rapport aux revenus continue d'exercer une pression sur la répartition de la subvention de fonctionnement. Notre prévision du coût de la main-d'œuvre pour 2021-2022 s'élève à environ 22,0 M\$. Les conséquences financières des négociations collectives de l'AEEGAPCO (mars 2022) et du SEFPO (décembre 2021) demeurent indéfinies.

## **Acquisition et développement de talents**

L'acquisition de nouveaux talents dépend d'un certain nombre de facteurs :

- Accès à des bassins de candidats présentant des compétences spécialisées.
- Investissement dans la formation continue des membres du personnel déjà en poste afin d'y développer les compétences pertinentes.
- Conditions du marché ayant une incidence sur la capacité d'attirer l'expertise technique dans certains domaines (ex. : développement, marketing et numérique) en raison des contraintes salariales actuelles et des pénuries de main-d'œuvre dans d'autres secteurs (ex. : les métiers qui appuient la fabrication des pièces et l'entretien des installations).
- Engagements à appuyer les cibles de la FPO en ce qui concerne le mentorat et l'embauche de personnes dans les groupes sous-représentés identifiés.

## **Gestion des talents et performance**

Le processus de gestion des talents offre aux employés et aux gestionnaires l'occasion d'avoir des conversations authentiques sur le rendement, les aspirations professionnelles, la formation

et le perfectionnement. Il aide également à clarifier les résultats, à relier le travail aux priorités organisationnelles et à s'assurer que les employés reçoivent régulièrement une rétroaction sur leur rendement.

Dans un système de gestion des talents en ligne, tous les gestionnaires et les contributeurs individuels doivent effectuer une évaluation annuelle du rendement et de la préparation. Le système en ligne fournit également des modules pour identifier des successeurs et suivre les profils de carrière potentiellement recherchés par l'Unité des activités stratégiques en matière de ressources humaines du Ministère et par les gestionnaires. Cela se fait régulièrement afin d'accroître le processus concurrentiel, et d'identifier les candidats internes potentiels à des postes de gestion et de direction.

Tous les employés du SEFPO et de l'AEGAPCO doivent remplir un plan annuel de développement du rendement et d'apprentissage.

### **Santé, sécurité et bien-être**

Le Centre des sciences s'efforce d'offrir un milieu de travail qui favorise et maintient un environnement sain et sécuritaire pour tout son personnel, fondé sur la compréhension et l'évaluation des risques et une amélioration continue. Nous nous engageons également à encourager une culture de travail positive et un milieu bienveillant.

### **Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail**

Le comité mixte sur la santé et la sécurité au travail du Centre des sciences appuie l'organisation en tant qu'organisme consultatif dans la promotion et l'amélioration des pratiques en matière de santé et de sécurité au Centre des sciences. Le comité est composé de représentants des employés et des employeurs qui s'engagent à ce que tous profitent d'un milieu de travail sain et sécuritaire.

### **Diversité, inclusion et lutte contre le racisme**

Le Centre des sciences s'efforce de promouvoir une culture en milieu de travail qui favorise l'équité, l'inclusion, l'accessibilité, l'antiracisme et la diversité. Les principales activités comprennent :

- l'exemplarité pour un milieu inclusif, exempt de harcèlement;
- la promotion d'une formation pertinente et de la sensibilisation;
- la planification pluriannuelle de l'accessibilité;
- l'application des pratiques inclusives de développement du leadership et de recrutement;
- le soutien aux équipes internes qui font progresser les priorités en matière de diversité, d'inclusion et de lutte contre le racisme et l'écoute de toutes les voix pour éclairer les politiques et la prise de décisions.

## **Relations de travail stratégiques**

Afin de favoriser des relations positives avec les employés au Centre des sciences, la Direction des services aux ressources humaines fournit un accompagnement dans la relation de travail sous forme de conseils axés sur les solutions en ce qui concerne les clients, en collaboration efficace avec nos partenaires de l'Unité des activités stratégiques en matière de ressources humaines et des agents négociateurs de la fonction publique de l'Ontario.

Les principales responsabilités sont les suivantes :

- Relativement aux ressources humaines, fournir des avis fondés sur des preuves et consulter l'Unité des activités stratégiques en matière de ressources humaines du Ministère et les entreprises partenaires en ce qui concerne la stratégie et les risques, les règlements, les politiques, les programmes et les dispositions des conventions collectives.
- Travailler en collaboration avec l'Unité des activités stratégiques du Ministère et les partenaires pour aider la clientèle à atteindre les objectifs d'affaires du Centre des sciences tout en appuyant une main-d'œuvre engagée et productive.
- Participer au comité sur les relations employés-employeurs avec l'agent de négociation présentant d'autres résolutions aux différends pour la gestion des conflits.
- Consulter nos partenaires de l'Unité des activités stratégiques en matière de ressources humaines du Ministère au sujet des obligations en matière de divulgation et fournir des renseignements aux agents négociateurs.
- Travailler en collaboration avec des cadres supérieurs et des entreprises partenaires pour appuyer des initiatives de changement transformationnel.

## **Conventions collectives**

Les conventions collectives du SEFPO et de l'AEEGAPCO doivent prendre fin le 31 décembre 2021 et le 31 mars 2022. Le SEFPO a conclu une entente avec le gouvernement provincial, ce qui implique que les membres syndiqués du Centre des sciences la ratifieront. Les procédures de la FPO comportent des plans provisoires permettant au Centre des sciences de répondre à divers moyens de pression en cas de conflit de travail.

## ANNEXE H : PLAN DE PRESTATION DE SERVICES EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION (TI)

En 2021-2022, la TI a continué de soutenir l'offre de contenu numérique, le travail sur place et à distance et la réouverture progressive des installations. Voici les principales mesures prises :

- Mise en œuvre d'une solution horodatée pour gérer les capacités d'accueil conformément aux directives de la santé publique et du gouvernement.
- Acquisition d'un système de gestion des actifs numériques et amorce de la première phase de ce projet de trois ans – installation et intégration d'actifs numériques et formation du personnel; deuxième phase du projet de réseau de stockage – obtention de capacités de stockage supplémentaires pour le projet de système de gestion des actifs numériques et migration du système auxiliaire interne du Centre des sciences.
- Améliorations et mises à niveau de la sécurité du réseau et de l'infrastructure.
- Acquisition et mise en service d'appareils mobiles.

À l'avenir, nous continuerons de nous centrer sur le soutien à la stratégie numérique du Centre des sciences, la mise en œuvre de stratégies de modernisation pour la prestation des services en ligne et un effectif hybride (à distance et sur place), avec des investissements supplémentaires en cours dans les services d'infonuagique.

L'infrastructure sera une autre priorité, et des investissements dans des immobilisations à long terme seront nécessaires pour soutenir les nouvelles activités centrées sur le numérique, les mesures nécessaires à la continuité des activités et la gestion des actifs du réseau tout au long de leur cycle de vie.