



Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Audit de l'optimisation
des ressources :
Centre des sciences



Décembre 2023

Centres des sciences

1.0 Résumé

Un centre des sciences est un établissement éducatif qui utilise des expositions et des activités interactives pour sensibiliser le public aux sciences, à la technologie, à l'ingénierie et aux mathématiques. L'Ontario abrite les deux plus grands centres des sciences au Canada : le Centre des sciences de l'Ontario (ouvert en 1969) à Toronto et Science Nord (ouvert en 1984) à Sudbury. Les deux centres des sciences sont des organismes provinciaux dont le mandat prévu par la loi est de susciter l'intérêt du public à l'égard des sciences et de la technologie, de collectionner et de présenter des expositions et d'offrir des programmes éducatifs. Le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) supervise ces deux centres des sciences.

Notre audit a examiné les activités des deux centres des sciences de la province en mettant l'accent sur leur viabilité financière, leurs programmes éducatifs et leurs expositions. En 2022-2023, les enfants et les jeunes de moins de 18 ans représentaient plus de 50 % des visiteurs des deux centres des sciences. Dans les discussions que nous avons eues avec les conseils scolaires de la région du Grand Toronto et de Sudbury et d'un sondage que nous avons effectué auprès d'enseignants en sciences, les centres des sciences ont systématiquement obtenu de bons résultats en ce qui concerne la prestation de programmes éducatifs aux élèves. Dans les sondages effectués par les centres des sciences, la majorité des visiteurs se disaient satisfaits de leur expérience au centre fréquenté. Pourtant, pour les deux centres des sciences, la fréquentation et les adhésions ont diminué

au cours de la dernière décennie. Avant la pandémie, la fréquentation du Centre des sciences de l'Ontario avait diminué de 12,5 % par rapport au sommet atteint en 2013-2014, tandis que la fréquentation de Science Nord avait baissé de 8 % par rapport au sommet atteint en 2016-2017. Dans les deux cas, les centres des sciences se sont relativement bien remis de la pandémie : en 2022-2023, le niveau de fréquentation du Centre des sciences de l'Ontario était revenu à 80 % du niveau prépandémique, et celui de Science Nord a dépassé de 3 % le niveau prépandémique.

Nous avons également évalué les grandes initiatives en cours dans chaque centre des sciences. Science Nord était au cœur d'un important projet d'expansion, dont le coût global était estimé à 15 millions de dollars en octobre 2023. Après le lancement de notre audit, le gouvernement de l'Ontario a annoncé son intention de déménager le Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario. Nous avons donc également passé en revue le projet de déménagement.

Déménagement du Centre des sciences de l'Ontario

La décision de déménager le Centre des sciences de l'Ontario survient alors que le centre fait face à d'importants défis : le niveau de fréquentation et le nombre d'adhésions sont en baisse, une importante passerelle piétonnière reliant l'entrée principale aux salles d'exposition est jugée non sécuritaire et n'est donc pas utilisée, les coûts de réparation et d'entretien des immobilisations ne cessent d'augmenter pour atteindre environ 370 millions de dollars et les expositions vieillissantes ont besoin d'être mises à jour.

Le 18 avril 2023, le gouvernement a annoncé qu'un nouveau Centre des sciences de l'Ontario serait construit dans le cadre du réaménagement de la Place de l'Ontario, et que les « pods » (cinq pavillons interconnectés) et la Cinésphère (une salle de cinéma IMAX) se trouvant sur place seraient utilisés. Le ministre de l'Infrastructure a indiqué qu'il était en fin de compte plus rentable de construire un nouveau centre des sciences à la Place de l'Ontario que de réparer et de moderniser le bâtiment existant.

Nous avons constaté que la décision récente du déménagement n'était pas tout à fait éclairée et était fondée sur des renseignements préliminaires et incomplets sur les coûts et qu'elle avait été prise sans consultation complète des principaux intervenants ni plan clair pour le site existant.

L'idée de déménager le Centre des sciences de l'Ontario à une Place de l'Ontario revitalisée n'est pas nouvelle. En 2016, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport a d'abord retenu les services d'Infrastructure Ontario (un organisme provincial relevant du ministère de l'Infrastructure) pour mener une analyse de rentabilisation sur la façon de moderniser le Centre des sciences de l'Ontario, l'une des options étant de rouvrir le Centre à la Place de l'Ontario dans un nouvel édifice en présentant de nouvelles expositions. Selon l'analyse de rentabilisation effectuée à ce moment-là, le déménagement à la Place de l'Ontario permettrait à la province d'économiser environ 250 millions de dollars en valeur actualisée nette sur une période de 50 ans. Cette analyse de rentabilisation a été communiquée au conseil d'administration du Centre des sciences de l'Ontario, qui a indiqué, en raison de l'entretien différé, que le statu quo n'était plus viable. Aucune mesure n'a toutefois été prise à ce moment-là.

En 2020, des directives ont été données une fois de plus pour élaborer une stratégie de déménagement du Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario. En 2021, on a demandé au ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture, comme il s'appelait alors (c'est maintenant le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport) d'entreprendre une planification détaillée du projet de déménagement

du centre des sciences à la Place de l'Ontario, y compris en collaborant avec Infrastructure Ontario à une analyse du modèle de prestation. En mars 2023, Infrastructure Ontario a terminé ses travaux avec les renseignements à sa disposition à ce moment-là. Ceux-ci ont servi à éclairer la décision prise par le gouvernement en avril 2023 de déménager le centre des sciences.

Voici quelques-unes des constatations dignes de mention de l'audit que nous avons effectué en ce qui concerne le projet de déménagement :

- **L'analyse coûts-avantages de 2023 utilisée pour appuyer la décision de déménager le Centre des sciences de l'Ontario n'incluait pas tous les coûts des deux options évaluées – le déménagement et la remise en état du site actuel.** Une analyse de rentabilisation préparée par Infrastructure Ontario en 2023 avec l'aide d'un expert-conseil externe comprenait une analyse coûts-avantages qui arrivait à la conclusion que le déménagement permettrait à la province d'économiser 257 millions de dollars (valeur actualisée nette) sur une période de 50 ans, ce qui est conforme avec l'analyse de rentabilisation réalisée en 2016. Cette analyse a été incluse dans la proposition d'avril 2023 aux décideurs du gouvernement. Dans le cadre de notre examen de l'analyse coûts-avantages, nous avons constaté que les coûts des deux options n'étaient pas entièrement déterminés. Par exemple, les coûts de financement, de transaction et de services juridiques prévus dans le cadre du modèle de partenariat public-privé (PPP) pour concevoir, construire, financer et entretenir (CCFE) le nouveau site de la Place de l'Ontario ne figuraient pas dans l'analyse. Des coûts similaires pour les réparations et la mise à niveau du centre des sciences n'ont pas non plus été inclus, puisqu'une évaluation du modèle de prestation pour les réparations et la mise à niveau du site actuel n'a pas été effectuée. Au moment de la rédaction du présent rapport, Infrastructure Ontario nous a informés qu'il était en train de réévaluer si le modèle de CCFE

constituerait l'approche utilisée dans le cadre du projet. De plus, les coûts additionnels liés au stationnement n'ont pas été inclus dans l'analyse coûts-avantages.

- **La proposition de déménagement d'avril 2023 faite aux décideurs du gouvernement ne comprenait pas les préoccupations soulevées au sujet de la fréquentation prévue et des périodes de déplacement et l'accès en voiture à l'emplacement de la Place de l'Ontario, notamment dans le cas des familles de banlieue et de certains groupes scolaires.** Une analyse de l'environnement et une évaluation du marché de 2016 ont conclu que, même si on prévoyait que les chiffres globaux de fréquentation allaient s'améliorer au nouvel emplacement, la fréquentation par les groupes scolaires et les familles de banlieue allait diminuer. Selon une étude sur la fréquentation menée en 2022, les familles de banlieue et les visiteurs réguliers, l'un des principaux marchés du Centre des sciences de l'Ontario, devraient parcourir une plus grande distance pour se rendre à la Place de l'Ontario que pour se rendre au site actuel. L'étude concluait également que, jusqu'à la mise en place de liaisons de métro ou de train léger vers la Place de l'Ontario, l'accès en voiture et la difficulté de se stationner seraient un « facteur limitatif » sur la fréquentation. L'étude révélait en revanche que le nouvel emplacement rendrait le centre des sciences plus facilement accessible aux touristes séjournant au centre-ville de Toronto et prévoyait que la fréquentation totale augmenterait pour atteindre environ un million de visiteurs. Nous avons constaté que bien que la proposition aux décideurs du gouvernement ait évoqué une augmentation de la fréquentation touristique, on n'y trouvait nulle mention d'une diminution de la fréquentation locale.
- **Les discussions avec la Ville de Toronto avant qu'il soit décidé d'effectuer un déménagement étaient limitées quant au fond ou aux détails, et l'Office de protection**

de la nature de Toronto et de la région et les grands conseils scolaires situés dans la région du Grand Toronto qui ont subi des répercussions directes du déménagement n'ont pas été consultés.

Le centre des sciences a conclu un bail de 99 ans avec la Ville de Toronto et l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région, et il n'a pas le droit de résilier le bail. La province devrait d'abord entamer des négociations avec la Ville et l'Office de protection de la nature pour résilier le bail. Des membres des grands conseils scolaires de la région du grand Toronto qui seraient directement touchés par le déménagement (Conseil scolaire du district de Toronto, Conseil scolaire catholique du district de Toronto, Conseil scolaire du district de Durham, Conseil scolaire du district de Peel et Conseil scolaire du district de Halton) nous ont dit que les conseils ne se sont pas fait demander leur point de vue sur le déménagement du centre des sciences. Les élèves des écoles primaires et secondaires représentent environ 25 % des visiteurs du Centre des sciences de l'Ontario.

- **Les plans de poursuite de la construction, de la vente et de la location des expositions – objectifs prévus par la loi – demeurent incertains du fait de l'annonce de déménagement.** La fabrication, la vente et la location d'expositions sont une source de revenus autogénérés pour le Centre des sciences de l'Ontario et sont exigées par la loi qui régit le centre des sciences. Toutefois, aucune installation de fabrication n'a été incluse dans le plan fonctionnel du Centre des sciences de l'Ontario déménagé, et il n'est pas clairement indiqué que la fabrication se poursuivra dans une autre installation.
- **Depuis 2020, les terrains actuels du Centre des sciences de l'Ontario ont été pris en compte pour une collectivité axée sur le transport en commun.** Une proposition faite en mai 2020 aux décideurs du gouvernement par le ministère des Industries du patrimoine, du sport,

du tourisme et de la culture (comme il s'appelait à ce moment-là) précisait que le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario libérerait le site situé à l'angle du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton pour permettre des projets d'aménagement liés au programme Collectivités axées sur le transport en commun. Selon le ministère de l'Infrastructure, la planification d'une collectivité axée sur le transport en commun sur le site du Centre des sciences de l'Ontario est prématurée jusqu'à ce que les besoins en transport en commun dans la région soient réglés par Metrolinx, un organisme de la province responsable de tous les modes de transport dans la région du grand Toronto et de Hamilton.

- **La décision de déménager le Centre des sciences de l'Ontario a été présentée aux décideurs du gouvernement comme si elle contribuait à une solution en matière de stationnement dans l'ensemble du site intégrée au nouvel immeuble de la Place de l'Ontario.** La proposition du ministère de l'Infrastructure aux décideurs du gouvernement présentée en avril 2023 indiquait qu'une solution de stationnement à l'échelle du site intégrée au nouveau Centre des sciences de l'Ontario contribuerait à satisfaire aux obligations juridiques actuelles de la province en vertu du bail qu'elle avait signé avec Therme Group et à ses obligations locatives éventuelles avec Live Nation.

Activités du Centre des sciences de l'Ontario

Voici quelques-unes des constatations dignes de mention de l'audit que nous avons effectué en ce qui concerne les activités du Centre des sciences de l'Ontario :

- **Les projets d'entretien différé qui présentaient un risque de défaillance critique ont essuyé un refus de financement à plusieurs reprises.** Selon la plus récente évaluation technique effectuée en avril 2022, le

coût global des travaux d'entretien différé et des réparations essentielles à apporter à l'édifice du Centre des sciences de l'Ontario s'élève à environ 370 millions de dollars, ce qui exclut les coûts de réparation d'une passerelle fermée à l'heure actuelle en raison de problèmes structurels. Depuis 2017, en raison de fonds insuffisants, 42 projets considérés essentiels et présentant un risque de défaillance n'avaient pas fait l'objet de réparations. Sur ces 42 projets, 7 avaient été proposés au cours d'au moins 3 des 5 dernières années, et leur demande de financement a été refusée chaque fois. L'un de ces projets était une demande de 4 millions de dollars visant à renouveler le réseau de distribution d'eau des installations de plomberie sanitaire dans les cuisines, les restaurants, les ateliers, les laboratoires et les toilettes. Selon Infrastructure Ontario, il manquait de financement disponible pour gérer le portefeuille de biens immobiliers de la province, de sorte que les réparations ne pouvaient pas être payées. Outre l'entretien différé, le planétarium du centre est fermé au public depuis septembre 2022 en raison de réparations d'immobilisations en suspens et de problèmes techniques persistants avec de l'équipement qui avait atteint la fin de sa vie utile.

- **Le service de navette destiné aux visiteurs en raison de la fermeture de la passerelle piétonnière reliant l'entrée principale aux salles d'exposition a coûté 2,4 millions de dollars en 2022-2023, en plus d'avoir une incidence négative sur l'expérience des visiteurs.** Avant sa fermeture en juin 2022, la passerelle piétonnière du centre, située à l'entrée principale, permettait aux visiteurs de franchir un ravin boisé. Infrastructure Ontario a évoqué qu'il en coûterait environ 16 millions de dollars uniquement pour stabiliser la passerelle. Nous avons constaté que l'organisme n'avait pas obtenu d'estimation des coûts pour les réparations qu'il faudrait effectuer sur la passerelle afin que les visiteurs puissent l'utiliser.

En février 2023, Infrastructure Ontario a retenu les services d'une firme d'ingénierie pour mener une étude de faisabilité visant à évaluer l'état de la passerelle avant sa réparation. Au moment de notre audit, l'étude de faisabilité n'était pas terminée, et il n'y avait aucun échéancier cible pour la réparation de la passerelle. Par conséquent, ces coûts n'ont pas été inclus dans les 370 millions de dollars nécessaires à la réalisation des réparations essentielles et de l'entretien différé mentionnés précédemment. D'ici à ce que la passerelle soit réparée, le Centre des sciences de l'Ontario doit offrir aux visiteurs un service de navette par autobus depuis l'entrée principale, où se trouve le cinéma OMNIMAX, jusqu'à une entrée temporaire à l'arrière du bâtiment. L'expérience des visiteurs a été grandement affectée par le fait de devoir faire la queue et de prendre un autobus pour entrer à l'arrière du bâtiment. La fermeture de la passerelle a également présenté un obstacle à la location de locaux.

- **Avant la pandémie, la fréquentation avait baissé de 12,5 % entre 2013-2014 et 2018-2019.** Au cours de la dernière décennie, la fréquentation totale du Centre des sciences de l'Ontario a atteint un sommet pendant l'exercice 2013-2014. Le centre a alors attiré 920 000 visiteurs. Dans l'ensemble, la fréquentation avait chuté à 805 000 visiteurs en 2018-2019 (le dernier exercice n'ayant pas été touché par la pandémie de COVID-19), soit une baisse de 12,5 %. La pandémie de COVID-19 et les mesures d'intervention provinciales ont eu des répercussions importantes sur le centre au cours du dernier mois de 2019-2020, ainsi qu'en 2020-2021 et en 2021-2022. La fréquentation était revenue à 80 % du niveau pré-pandémique en 2022-2023. De plus, le nombre total d'adhésions au Centre des sciences de l'Ontario a chuté de 31 % au cours de la dernière décennie, passant de 20 677 en 2012-2013 à 14 312 en 2022-2023. Selon le Centre des sciences de l'Ontario, l'évolution démographique

et la concurrence accrue d'autres attractions de la ville (par exemple, l'Aquarium Ripley, le Musée royal de l'Ontario et le Musée des beaux-arts de l'Ontario) ont contribué à la baisse du taux de fréquentation et du nombre d'adhésions. Le centre des sciences a également souligné que la réduction du nombre de voies et les fermetures découlant de la construction du TLR Eglinton à l'angle du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton ont eu une incidence sur la fluidité de la circulation et, par conséquent, sur la fréquentation (y compris les visites scolaires).

- **L'efficacité des expositions n'était pas toujours évaluée (par exemple, pour leur popularité et leur valeur éducative).** Les expositions font partie intégrante de la réalisation de l'objectif principal du centre des sciences, qui est de susciter l'intérêt du public à l'égard des sciences et de la technologie. Au moment de notre audit, l'âge moyen des expositions au Centre des sciences de l'Ontario était d'environ 14 ans. Seules des expositions comme ActivIdée, l'Arcade des sciences, la Zone Chaude, le Récif communautaire et le Centre d'Innovation de la famille Weston ont connu des changements importants depuis 2018. Le Centre des sciences de l'Ontario utilise des sondages sur la satisfaction des visiteurs pour évaluer l'efficacité de ses expositions. Dans notre examen des sondages effectués de 2012-2013 à 2021-2022, nous avons constaté que, certaines années, les questions ne demandaient pas aux visiteurs d'évaluer toutes les expositions permanentes et temporaires (itinérantes). De plus, en 2022-2023, le Centre des sciences de l'Ontario n'a réalisé aucun sondage sur la satisfaction des visiteurs en raison d'une pénurie de personnel au sein du groupe de recherche. Nous avons également constaté que l'évaluation des commentaires reçus dans le cadre des sondages par le Centre des sciences de l'Ontario était limitée, ce qui a fait en sorte que peu d'améliorations ont été apportées aux expositions existantes.

- Le Centre des sciences de l'Ontario pourrait en faire davantage pour améliorer sa viabilité financière.** Le Centre des sciences de l'Ontario n'impute pas ses coûts de fonctionnement indirects à ses différents secteurs d'activité. Sans imputation des coûts, il est difficile d'évaluer quels secteurs d'activité sont rentables et lesquels doivent gérer leurs coûts plus efficacement. De plus, en comparaison à d'autres centres des sciences, le Centre des sciences de l'Ontario n'avait pas évalué ses autres sources de revenus possibles, générées par exemple en élargissant ses activités de vente au détail et ses possibilités de location de locaux. En novembre 2022, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport a demandé au Centre des sciences de l'Ontario de présenter un plan de gestion des coûts pour le reste de l'exercice 2022-2023.

Science Nord

Au moment de notre audit, Science Nord était en pleine expansion. Il avait entrepris un projet de plusieurs millions de dollars pour agrandir sa mine modèle à Sudbury et avait demandé au conseil d'administration d'approuver la construction de deux nouveaux centres des sciences à Thunder Bay et à Kenora.

Nous avons constaté que les coûts du premier projet (projet Go Deeper) avaient considérablement augmenté, passant d'un budget initial de 5 millions de dollars en octobre 2020 à 15 millions de dollars en octobre 2023, principalement en raison de l'augmentation des coûts d'excavation et de construction. Les coûts avaient augmenté malgré une réduction de la portée du projet pour atténuer la hausse des dépenses.

Le projet avait également connu d'importants retards. En 2019, Science Nord a lancé le projet, fixant la date d'achèvement initiale à février 2023. Au moment de notre audit, le projet devait être achevé d'ici l'hiver 2024. Le retard était principalement attribuable à la pandémie de COVID-19, à l'établissement d'exigences supplémentaires quant à l'assainissement du site par la Ville du Grand Sudbury,

ce qui a retardé l'approbation des permis municipaux, et au manque de financement disponible.

Nous avons constaté que le dépassement de coûts et les retards étaient causés par une mauvaise planification et une gestion de projet inefficace. Par exemple, aucune estimation fiable n'a été effectuée par des tiers pendant la phase de planification pour évaluer le caractère raisonnable des projections de coûts. Une estimation des coûts plus fiable aurait été produite si un expert-conseil possédant de l'expérience en ingénierie et en construction avait été embauché pendant la phase de planification. Science Nord n'a pas non plus fait appel à son équipe de gestion de projet à l'étape de la planification du projet. L'équipe de gestion de projet de Science Nord est responsable de la gestion des projets, ce qui comprend la coordination avec les intervenants internes et externes, la gestion de l'avancement et des échéances des projets et la résolution des problèmes qui pourraient survenir pendant le projet.

Comme les coûts augmentaient et qu'aucun financement n'était disponible, des éléments clés du projet ont été interrompus et Science Nord a effectué un autre examen du projet pour en réduire la portée et les coûts.

D'après les estimations préliminaires d'une firme d'experts-conseils en construction, les coûts de l'expansion du projet dans le Nord-Ouest de l'Ontario (à Thunder Bay et à Kenora) ont été estimés à plus de 90 millions de dollars. Science Nord a demandé au conseil d'administration d'approuver cette expansion sans l'aide d'une analyse de rentabilisation qui comprendrait une analyse coûts-avantages et une évaluation des options de rechange. Au moment de notre audit, Science Nord avait reçu seulement un soutien conditionnel du conseil d'administration pour l'élargissement et n'avait encore demandé aucun financement pour l'expansion de la part d'un ordre de gouvernement ou du secteur privé.

Science Nord estimait que le budget de fonctionnement annuel des deux nouveaux centres des sciences totaliserait 5,5 millions de dollars et, au moment de notre audit, l'organisme était en discussion avec le Ministère pour demander un financement annuel de fonctionnement de 4 millions de dollars

pour ces installations et projets. La direction du centre prévoyait que les revenus autogénérés couvriraient les 1,5 million de dollars restants. Le Ministère n'avait pas évalué la faisabilité ni la viabilité financière de l'expansion à Thunder Bay et à Kenora.

Voici quelques autres constatations dignes de mention de l'audit que nous avons effectué au sujet de Science Nord :

- **Avant la pandémie, la fréquentation avait baissé de 8 % entre 2016-2017 et 2018-2019.** La fréquentation totale de Science Nord a baissé de 8 % en 2018-2019 (le dernier exercice n'ayant pas été touché par la pandémie de COVID-19) par rapport à son sommet de la dernière décennie, en 2016-2017. La pandémie de COVID-19 et les mesures d'intervention provinciales ont eu des répercussions importantes sur le centre en 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022. Selon Science Nord, la diminution de la fréquentation globale reflète une diminution du nombre de visiteurs au cinéma IMAX, où la fréquentation a chuté de 26 % entre 2015-2016 et 2018-2019. En 2022-2023, la fréquentation a augmenté de 3 % par rapport au niveau pré-pandémique. Science Nord prévoit que la fréquentation demeurera à ce niveau au cours des trois prochains exercices.
- **Les commentaires sur les programmes d'éducation et de sensibilisation de Science Nord étaient positifs, mais la fréquentation a également diminué.** Le Conseil scolaire de district Rainbow de Sudbury et le Conseil scolaire de district catholique de Sudbury, les deux principaux conseils desservis par Science Nord dans la ville de Sudbury, étaient tous deux satisfaits des programmes scolaires offerts par Science Nord. Les conseils scolaires ont déclaré que Science Nord avait été très attentives à leurs besoins et qu'il travaillait efficacement avec les enseignants pour offrir des programmes à leurs élèves. L'Association canadienne des centres de sciences a indiqué que les activités de sensibilisation de Science Nord étaient une réussite dans les écoles des collectivités du

Nord de l'Ontario n'ayant pas accès au centre des sciences en raison des coûts de transport élevés. Toutefois, la fréquentation totale des programmes scolaires a diminué de 32 % au cours des cinq dernières années. De même, la participation des élèves aux programmes de sensibilisation dans les écoles publiques a chuté de 62 %. L'exercice 2022-2023 a été la première année depuis le début de la pandémie de COVID-19 où Science Nord a été entièrement ouvert toute l'année. Le personnel de Science Nord nous a dit que certaines écoles hésitaient encore à participer aux programmes publics et que certaines d'entre elles appliquaient toujours des mesures liées à la COVID-19 au printemps 2022.

- **Science Nord pourrait mieux évaluer l'efficacité (par exemple, la popularité et la valeur éducative) de ses expositions.** L'âge moyen des expositions de Science Nord était de 11 ans. De même, l'âge moyen des expositions à Terre dynamique était de 11 ans et aucune exposition majeure n'avait considérablement changé depuis 2017. La technologie minière présentée à Terre dynamique remonte au début des années 2000; les activités minières ont connu des changements importants depuis cette époque. Au moment de notre audit, Science Nord était en train d'agrandir sa mine modèle à Terre dynamique afin de mieux présenter l'exploitation minière moderne et l'avenir de celle-ci. Science Nord a évalué certaines de ses expositions au moyen d'un outil d'évaluation comportementale. Le personnel a examiné les enregistrements vidéo d'un échantillon de visiteurs pour observer leurs comportements d'apprentissage. Toutefois, au cours des 10 dernières années, seulement 90 des 338 expositions (27 %) ont été évaluées de cette façon.
- **Un entrepreneur qui avait signé une entente de parrainage pour le projet Go Deeper s'est vu octroyer un contrat d'excavation.** Un contrat d'excavation de 2 millions de dollars

dans le cadre du projet Go Deeper a été attribué à une société minière qui s'est engagée à verser 1,5 million de dollars en financement de parrainage conditionnel entre 2022 et 2026. En septembre 2023, Science Nord avait reçu 600 000 \$ de la société. Il restait un solde de 900 000 \$. L'entente de parrainage permet de résilier le contrat si la société cesse d'exercer ses activités commerciales.

- **Science Nord pourrait en faire davantage pour améliorer sa viabilité financière.** Science Nord n'impute pas ses coûts de fonctionnement indirects à ses différents secteurs d'activité. Sans imputation des coûts, il est difficile d'évaluer quels secteurs d'activité sont rentables et lesquels doivent gérer leurs coûts plus efficacement.

Le présent rapport renferme 16 recommandations préconisant 42 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

Conclusion globale

Notre audit a permis de conclure que les centres des sciences ont obtenu de bons résultats en ce qui concerne la prestation de programmes éducatifs aux élèves, d'après nos discussions avec les conseils scolaires des régions du grand Toronto et de Sudbury et les commentaires recueillis auprès des enseignants en sciences de l'Ontario.

Toutefois, nous avons également constaté que la fréquentation des deux centres des sciences avait diminué de 8 % (Science Nord) en 2018-2019 (le dernier exercice n'ayant pas été touché par la pandémie de COVID-19) par rapport à un sommet en 2016-2017 et de 12,5 % (Centre des sciences de l'Ontario) par rapport à un sommet en 2013-2014. La pandémie de COVID-19 et les mesures d'intervention provinciales ont eu des répercussions importantes sur les deux centres au cours du dernier mois de 2019-2020, ainsi

qu'en 2020-2021 et en 2021-2022. Depuis la fin de la pandémie, la fréquentation dans les deux centres est toutefois en voie de se rétablir.

L'augmentation des coûts a accru les pressions pour générer des revenus. Nous avons constaté que les deux centres des sciences pourraient faire davantage pour améliorer leur viabilité financière, par exemple en évaluant quels secteurs d'activité existants sont rentables et où les coûts doivent être gérés plus efficacement, et en explorant de nouvelles possibilités de générer des revenus.

L'avenir pourrait s'avérer bien différent, en particulier pour le Centre des sciences de l'Ontario, en raison de la récente décision de la province de le déménager à la Place de l'Ontario. Bien que la province étudie la possibilité de ce déménagement depuis 2016, notre audit a révélé que la décision récente à cet égard a été prise sans consultation de tous les intervenants et avec des renseignements préliminaires et incomplets sur les coûts. De plus, dans certains cas dans lesquels de l'information était disponible, elle n'était pas comprise dans la proposition présentée aux décideurs du gouvernement.

À l'avenir, de nombreux facteurs qualitatifs et quantitatifs devront être pris en compte pour les décisions relatives au nouveau centre des sciences de la Place de l'Ontario et au site existant.

Notre audit a permis de conclure que le projet d'expansion de Science Nord s'était déroulé sans planification ni consultation adéquates, ce qui a entraîné d'importants retards et dépassements de coûts. Au moment de notre audit, le projet Go Deeper visant à agrandir sa mine modèle avait été retardé de près de 2 ans et, même avec une portée réduite, ses coûts avaient augmenté de 10 millions de dollars sur une période de 3 ans (de 5 millions de dollars en octobre 2020 à 15 millions de dollars en octobre 2023). Les leçons tirées du projet Go Deeper devraient être appliquées à tous les projets d'immobilisations à l'avenir.

RÉPONSE GLOBALE DU MINISTÈRE DE L'INFRASTRUCTURE

Le ministère de l'Infrastructure accueille favorablement l'examen du vérificateur général à ce sujet. Le ministère de l'Infrastructure estime qu'une saine planification a été effectuée en se fondant sur les meilleurs renseignements disponibles et sur le recours à des experts tiers, et il s'engage à tenir compte des possibilités d'amélioration cernées dans le présent rapport d'audit. Bien que les décisions concernant l'avenir du site actuel du Centre des sciences de l'Ontario soient toujours en attente, nombre d'activités et de processus opérationnels sont actuellement en place, le ministère de l'Infrastructure fera progresser la mise en oeuvre des recommandations du vérificateur général, y compris les possibilités d'amélioration cernées dans le rapport d'audit à l'échelle du ministère de l'Infrastructure et d'autres parties responsables.

RÉPONSE GLOBALE DU MINISTÈRE DU TOURISME, DE LA CULTURE ET DU SPORT

Le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) collaborera avec le Centre des sciences de l'Ontario et avec Science Nord pour améliorer la programmation scientifique de classe déjà mondiale offerte par les deux centres.

Le Ministère examinera les possibilités d'améliorer les gains d'efficacité, l'évaluation du rendement et la collaboration entre les deux centres scientifiques, ainsi que de continuer d'évaluer les projets d'immobilisations essentiels.

Le Centre des sciences de l'Ontario actuel situé à l'angle du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton est ouvert et continue à accueillir des invités. Le gouvernement continuera de collaborer avec le Centre des sciences de l'Ontario et de appuyer dans son emplacement actuel et communiquera plus de détails sur le déménagement au fur et à mesure que les décisions seront prises.

RÉPONSE GLOBALE DU CENTRE DES SCIENCES DE L'ONTARIO

Le Centre des sciences de l'Ontario accueille favorablement les recommandations formulées par le vérificateur général de l'Ontario. Le Centre des sciences de l'Ontario s'est engagé à apporter des améliorations opérationnelles et à continuer d'optimiser les ressources pour la population de l'Ontario. En tant que carrefour dynamique de l'éducation scientifique novatrice et accessible, le Centre des sciences de l'Ontario continuera de susciter la curiosité et d'inspirer les enfants et les familles, les enseignants et les étudiants ainsi que les visiteurs de partout au Canada et du monde entier.

RÉPONSE GLOBALE DE SCIENCE NORD

Science Nord tient à remercier le Bureau du vérificateur général de l'Ontario d'avoir préparé ce rapport et d'avoir mené un examen de l'optimisation des ressources que Science Nord offre à la population de l'Ontario. Science Nord souscrit aux recommandations énoncées dans le présent rapport et cherchera à les mettre en oeuvre dans la mesure où les ressources le permettent. Dans le but d'être le chef de file en matière de mobilisation du public grâce à des expériences scientifiques divertissantes, éducatives et inclusives, Science Nord s'engage à instaurer une culture d'apprentissage et d'amélioration continue et saisira les occasions présentées dans ce rapport pour assurer une croissance continue.

En tirant parti des nouvelles technologies, Science Nord améliorera son processus actuel d'affectation des coûts appropriés aux secteurs d'activité dans la mesure du possible et continuera de chercher et d'analyser de nouvelles possibilités de revenus autogénérés. L'organisme prendra des mesures supplémentaires pour s'assurer que les commentaires des visiteurs éclairent toutes les principales expositions et leurs renouvellements, tout en tirant davantage parti des adhésions aux

associations canadiennes et internationales des centres scientifiques pour simplifier la recherche et les pratiques exemplaires.

Science Nord collaborera avec le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport et son conseil d'administration pour améliorer les mesures du rendement, en tenant compte des paramètres qui comprennent tous les mandats prévus par la loi et en améliorant davantage la transparence et la responsabilisation de l'organisme au moyen de ses plans d'activités et de ses rapports annuels.

Science Nord valorise l'innovation, la collaboration, la responsabilisation, l'inclusivité, le respect et la recherche de l'excellence. Cet audit de l'optimisation des ressources a donné à Science Nord l'occasion unique d'examiner et de modifier ses processus de documentation et ses seuils d'autorisation. L'organisme appliquera les leçons apprises applicables et est reconnaissant d'avoir l'occasion d'améliorer davantage ses activités et son impact organisationnel. Science Nord, en offrant un service continu à la vaste étendue de 800 000 kilomètres qui forme le Nord de l'Ontario, se donne la mission d'inspirer toutes les personnes à interagir avec la science dans le monde qui les entoure.

2.0 Contexte

2.1 Aperçu

Les centres des sciences élaborent ou acquièrent des présentations et des expositions importantes sur le plan des sciences et de la technologie et les présentent au public à des fins d'éducation, de recherche et de divertissement. L'Ontario compte deux centres des sciences : le Centre des sciences de l'Ontario, à Toronto, et Science Nord, à Sudbury.

Le Centre des sciences de l'Ontario (dont le nom officiel est le Centre Centennial des sciences et de la technologie), une installation de 568 000 pieds carrés,

a ouvert ses portes en 1969. Il s'agit d'un organisme financé par la province qui est supervisé par un conseil d'administration. Les employés du Centre des sciences de l'Ontario font partie de la fonction publique de l'Ontario. Le directeur général de l'organisation relève à la fois du conseil d'administration et du sous-ministre adjoint à titre d'équivalent du sous-ministre.

Science Nord, une installation de 200 000 pieds carrés, a ouvert ses portes 15 ans plus tard, en 1984. Il a été créé à titre d'organisme financé par la province et supervisé par un conseil d'administration. Les employés de ce centre ne font pas partie de la fonction publique de l'Ontario. Le directeur général de Science Nord relève directement du conseil d'administration.

Le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) supervise les deux centres des sciences et leur octroie un financement annuel. En tant qu'administrateurs d'organismes provinciaux, les présidents des conseils d'administration des centres des sciences relèvent du ministre. Au cours de l'exercice 2022-2023, 19,4 millions de dollars en financement de fonctionnement ont été versés au Centre des sciences de l'Ontario et 6,8 millions de dollars ont été remis à Science Nord.

2.1.1 Mandats et missions

Le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord disposent chacun leur propre loi : la *Loi sur le Centre Centennial des sciences et de la technologie* et la *Loi sur Science Nord*, respectivement. La loi de chaque organisme précise son mandat, comme le montre la **figure 1**.

Le Centre des sciences de l'Ontario affirme que sa mission est « d'inspirer une passion pour l'aventure humaine de la découverte ». Science Nord se donne une mission semblable : « inspirer toutes les personnes à interagir avec la science dans le monde qui les entoure. »

Les lettres de mandat de 2023-2024 fournies aux présidents des conseils d'administration des centres des sciences par le ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport indiquaient que les centres

Figure 1 : Objectifs prévus par la loi des centres des sciences

Source des données : Loi sur le Centre Centennial des sciences et de la technologie et Loi sur Science Nord

Centre des sciences de l'Ontario*	Science Nord
<ul style="list-style-type: none"> a) 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 diriger un programme éducatif portant sur ces questions; b) décrire le rôle de l'Ontario dans l'avancement des sciences et de la technologie; c) susciter l'intérêt du public à l'égard des sujets traités par le Centre; d) collectionner, fabriquer, commercialiser, présenter et vendre des objets; e) 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 offrir des services de consultation à l'égard de toutes les questions énoncées dans le présent article. 	<ul style="list-style-type: none"> a) décrire, à l'intention du public, les origines, le développement et les progrès des sciences et de la technologie et leurs rapports avec la société, et diriger un programme éducatif portant sur ces questions et destiné à l'ensemble du territoire du Nord de l'Ontario; b) faire fonctionner une mine modèle; c) collectionner et présenter des objets, élaborer des expositions, ou assurer le fonctionnement d'un musée, d'un centre des sciences et d'installations connexes en vue de réaliser la mission du Centre; d) susciter l'intérêt du public, sur l'ensemble du territoire du Nord de l'Ontario, à l'égard des sujets traités par le Centre; e) élaborer, produire et commercialiser des objets d'exposition et assurer leur vente, ainsi qu'assurer un service de consultation.

* Le nom officiel du Centre des sciences de l'Ontario est Centre Centennial des sciences et de la technologie.

des sciences devaient se concentrer sur les priorités générales suivantes du gouvernement : gestion de la compétitivité, de la durabilité et des dépenses; transparence et responsabilisation; gestion du risque; gestion de la main-d'oeuvre; diversité et inclusion; collecte de données; prestation numérique et service à la clientèle. Outre les priorités générales du gouvernement, les lettres de mandat de 2023-2024 du ministre mentionnaient des priorités et des attentes particulières, qui sont énoncées à l'**annexe 1**.

2.2 Secteurs d'activité

Plusieurs secteurs d'activité des centres des sciences sont liés aux expositions et programmes sur place pour les visiteurs; aux programmes de sensibilisation dans les écoles; aux cinémas IMAX, au planétarium et à la production cinématographique; à la vente et à la location d'expositions fabriquées; ainsi qu'à la location d'installations et aux concessions.

Les centres offrent une tarification des droits d'entrée pour les adultes, les jeunes, les aînés et les enfants ainsi que divers forfaits d'entrée, comme le montre la **figure 2**.

2.2.1 Expositions et programmes sur place pour les visiteurs

Le Centre des sciences de l'Ontario est situé sur le chemin Don Mills, dans le quartier Flemingdon Park de Toronto, parmi les ravins boisés de la vallée de la rivière Don. Le centre compte 19 salles et espaces principaux (à l'intérieur comme à l'extérieur), avec un total de 402 expositions. Différents types de sujets scientifiques sont présentés – anatomie, astronomie, physique, biologie environnementale et autres – ainsi que des découvertes importantes et intéressantes dans ces domaines.

Science Nord compte 338 expositions dans ses deux emplacements de Sudbury, un bâtiment principal sur les rives du lac Ramsey, et Terre dynamique, qui

Figure 2 : Droits d'entrée au Centre des sciences de l'Ontario et à Science Nord en mars 2023 (en dollars)

Source des données : Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord

Catégorie d'âge	Centre des sciences de l'Ontario			Science Nord			
	Centres des sciences	Film OMNIMAX	Centre des sciences + film OMNIMAX	Centres des sciences	Terre dynamique (sans visite guidée souterraine)	Terre dynamique + visite guidée souterraine	IMAX ¹
Enfant² (3 à 12 ou 4 à 12)	13	9	19	21	16	21	7
Jeunes (13 à 17)	16	9	22	23	18	23	8
Adultes (18 à 64)	22	12	28	25	20	25	9
Aînés (65 et plus)	16	9	22	23	18	23	8

1. Science Nord offre également des films IMAX remastérisés (films ordinaires qui ont été affinés et convertis en films IMAX) à un tarif plus élevé : 10 \$ pour les enfants, 11 \$ pour les jeunes, 12 \$ pour les adultes, 11 \$ pour les aînés.
2. Les droits d'entrée pour enfants s'adressent aux enfants âgés de 3 à 12 ans au Centre des sciences de l'Ontario, et aux enfants âgés de 4 à 12 ans à Science Nord. L'entrée est gratuite pour les enfants de moins de trois ans au Centre des sciences de l'Ontario et gratuite pour les enfants de moins de quatre ans à Science Nord.

comporte une mine modèle. Le centre principal de Science Nord est un bâtiment de cinq étages en forme de flocon de neige intégré au Bouclier canadien.

Les deux centres ont été conçus par le réputé architecte canadien Raymond Moriyama.

La principale attraction de Terre dynamique est une visite de la mine souterraine qui amène les visiteurs sept étages sous la surface. Créée à partir de l'ancienne mine Big Nickel, Terre dynamique a ouvert ses portes en 2003. Au moment de notre audit, elle faisait l'objet d'un agrandissement (appelée « Go Deeper ») dans le but de présenter des technologies minières plus modernes et l'avenir de l'exploitation minière. Le projet avait été retardé en raison de la pandémie de COVID-19 et du manque de financement. L'ouverture devait avoir lieu en 2025.

Événements et démonstrations sur place

Le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord offrent aux visiteurs une variété d'expériences personnalisées tout au long de l'année. Le Centre des sciences de l'Ontario offre des programmes publics exécutés par le personnel ou avec divers partenaires (par exemple, les démonstrations du

Toronto Beekeepers Collective), des programmes récréatifs et familiaux et des démonstrations (comme l'expérience au cours de laquelle un générateur de Van de Graaff fait dresser les cheveux sur la tête) ainsi que des camps d'été, d'hiver et de la semaine de relâche. Science Nord offre des services de garde après l'école, des programmes de journées pédagogiques, des programmes de camps d'été, des activités réservées aux adultes (Nuits sur le roc) et des programmes de certification spécialisés de haut niveau.

2.2.2 Programmes scolaires

Les deux centres offrent une variété de programmes scolaires pour les enseignants et les élèves de la maternelle jusqu'à la 12e année. Les programmes scolaires visent à enseigner aux élèves des principes scientifiques au moyen de démonstrations et d'activités interactives. En mars 2023, le Centre des sciences de l'Ontario offrait huit types de programmes scolaires, et Science Nord en offrait sept. L'**annexe 2** présente les différents types de programmes scolaires offerts par les centres des sciences à l'exercice 2022-2023. Certains programmes sont donnés sur place, au centre des

sciences; pour d'autres, le personnel du centre organise des ateliers et des cours dans les écoles ou en ligne.

Selon le ministère de l'Éducation, les centres des sciences sont les principaux pôles d'expertise en matière d'enseignement des sciences, et il a octroyé au Centre des sciences de l'Ontario et à Science Nord des subventions aux programmes éducatifs afin de les rendre plus accessibles aux élèves. Dans une annonce faite en août 2023, la province s'est également engagée à financer le Centre des sciences de l'Ontario, par l'entremise du ministère de l'Éducation, à hauteur de 1 million de dollars par année pendant 2 ans à compter de 2024 pour que le Centre des sciences crée des expériences d'apprentissage pratiques et des plans de cours virtuels pour les élèves, ainsi que du matériel pédagogique en STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques) à l'intention des éducateurs.

Le Centre des sciences de l'Ontario exploite également une école de sciences dans ses locaux, où environ 30 élèves de 12e année de partout dans la province assistent à un semestre de cours. L'École des sciences, ouverte à tous les élèves de l'Ontario, est financée par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport en partenariat avec les conseils scolaires de la région du grand Toronto.

2.2.3 Cinémas IMAX, planétarium et production cinématographique

Les cinémas IMAX des deux centres des sciences offrent aux visiteurs des aventures cinématographiques sur écran géant. Le cinéma OMNIMAX (Centre des sciences de l'Ontario) peut accueillir 324 personnes et est le seul écran à projection hémisphérique IMAX en Ontario qui offre une expérience immersive. Il dispose de 44 haut-parleurs produisant 13 000 watts de son enveloppant.

Le planétarium du Centre des sciences de l'Ontario est fermé au public depuis septembre 2022 en raison de réparations d'immobilisations en suspens et de problèmes techniques persistants avec de l'équipement qui a atteint la fin de sa vie utile. Lorsqu'il était en service, le planétarium était utilisé pour des projections et des démonstrations en direct dans le cadre de

programmes liés à l'espace et l'astronomie. Au moment de notre audit, le Centre des sciences de l'Ontario était en train d'acheter du matériel pour rouvrir le planétarium.

Science Nord a ouvert un cinéma IMAX en 1994 et a commencé à produire ses propres films IMAX. Au fil des ans, Science Nord est devenu l'un des principaux producteurs canadiens de films pour écran géant axés sur les sciences environnementales et naturelles. Il produit des films dans sa propre unité de production cinématographique sur écran géant et utilise une combinaison de distributeurs internes et tiers pour vendre des films à d'autres attractions. Le cinéma IMAX de Science Nord peut accueillir 200 personnes, dispose d'un écran de 26 mètres sur 20 mètres et d'un son ambiophonique numérique, et peut présenter des films IMAX 2D et 3D.

Science Nord dispose également d'un planétarium qui propose des films et des présentations en direct sur l'astronomie et d'autres sujets liés à l'espace, projetés sur un dôme de 8,4 mètres.

2.2.4 Conception, production et vente d'expositions

Le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord non seulement présentent des expositions, mais ils les conçoivent et les produisent également. Le premier dispose d'installations sur place pour concevoir et fabriquer des expositions scientifiques uniques et sur mesure de toutes sortes, par exemple, la populaire exposition itinérante de psychologie *Dans votre tête*, achevée en 2019. Elle a remporté en 2020 le prix de la meilleure exposition de l'Association canadienne des centres de sciences. Le service de fabrication du Centre des sciences de l'Ontario peut créer des expositions personnalisées, modifier des expositions, fabriquer et installer des expositions. La construction d'une exposition englobe tous les aspects, de la création du concept à l'installation finale des objets exposés et de toutes les composantes. La façon dont les visiteurs interagissent avec une exposition est envisagée, planifiée et intégrée à la production matérielle de l'exposition.

L'installation de fabrication emploie des électriciens, des travailleurs du bois et des peintres. Au 31 mars 2023, les services de conception et de fabrication comptaient 34 équivalents temps plein.

Ces expositions sont vendues à d'autres centres et organismes au pays et à l'étranger. Lorsque le Centre des sciences de l'Ontario vend une exposition, il continue de participer à l'installation de l'exposition, à la formation du personnel qui participera à l'exposition et à l'entretien de l'exposition. Le centre a été l'un des premiers musées des sciences interactifs au monde et est reconnu à l'échelle internationale. Il a offert des services-conseils à d'autres centres des sciences qui conçoivent leurs propres expositions en Chine, au Japon, aux États-Unis, en Thaïlande, en Afrique du Sud, à Singapour et en Irlande, entre autres.

Les expositions peuvent également être louées à d'autres emplacements et devenir des expositions itinérantes. En mai 2023, le Centre des sciences de l'Ontario avait créé cinq expositions itinérantes à louer : Dans votre tête; Imaginez; Le Cirque!; Folie du mouvement; Sous le racisme. Trois des cinq expositions étaient louées au moment de notre audit, tandis que les deux autres étaient entreposées.

Les employés de Science Nord conçoivent également des expositions, bien que la majorité d'entre elles soient fabriquées par des fournisseurs tiers puisque l'atelier interne de ce centre ne convient qu'aux petits projets. Dans le cadre de la vente d'expositions, Science Nord offre des services-conseils en élaboration de programmes conceptuels, en planification des activités, en études de faisabilité, en formation du personnel d'interprétation, en évaluation des expositions et des expériences, et en création de guides pour les éducateurs et de plans de marketing. Science Nord a également produit et vendu des films à l'échelle internationale sur des sujets comme les changements climatiques et la biologie humaine.

En mars 2023, Science Nord comptait neuf expositions itinérantes en tournée : La science de Guinness World Records; Au-delà des limites humaines; Au-delà des limites humaines allégées; Voix de l'Arctique; Notre quête climatique (petite et grande); Maîtres du jeu; Météo turbulente; et Trailblazing : Les femmes au Canada depuis 1867.

2.2.5 Location d'installations et concessions

En plus des principaux secteurs d'activité susmentionnés, les deux centres des sciences offrent des espaces locatifs pour des événements privés comme des réunions, des fêtes d'anniversaire, des foires commerciales, des lancements de produits, des fêtes de fin d'année, des conférences, des événements de réseautage, des dîners de gala, des mariages, des événements médiatiques, des conférences et des tournages de films.

Les deux centres des sciences disposent sur place de boutiques de cadeaux, de cafés et de restaurants qui proposent aux visiteurs une variété d'options de nourriture et de cadeaux. Les restaurants du Centre des sciences de l'Ontario sont gérés par des tiers, tandis que la boutique de cadeaux est gérée à l'interne. Tous les restaurants et boutiques de cadeaux de Science Nord sont gérés par le personnel de Science Nord.

2.3 Conseil d'administration

Le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord sont tous deux régis par un conseil d'administration, qui relève du Ministère par l'entremise de leur président. Les responsabilités des conseils d'administration comprennent ce qui suit :

- établir des buts, des objectifs et une orientation stratégique pour l'organisme;
- veiller à ce que la haute direction s'acquitte des rôles et responsabilités qui lui sont attribués par les lois applicables de l'organisation et par les politiques et directives gouvernementales applicables.

L'**annexe 3** présente la composition et les comités de chaque conseil d'administration en mars 2023. Les membres du conseil sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil en fonction des recommandations du ministre.

Selon le protocole d'entente (PE) entre le Ministère et le Centre des sciences de l'Ontario, le président du conseil d'administration doit collaborer avec le sous-ministre et solliciter les commentaires des membres du conseil d'administration au sujet du recrutement, de

la sélection et de la nomination d'un directeur général. En revanche, comme l'expose la *Loi sur Science Nord* et le protocole d'entente conclu entre le Ministère et Science Nord, le directeur général de Science Nord est embauché par son conseil d'administration sans la recommandation du sous-ministre.

2.4 Responsabilités du Ministère

Le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) doit veiller à ce que le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord s'acquittent de leurs mandats prévus par la loi et se conforment aux directives et politiques gouvernementales applicables. Les responsabilités du Ministère sont exercées par la Division des relations avec les organismes et de la responsabilisation (la Division). Les principales responsabilités de la Division sont les suivantes :

- décrire, dans la lettre de mandat du gouvernement, les attentes, les engagements clés et les priorités en matière de rendement de chaque centre des sciences (voir l'**annexe 1**);
- examiner et approuver les plans d'affaires annuels des centres des sciences;
- recommander au Conseil du Trésor les fonds provinciaux à affecter à chaque centre des sciences;
- faire rapport et répondre au Conseil du Trésor sur la performance des centres des sciences et leur conformité aux politiques et directives gouvernementales applicables;
- examiner, approuver et déposer à l'Assemblée législative les rapports annuels des centres des sciences;
- au besoin, prendre des mesures à l'endroit des centres des sciences ou leur ordonner de prendre des mesures correctives relatives à leur administration ou à leurs activités.

3.0 Objectif et étendue de l'audit

Notre audit visait à déterminer si le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère),

le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord disposaient de procédures et de systèmes adéquats pour s'assurer de ce qui suit :

- satisfaire aux exigences législatives, se conformer aux directives gouvernementales et respecter les pratiques exemplaires en matière d'exploitation des centres des sciences de manière rentable afin d'informer les élèves et le public et de susciter leur intérêt à l'égard des sciences et de la technologie;
- mesurer et évaluer l'efficacité des centres des sciences et en rendre compte publiquement.

Lors de la planification de notre travail, nous avons défini les critères à appliquer pour atteindre l'objectif de notre audit (voir l'**annexe 4**). Ces critères sont fondés sur un examen des lois, des politiques et des procédures applicables ainsi que sur des études internes et externes et des pratiques exemplaires. La haute direction des centres des sciences et du Ministère a passé en revue nos objectifs et les critères connexes, et elle a convenu de leur pertinence.

Nous avons mené notre audit entre janvier et septembre 2023. Nous avons obtenu de la direction des centres des sciences une déclaration écrite selon laquelle, au 27 novembre 2023, elle nous avait fourni toute l'information qui, à sa connaissance, pourrait avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion énoncées dans le présent rapport.

Notre travail d'audit a été réalisé au Centre des sciences de l'Ontario et à Science Nord, et il comprenait une analyse des politiques et des procédures, ainsi que des discussions avec la haute direction et le personnel responsable de la gestion des opérations générales, de la gestion des expositions, de la prestation des programmes éducatifs, et de la mesure du rendement des centres et de la production de rapports à ce sujet. Nous avons également évalué si les deux centres se conforment aux exigences législatives applicables, aux directives gouvernementales, à leurs propres politiques et aux pratiques exemplaires applicables.

En outre, nous avons évalué si le Ministère assurait une surveillance efficace des deux centres des sciences.

Nous avons examiné la proposition faite aux décideurs du gouvernement de déménager le Centre

des sciences de l'Ontario, annoncée par la province le 18 avril 2023 et le processus décisionnel qui y a mené, y compris toutes les propositions, analyses de rentabilisation et études pertinentes. Nous avons rencontré des représentants de la Ville de Toronto, de l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région, d'Infrastructure Ontario et du ministère de l'Infrastructure pour comprendre les changements prévus et leurs répercussions sur le Centre des sciences de l'Ontario et les plans à long terme pour le site actuel du centre des sciences.

Nous avons également rencontré le Conseil scolaire du district de Toronto, le Conseil scolaire catholique du district de Toronto, le Conseil scolaire du district de Durham, le Conseil scolaire du district de Peel, le Conseil scolaire du district de Halton, le Conseil scolaire de district Rainbow de Sudbury, le Conseil scolaire de district catholique de Sudbury et l'Association des professeurs de sciences de l'Ontario (APSO) pour connaître leur point de vue sur les programmes scolaires offerts par les centres des sciences et sur le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario. Nous avons aussi sondé les membres de l'APSO au sujet de l'efficacité des programmes offerts par les centres des sciences et de leur point de vue sur le déménagement.

Nous avons discuté avec l'Association canadienne des centres de sciences et l'Association of Science and Technology Centers afin d'obtenir leur point de vue sur les pratiques exemplaires et les défis liés à l'exploitation des centres des sciences.

Nous avons également rencontré le ministère de l'Éducation pour obtenir son avis sur le rôle des centres des sciences dans le programme-cadre des écoles primaires et secondaires de l'Ontario.

Le 16 novembre 2023, le gouvernement de l'Ontario a déposé le projet de loi 151, intitulé *Loi de 2023 sur l'amélioration de la gestion des biens immeubles* (Loi sur les biens immeubles). Si la Loi sur l'immobilier est adoptée, les deux centres scientifiques ne pourront acquérir ou se départir d'un intérêt franc sur un bien immobilier sans l'approbation du ministre de l'Infrastructure. Par conséquent, cette loi pourrait avoir une incidence sur certaines de nos constatations et

de nos recommandations (comme le déménagement prévu du Centre des sciences de l'Ontario dont il est question à la **section 4.0** et le projet d'expansion de Science Nord dans le Nord-Ouest de l'Ontario, abordé à la **section 6.2.2**). Nous tiendrons compte de l'incidence de cette loi sur nos recommandations lorsque nous effectuerons notre audit de suivi du présent rapport.

Nous avons réalisé nos travaux et présenté les résultats de notre examen conformément aux Normes canadiennes de missions de certification – Missions d'appréciation directe publiées par le Conseil des normes d'audit et de certification des Comptables professionnels agréés du Canada. Nous avons aussi obtenu un niveau d'assurance raisonnable.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario applique les normes canadiennes de gestion de la qualité et, de ce fait, il maintient un système exhaustif de gestion de la qualité comprenant des politiques et des procédures documentées au sujet du respect des règles de conduite professionnelle, des normes professionnelles, ainsi que des critères législatifs et réglementaires applicables.

Nous nous sommes conformés aux exigences déontologiques, dont celles en matière d'indépendance, énoncées dans le Code de déontologie des Comptables professionnels agréés de l'Ontario, lequel repose sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence et diligence professionnelles, de confidentialité et de comportement professionnel.

4.0 Constatations détaillées de l'audit – Proposition de déménagement du Centre des sciences de l'Ontario

Le 18 avril 2023, le premier ministre de l'Ontario, le ministre de l'Infrastructure et le ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport ont annoncé publiquement que le Centre des sciences de l'Ontario serait fermé et réaménagé à la Place de l'Ontario, dans le secteur riverain de Toronto. Les plans pour le site existant n'étaient pas définitifs, bien que le gouvernement

ait laissé entendre que le déménagement offrait une occasion en matière de logement et d'infrastructure communautaire sur le site du Centre des sciences de l'Ontario.

La construction d'un nouveau centre des sciences de 275 700 pieds carrés à la Place de l'Ontario devait commencer en 2025 grâce au modèle de conception, de construction, de financement et d'entretien en partenariat public-privé (PPP). Une date limite de soumission des demandes de propositions (DP) pour la planification et la conception a été fixée au 26 octobre 2023. Une deuxième demande de propositions pour la phase de construction était prévue en 2024 pour une construction commençant à l'été 2025, avec une ouverture prévue en 2028. La **figure 3** montre les 2 emplacements, qui se trouvent à 15 kilomètres l'un de l'autre.

L'annonce a pris de nombreux intervenants par surprise; ils disent n'avoir jamais été consultés. L'Office de protection de la nature de Toronto et de la région (OPNTR), qui possède la majeure partie des

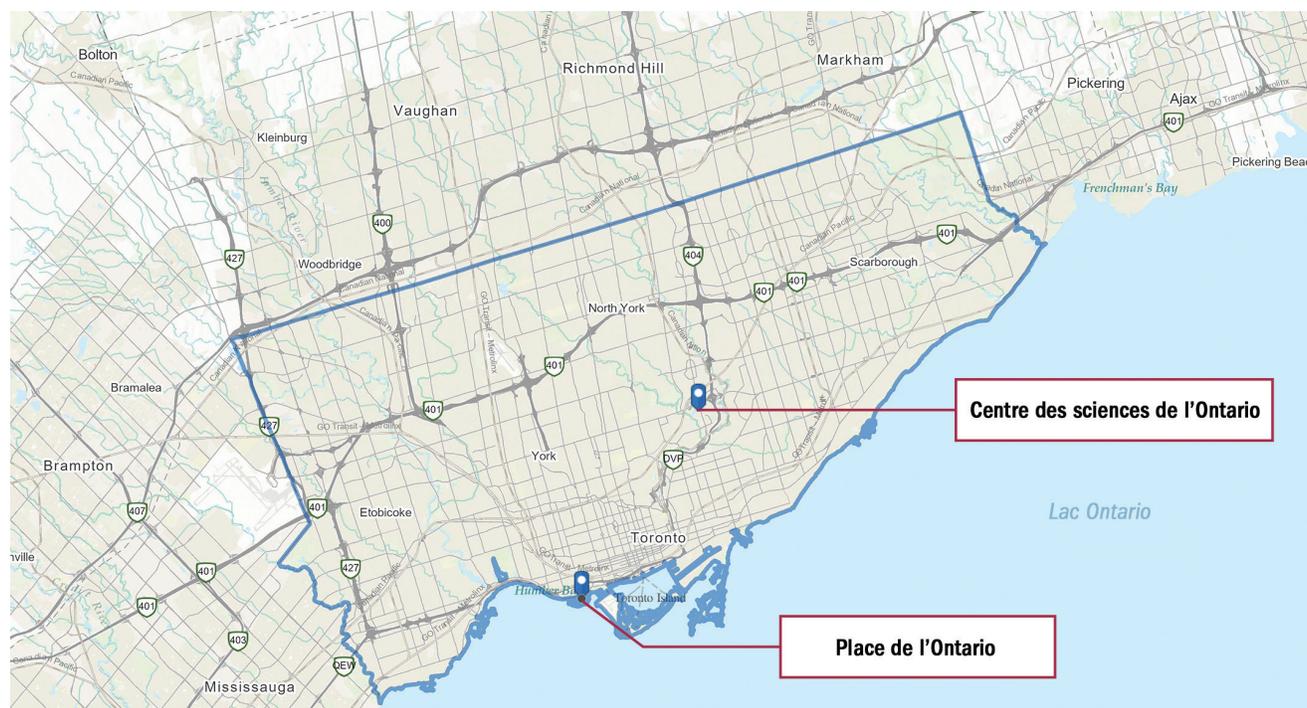
terrains sur lesquels se trouve le Centre des sciences de l'Ontario existant, a publié, quelques jours après celui du premier ministre, un communiqué qui a précisé : [Traduction] « À ce jour, aucune conversation n'a eu lieu entre la province, la ville de Toronto et l'OPNTR au sujet de la volonté de la province de déménager le Centre des sciences, de construire des logements sur les terrains ou d'annuler le contrat de location du Centre des sciences. »

Dans la présente section du rapport, nous présentons les constatations de notre audit concernant le déménagement et le réaménagement proposés du Centre des sciences de l'Ontario.

La **section 5.0** présente les résultats de notre audit des activités courantes du Centre des sciences de l'Ontario, qui est également pertinent pour une analyse du déménagement. Dans cette section, nous analysons les tendances en matière d'entrées et le portrait financier du centre, les coûts d'entretien différé et les défis en matière d'infrastructure auxquels fait face le Centre des sciences de l'Ontario.

Figure 3 : Carte de Toronto indiquant les emplacements du Centre des sciences de l'Ontario et de la Place de l'Ontario

Source des données : Ville de Toronto



4.1 La prise de décisions était fondée sur des renseignements incomplets et excluait des intervenants importants

4.1.1 Le déménagement a été évalué pour la première fois par le gouvernement en 2016

L'idée de déménager le Centre des sciences de l'Ontario à une Place de l'Ontario revitalisée n'est pas nouvelle. Toutefois, notre audit a révélé que la province n'avait tenu aucune discussion avec les principaux intervenants avant de prendre la décision de réduire les effectifs et de déménager le centre des sciences (voir la section 4.1.2). L'annexe 5 présente le calendrier des événements importants entourant l'annonce de la décision par le premier ministre.

En 2009, la province a commandé une étude pour élaborer un plan visant à soutenir la croissance et la viabilité à long terme du tourisme en Ontario. Le rapport mentionnait la possibilité de déménager le Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario dans le cadre d'un projet de revitalisation. En 2016, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport a d'abord retenu les services d'Infrastructure Ontario (un organisme provincial relevant du ministère de l'Infrastructure) pour mener une analyse de rentabilisation sur la façon de moderniser le Centre des sciences de l'Ontario. Les deux options envisagées étaient les suivantes : (A) demeurer sur place avec un plan de rénovation des expositions et de réparation et d'entretien différé; ou (B) rouvrir à la Place de l'Ontario dans un nouvel immeuble avec de nouvelles expositions sur un terrain appartenant à la province.

Infrastructure Ontario a collaboré avec la direction du Centre des sciences de l'Ontario à une analyse de rentabilisation. L'analyse de rentabilisation de 2016 proposait que le réaménagement du Centre des sciences de l'Ontario dans un immeuble de 318 000 pieds carrés à la Place de l'Ontario, avec des coûts d'entretien et d'exploitation considérablement réduits, permette à la province d'économiser environ 250 millions de dollars en valeur actualisée nette sur une période de 50 ans. Selon le document, l'option de déménagement offrirait au gouvernement une occasion

de revitaliser simultanément deux actifs provinciaux, la Place de l'Ontario et le Centre des sciences de l'Ontario, au moyen d'un seul investissement financier. Cette analyse de rentabilisation de 2016 a été communiquée au conseil d'administration du Centre des sciences de l'Ontario. En novembre 2016, le conseil, dans une lettre adressée au ministre, a reconnu qu'en raison d'un report des travaux d'entretien, le statu quo n'était pas viable. Bien qu'il ait appuyé les options présentées dans l'analyse de rentabilisation, le conseil a proposé une troisième option, soit de construire un nouveau centre des sciences sur le site actuel, mais plus près du TLR Eglinton Crosstown, et de financer le projet au moyen d'un aménagement mixte sur les terrains restants. Aucune mesure n'a été prise en réponse aux recommandations de cette analyse de rentabilisation.

En 2019, le conseil d'administration et la direction du Centre des sciences de l'Ontario ont de nouveau évalué les options quant aux dépenses en immobilisations et aux réparations essentielles dont le centre a besoin. Dans une présentation au ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport en juin 2019, la direction a déclaré ce qui suit : [traduction] « Après 20 ans d'investissements limités, d'expositions vieillissantes et d'infrastructures désuètes, le [Centre des sciences de l'Ontario] est moins bien placé pour remplir sa mission. » La direction et le conseil d'administration examinaient trois options : (1) réinvestir dans le site existant du chemin Don Mills; (2) déménager le centre plus près de la station de TLR Eglinton (à l'angle du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton); ou (3) déménager le centre à la Place de l'Ontario. En décembre 2019, le directeur général du Centre des sciences de l'Ontario de l'époque a également demandé au sous-ministre de solliciter les investissements nécessaires pour le centre existant dans le cadre du processus de planification pluriannuelle du Ministère. Toutefois, en raison de la pandémie de COVID-19, l'attention du conseil d'administration et de la direction s'est ensuite déplacée vers l'aide financière pour soutenir les activités et ouvrir le centre en toute sécurité pendant les restrictions sanitaires provinciales.

En mai 2020, les décideurs du gouvernement ont approuvé le réaménagement de la Place de l'Ontario au moyen d'une approche faisant appel à plusieurs partenaires (Therme Group, Live Nation et Groupe Écorécréé) et ont demandé au Ministère de soumettre un rapport sur une stratégie pour le déménagement éventuel du Centre des sciences de l'Ontario. La proposition de mai 2020 soumise par le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture de l'époque indiquait que l'utilisation des pavillons et de la Ciné sphère à la Place de l'Ontario était une option potentielle pour un Centre des sciences de l'Ontario réinventé. La proposition indiquait également que le Ministère avait collaboré avec le ministère des Transports et de l'Infrastructure pour veiller à ce que le déménagement éventuel du Centre des sciences de l'Ontario soit cohérent avec les initiatives du gouvernement relatives aux collectivités axées sur le transport en commun (voir la **section 4.5.1**). Le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario libérerait le site situé à l'angle du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton et permettrait des projets d'aménagement liés au programme Collectivités axées sur le transport en commun.

En août 2020, le ministre de l'Infrastructure a demandé à Infrastructure Ontario d'élaborer une proposition qui préciserait les dépenses en immobilisations et les avantages généraux associés au déménagement du Centre des sciences de l'Ontario au site de la Place de l'Ontario, en consultation avec le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture de l'époque et le Centre des sciences de l'Ontario.

En juin 2021, le Ministère a informé la direction du Centre des sciences de l'Ontario que le déménagement du centre à la Place de l'Ontario était un « projet prioritaire » et qu'il prévoyait soumettre une proposition aux décideurs du gouvernement à l'été 2022. En juillet 2021, le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture a soumis une proposition aux décideurs du gouvernement pour demander l'approbation de la planification d'un déménagement éventuel du Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario. La

proposition a mis à jour l'analyse préparée en 2016 et a permis de découvrir que le déménagement entraînerait des économies potentielles de plus de 200 millions de dollars (valeur actualisée nette sur une période de 50 ans). Dans la proposition, le Ministère a souligné qu'un nouveau Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario pourrait également intégrer des emplacements satellites éventuels à Toronto (y compris le maintien des programmes du site du chemin Don Mills) et ailleurs dans la province, ainsi que des expositions itinérantes élargies. Le Ministère a proposé de présenter aux décideurs les détails sur les emplacements satellites éventuels à une date ultérieure.

En décembre 2021, les décideurs du gouvernement ont approuvé le financement accordé au ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture pour entreprendre la planification détaillée d'un projet de déménagement du centre des sciences à la Place de l'Ontario, y compris la collaboration avec Infrastructure Ontario à une analyse du modèle de prestation. Ils n'ont pas demandé au Ministère de soumettre un rapport sur les emplacements satellites éventuels. Entre avril 2022 et mars 2023, Infrastructure Ontario a mené une étude sur la fréquentation et une évaluation des répercussions économiques, en plus de préparer une analyse de rentabilisation. Cette planification et cette analyse ont éclairé la proposition d'avril 2023 soumise aux décideurs du gouvernement par le ministère de l'Infrastructure, qui a mené à l'annonce, le 18 avril, du déménagement du Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario.

De septembre 2021 à avril 2023, avant l'annonce provinciale, la haute direction du Centre des sciences de l'Ontario a fourni des mises à jour au conseil d'administration sur les demandes du Ministère en vue d'obtenir des commentaires concernant le déménagement éventuel. Lors d'une réunion tenue en mars 2023, le directeur général a informé le conseil que [traduction] « une analyse de rentabilisation sur le déménagement devait être présentée aux décideurs du gouvernement au printemps, suivie d'une annonce publique, mais aucune date n'a encore été confirmée. »

Le 17 avril 2023, un jour avant l'annonce publique du déménagement, le conseil a donné son approbation de principe au déménagement du Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario.

Parallèlement, au fil des ans, divers intervenants se sont intéressés à l'aménagement du site du Centre des sciences de l'Ontario. L'**annexe 5** contient les échéanciers et les détails des propositions d'aménagement reçues par la Ville et le centre des sciences.

4.1.2 Le processus décisionnel n'était pas éclairé

Les consultations publiques limitées sur les programmes scientifiques à la Place de l'Ontario n'ont pas mentionné le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario

En août 2021, le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture et Infrastructure Ontario ont reçu l'instruction d'effectuer une planification préliminaire pour évaluer le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario.

Dans le cadre d'un sondage public sur la Place de l'Ontario mené entre août et octobre, le ministère de l'Infrastructure a demandé aux Ontariens quels types de programmes et d'activités scientifiques ils souhaiteraient voir offerts à la Place de l'Ontario. Nous avons constaté que le sondage ne contenait aucune question concernant un déménagement éventuel du Centre des sciences de l'Ontario.

Quelques mois plus tard (en décembre 2021), le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture a reçu l'approbation de la planification de l'étape 1 du déménagement proposé. Le projet a toutefois été mis en attente par la suite. En septembre 2022, le centre des sciences a proposé une installation de 353 000 pieds carrés pour la Place de l'Ontario, à un coût estimé à 610 millions de dollars. Le gouvernement a plutôt demandé que l'idée d'une installation plus petite soit explorée. En juin 2022, le gouvernement a transféré la division ministérielle responsable de la revitalisation de la Place de l'Ontario (y compris le déménagement du Centre des sciences

de l'Ontario) du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport au ministère de l'Infrastructure, car il a décidé que le ministère de l'Infrastructure dirigerait le réaménagement de la Place de l'Ontario.

En avril et en octobre 2022, le ministère de l'Infrastructure a organisé deux consultations auprès du public, qui se sont déroulées sous forme d'événements virtuels en direct. Au total, 370 membres du public ont répondu aux concepts d'aménagement de la Place de l'Ontario. Les présentations lors de ces événements promettaient que la province dirigerait l'élaboration et l'exécution de programmes scientifiques en collaboration avec le Centre des sciences de l'Ontario. Aucune mention n'a été faite d'un éventuel déménagement du Centre des sciences de l'Ontario lui-même.

Les discussions avec la Ville de Toronto étaient limitées quant au fond ou aux détails concernant l'annonce du déménagement

En avril 2022, le ministre de l'Infrastructure a demandé au président d'Infrastructure Ontario de fournir un soutien au ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture de l'époque pour faire participer la Ville de Toronto aux négociations visant à déménager le Centre des sciences de l'Ontario sur le site de la Place de l'Ontario. La lettre de mandat du ministre demandait en même temps à Infrastructure Ontario d'appuyer la province dans ses négociations avec la Ville de Toronto en vue de l'ouverture du bail actuel du Centre des sciences de l'Ontario pour le site situé à l'angle du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton.

Selon Infrastructure Ontario, des discussions avec la Ville de Toronto ont eu lieu en juillet et en août 2022, qui ont abordé les possibilités qui pourraient être créées en matière de logement abordable sur le site du chemin Don Mills.

Toutefois, au moment de la rédaction du présent rapport, le personnel de la Ville nous a dit que les réunions de juillet et d'août 2022 avaient porté principalement sur le réaménagement de la Place de l'Ontario par la province. Alors que le Centre des sciences de l'Ontario était à l'ordre du jour de

ces réunions, le point a été présenté comme une priorité à moyen et à long terme. Le personnel de la Ville avait reçu la directive du conseil de collaborer avec les fonctionnaires provinciaux au sujet du réaménagement de la Place de l'Ontario, mais il n'avait pas reçu la directive du conseil de collaborer avec les fonctionnaires provinciaux au sujet de la réaffectation ou du réaménagement du Centre des sciences de l'Ontario à son emplacement du chemin Don Mills. Selon la Ville de Toronto, la province a approché la Ville au sujet de la possibilité d'intégrer des programmes scientifiques à la Place de l'Ontario. Le scénario de la fermeture ou du déménagement des installations existantes du Centre des sciences de l'Ontario n'a pas été abordé quant au fond ou aux détails.

Le 20 juillet 2023, le conseil municipal de Toronto a voté à 21 voix contre 3 en faveur de l'examen de la faisabilité pour la Ville de Toronto de prendre en charge les activités du centre des sciences ou de créer une autre attraction accessible au public dans l'installation située à l'emplacement existant. Le personnel de la Ville prévoyait soumettre au conseil son rapport à ce sujet au cours de la deuxième moitié de 2024. Après la finalisation de ce rapport, la province avait accepté de discuter des possibilités de partenariat avec la Ville pour maintenir des programmes scientifiques publics et communautaires sur le site existant du centre des sciences.

Le ministère de l'Infrastructure a tenu une assemblée publique le 27 avril 2023, après l'annonce du déménagement. Quelque 265 membres du public ont participé à l'événement. Le Ministère a présenté les plans de conception du Centre des sciences de l'Ontario et a sollicité des commentaires à leur sujet.

Les commentaires des participants étaient majoritairement négatifs. Les participants ont exprimé des préoccupations au sujet du projet, notamment :

- le manque de transparence dans le processus décisionnel du gouvernement;
- les coûts projetés du déménagement;
- les répercussions négatives que la fermeture du Centre des sciences de l'Ontario actuel aurait sur les collectivités avoisinantes;

- la congestion routière dans le secteur de la Place de l'Ontario;
- l'absence de consultation auprès des employés du Centre des sciences de l'Ontario et des membres du public;
- la réduction de la taille du nouveau centre des sciences, ce qui pourrait avoir une incidence sur la dotation en personnel et la qualité des expositions.

Les participants ont également exprimé leur appui ferme à la conservation de l'édifice actuel et du Centre des sciences de l'Ontario existant.

Selon le ministère de l'Infrastructure, les préoccupations soulevées lors de son événement du 27 avril 2023 ont été abordées dans le cadre de l'évaluation environnementale du réaménagement de la Place de l'Ontario menée en juin 2023. Infrastructure Ontario nous a également dit que certains points de vue avaient été pris en considération dans le cadre de l'évaluation. Toutefois, lorsque nous avons examiné le rapport d'évaluation environnementale, nous avons constaté que les commentaires concernant la décision de déménager le Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario avaient été jugés hors de la portée du rapport et n'avaient donc pas été pris en compte.

Les grands conseils scolaires de la région du grand Toronto directement touchés par le déménagement n'ont pas été consultés avant l'annonce

Les élèves des écoles primaires et secondaires représentent environ 25 % des visiteurs du Centre des sciences de l'Ontario. Nous avons rencontré des membres des grands conseils scolaires de la région du grand Toronto qui seraient directement touchés par le déménagement (Conseil scolaire du district de Toronto, Conseil scolaire catholique du district de Toronto, Conseil scolaire du district de Durham, Conseil scolaire du district de Peel et Conseil scolaire du district de Halton). Tous ces conseils scolaires nous ont dit qu'on ne leur avait pas demandé leur avis sur le déménagement du centre des sciences.

4.1.3 Tous les coûts n'ont pas été pris en compte dans l'estimation du déménagement du Centre des sciences de l'Ontario

La décision de déménager le Centre des sciences de l'Ontario a été éclairée par une analyse coûts-avantages contenue dans l'analyse de rentabilisation de mars 2023 effectuée par Infrastructure Ontario et préparée avec l'aide d'un expert-conseil externe. L'analyse compare la valeur actualisée nette des revenus et des coûts sur une période de 50 ans (de 2023-2024 à 2072-2073) pour deux options : (A) demeurer à l'emplacement actuel; ou (B) réduire la taille du centre et le déménager à la Place de l'Ontario. Selon cette analyse financière, rester sur place coûterait 1,304 milliard de dollars à la province, tandis que le coût du déménagement serait de 1,047 milliard de dollars, soit une économie de 257 millions de dollars. Voir la **figure 4** pour une reproduction de l'analyse coûts-avantages créée par Infrastructure Ontario.

L'option A supposait une fermeture d'un an du site du chemin Don Mills pour les rénovations et prévoyait une légère augmentation de la fréquentation. Elle traitait les coûts comme s'inscrivant dans la continuité des activités en cours. L'option B proposait de combiner la construction d'un nouveau bâtiment de quatre étages d'une superficie de 275 700 pieds carrés à la rénovation des pavillons existants de la Place de l'Ontario, de la Cinésphère et des passerelles de liaison. Les revenus prévus pour l'option B supposaient que le Centre des sciences de l'Ontario demeurerait ouvert à son emplacement du chemin Don Mills pendant cinq ans jusqu'à ce que la construction à la Place de l'Ontario soit terminée. Ce scénario estimait une augmentation de la fréquentation, qui atteindrait un total d'environ un million de visiteurs par année (une hausse de 54 % par rapport au niveau de 2022-2023) au cours de la première année d'exploitation sur le site de la Place de l'Ontario. La fréquentation a été projetée en se fondant sur des attractions comparables au Canada et aux États-Unis.

Nous n'avons pas pu tirer de conclusion quant au caractère raisonnable de l'analyse coûts-avantages, puisque tous les coûts pertinents associés au

déménagement et à la remise en état du Centre des sciences de l'Ontario n'étaient pas disponibles et inclus dans l'analyse. Des exemples de coûts non pris en compte sont présentés de façon détaillée dans les sections ci-dessous.

Les coûts de transaction et de financement associés à l'exécution du PPP ont été omis

Notre examen de l'analyse nous a permis de constater que certains coûts qui pourraient avoir une incidence sur le calcul n'étaient pas inclus. L'analyse coûts-avantages ne comprenait pas les coûts de financement prévus dans le cadre du modèle de partenariat public-privé (PPP) pour la conception, la construction, le financement et l'entretien (CCFE) du nouveau site de la Place de l'Ontario. De plus, l'analyse n'incluait pas les coûts de transaction (frais juridiques, frais de proposition et autres frais de gestion de projet associés à l'utilisation du modèle PPP) ni les coûts liés aux entités ad hoc (comme les coûts de démarrage, les frais juridiques, les frais généraux, les salaires et les frais administratifs de l'entreprise responsable du projet pendant la construction).

Des coûts semblables pourraient également être engagés dans le cadre de l'option de réparation et de mise à niveau du centre des sciences. Toutefois, au moment de notre audit, aucune évaluation du modèle de prestation des réparations n'avait été effectuée.

Infrastructure Ontario nous a dit qu'il n'avait pas inclus les coûts relatifs au financement, aux transactions et aux entités ad hoc liés à une construction dans le cadre d'un PPP parce que l'analyse coûts-avantages ne précisait pas le modèle de prestation à utiliser pour la nouvelle construction de la Place de l'Ontario, et aussi parce qu'un niveau similaire de détails sur les coûts n'était pas disponible pour l'option consistant à demeurer sur le site existant. Au moment de la rédaction du présent rapport, Infrastructure Ontario nous a informés qu'il était en train d'évaluer si le modèle de CCFE convenait au projet. Plus précisément, il était en train d'évaluer si le modèle créerait suffisamment de concurrence en suscitant l'intérêt des soumissionnaires éventuels.

Figure 4 : Analyse coûts-avantages¹ d'Infrastructure Ontario pour le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario (en millions de dollars)

Source des données : Infrastructure Ontario

Incidence financière	Option A : Demeurer sur place	Option B : Déménager⁴	Différence : B moins A
Droits d'entrée	213	243	30
Activités accessoires ²	406	378	(28)
Revenus d'intérêts	7	8	1
Incidence provisoire sur les revenus ³	-	(26)	(26)
Revenu total	626	603	(23)
Dépenses de fonctionnement ³	(1 221)	(984)	237
Dépenses ponctuelles – Indemnités de départ	-	(7)	(7)
Total des dépenses de fonctionnement	(1 221)	(991)	230
Réfection du bâtiment situé sur le chemin Don Mills	(306)	(31)	275
Entretien pendant le cycle de vie du Centre des sciences de l'Ontario	(297)	(231)	66
Entretien des aires communes de la Place de l'Ontario	-	(11)	(11)
Entretien – Total	(297)	(242)	55
Immobilisations du Centre des sciences de l'Ontario – Expositions	(65)	(64)	1
Construction du Centre des sciences de l'Ontario – Améliorations esthétiques à l'édifice du chemin Don Mills	(41)	-	41
Construction du Centre des sciences de l'Ontario – Bâtiments et pavillons de la Place de l'Ontario	-	(290)	(290)
Dépenses de déménagement ponctuelles du Centre des sciences de l'Ontario	-	(32)	(32)
Dépenses d'immobilisations totales	(106)	(386)	(280)
Excédent/(déficit) total du projet	(1 304)	(1 047)	257

Note : Comme il est indiqué à la **section 4.1.3**, l'analyse ne tient pas compte de tous les coûts pertinents associés au déménagement et à la remise en état du Centre des sciences de l'Ontario. Les coûts non pris en compte comprennent les coûts de financement et de transaction liés à un modèle de partenariat public-privé (PPP) proposé pour la construction du nouveau centre des sciences. Des coûts semblables peuvent également être engagés pour la remise en état du site existant. Les coûts liés au stationnement du nouveau centre des sciences de la Place de l'Ontario ne sont pas non plus inclus dans l'analyse.

1. L'analyse coûts-avantages préparée par Infrastructure Ontario a utilisé la valeur actualisée nette des revenus et des coûts sur une période de 50 ans (du 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2073), avec un taux d'actualisation de 3 %, pour deux options : (A) demeurer à l'emplacement actuel (chemin Don Mills); et (B) déménager à la Place de l'Ontario.
2. Les activités auxiliaires comprennent les revenus tirés des concessions, des dons et des commandites, de la vente et de la location externes d'expositions, de la location d'installations, des adhésions, du cinéma OMNIMAX, des programmes (éducatifs et récréatifs) et d'autres revenus.
3. Le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport a proposé une solution opérationnelle provisoire pour le scénario de déménagement, selon lequel les activités du Centre des sciences de l'Ontario seraient réduites à un bâtiment sur le site existant pour une période maximale de cinq ans (du 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2028). L'incidence provisoire sur les revenus de 26 millions de dollars (valeur actualisée nette) représente la perte de revenus estimée associée à la période allant du départ du site actuel du Centre des sciences de l'Ontario à son déménagement dans la nouvelle installation proposée à la Place de l'Ontario. Les dépenses de fonctionnement prévues dans le scénario de déménagement comprennent des économies provisoires de 33 millions de dollars (valeur actualisée nette), ce qui représente une réduction estimative des dépenses associée à la période allant du départ du site actuel du Centre des sciences de l'Ontario à l'ouverture de la nouvelle installation proposée à la Place de l'Ontario.
4. Aucune installation de fabrication n'a été incluse dans le projet de déménagement du Centre des sciences de l'Ontario, et l'analyse supposait que les revenus et les dépenses liés à la vente et à la location externes d'expositions ne se poursuivraient pas après le 31 mars 2028 dans le cadre du scénario de déménagement.

Les coûts liés au stationnement n'ont pas été inclus

Au moment de notre audit, le réaménagement de la Place de l'Ontario prévoyait la participation de trois locataires : Therme Group Canada Inc. (Therme), qui prévoit construire et exploiter un parc aquatique et un spa intérieurs, Live Nation Canada, qui réaménage l'amphithéâtre Budweiser Stage existant, et le Centre des sciences de l'Ontario. Selon la proposition soumise aux décideurs gouvernementaux, les besoins en stationnement de la Place de l'Ontario revitalisée étaient d'environ 2 700 places. De ce total, une partie de stationnement ont été présumées attribuées à Therme conformément à son bail avec la province. Le bail signé avec Therme oblige la province à fournir un nombre de places de stationnement réservées à Therme entre 2028 et 2030. Si la province ne respecte pas ses obligations envers Therme, conformément au contrat, elle s'expose à une pénalité financière.

Selon la proposition de 2023 soumise aux décideurs du gouvernement, une solution de stationnement à l'échelle du site était nécessaire pour respecter les obligations juridiques existantes de la province en vertu du bail qu'elle avait signé avec Therme Group et ses obligations locatives potentielles avec Live Nation (en attendant l'approbation d'une entente finale), ainsi que pour répondre aux besoins des futurs locataires, comme le centre des sciences. La proposition suggérait que le nouveau stationnement soit intégré au nouvel édifice du Centre des sciences de l'Ontario afin de dissiper les préoccupations du public et des intervenants concernant les coûts et les répercussions sur l'environnement. Le plan recommandé dans la proposition aux décideurs du gouvernement était d'utiliser 700 des places de stationnement existantes à la Place de l'Ontario et de construire un garage de stationnement à plusieurs étages sous le nouveau Centre des sciences de l'Ontario pour les 2 000 autres places de stationnement. Le ministère de l'Infrastructure avait obtenu une estimation préliminaire de haut niveau de 307 millions de dollars (valeur actualisée nette de 277 millions de dollars) pour construire les 2 000 places de

stationnement restantes. Sa proposition mentionnait que le gouvernement réaliserait ainsi des économies au chapitre des immobilisations. La proposition précisait également que si la structure de stationnement devait être construite comme structure autonome, il existait un risque que les possibilités d'aménagement futures au-dessus de la structure de stationnement soient limitées. À la suite de la finalisation de ce rapport, la province avait convenu avec la Ville de Toronto d'envisager de déplacer la structure de stationnement sur le terrain du Parc des expositions afin d'améliorer l'accès du public au rivage.

Les coûts additionnels liés au stationnement n'ont pas été inclus dans l'analyse coûts-avantages d'Infrastructure Ontario. Infrastructure Ontario nous a dit que les coûts de stationnement n'étaient pas inclus parce que le stationnement n'était pas réservé au Centre des sciences de l'Ontario : il était plutôt exigé dans le cadre du réaménagement global de la Place de l'Ontario.

4.2 Le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario était prévu, peu importe qu'un autre locataire principal quitte la Place de l'Ontario

En septembre 2022, il a été annoncé que l'entreprise québécoise Écorécréo, qui devait construire un parc d'aventure dans le cadre du projet de réaménagement de la Place de l'Ontario, ne participerait plus au projet. Selon le ministère de l'Infrastructure, Écorécréo n'était plus en mesure de saisir l'occasion offerte à la Place de l'Ontario en raison de défis imprévus et d'engagements antérieurs à l'égard de ses activités existantes. Le Ministère affirmait à l'époque que la perte d'Écorécréo, l'un des trois futurs locataires du projet, n'aurait aucune incidence sur le calendrier de la Place de l'Ontario.

La proposition de déménagement d'avril 2023 tirait la conclusion que le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario accélérerait le réaménagement de la Place de l'Ontario en amenant un troisième locataire principal sur des terrains appartenant à la province,

en occupant les pavillons vacants et la Cinésphère, et en contribuant à faire de la Place de l'Ontario une destination familiale à longueur d'année.

Nous avons toutefois constaté que dès 2020, en plus des trois autres futurs locataires, le Centre des sciences de l'Ontario était considéré comme une option viable pour l'occupation de la Cinésphère et des pavillons de la Place de l'Ontario.

En ce qui concerne le site existant, la proposition de 2023 présentée aux décideurs du gouvernement demandait la permission de faire intervenir la Ville de Toronto pour obtenir une résiliation de bail à ce site. Le document soulignait que le déménagement créait aussi une « occasion unique » de reconsidérer la fonction future du site du chemin Don Mills afin de répondre à d'autres priorités gouvernementales, comme le logement. Selon la proposition, dans le cadre de négociations avec la Ville dirigées par Infrastructure Ontario, le gouvernement pourrait explorer l'utilisation future du site et les possibilités de réaménagement.

La proposition indiquait toutefois que la fermeture complète de l'installation existante du Centre des sciences de l'Ontario pourrait susciter des critiques, tout comme le fait que le public n'ait pas été consulté au sujet de cette décision, comme il est indiqué à la **section 4.1.2**.

4.3 Le centre des sciences proposé comportera moins d'espace pour les expositions et aucune installation pour la fabrication d'expositions

4.3.1 Le nouveau Centre des sciences comporterait 18 % moins d'espace d'exposition intérieur, et l'espace extérieur demeure imprévu

Nous avons comparé l'espace intérieur (bâtiment) du nouveau centre proposé à l'espace existant au Centre des sciences de l'Ontario et avons déterminé que le centre proposé représenterait environ la moitié (49 %) de la superficie du centre existant, en pieds carrés. Plus précisément, au 770, chemin Don Mills, les

bâtiments totalisent une superficie de 568 000 pieds carrés. L'espace proposé à l'emplacement de la Place de l'Ontario – qui comprend le bâtiment principal, les pavillons, les passerelles et la Cinésphère – est d'une superficie de 275 700 pieds carrés.

Le centre proposé contient 110 000 pieds carrés d'espace d'exposition intérieure, soit 18 % de moins que les 134 000 pieds carrés (y compris l'espace pour les expositions sur la forêt tropicale, le planétarium et les expositions itinérantes) sur le site actuel du chemin Don Mills. La demande de propositions (DP) d'Infrastructure Ontario indiquait que le nouveau site ne comporterait pas certaines des expositions principales du centre actuel, comme la forêt tropicale immersive intérieure ou le planétarium.

Il n'était pas non plus prévu de recréer le terrain d'aventure en plein air. Le Centre des sciences de l'Ontario actuel offre une aire extérieure où les visiteurs peuvent entrer dans le ravin de la vallée de la rivière Don. Au moment de notre audit, il n'y avait pas de renseignements disponibles sur la nature de l'espace extérieur qui ferait partie du nouveau Centre des sciences de l'Ontario.

La DP du projet indique que [traduction] « pendant l'élaboration du programme fonctionnel, un certain nombre d'éléments n'ont pas été inclus dans le programme en raison d'une réduction requise de la taille du bâtiment/de la superficie en pieds carrés, ce qui nécessite une rationalisation des activités actuelles ». De plus, dans la proposition d'avril 2023 aux décideurs du gouvernement, le site du chemin Don Mills était décrit comme [traduction] « trop grand et inefficace, avec d'importantes dépenses courantes de fonctionnement », alors que [traduction] « la nouvelle installation modernisée fonctionnera de manière plus efficace ». Selon l'analyse coûts-avantages effectuée par le ministère de l'Infrastructure (voir la **section 4.1.3**), 90 % des économies prévues découlant du réaménagement (257 millions de dollars en valeur actualisée nette) sont fondées sur la réduction des dépenses de fonctionnement d'une installation plus petite.

4.3.2 Les plans visant à continuer de construire, de vendre et de louer des expositions – Objectifs prévus par la loi – demeurent incertains du fait du déménagement

Nous avons constaté que, dans l'analyse de rentabilisation de mars 2023 sur la modernisation du Centre des sciences de l'Ontario préparée par Infrastructure Ontario, le secteur d'activité associé à la fabrication et à la vente d'expositions ne faisait pas partie du plan fonctionnel du nouveau centre des sciences à la Place de l'Ontario, mais demeure une option non comprise dans celle du nouveau centre des sciences. Infrastructure Ontario nous a confirmé qu'aucune installation de fabrication n'était incluse dans les exigences de conception du Centre des sciences de l'Ontario déménagé. L'analyse de rentabilisation a servi à éclairer la proposition d'avril 2023 aux décideurs du gouvernement, bien que la proposition n'ait pas mentionné que la fabrication et la vente d'expositions ne faisaient pas partie de l'option du déménagement.

Comme il est mentionné à la **section 2.2.4**, la construction, la vente et la location d'expositions constituent une source de revenus autogénérés pour le Centre des sciences de l'Ontario. Entre 2012-2013 et 2018-2019 (le dernier exercice complet au cours duquel les activités n'ont pas été affectées par la pandémie de COVID-19), les ventes externes et la location d'expositions ont généré des revenus annuels moyens de 2 millions de dollars et ont engagé en moyenne des coûts directs annuels de 1,7 million de dollars, ce qui a donné lieu à une marge bénéficiaire de 15 %.

De plus, l'un des objectifs prévus par la loi du Centre des sciences de l'Ontario est « de collectionner, de fabriquer, de commercialiser, de présenter et de vendre des objets [...] et d'offrir des services de consultation ». Pour remplir ce mandat, le Centre des sciences de l'Ontario a acquis une expertise dans la conception et la fabrication d'expositions qui sont louées ou vendues à des clients du monde entier, ainsi qu'une expertise en services-conseils pour l'élaboration d'expositions. On

ne sait pas exactement comment le centre des sciences réaménagé qui est proposé serait en mesure d'atteindre pleinement cet objectif prévu par la loi sans accueillir de services de fabrication d'exposition. On ne sait pas non plus s'il est possible que le site existant conserve son installation de fabrication. Au moment de notre audit, le centre des sciences nous a fait savoir qu'il étudiait des options sur le maintien ou l'évolution de ces services.

4.4 L'emplacement en secteur riverain est jugé meilleur pour les touristes

Les documents de planification de l'étape 1 du ministère du Patrimoine, du Sport, du Tourisme et de la Culture de 2021 pour le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario reconnaissent que [traduction] « compte tenu de l'augmentation de la distance pour la plupart des résidents et des groupes scolaires de la banlieue, ces deux segments de marché pourraient connaître une diminution en pourcentage ». Les documents faisaient remarquer qu'en comparaison, l'emplacement de la Place de l'Ontario était plus susceptible de permettre au centre d'accéder à une part plus importante des marchés du tourisme et de la location de locaux pour la tenue d'événements.

De même, une analyse qualitative de la fréquentation du Centre des sciences de l'Ontario effectuée en décembre 2022 par un expert-conseil embauché par Infrastructure Ontario a révélé que les familles de banlieue auraient, en moyenne, à parcourir une plus grande distance pour se rendre à la Place de l'Ontario que pour se rendre au site actuel situé à l'angle du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton. (En 2020, 1,54 million de personnes vivaient dans un rayon de 10 kilomètres du centre des sciences existant; en comparaison, environ 1,10 million de personnes vivaient dans un rayon de 10 kilomètres de la Place de l'Ontario.) Le nouvel endroit a toutefois été décrit comme étant plus facile d'accès pour les touristes séjournant dans des hôtels du centre-ville

ou se déplaçant en voiture pour des excursions d'une journée. L'analyse prévoyait donc que la fréquentation totale passerait à environ un million de visiteurs à l'emplacement de la Place de l'Ontario.

4.4.1 La proposition faite aux décideurs du gouvernement ne comprenait pas les préoccupations soulevées au sujet de la fréquentation prévue, des périodes de déplacement et de l'accès en voiture à l'emplacement de la Place de l'Ontario, notamment dans le cas des familles de banlieue et de certains groupes scolaires

Le transport vers la Place de l'Ontario a été jugé problématique dans l'étude de fréquentation réalisée par Infrastructure Ontario en 2022. Elle soulignait que l'accès en voiture et le stationnement étaient des facteurs limitatifs, ce qui signifie que, jusqu'à la construction de lignes de métro ou de train léger vers la Place de l'Ontario, l'accès automobile/routier au site en limiterait la fréquentation. La ligne de métro Ontario, qui relie le site actuel du chemin Don Mills à la Place de l'Ontario, devrait être achevée en 2031, soit au moins trois ans après l'ouverture prévue du Centre des sciences de l'Ontario déménagé.

Malgré les données probantes recueillies dans l'analyse de la fréquentation, l'analyse de rentabilisation de mars 2023 supposait que [traduction] « la fréquentation par les groupes scolaires demeurerait comparable aux niveaux actuels » en se fondant sur l'idée que les visites des écoles de l'ouest et du nord-ouest de la région du Grand Toronto équilibreraient la diminution des visites des écoles de l'est et du nord-est. Cependant, aucune évaluation du marché n'a été fournie à l'appui de cette hypothèse, et les écoles de ces régions n'ont pas non plus été invitées à formuler des commentaires. En effet, aucune des préoccupations soulevées dans l'analyse de la fréquentation au sujet des familles de banlieue, des durées de déplacement ou de l'accès automobile comme facteurs limitatifs n'a été incluse dans la proposition soumise aux décideurs du gouvernement en avril 2023.

L'un des principaux objectifs prévus par la loi du Centre des sciences de l'Ontario est 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 ». Pour s'acquitter de ce mandat, le Centre des sciences de l'Ontario offre actuellement divers programmes éducatifs aux écoles, aux élèves et aux enseignants, comme le montre l'annexe 2. En 2022-2023, les écoles de 36 des 72 conseils scolaires publics de l'Ontario ont visité l'emplacement actuel du Centre des sciences de l'Ontario. Pour la période de 7 ans allant de 2012-2013 à 2018-2019 (le dernier exercice complet avant que la COVID-19 n'ait une incidence sur la fréquentation), les groupes scolaires représentaient environ 25 % de la fréquentation moyenne du Centre des sciences de l'Ontario. Un moins grand nombre d'écoles étaient situées dans le secteur du nouveau Centre des sciences de la Place de l'Ontario que dans celui du site actuel. Selon une analyse préparée par le Centre des sciences de l'Ontario en 2019, 135 écoles primaires et 26 écoles secondaires se trouvaient à proximité du site actuel du centre des sciences, comparativement à 74 écoles primaires et 19 écoles secondaires (un total de 93 écoles) à proximité de la Place de l'Ontario.

Nous avons discuté avec des conseils scolaires de la région du grand Toronto (Conseil scolaire du district de Toronto, Conseil scolaire catholique du district de Toronto, Conseil scolaire du district de Durham, Conseil scolaire du district de Peel et Conseil scolaire du district de Halton) au sujet du déménagement éventuel du Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario. Nous avons demandé si le changement d'emplacement aurait une incidence sur la fréquentation du centre par leurs écoles. Le Conseil scolaire catholique du district de Toronto et le Conseil scolaire du district de Durham ont indiqué que le déménagement aurait une incidence négative sur la fréquentation par leurs écoles en raison des distances accrues et des coûts de transport plus élevés.

Le Conseil scolaire du district de Toronto a déclaré qu'il ignorait l'incidence qu'aurait le déménagement du centre sur ses écoles : à son avis, il pourrait y avoir

des changements quant aux zones d'où proviennent les élèves, mais dans l'ensemble, les écoles continueraient de fréquenter le centre. Le Conseil scolaire du district de Peel ne considérerait pas que le nouvel emplacement était plus ou moins pratique, parce qu'il pourrait être plus pratique pour les écoles de Mississauga, mais moins pratique pour les écoles de la partie nord du district. Le Conseil scolaire du district de Halton a indiqué que, puisque le nouvel emplacement était plus près d'une station du Réseau GO, il serait plus accessible et plus pratique pour ses élèves.

L'Association des professeurs de sciences de l'Ontario nous a dit que les éducateurs avec qui elle avait discuté avaient exprimé des préoccupations au sujet du déménagement, car la circulation dans le secteur de la Place de l'Ontario rendait l'accès déjà difficile. Des conseils scolaires et l'association ont souligné que les autobus scolaires se voient attribuer un temps de parcours limité pour les sorties scolaires, et une circulation plus dense diminuerait le temps passé à la destination.

Nous avons aussi sondé les membres de l'Association des professeurs de sciences de l'Ontario et avons reçu les réponses de plus de 300 enseignants de 53 conseils scolaires. Nous leur avons demandé en quoi le nouvel emplacement aurait une incidence sur la probabilité qu'ils fréquentent le Centre des sciences de l'Ontario avec leurs classes. Parmi les répondants :

- 46 % ont indiqué qu'ils étaient moins susceptibles de se rendre au nouvel emplacement en raison de préoccupations liées à la distance et au transport;
- 18 % ont indiqué que l'emplacement actuel ou le nouvel emplacement sont trop éloignés ou trop chers pour qu'ils puissent les fréquenter;
- 17 % ont indiqué que le déménagement n'aurait aucune incidence sur leur fréquentation;
- 14 % ont indiqué qu'ils étaient plus susceptibles de fréquenter le nouvel emplacement;
- 5 % ont indiqué qu'ils étaient indifférents, incertains ou qu'ils n'avaient pas d'opinion à partager à ce sujet.

4.5 Les plans de réaménagement du site actuel du chemin Don Mills ne sont pas clairs

L'Office de protection de la nature de Toronto et de la région (OPNTR) et la Ville de Toronto (la Ville) possèdent tous deux des parties des terrains sur lesquels se trouve actuellement le Centre des sciences de l'Ontario et les louent à la province pour un montant symbolique. La **figure 5** présente une vue aérienne des terrains appartenant à la Ville et à l'OPNTR. La parcelle A figurant sur cette carte, d'environ 14 acres, appartient à la Ville. Les parcelles B (i) et B (ii), soit environ 36 acres au total, appartiennent à l'OPNTR.

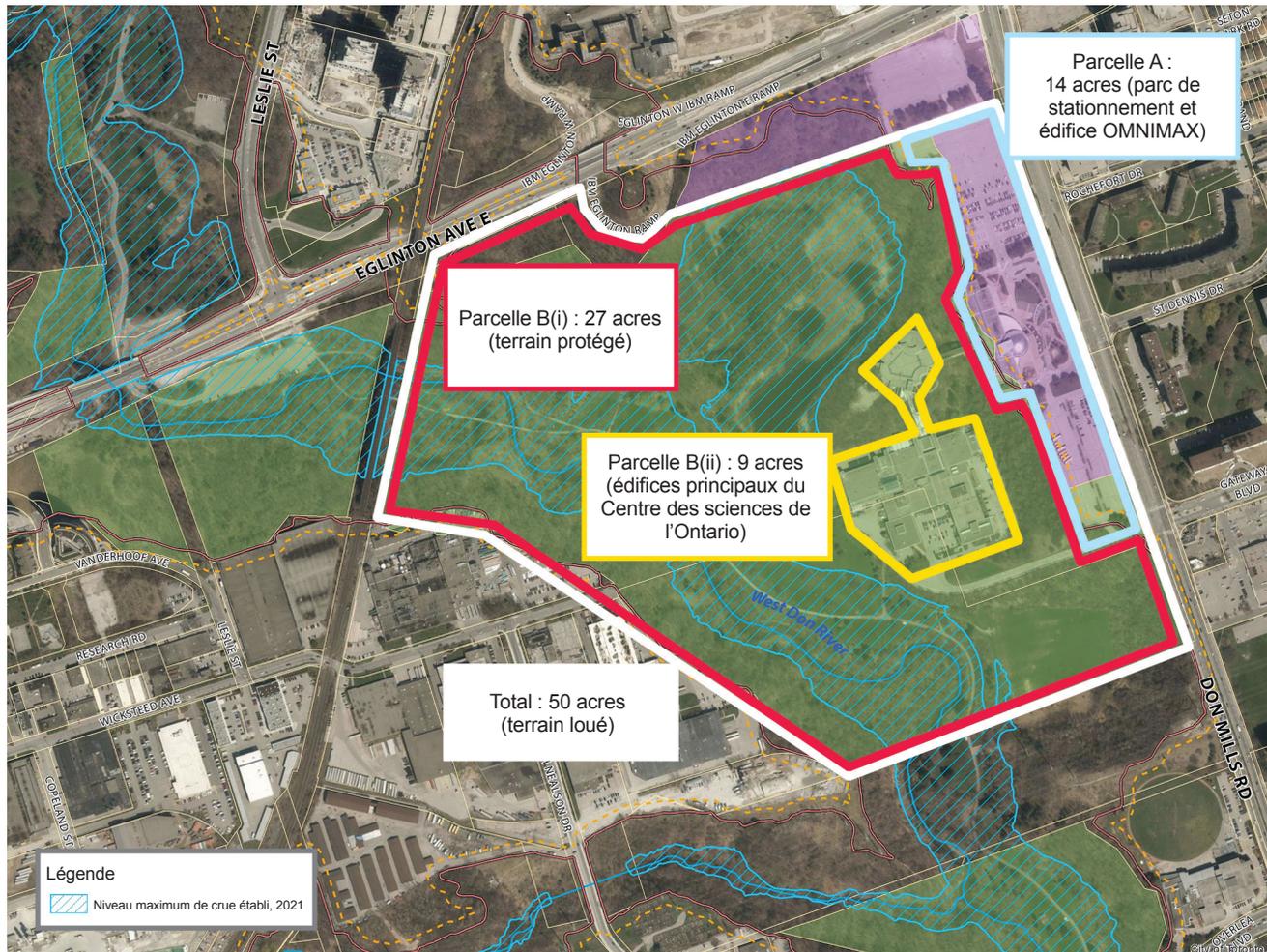
L'édifice du Centre des sciences de l'Ontario, situé au 770, chemin Don Mills, appartient à la province et est géré par Infrastructure Ontario. L'organisme facture un coût d'occupation annuel de 4,8 millions de dollars au Centre des sciences de l'Ontario. Le coût d'occupation couvre l'entretien, les impôts fonciers, les frais d'exploitation et de gestion, les services publics et les améliorations locatives. Infrastructure Ontario confie la gestion des biens et des installations à une entreprise de gestion immobilière.

Dans son analyse de rentabilisation de mars 2023, Infrastructure Ontario a cité une évaluation des répercussions économiques de 2023 commandée par un cabinet d'experts-conseils, selon laquelle [traduction] « le déménagement du [Centre des sciences de l'Ontario] à la Place de l'Ontario permettrait de réaménager les terrains du chemin Don Mills en espaces résidentiels et commerciaux à usage mixte et de fournir environ 2 500 à 3 000 nouveaux logements ». L'évaluation économique indiquait également que, selon les estimations des évaluations foncières et des revenus d'impôts fonciers, la valeur actualisée des revenus fiscaux futurs revenant à la Ville de Toronto sur une période de 50 ans varierait de 601 millions de dollars à 785 millions de dollars si une série d'immeubles à usage mixte de 30 à 45 étages étaient construits le long du chemin Don Mills.

Le Centre des sciences de l'Ontario loue les terrains au coût de 1 \$ par année. Le contrat de location est d'une durée de 99 ans et expire le 30 juin 2064. Il

Figure 5 : Carte des terrains appartenant à la Ville de Toronto et à l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région

Source des données : Office de protection de la nature de Toronto et de la région



Note : L'Office de protection de la nature de Toronto et de la région possède 81 acres de terre, qui sont sous la direction de la Ville de Toronto et sont situés au croisement du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton au sud-ouest, y compris les terres mentionnées ci-dessus.

comporte une option de prolongation de 99 ans supplémentaires si les conditions sont respectées. En vertu du bail, la province n'est autorisée à exploiter et à entretenir qu'un musée et des installations connexes, et le site ne peut être utilisé à d'autres fins. Le bail comporte deux composantes : les terrains de stationnement (parcelle A) et les terrains du site principal (parcelle B). (Ces composantes sont visibles à la **figure 5**.) Il n'existe aucun droit de résiliation pour le propriétaire ou le locataire du site, sauf si la plus grande partie du centre est détruite par un incendie, la foudre ou une autre cause, ce qui permettrait au propriétaire de résilier le bail. Par conséquent, la

province devrait d'abord entamer des négociations avec la Ville ainsi qu'avec l'OPNTR pour une résiliation anticipée du bail. Selon l'entente, à la fin du bail, à la discrétion de la Ville ou de l'OPNTR, tous les bâtiments ou installations du site deviennent la propriété de la Ville ou de l'OPNTR ou seront démolis et le site restauré dans son état d'origine aux frais de la Province.

Des travaux d'aménagement ne sont vraisemblablement possibles que sur la parcelle A parce que la majeure partie de la parcelle B se trouve dans un ravin et comprend une plaine inondable, une zone basse située à côté d'un plan d'eau comportant un risque de crue. L'Office de protection de la nature de

Toronto et de la région a déclaré publiquement que la plaine inondable, la présence de cours d'eau, de terres humides et de ravins escarpés rendent la construction peu pratique et potentiellement déconseillée sur les terrains ravinés se trouvant au bord de la rivière Don et d'habitats vulnérables (pour plusieurs espèces d'oiseaux et de mammifères, de même que pour les tortues et les amphibiens), à l'emplacement actuel du Centre des sciences de l'Ontario.

4.5.1 Programme Collectivité axée sur le transport en commun d'abord envisagé sur les terrains du Centre des sciences de l'Ontario en 2020

Une proposition de réaménagement de la Place de l'Ontario présentée en mai 2020 aux décideurs du gouvernement par le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture de l'époque indiquait que le Ministère veillerait à ce que le déménagement éventuel du Centre des sciences de l'Ontario soit conforme au programme gouvernemental Collectivités axées sur le transport en commun. Dans le cadre du programme Collectivités axées sur le transport en commun, la province collabore avec les promoteurs pour construire des collectivités à usage mixte (logements à forte densité, commerces de détail, aménagements publics et divertissements) reliées aux stations de transport en commun ou à courte distance de celles-ci. La proposition précisait en outre que le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario libérerait le site situé à l'angle du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton pour permettre des projets d'aménagement liés au programme Collectivités axées sur le transport en commun.

Le ministère de l'Infrastructure nous a informés que la planification de la communauté axée sur le transport en commun au site du Centre des sciences de l'Ontario est prématurée jusqu'à ce que les besoins en transport en commun dans la région soient réglés par Metrolinx, un organisme de la province responsable de tous les modes de transport dans la région du grand Toronto et de Hamilton. Infrastructure Ontario nous a également

informés qu'il faudrait des années avant que le projet se tourne vers le marché pour la sélection concurrentielle d'un promoteur.

4.5.2 Le statut patrimonial de la propriété actuelle du Centre des sciences de l'Ontario peut nécessiter une exemption pour permettre l'aménagement à d'autres fins

Le Centre des sciences de l'Ontario a été construit en 1969 et conçu par l'architecte canadien de renom Raymond Moriyama.

Au moment de notre audit, Infrastructure Ontario et le ministère de l'Infrastructure examinaient le statut de bien du patrimoine culturel de la propriété du Centre des sciences de l'Ontario située sur le chemin Don Mills. En août 2022, Infrastructure Ontario a retenu les services d'un cabinet d'architectes pour produire un rapport d'évaluation du patrimoine culturel pour le Centre des sciences de l'Ontario. En juin 2023, le rapport provisoire a conclu que le bien du Centre des sciences de l'Ontario répondait à la fois aux critères relatifs à la « valeur ou [au] caractère sur le plan du patrimoine culturel » en vertu du Règlement de l'Ontario 9/06 et à la « valeur ou [au] caractère d'intérêt provincial sur le plan du patrimoine culturel » en vertu du Règlement de l'Ontario 10/06 de la *Loi sur le patrimoine de l'Ontario*. Le rapport recommandait une collaboration continue avec la Ville de Toronto et l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région pour assurer une protection minutieuse du milieu et des trois bâtiments de la propriété. Toutefois, au moment de notre audit, le gouvernement en était encore au stade d'établir les prochaines étapes et le calendrier connexe quant au statut patrimonial du bien.

La Ville de Toronto a également inscrit le Centre des sciences de l'Ontario comme bien patrimonial depuis avril 2006. Toutefois, le fait d'être inscrit n'offre pas en soi une protection à titre de bien patrimonial. Il faut plutôt qu'une évaluation patrimoniale soit effectuée par une personne compétente pour déterminer si les critères pour établir « leur valeur ou leur caractère sur

le plan du patrimoine culturel » sont respectés afin que le bien puisse être désigné en vertu de la *Loi sur le patrimoine de l'Ontario*. Au moment de notre audit, une évaluation du Centre des sciences de l'Ontario était en cours. Elle devait être achevée durant le premier trimestre de 2024. Si, selon l'évaluation, la Ville désigne le Centre des sciences de l'Ontario en vertu de la *Loi sur le patrimoine de l'Ontario*, toute modification aux « attributs patrimoniaux » du centre qui est incompatible avec les raisons de la désignation patrimoniale devra être approuvée par la Ville.

Toutefois, en janvier 2023, la province a modifié la *Loi sur le patrimoine de l'Ontario*, en ajoutant le paragraphe 25.2 (7), qui permet au lieutenant-gouverneur en conseil de prendre des décrets exemptant les biens patrimoniaux provinciaux (détenus ou occupés par la Couronne ou un organisme public prescrit) de devoir se conformer aux normes et lignes directrices en matière de patrimoine. L'exemption devrait se faire par décret, et le Conseil des ministres devrait être d'avis que celle-ci puisse faire progresser une priorité provinciale (plus précisément, le transport en commun, le logement, la santé et les soins de longue durée), d'autres infrastructures ou d'autres priorités prescrites. Comme la province a un droit de propriété dans l'édifice du Centre des sciences de l'Ontario, elle pourrait exempter les édifices de se conformer aux normes et lignes directrices en matière de patrimoine provincial, même si le bien a été désigné par la Ville.

RECOMMANDATION 1

Pour qu'à l'avenir, toutes les décisions concernant le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario et l'utilisation future du site existant soient fondées sur des renseignements complets, le ministère de l'Infrastructure, de concert avec Infrastructure Ontario et le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport, devrait :

- consulter tous les intervenants clés (y compris la Ville de Toronto, l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région et les conseils scolaires touchés) sur les options possibles

pour le site actuel du Centre des sciences de l'Ontario et éclairer les décisions concernant les expositions et la programmation du nouveau Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario;

- mener une étude détaillée sur l'incidence que le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario pourrait avoir sur l'accès aux programmes éducatifs par les groupes scolaires et les familles de banlieue ayant de jeunes enfants, et élaborer des stratégies pour maintenir et accroître la fréquentation de ces groupes dans un nouvel emplacement à la Place de l'Ontario;
- inclure tous les coûts pertinents dans l'analyse coûts-avantages en ce qui concerne les options de déménagement et de remise en état du site existant.

RÉPONSE DU MINISTÈRE DE L'INFRASTRUCTURE ET DU MINISTÈRE DU TOURISME, DE LA CULTURE ET DU SPORT

Bien que les décisions concernant l'avenir du site actuel du Centre des sciences de l'Ontario n'aient pas été prises, les ministères chercheront à identifier les principaux intervenants et à les consulter au besoin.

Le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario (le Ministère) continuera à collaborer étroitement avec le Centre des sciences de l'Ontario et les principaux intervenants dans le cadre de cette possibilité. Le Ministère souligne qu'aucune décision n'a été prise concernant des expositions ou des programmes particuliers à la Place de l'Ontario. Le Ministère collaborera avec le Centre des sciences de l'Ontario pour mobiliser les intervenants afin de s'assurer que les programmes offerts au nouveau centre des sciences sont d'actualité, stimulants et intéressants pour ses utilisateurs actuels et futurs. Cela comprendra l'élaboration de stratégies pour maintenir et accroître la fréquentation de ces groupes au nouvel emplacement.

Les ministères collaboreront au besoin pour continuer de présenter des analyses de rentabilisation robustes et bien éclairées et de regrouper tous les coûts pertinents dans une analyse coûts-avantages en ce qui concerne les options pour le Centre des sciences de l'Ontario.

RECOMMANDATION 2

Pour garantir que la sélection des promoteurs dans le cadre du programme Collectivités axées sur le transport en commun sur le site actuel du Centre des sciences de Toronto est équitable et transparente, Infrastructure Ontario devrait procéder à un approvisionnement ouvert et concurrentiel lorsque ces projets seront prêts à aller sur le marché.

RÉPONSE D'INFRASTRUCTURE ONTARIO

Infrastructure Ontario mènera un processus de sélection ouvert et concurrentiel pour tout futur site de la collectivité axée sur le transport en commun sur le site actuel du Centre des sciences de l'Ontario. Cela est conforme aux conseils d'Infrastructure Ontario déjà fournis au gouvernement. À l'heure actuelle, l'organisme mène des processus de sélection ouverts et concurrentiels pour les deux premiers sites de ce genre qui ont été annoncés publiquement.

5.0 Constatations détaillées de l'audit – Centre des sciences de l'Ontario

5.1 Viabilité financière du Centre des sciences de l'Ontario

Le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) verse une subvention de fonctionnement annuelle de 19,4 millions de dollars au Centre des sciences de l'Ontario. Le centre reçoit périodiquement

des subventions de divers ministères provinciaux pour des projets particuliers. Le reste de ses revenus est autogénéré, au moyen des droits d'entrée et d'autres secteurs d'activité.

Comme le montre la **figure 6**, la subvention du gouvernement représentait en moyenne 55 % des revenus totaux du Centre des sciences de l'Ontario entre 2012-2013 et 2018-2019 (le dernier exercice complet où les activités n'ont pas été touchées par la pandémie de COVID-19). En 2022-2023, le Centre des sciences de l'Ontario a reçu 24,7 millions de dollars en subvention du gouvernement, soit 64 % de ses revenus globaux.

La **figure 7** montre les dépenses de fonctionnement du Centre des sciences de l'Ontario, qui sont demeurées stables de 2012-2013 à 2018-2019. Au cours de la même période, les revenus provenant des adhésions ont diminué de façon constante, tandis que les dons et les commandites ont augmenté. La **figure 8** présente une ventilation des sources de revenus autogénérés du Centre des sciences de l'Ontario par secteur d'activité.

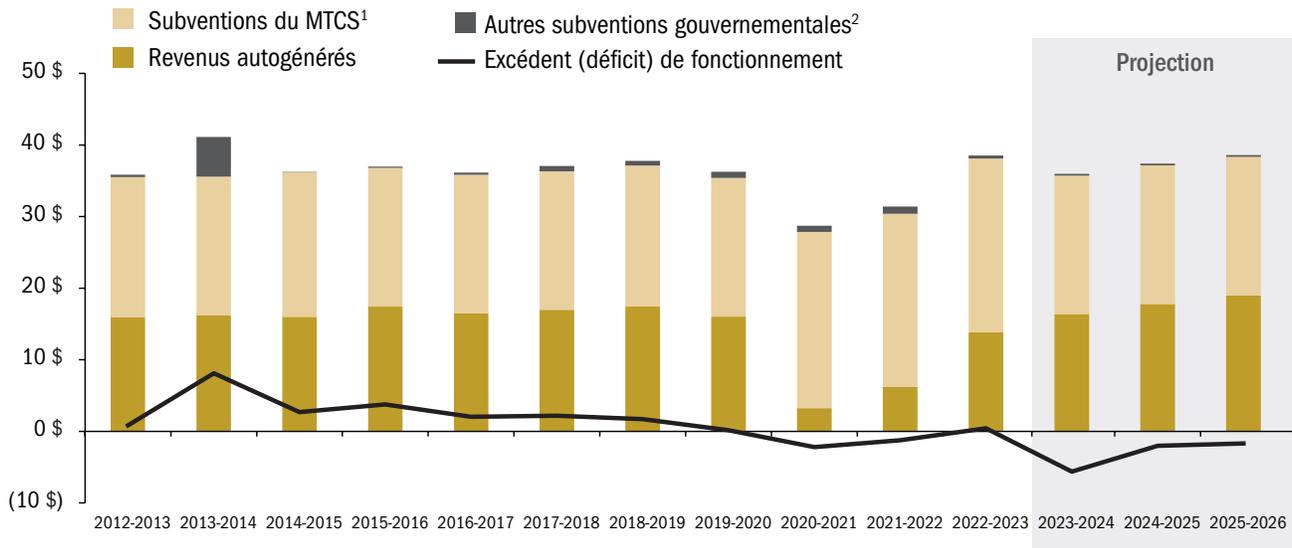
5.1.1 La hausse des coûts de fonctionnement a accru la pression pour générer des revenus

Notre audit a révélé que la fermeture de la passerelle piétonnière du Centre des sciences de l'Ontario en juin 2022 (voir la **section 5.2.1**) créait des pressions opérationnelles supplémentaires pour le centre. Pour faire face à ces pressions inattendues, le centre a présenté une demande de financement supplémentaire. En juin 2022 et novembre 2022, le Ministère a approuvé un financement de fonctionnement de 3,7 millions de dollars et une somme additionnelle de 3,9 millions de dollars pour combler les coûts de fonctionnement supplémentaires et les pertes de revenus. Après l'exercice 2022-2023, le Centre a pu retourner 2,7 millions de dollars au Ministère principalement en raison de ses mesures d'économie de coûts et de l'augmentation de ses revenus autogénérés.

En novembre 2022, le Ministère a demandé au Centre des sciences de l'Ontario de présenter un plan de gestion des pressions pour le reste de

Figure 6 : Revenus autogénérés du Centre des sciences de l'Ontario, subventions gouvernementales et excédent/déficit de fonctionnement, 2012-2013 à 2025-2026 (en millions de dollars)

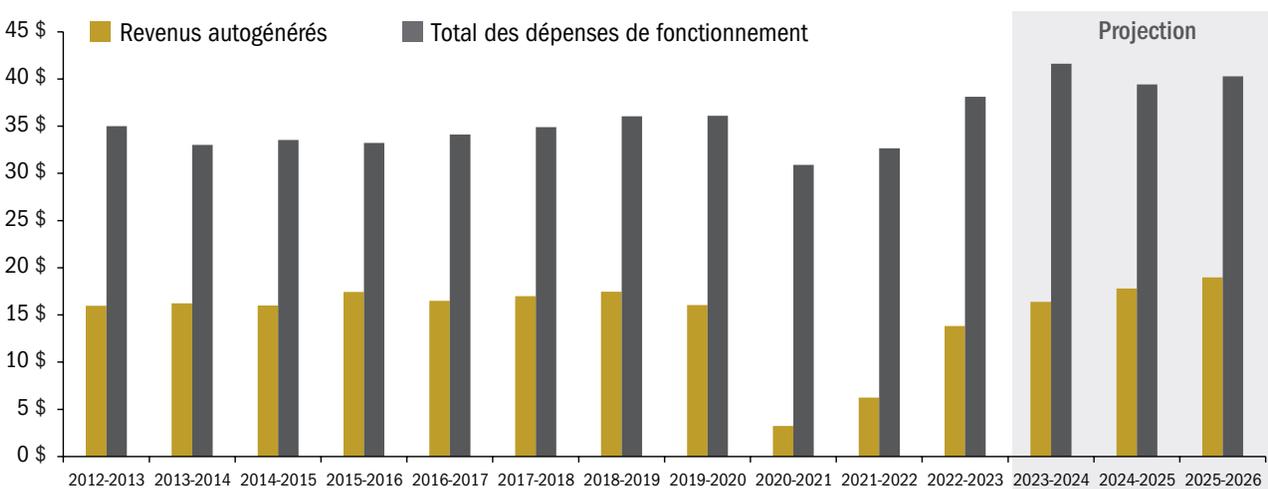
Source des données : Centre des sciences de l'Ontario



1. Les revenus tirés des subventions du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (MTCS) comprennent les subventions de fonctionnement, le fonds de stabilisation d'urgence reçu en 2020-2021 et en 2021-2022 et le financement pour la fermeture de la passerelle piétonnière reçu en 2022-2023.
2. Les autres subventions gouvernementales comprennent le financement accordé par le ministère de l'Éducation pour soutenir les programmes scolaires et par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport pour des initiatives spéciales ainsi que l'exonération du prêt de 5,3 millions de dollars en 2013-2014 pour la construction du cinéma OMNIMAX.

Figure 7 : Revenus autogénérés et dépenses de fonctionnement totales du Centre des sciences de l'Ontario, 2012-2013 à 2025-2026 (en millions de dollars)

Source des données : Centre des sciences de l'Ontario

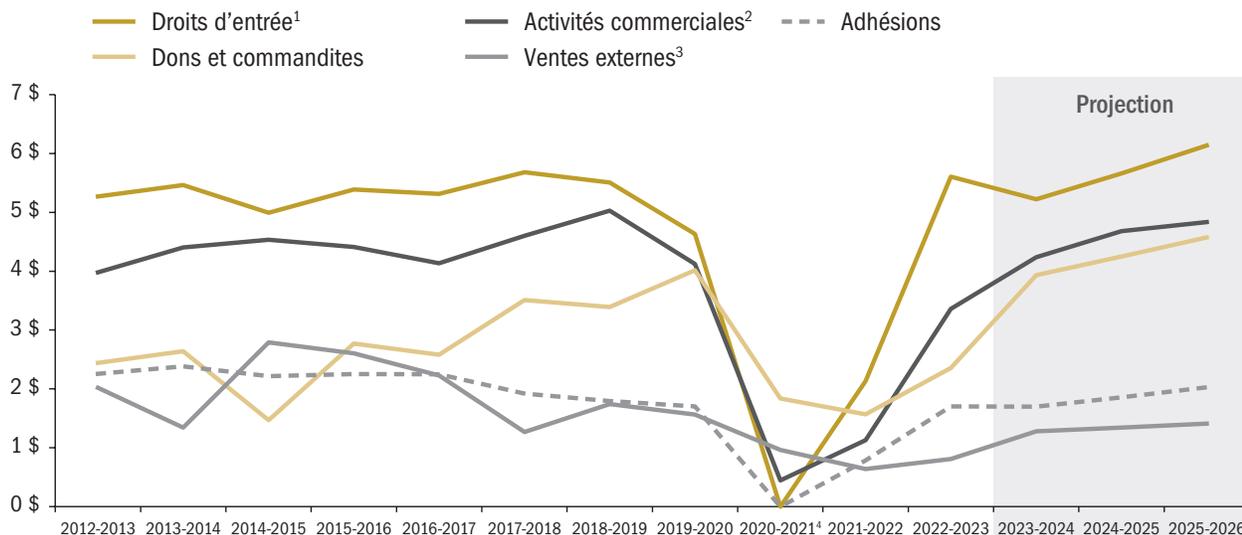


l'exercice 2022-2023. Le Ministère s'attendait à ce que le centre s'attaque à ses défis financiers en diversifiant ses sources de revenus, en augmentant ses revenus autogénérés et en déterminant des stratégies pour assurer la viabilité continue de ses activités et de ses

installations. Le Centre des sciences de l'Ontario a soumis un plan de gestion des pressions au Ministère en décembre 2022. Il a trouvé des moyens de diversifier ses sources de revenus et d'augmenter ses revenus autogénérés, tout en limitant l'augmentation des coûts

Figure 8 : Revenus autogénérés du Centre des sciences de l'Ontario par secteur d'activité, 2012-2013 à 2025-2026 (en millions de dollars)

Source des données : Centre des sciences de l'Ontario



1. Les revenus tirés des droits d'entrée comprennent ceux provenant des droits d'entrée aux expositions du Centre des sciences de l'Ontario et au cinéma OMNIMAX.
2. Les activités commerciales comprennent les revenus provenant des concessions (alimentation et vente au détail), de la location d'installations, du stationnement, des programmes (éducatifs et récréatifs), des intérêts et d'autres revenus.
3. Les ventes externes comprennent la vente et la location d'expositions à des clients canadiens et internationaux.
4. Aucun revenu tiré des droits d'entrée et des adhésions n'a été enregistré en 2020-2021 parce que le Centre des sciences de l'Ontario a été fermé pour l'ensemble de l'exercice en raison de la pandémie de COVID-19.

en gelant toutes les dépenses discrétionnaires et en imposant des restrictions d'embauche.

Les mesures découlant de ce plan ont entraîné une baisse temporaire des dépenses de fonctionnement et une augmentation des revenus autogénérés pour 2022-2023. Toutefois, comme le montre la **figure 7**, le Centre des sciences de l'Ontario prévoyait des dépenses de fonctionnement encore plus élevées entre 2023-2024 et 2025-2026 qu'au cours des 10 dernières années. Les augmentations de coûts prévues étaient fondées sur les coûts supplémentaires liés à la fermeture de la passerelle, et surtout à la fourniture d'un service de navette aux visiteurs et sur le personnel supplémentaire nécessaire pour diriger la circulation piétonnière à la suite de la fermeture de la passerelle.

La subvention de fonctionnement du Ministère est demeurée à 19,4 millions de dollars pendant plus de 10 ans, soit depuis 2012-2013. Si le Centre des sciences de l'Ontario n'est pas en mesure de réduire efficacement ses dépenses de fonctionnement ou même de maintenir ses dépenses de fonctionnement à son

niveau actuel, une pression accrue sera probablement exercée pour qu'il augmente ses revenus autogénérés afin de couvrir ses dépenses. Même si ses revenus autogénérés devraient augmenter entre 2023-2024 et 2025-2026 et que le Centre des sciences de l'Ontario explorait d'autres possibilités pour accroître ses revenus, son plan d'affaires pour 2023-2024 ne comportait aucun plan détaillé connu de gestion des coûts outre le maintien de ses efforts pour diminuer les dépenses discrétionnaires et l'examen des activités de recrutement.

Le Centre des sciences de l'Ontario n'a pas imputé ses coûts généraux indirects de fonctionnement à ses différents secteurs d'activité. Lorsque nous avons interrogé son service des finances au sujet de l'imputation des coûts, le groupe nous a dit qu'il ne voyait pas l'utilité de l'exercice. Sans imputation de tous ses coûts à ses secteurs d'activité, il est difficile d'évaluer quels secteurs d'activité sont rentables et lesquels doivent gérer leurs coûts plus efficacement.

5.1.2 Baisse du nombre d'entrées et d'adhésions

Les revenus tirés des droits d'entrée (y compris les droits d'entrée généraux et les ventes du cinéma OMNIMAX) ont constitué la source la plus élevée de revenus autogénérés pour le Centre des sciences de l'Ontario : ils représentaient environ 32 % de ses revenus autogénérés entre 2012-2013 et 2018-2019, le dernier exercice où les activités n'ont pas été affectées par la pandémie de COVID-19. Comme le montre la **figure 9**, la fréquentation totale du Centre des sciences de l'Ontario a atteint un sommet en 2013-2014, avec 920 000 visiteurs. Dans l'ensemble, la fréquentation avait chuté à 805 000 visiteurs en 2018-2019 (le dernier exercice complet n'ayant pas été touché par la pandémie de COVID-19). Cela représente une baisse globale de 12,5 %. La pandémie de COVID-19 et les mesures d'intervention provinciales ont eu des répercussions importantes sur le centre au cours du dernier mois de l'exercice 2019-2020, ainsi qu'en 2020-2021 et 2021-2022. La fréquentation était revenue à environ 80 % du niveau prépandémique en 2022-2023, et le Centre des sciences de l'Ontario prévoit des augmentations modérées de la fréquentation de 2023-2024 à 2025-2026. Les revenus tirés des droits d'entrée sont demeurés relativement stables à 5,5 millions

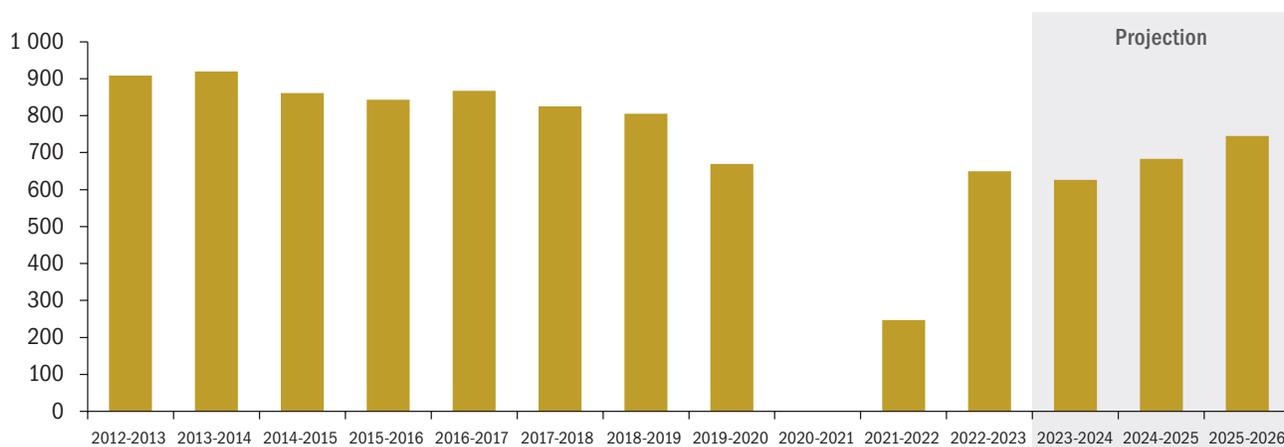
de dollars, sauf pendant les exercices touchés par la pandémie de COVID-19. Cela s'explique par le fait que la vente de billets d'entrée ordinaires à plein tarif a dépassé celle des adhésions ainsi que celle des billets à tarif réduit et des billets de groupe.

De plus, le nombre total de membres du Centre des sciences de l'Ontario a diminué de 31 % au cours de la dernière décennie, passant de 20 677 à son sommet en 2012-2013 à 14 312 en 2022-2023, comme le montre la **figure 10**. Les revenus tirés des adhésions ont chuté de 25 % au cours de la même période, passant de 2,3 millions de dollars en 2012-2013 à 1,7 million de dollars en 2022-2023.

Le Centre des sciences de l'Ontario a expliqué la baisse du taux de fréquentation et du nombre d'adhésions par des facteurs comme l'évolution démographique, le climat économique incertain et la concurrence accrue d'autres attractions de la ville (par exemple, l'Aquarium Ripley, le Musée royal de l'Ontario et le Musée des beaux-arts de l'Ontario). Le centre des sciences a également souligné que la réduction du nombre de voies et les fermetures découlant de la construction du TLR Eglinton à l'angle du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton ont eu une incidence sur la fluidité de la circulation et, par conséquent, sur la fréquentation (y compris les visites scolaires).

Figure 9 : Fréquentation du Centre des sciences de l'Ontario selon le nombre d'entrées, 2012-2013 à 2025-2026 (en milliers)

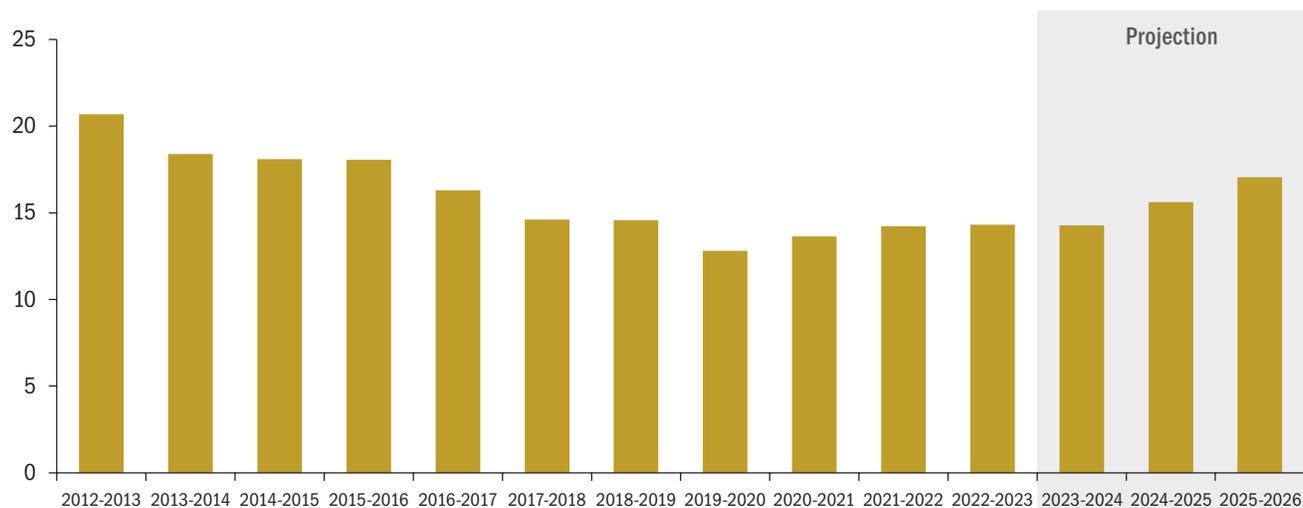
Source des données : Centre des sciences de l'Ontario



Note : La fréquentation selon le nombre d'entrées comprend les visiteurs généraux, les groupes scolaires et les membres qui ont visité les expositions du Centre des sciences de l'Ontario et le cinéma OMNIMAX. Un visiteur qui a acheté un billet groupé pour visiter les expositions du Centre des sciences de l'Ontario et le cinéma OMNIMAX est considéré comme un seul visiteur dans le nombre total d'entrées.

Figure 10 : Adhésions au Centre des sciences de l'Ontario, 2012-2013 à 2025-2026 (en milliers)

Source des données : Centre des sciences de l'Ontario



Note : Une adhésion peut comprendre jusqu'à six membres d'un même ménage (deux adultes et quatre enfants).

Nous avons constaté que le Centre des sciences de l'Ontario n'avait pas modifié le tarif de ses billets d'entrée depuis 2010. Nous avons examiné le tarif des billets d'entrée et celui des billets de cinéma IMAX dans les centres des sciences partout au Canada et constaté que le Centre des sciences de l'Ontario offrait les billets les moins chers pour chaque catégorie par rapport aux autres grands centres des sciences canadiens, où le tarif des billets pour adultes variait entre 23,95 \$ et 34,50 \$. Comme le montre la **figure 11**, le Centre des sciences de l'Ontario demandait 22 \$ pour l'entrée générale des adultes en 2022-2023.

La direction du Centre des sciences de l'Ontario nous a mentionné qu'elle n'avait pas demandé au Ministère de modifier le tarif des billets d'entrée pour qu'il demeure abordable pour les visiteurs.

5.1.3 Les ventes au détail sont demeurées stables, mais la location de locaux a baissé de 16 %

Les revenus du Centre des sciences de l'Ontario provenant de ses concessions (boutiques de cadeaux et restaurants) se chiffraient en moyenne à environ 420 000 \$ entre 2012-2013 et 2018-2019, le dernier exercice complet qui n'a pas été touché par la pandémie

de COVID-19. En revanche, les revenus provenant des activités de vente au détail de Science Nord (Sudbury), de Science World (Vancouver, Colombie-Britannique), du Centre des sciences TELUS Spark (Calgary, Alberta) et du TELUS World of Science (Edmonton, Alberta) variaient entre environ 1,2 million de dollars et 1,7 million de dollars au cours de leurs exercices de 2018 ou de 2019, le nombre de visiteurs étant semblable ou inférieur à celui du Centre des sciences de l'Ontario. Par exemple, Science Nord a enregistré une fréquentation de 65 % inférieure à celle du Centre des sciences de l'Ontario en 2018-2019 (le dernier exercice où les activités n'ont pas été touchées par la pandémie de COVID-19), mais a généré des revenus environ 3 fois plus élevés de ses boutiques de cadeaux et de ses restaurants que le Centre des sciences de l'Ontario. Science Nord possédait des boutiques permanentes de cadeaux à ses deux emplacements, d'une superficie totale de plus de 3 000 pieds carrés. En comparaison, le Centre des sciences de l'Ontario possédait un kiosque qui servait de boutique de cadeaux et effectuait des ventes au détail supplémentaires à ses kiosques consacrés à l'adhésion.

Il y a également eu une tendance à la baisse en ce qui concerne les revenus provenant de la location des installations du Centre des sciences de l'Ontario, qui

Figure 11 : Droits d'entrée générale aux centres des sciences canadiens, juillet 2023

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

	Centre des sciences de l'Ontario (Toronto)	Science Nord (Sudbury)	Science World (Vancouver)	Telus Spark (Calgary)	Telus World of Science (Edmonton)	Centre des sciences de Montréal – Visiteurs canadiens	Centre des sciences de Montréal – Visiteurs internationaux ¹
Droits d'entrée							
Enfant ²	13,00	21,00	22,50	19,00	18,95	17,50	22,00
Jeunes et élèves ³	16,00	23,00	26,75	22,00	21,95	18,00	23,00
Adultes ⁴	22,00	25,00	33,20	26,00	23,95	27,00	34,50
Aînés ⁵	16,00	23,00	26,75	24,00	21,95	24,50	31,50
Film OMNIMAX/IMAX							
Enfant ²	9,00	7,00	Sans objet ⁶	Sans objet ⁷	10,50	9,25	9,25
Jeunes et élèves ³	9,00	8,00	Sans objet ⁶	Sans objet ⁷	12,95	11,25	11,25
Adultes ⁴	12,00	9,00	Sans objet ⁶	Sans objet ⁷	14,95	12,75	12,75
Aînés ⁵	9,00	8,00	Sans objet ⁶	Sans objet ⁷	12,95	11,25	11,25

- le prix le plus bas de la catégorie.

- Le Centre des sciences de Montréal offre des tarifs distincts aux visiteurs étrangers pendant la haute saison, de mai à septembre.
- Les groupes d'âge des enfants pour ce qui est des droits d'entrée varient légèrement d'un centre à l'autre. Au Centre des sciences de l'Ontario, à Science World (Vancouver) et à Telus World of Science (Edmonton), les enfants âgés de 3 à 12 ans payent les droits d'entrée pour ce groupe d'âge. Au Centre des sciences de Montréal, les enfants âgés de 2 à 12 ans payent les droits d'entrée pour enfants. À Telus Spark (Calgary), les enfants âgés de 3 à 17 ans payent les droits d'entrée pour enfants. À Science Nord, les enfants âgés de 4 à 12 ans payent les droits d'entrée pour enfants. Dans tous ces centres, l'entrée est gratuite pour les enfants ayant moins que l'âge minimal.
- Au Centre des sciences de l'Ontario, à Science Nord, à Telus World of Science (Edmonton) et au Centre des sciences de Montréal, les jeunes et les élèves de 3 à 17 ans payent les droits d'entrée pour ce groupe d'âge, tandis qu'à Science World (Vancouver), les élèves et les jeunes de 13 à 18 ans payent les droits d'entrée pour ce groupe d'âge.
- Au Centre des sciences de l'Ontario, à Science Nord, à Telus Spark (Calgary), à Telus World of Science (Edmonton) et au Centre des sciences de Montréal, les adultes de 19 à 64 ans payent les droits d'entrée pour ce groupe d'âge, tandis que ce groupe d'âge est de 19 à 64 ans à Science World (Vancouver).
- Aux centres des sciences mentionnés ci-dessus, les aînés de 65 ans et plus payent les droits d'entrée pour ce groupe d'âge.
- Le cinéma OMNIMAX est fermé temporairement à Science World de Vancouver.
- L'accès au cinéma IMAX (Infinity Dome) est inclus dans les droits d'entrée ou l'adhésion au Centre des sciences Telus Spark de Calgary.

sont passés de 524 000 \$ en 2012-2013 à 441 000 \$ en 2022-2023, soit une baisse de 16 %, malgré le fait que 183 000 pieds carrés sont disponibles à la location sur les 568 000 pieds carrés que totalisent les installations. En revanche, TELUS Spark, à Calgary, possède des installations d'une superficie de 153 000 pieds carrés, mais a pu générer des revenus de 1,5 million de dollars grâce à la location de ses installations au cours de son exercice 2019.

RECOMMANDATION 3

Afin d'accroître ses revenus autogénérés et d'améliorer la viabilité financière de ses programmes éducatifs qui font la promotion des sciences et de la technologie auprès des Ontariens, le Centre des sciences de l'Ontario devrait :

- déterminer les causes profondes des baisses du niveau de fréquentation et du nombre d'adhésions;
- analyser des façons d'accroître la fréquentation et le nombre d'adhésions, en recueillant les

commentaires des visiteurs et en communiquant avec les anciens membres, et prendre les mesures correctives nécessaires;

- imputer les coûts à chaque secteur d'activité afin de mesurer efficacement le rendement financier de chaque secteur d'activité et de concentrer les ressources sur la maximisation des revenus autogénérés provenant des secteurs ayant le meilleur rendement financier;
- comparer ses initiatives de revenus autogénérés (comme les activités de vente au détail et la location d'installations) à celles d'autres administrations afin de déterminer et de mettre en oeuvre des initiatives favorables de revenus autogénérés;
- rechercher et évaluer les options de tarification des droits d'entrée (y compris les modèles de tarification variable pour les visiteurs canadiens et internationaux) qui permettraient de maximiser les revenus tirés des droits d'entrée tout en maintenant ou en augmentant les niveaux de fréquentation, en particulier pour les visiteurs et les élèves canadiens;
- formuler des recommandations au ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport sur toute modification de la tarification des droits d'entrée en fonction des recherches susmentionnées, en soulignant les répercussions possibles des modifications de la tarification sur la fréquentation.

RÉPONSE DU CENTRE DES SCIENCES DE L'ONTARIO

Le Centre des sciences de l'Ontario s'engage à faire preuve de transparence et à prendre des décisions fondées sur les données. La direction déploiera davantage d'efforts pour recueillir de l'information et mener des recherches afin d'améliorer l'assiduité et les résultats des membres.

La direction examinera les opérations générales et l'administration pour établir s'il est possible d'attribuer des coûts indirects aux secteurs d'activité. Les changements qui seront apportés au

plan comptable seront pris en compte dans le cadre des efforts de planification de l'état futur.

La direction comparera ses initiatives d'autofinancement à l'aide de revenus à celles des centres des sciences qui se trouvent dans d'autres administrations s'il y a lieu.

La direction effectuera des recherches et évaluera les options de prix d'entrée avant de demander l'approbation des changements.

5.2 Activités du Centre des sciences de l'Ontario

5.2.1 La fermeture d'une passerelle piétonnière a augmenté les coûts de fonctionnement et a eu une incidence négative sur l'expérience des visiteurs

Au moment de notre audit, la passerelle piétonnière du Centre des sciences de l'Ontario, qui relie l'entrée principale à l'édifice abritant des salles d'exposition, était fermée au public. On ne connaissait pas l'échéancier prévu pour sa réouverture. Voir la **figure 12** pour une photographie de la passerelle et du ravin qu'elle franchit.

Lors d'une évaluation de routine de l'état de l'immeuble en septembre 2021, un expert-conseil embauché par Infrastructure Ontario a découvert un problème avec la passerelle. Après avoir repéré des fissures visibles dans la passerelle, Infrastructure Ontario a conseillé de poursuivre l'enquête. Un examen approfondi et un examen détaillé ont commencé en février 2022. La passerelle a été fermée le 3 juin 2022, après que l'examen effectué par des spécialistes en structures embauchés par Infrastructure Ontario eut conclu qu'il existait un risque important de défaillance structurale.

Un ingénieur-conseil embauché par Infrastructure Ontario a commencé les travaux préliminaires à la stabilisation de la passerelle. Il a notamment demandé la permission à la Ville de Toronto de construire un chemin d'accès. Toutefois, Infrastructure Ontario a résilié son contrat avec l'entreprise en décembre 2022,

Figure 12 : Passerelle piétonnière et ravin du Centre des sciences de l'Ontario, juin 2023

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario



et la demande d'autorisation a été mise en suspens. Le contrat a été résilié parce qu'Infrastructure Ontario avait sous-estimé le montant du financement nécessaire pour stabiliser la passerelle (16 millions de dollars). Un tel montant de financement a nécessité la tenue d'un processus d'approvisionnement ouvert, selon la directive gouvernementale en matière d'approvisionnement. La demande de propositions (DP) pour ces travaux a pris fin le 7 février 2023. Le 13 février, Infrastructure Ontario a accordé le contrat à une autre firme d'ingénierie pour mener une étude de faisabilité visant à évaluer les options de réparation et de stabilisation de la passerelle. En juin 2023, l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région (OPNTR) a reçu une demande de la firme, au nom d'Infrastructure Ontario, pour obtenir la permission d'installer des échafaudages sur la passerelle pendant qu'elle effectuait ses examens. Au moment de notre audit, des discussions étaient en cours entre la firme et l'OPNTR au sujet de l'état structurel de la passerelle.

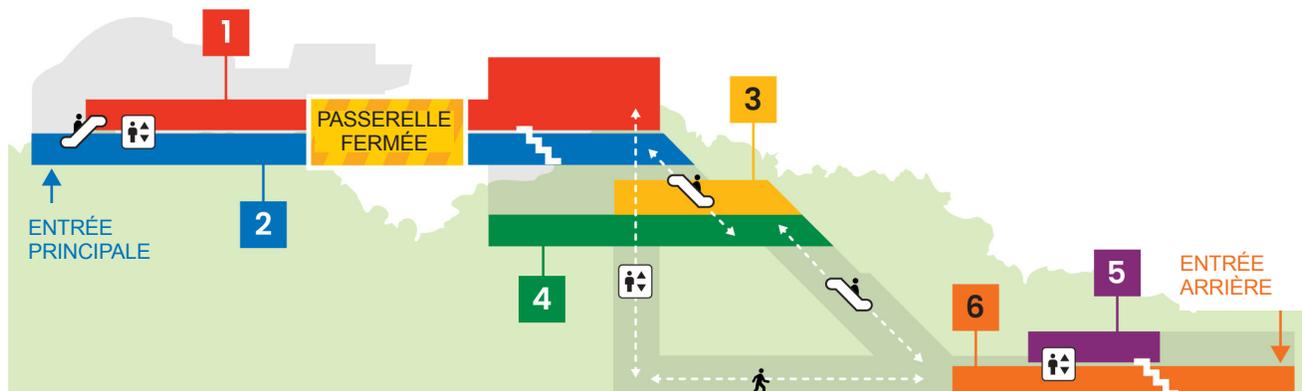
Infrastructure Ontario a informé la direction du Centre des sciences de l'Ontario que [traduction] « la réparation de la passerelle prendra un certain temps parce qu'un examen plus approfondi est nécessaire et qu'il pourrait être nécessaire de couper des arbres ou d'avoir une incidence sur l'environnement pour acheminer l'équipement sur le site ».

Infrastructure Ontario a déclaré que le contrat de 16 millions de dollars visait à fournir une solution temporaire pour stabiliser la passerelle. Le coût de réparation de la passerelle était inconnu et un examen plus approfondi serait nécessaire. Infrastructure Ontario a ajouté que même si le bail avec la Ville de Toronto et l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région ne précise pas que la province a l'obligation de réparer la passerelle, elle devra probablement stabiliser celle-ci pour des raisons de sécurité.

La fermeture de la passerelle piétonnière a eu des répercussions sur les activités du Centre des sciences

Figure 13 : Carte des six niveaux du Centre des sciences de l'Ontario montrant les entrées et la passerelle

Source : Centre des sciences de l'Ontario



de l'Ontario ainsi que sur l'expérience des visiteurs. Le Centre des sciences de l'Ontario a déplacé l'entrée publique vers l'entrée arrière et transporte les visiteurs en autobus depuis l'entrée principale avant vers cette nouvelle entrée arrière (voir la **figure 13**). Le service de navette par autobus a augmenté de 2,4 millions de dollars les dépenses de fonctionnement pour la période de 10 mois de l'exercice 2022-2023, et il devrait les augmenter de 2,7 millions de dollars en 2023-2024. De plus, le Centre des sciences de l'Ontario n'est plus en mesure d'organiser certains événements, ce qui a une incidence sur ses revenus autogénérés.

5.2.2 Les demandes de financement des projets d'entretien différé présentant un risque de défaillance critique ont été refusées à plusieurs reprises

Selon la plus récente évaluation technique effectuée en avril 2022, le montant global des travaux d'entretien différé et des réparations essentielles qu'il faudrait effectuer sur l'édifice du Centre des sciences de l'Ontario s'élève à environ 370 millions de dollars. Le planétarium du Centre des sciences de l'Ontario est fermé au public depuis septembre 2022 en raison de réparations d'immobilisations en suspens et de problèmes techniques persistants avec de l'équipement

qui avait atteint la fin de sa vie utile. Au moment de notre audit, le Centre des sciences de l'Ontario était en train d'acheter du matériel pour rouvrir le planétarium au début de 2024 à l'aide des fonds provenant du renouvellement de ses expositions.

Depuis 2017, certains projets d'entretien du Centre des sciences de l'Ontario ont été reportés par Infrastructure Ontario, ce qui a entraîné d'autres détériorations au bâtiment. La **figure 14** énumère les projets financés et reportés jugés essentiels dans les évaluations annuelles de l'état de l'immeuble de base effectuées par le gestionnaire immobilier. Depuis 2017, 34 projets totalisant 12 millions de dollars ont vu leur demande de financement approuvée, tandis que 42 projets totalisant plus de 16 millions de dollars ont été reportés en raison de fonds insuffisants.

Sur ces 42 projets reportés, 7 avaient été proposés au cours d'au moins 3 des 5 dernières années, et ils ne répondaient pas aux critères d'établissement des priorités en vue du financement du portefeuille géré par Infrastructure Ontario pour le compte du gouvernement. Une demande majeure de 4 millions de dollars était liée au renouvellement du réseau de distribution d'eau des installations de plomberie sanitaires (par exemple, dans les cuisines, les restaurants, les laboratoires, les ateliers, les lavabos et les toilettes). Ce bien a été classé comme présentant

Figure 14 : Résumé des projets d'entretien des immobilisations du Centre des sciences de l'Ontario, 2016-2017 à 2022-2023

Source des données : Infrastructure Ontario

Exercice	Nombre de projets financés	Valeur des projets financés (en milliers de dollars)	Nombre de projets reportés	Valeur des projets reportés (en milliers de dollars)*
2016-2017	14	2 496	6	694
2017-2018	9	8 475	8	1 347
2018-2019	2	60	1	73
2019-2020	1	65	7	1 489
2020-2021	5	851	9	5 398
2021-2022	0	0	4	1 510
2022-2023	3	59	7	5 779
Total	34	12 006	42	16 290

* Pour les projets dont les demandes de financement sont répétées, la valeur différée est incluse au coût initial demandé.

un risque de défaillance critique au cours de chacune des trois dernières années. Infrastructure Ontario n'a pas approuvé le financement du projet, invoquant les limites globales du financement attribué à l'entretien différé.

Infrastructure Ontario examine périodiquement les vérifications de l'état des immeubles et les rapports d'évaluation des immeubles de base préparés par ses tiers fournisseurs de services de gestion des biens immobiliers et des biens-fonds afin de recueillir de l'information sur l'état des immeubles de la province qu'elle gère. Les organismes gouvernementaux concernés élaborent également des analyses de rentabilisation pour justifier les demandes de financement de leurs projets respectifs. Infrastructure Ontario utilise ces renseignements pour décider s'il convient d'approuver ou de refuser les demandes. En fonction des fonds disponibles, il a choisi les réparations les plus prioritaires à effectuer au Centre des sciences de l'Ontario.

RECOMMANDATION 4

Le ministère de l'Infrastructure et le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport devraient, avec

Infrastructure Ontario, déterminer l'ampleur des réparations essentielles, y compris les réparations de la passerelle piétonnière, qui doivent être effectuées pour permettre au Centre des sciences de l'Ontario de fonctionner de manière efficace et d'améliorer l'expérience des visiteurs pendant la période de transition.

RÉPONSE DU MINISTÈRE DE L'INFRASTRUCTURE ET DU MINISTÈRE DU TOURISME, DE LA CULTURE ET DU SPORT

Bien que le gouvernement détermine l'utilisation prévue du site actuel du Centre des sciences de l'Ontario, Infrastructure Ontario continuera d'assurer la santé et la sécurité de l'exploitation du Centre des sciences de l'Ontario et utilisera son ordre de priorité en matière de gestion des biens pour les projets qui sont nécessaires avant le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario. Pendant la période de transition, les ministères et Infrastructure Ontario veilleront à ce que les zones ouvertes au public et au personnel demeurent sécuritaires et examineront des façons de s'assurer que le Centre des sciences de l'Ontario

puisse continuer de fonctionner efficacement et de prioriser l'expérience des visiteurs.

5.2.3 L'infrastructure de TI du Centre des sciences de l'Ontario est inadéquate

L'équipe de la technologie de l'information (TI) du Centre des sciences de l'Ontario a établi des points à améliorer et a présenté des demandes de financement au Ministère pour 8 projets entre 2022-2023 et 2023-2024, qui totalisent environ 3,4 millions de dollars.

Seuls 2 projets, qui totalisent 0,63 million de dollars, liés à la migration vers Microsoft Office 365 et aux mises à jour des serveurs sur place, ont vu leur financement approuvé. Les projets qui ont essuyé un refus de leur demande de financement par le Ministère ont trait à des mises à jour du système financier, du système de billetterie ou du système de télécommunications, et au remplacement des câbles réseau et des imprimantes. Ces projets portent sur des secteurs essentiels aux activités ou sur des risques liés à l'intégrité des biens. Selon le Centre des sciences de l'Ontario, tous les terminaux de point de vente (PDV) et les imprimantes connectées ont atteint la fin de leur vie utile en 2017, et certaines technologies utilisées pour les expositions sont désuètes depuis des années.

Si les systèmes et les actifs de TI physiques existants ne sont pas mis à jour au besoin et sont continuellement utilisés après leur fin de vie utile, les activités – comme la vente de billets, les entrées, la prestation des programmes et les expositions – pourraient être compromises. Selon la direction du Centre des sciences de l'Ontario, la capacité du centre de recueillir des données pour la recherche et le développement est également limitée par des systèmes de TI désuets.

RECOMMANDATION 5

Le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère), en se fondant sur l'utilisation prévue du site actuel du Centre des sciences de l'Ontario, devrait accorder la priorité au financement et à

la mise en oeuvre des projets de technologie de l'information essentiels aux activités commerciales du Centre des sciences de l'Ontario pendant la période de transition.

RÉPONSE DU MINISTÈRE DU TOURISME, DE LA CULTURE ET DU SPORT

Le Ministère administre un programme de réparation et de restauration des immobilisations pour répondre aux besoins en réparation d'immobilisations de son groupe diversifié d'entités. Le Ministère continuera d'évaluer les projets d'immobilisations essentielles du Centre des sciences de l'Ontario au moyen du cadre d'établissement des priorités fondé sur les risques de ce programme et d'appuyer l'organisme dans sa démarche.

5.2.4 Les engagements en matière de durabilité environnementale étaient vagues, sauf pour l'entreprise de fabrication d'expositions

Nous avons examiné le plan d'affaires 2023-2024 du Centre des sciences de l'Ontario et constaté qu'il décrit l'engagement de ce dernier à l'égard de l'environnement par « l'utilisation rationnelle et [...] la conservation des ressources naturelles [...] et [en appuyant] les initiatives provinciales concernant la conservation de l'énergie et de l'eau, de même [que par] 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 ». Nous avons toutefois constaté que le Centre des sciences de l'Ontario ne disposait pas d'une stratégie exhaustive en matière d'environnement.

En revanche, le plan d'affaires de Science Nord met l'accent sur la durabilité environnementale par la mise en oeuvre d'une stratégie d'émissions nettes nulles (émissions nettes nulles d'ici 2050), l'élimination de

tous les plastiques à usage unique, l'offre d'options alimentaires durables et saines et la mobilisation des jeunes à la lutte contre les changements climatiques au moyen de programmes axés sur ce problème, y compris des expériences et des expositions interactives.

Nous avons constaté que le service de réalisation des expositions du Centre des sciences de l'Ontario (voir la **section 2.2.4**) était plus progressiste dans ses engagements en matière de durabilité. Depuis 2011, le service de la conception, de la production graphique et de la fabrication met en oeuvre des pratiques durables sur le plan environnemental, comme l'utilisation de matériaux locaux; la recherche sur les nouveaux matériaux durables et leur performance dans les expositions; l'élimination de l'utilisation de peintures à base de solvant; l'utilisation de substrats biodégradables; le remplacement des produits en plastique stratifié par des stratifiés recyclables; l'élimination de l'utilisation de peintures contenant des composés organiques volatils; le recyclage des rebuts; l'utilisation de lampes d'exposition écoénergétiques; et la fermeture des expositions en dehors des heures d'ouverture. De plus, le Centre des sciences de l'Ontario offre gratuitement des bornes de recharge pour véhicules électriques aux visiteurs et au personnel. Il a collaboré avec un fournisseur pour apporter des changements aux services alimentaires, comme l'utilisation de contenants et d'ustensiles recyclables et l'élimination des pailles en plastique, et il s'est engagé à utiliser un éclairage à DEL et des matériaux durables dans les nouveaux revêtements de sol.

RECOMMANDATION 6

Pour réduire au minimum l'impact environnemental de ses activités, le Centre des sciences de l'Ontario devrait :

- élaborer et mettre en oeuvre une stratégie visant à améliorer continuellement la durabilité environnementale de ses activités;
- collaborer avec Science Nord pour explorer les pratiques exemplaires en matière d'environnement qui peuvent être mises en oeuvre dans les deux centres des sciences.

RÉPONSE DU CENTRE DES SCIENCES DE L'ONTARIO

Le Centre des sciences de l'Ontario met en oeuvre une stratégie environnementale détaillée qui améliore ses activités actuelles et futures et tire parti de sa plateforme pour mobiliser ses publics principaux dans le cadre d'initiatives axées sur le climat.

Dans un premier temps, le Centre des sciences de l'Ontario s'est joint au Seeding Action Network de l'Association of Science and Technology Centres, un réseau d'établissements voués à prioriser la santé de la planète au moyen de contenu, d'expositions et de programmes, les relations et partenariats communautaires et la prise de décisions opérationnelles. Les trois composantes de l'adhésion sont : une auto-évaluation annuelle visant à déterminer les réalisations et les domaines de croissance et à fixer des objectifs pour l'avenir; l'échange des connaissances dans des forums comme les groupes de travail et les communautés de pratique; et le renforcement des programmes publics, des partenariats et des répercussions institutionnelles en cherchant de façon proactive des occasions d'améliorer les décisions axées sur la santé de la planète.

5.3 Expositions et programmes

Dans le cadre d'un sondage de 2019-2020 (la dernière année où l'on disposait de commentaires complets sur le sondage), on demandait aux visiteurs d'évaluer leur satisfaction globale. Sur les 1 988 répondants, 49 % étaient « satisfaits », 41 % étaient « modérément satisfaits » et 10 % n'étaient « pas satisfaits ».

Nous avons sondé les membres de l'Association des professeurs de sciences de l'Ontario. Sur les 314 enseignants qui ont répondu au sondage, 184 ont indiqué avoir visité le Centre des sciences de l'Ontario au cours des 10 dernières années. Parmi les répondants, 78 % des enseignants se sont dits « très satisfaits » de leur expérience globale, tandis que 21 % se sont dits « plutôt satisfaits » de leur visite.

De plus, 82 % des enseignants qui ont répondu au sondage ont déclaré que les programmes scolaires du Centre des sciences de l'Ontario étaient efficaces pour mobiliser les élèves et appuyer le programme-cadre en sciences de l'Ontario, tandis que 17 % ont déclaré que les programmes étaient « plutôt efficaces ». De plus, 67 % des enseignants qui ont répondu au sondage ont déclaré que les expositions du Centre des sciences de l'Ontario appuyaient efficacement l'apprentissage pratique décrit dans le programme-cadre en sciences de l'Ontario, tandis que 29 % ont déclaré que les expositions étaient plutôt efficaces.

Bien que la satisfaction globale des visiteurs ait été positive, d'après les sondages mentionnés ci-dessus, nous avons constaté qu'il était encore possible d'améliorer l'expérience des visiteurs.

5.3.1 De nombreuses expositions scientifiques n'ont pas été modifiées depuis plus de huit ans

Les expositions font partie intégrante de la réalisation de l'objectif principal des centres des sciences, qui est de susciter l'intérêt du public à l'égard des sciences et de la technologie. L'annexe 6 présente le nombre d'expositions dans les différentes salles d'exposition à chaque niveau du Centre des sciences de l'Ontario. Nous avons constaté que bon nombre des expositions permanentes au Centre des sciences de l'Ontario n'ont pas été modifiées depuis 2015, c'est-à-dire depuis plus de huit ans. Comme le montre la figure 15, l'âge moyen des expositions au moment de notre audit était d'environ 14 ans. Seules les expositions Arcade des sciences, Zone Chaude, Récif communautaire et Centre d'Innovation de la famille Weston ont connu des changements importants depuis 2018.

Figure 15 : Âge moyen des expositions permanentes au Centre des sciences de l'Ontario en mars 2023

Source des données : Centre des sciences de l'Ontario

Nom de la salle d'exposition	Année d'ouverture	Année de renouvellement important	Âge de l'exposition ou de la salle d'exposition
Grand Hall	1969	-	s.o.*
Corridor Dans votre tête	1991	-	32
Hall de l'Espace	1969	1992	31
Hall de la Terre vivante Bruce Poon Tip et forêt tropicale TELUS	1993	-	30
OMNIMAX	1996	-	27
La Vérité en question	1996	-	27
Esplanade Unilever	1998	-	25
Aire d'expérience extérieure (anciennement appelée Teluscape)	2006	-	17
Radio amateur	2014	-	9
Artefacts de la cage d'escalier	2014	-	9
L'Extrême Humain d'AstraZeneca	2014	-	9
Chemin de la forêt	2014	-	9
Roches-Papier-Science	2014	-	9
Escapade Nature de la Famille Cohon	2015	-	8
Arcade des sciences	1969	2018	5
Passerelle Geo (voie de la Célébration)	1999	2019	4
La Zone Chaude et Récif communautaire	2005	2021	2
Actividée	2003	2021	2
Centre d'Innovation de la famille Weston	2006	2022	1
Âge moyen			14

* Le Grand Hall accueille des expositions itinérantes et ne présente pas d'expositions permanentes.

Nous avons examiné les commentaires des 734 répondants au sondage de 2019-2020 qui étaient modérément satisfaits ou insatisfaits de leur visite au Centre des sciences de l'Ontario et constaté que plus des deux tiers (517) de ces répondants ont indiqué ce qui suit :

- les expositions étaient hors service ou fermées en raison d'une technologie vieillissante;
- les expositions ou le contenu scientifique étaient désuets;
- d'autres facteurs étaient à blâmer, comme le surpeuplement et l'absence d'expositions destinées aux adultes.

5.3.2 L'efficacité des expositions n'était pas toujours évaluée

Afin de demeurer pertinentes sur le plan des sciences et de la technologie et de conserver leurs niveaux de fréquentation, les expositions du Centre des sciences de l'Ontario doivent susciter l'intérêt du public. Si le contenu scientifique des expositions n'est pas mis à jour et que les expositions ne sont pas modernisées régulièrement pour tenir compte des innovations scientifiques et technologiques, cela peut avoir une incidence sur l'intérêt du public.

Notre audit a révélé que le Centre des sciences de l'Ontario a utilisé des sondages sur la satisfaction des visiteurs pour évaluer l'efficacité de ses expositions. Nous avons toutefois constaté que les données recueillies dans le cadre des sondages étaient incohérentes ou incomplètes. Lors de notre examen des sondages sur la satisfaction des visiteurs du centre de 2012-2013 à 2021-2022, nous avons constaté que les questions des sondages de 2012-2013 à 2016-2017 ne demandaient pas aux visiteurs d'évaluer les expositions permanentes ou temporaires (itinérantes). De plus, bien que les questions des sondages de 2017-2018 à 2021-2022 aient demandé aux visiteurs d'évaluer certaines expositions permanentes et temporaires (itinérantes), elles ne demandaient pas de noter toutes les expositions du Centre des sciences de l'Ontario, à l'exception du sondage de 2018-2019, qui demandait de noter toutes les expositions temporaires

(itinérantes). En 2022-2023, le Centre des sciences de l'Ontario n'a pas réalisé de sondage sur la satisfaction des visiteurs parce que la personne responsable des sondages était en congé.

Nous avons également constaté que l'évaluation des commentaires reçus dans le cadre des sondages par le Centre des sciences de l'Ontario était limitée, ce qui a fait en sorte que peu d'améliorations ont été apportées à ses expositions existantes. De plus, le centre des sciences n'avait pas de stratégie globale pour le renouvellement régulier des expositions et l'introduction de nouvelles expositions tenant compte des commentaires des visiteurs.

L'efficacité des expositions est le plus souvent évaluée au moyen de sondages sur la satisfaction des visiteurs. Nous avons toutefois constaté que Science Nord avait recours à d'autres formes d'évaluation, comme l'analyse comportementale par observation au moyen d'enregistrements vidéo, de groupes de discussion et d'entrevues. L'utilisation de diverses méthodes pour recueillir les commentaires des visiteurs pourrait aider le Centre des sciences de l'Ontario à comprendre les perceptions des visiteurs et à évaluer leur intérêt pour ses expositions. Le Centre des sciences de l'Ontario a essayé de mesurer l'efficacité de quelques expositions au fil des ans, mais il ne disposait pas de moyen d'effectuer un suivi du nombre de visiteurs d'expositions particulières ou de la durée de leur passage à chaque exposition. Ces renseignements pourraient améliorer la capacité du centre à déterminer l'intérêt du public et l'efficacité relative des expositions.

RECOMMANDATION 7

Pour garantir que les expositions reflètent les tendances actuelles dans le domaine des sciences et de la technologie et pour améliorer l'expérience des visiteurs ainsi que l'intérêt et la compréhension du public, le Centre des sciences devrait :

- collaborer avec le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport à l'élaboration d'un plan exhaustif pour le renouvellement régulier des expositions et l'introduction de nouvelles expositions, en tenant compte des commentaires des visiteurs;

- mener des recherches sur la façon dont d'autres centres des sciences et attractions culturelles, comme les musées, effectuent le suivi de la perception des visiteurs et de leur intérêt pour les expositions.

RÉPONSE DU CENTRE DES SCIENCES DE L'ONTARIO

La direction prévoit de mettre en oeuvre une nouvelle stratégie et un plan pluriannuels de renouvellement des expositions et des expériences à compter de 2024-2025 qui tiennent compte des commentaires des visiteurs et de l'état des biens. Elle utilisera le plan pluriannuel continu pour présenter des expositions et des films afin d'étoffer et de compléter les programmes permanents.

De plus, la direction convient d'améliorer ses recherches au moyen de diverses méthodologies et de collaborer avec d'autres acteurs.

5.3.3 De nombreuses expositions ne décrivaient pas le rôle joué par l'Ontario dans le domaine des sciences et de la technologie

Nous avons déterminé que 371 expositions (92 % de celles que nous avons examinées) ne décrivaient pas le rôle joué par l'Ontario dans l'avancement des sciences et de la technologie. L'un des objectifs prévus par la loi du Centre des sciences de l'Ontario est de « décrire le rôle de l'Ontario dans l'avancement des sciences et de la technologie ». Il serait utile et inspirant pour les élèves et le public d'en apprendre davantage sur le rôle de l'Ontario en la matière. Le Centre des sciences de l'Ontario pourrait communiquer avec les ministères provinciaux qui mènent et financent des recherches scientifiques et technologiques (comme le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts, le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce et le Centre d'innovation de l'Ontario) pour présenter leurs travaux de recherche et de développement intéressants et fructueux.

RECOMMANDATION 8

Afin de susciter l'intérêt du public à l'égard des sciences et de la technologie de même que du rôle de l'Ontario dans l'avancement de ces domaines, le Centre des sciences de l'Ontario devrait effectuer des recherches sur les principales contributions de l'Ontario en la matière, qui peuvent faire l'objet d'expositions visant à montrer le rôle que joue l'Ontario dans l'avancement des sciences et de la technologie.

RÉPONSE DU CENTRE DES SCIENCES DE L'ONTARIO

La direction élargira ses relations actuelles et cherchera de nouveaux partenariats pour renforcer la capacité du Centre des sciences de l'Ontario de mettre en valeur le rôle de la province dans l'avancement des sciences et de la technologie.

5.4 Les mesures du rendement n'incluaient pas des éléments clés du mandat

Nous avons examiné les mesures du rendement énoncées dans les plans d'affaires 2019-2020 à 2023-2024 du Centre des sciences de l'Ontario et les avons comparées au mandat prévu par la loi du centre et aux principales priorités énoncées dans la lettre de mandat du ministre qui concordaient avec son mandat. Notre examen nous a permis de constater que certains éléments clés du mandat prévu par la loi et des principales priorités n'étaient pas mesurés. Par exemple, il n'existait aucune mesure concernant la prestation de programmes qui permettent aux jeunes d'acquérir des compétences préparant aux études et aux carrières dans le domaine des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM). En outre, il n'y a eu aucune mesure concernant la collaboration, la collecte de données, la représentation du rôle de l'Ontario dans le domaine des sciences et de la technologie, ou la collecte, la fabrication et la vente d'expositions. Il n'y avait

également aucune mesure du rendement pour évaluer dans quelle mesure les expositions, les programmes éducatifs ou les expositions itinérantes amélioreraient les connaissances scientifiques. Aucune des mesures énumérées à l'**annexe 7** pour le Centre des sciences de l'Ontario (en utilisant 2022-2023 comme exemple) n'appliquait de cibles de rendement aux expositions ou aux programmes qui étaient offerts.

Nous avons également comparé les mesures du rendement figurant dans les plans d'affaires 2019-2020 à 2023-2024 du Centre des sciences de l'Ontario aux mesures du rendement pour 2022-2023 du Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada, du Musée de l'aviation et de l'espace du Canada et du Musée des sciences et de la technologie du Canada (collectivement appelés « Ingenium »). Dans notre examen, nous avons constaté que certaines mesures de rendement pertinentes utilisées par Ingenium n'étaient pas utilisées par le Centre des sciences de l'Ontario. Par exemple, le Centre des sciences de l'Ontario n'a pas mesuré ce qui suit : les adhésions annuelles actives, les parts de marché en général et du marché touristique détenues par les musées et les centres des sciences nationaux, ainsi que le pourcentage du budget consacré au renouvellement des expositions.

Nous avons examiné les rapports annuels du Centre des sciences de l'Ontario de 2017-2018 à 2021-2022 (les plus récents rapports disponibles) et constaté que lorsque les cibles n'avaient pas été atteintes pour des mesures du rendement comme la fréquentation en personne, la portée des médias sociaux et la participation à des événements virtuels, il n'existait aucune preuve que des mesures correctives avaient été prises pour remédier aux résultats inférieurs aux cibles. Nous avons examiné les plans d'affaires 2019-2020 à 2023-2024 du Centre des sciences de l'Ontario et constaté qu'il n'y avait pas non plus d'analyse comparative par rapport à d'autres centres des sciences pour évaluer comment son rendement se compare à celui d'autres centres.

RECOMMANDATION 9

Pour améliorer la mesure du rendement, la transparence et la responsabilisation de ses activités

organisationnelles, le Centre des sciences de l'Ontario devrait :

- élaborer des mesures du rendement pour évaluer les progrès réalisés par rapport à tous les mandats prévus par la loi;
- rendre compte publiquement de son rendement par rapport aux mesures et aux cibles établies;
- consigner dans les rapports annuels les mesures prévues à prendre lorsque les cibles établies ne sont pas atteintes;
- inclure dans ses plans d'affaires une discussion sur l'analyse comparative par les pairs avec d'autres centres des sciences.

RÉPONSE DU CENTRE DES SCIENCES DE L'ONTARIO

La direction rend compte de son rendement par rapport aux mesures établies et aux priorités stratégiques énoncées dans le rapport annuel, qui est un document public. Elle examinera ces mesures et priorités pour vérifier si les mandats principaux définis dans la loi ne sont pas pris en compte.

La direction entend préciser les mesures à prendre lorsque les cibles ne sont pas atteintes et explorer la possibilité d'intégrer aux plans d'affaires un examen des repères établis par les pairs.

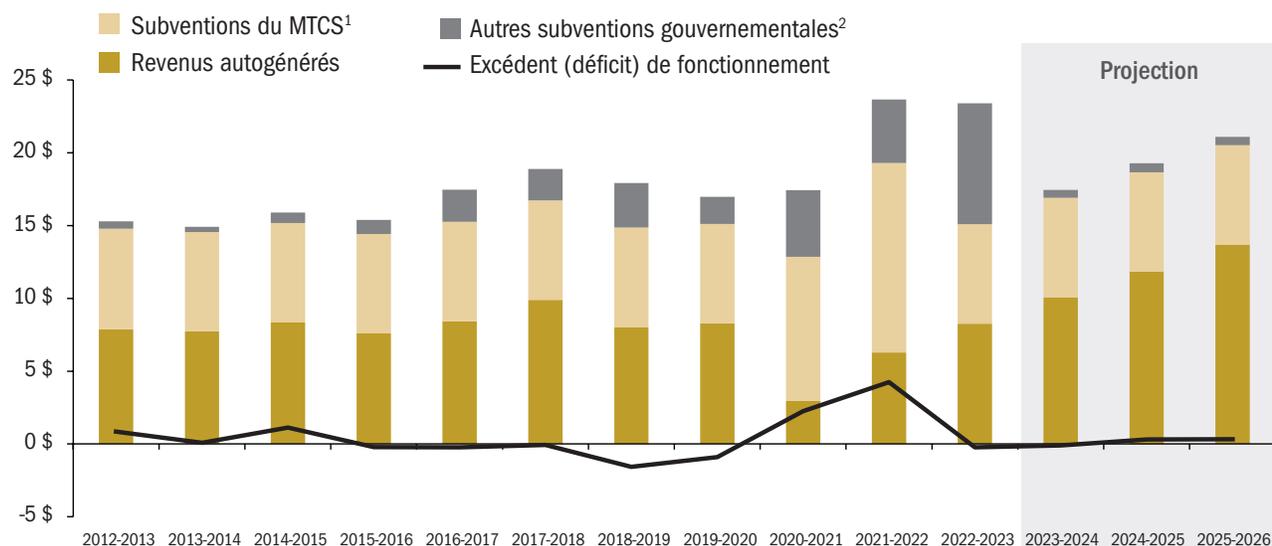
6.0 Constatations détaillées de l'audit – Science Nord

6.1 Viabilité financière de Science Nord

Le Ministère verse une subvention de fonctionnement annuelle de 6,83 millions de dollars à Science Nord, qui représentait de 36 % à 46 % de ses revenus totaux entre 2012-2013 et 2018-2019 (le dernier exercice complet qui n'a pas été touché par la pandémie de COVID-19). Voir la **figure 16** pour plus de détails. Le centre reçoit également d'autres subventions pour des initiatives particulières de divers ministères provinciaux, du gouvernement fédéral et de l'administration municipale. Les revenus de Science

Figure 16 : Revenus autogénérés de Science Nord, subventions gouvernementales et excédent/déficit de fonctionnement, 2012-2013 à 2025-2026 (en millions de dollars)

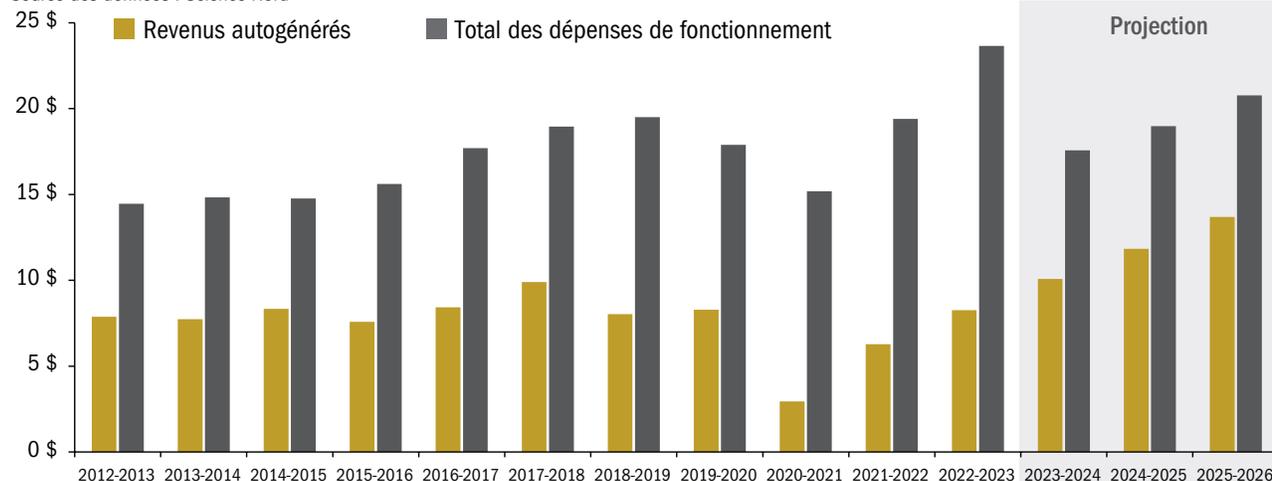
Source des données : Science Nord



1. Les revenus tirés des subventions du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (MTCS) comprennent les subventions de fonctionnement et le fonds de secours lors de la pandémie reçus en 2020-2021 et 2021-2022.
2. Les autres subventions gouvernementales comprennent le financement accordé par le ministère de l'Éducation pour soutenir les programmes scolaires et celui accordé par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport, par le gouvernement du Canada, par la Ville du Grand Sudbury et par la Ville de Kenora pour des initiatives spéciales.

Figure 17 : Revenus autogénérés et dépenses de fonctionnement totales de Science Nord, 2012-2013 à 2025-2026 (en millions de dollars)

Source des données : Science Nord



Nord proviennent également d'activités autogénérées comme les droits d'entrée et les adhésions, les ventes externes d'expositions, les programmes éducatifs, la location d'installations, les dons et les ventes provenant de concessions.

En 2018-2019, le financement total provenant du gouvernement provincial représentait 46 % des

revenus de fonctionnement globaux de 18 millions de dollars de Science Nord. La dépendance de Science Nord à l'égard du financement gouvernemental s'explique en grande partie par le fait que ses revenus provenant d'activités autogénérées ne suffisent pas à soutenir pleinement ses activités. La **figure 17** compare les revenus totaux provenant des activités autogénérées

aux dépenses de fonctionnement totales de Science Nord entre 2012-2013 et 2025-2026. Les revenus autogénérés de Science Nord ont retrouvé leur niveau prépandémique.

Science Nord prévoyait que ses dépenses de fonctionnement passeraient de 23,6 millions de dollars en 2022-2023 à 17,6 millions en 2023-2024. La diminution de 6 millions de dollars découle de la baisse prévue des coûts liés aux programmes scolaires, des dépenses liées aux collectes de fonds et des dépenses de fonctionnement général. Par exemple, Science Nord prévoyait une diminution des dépenses au titre de la prestation de programmes éducatifs, soit de 6,5 millions de dollars en 2022-2023 à 2,3 millions en 2023-2024. Selon Science Nord, plus de 4 millions de dollars de dépenses liées à la prestation de programmes éducatifs en 2022-2023 étaient associés à des subventions propres à cette année-là, que le centre n'a pas reçues en 2023-2024.

À l'instar du Centre des sciences de l'Ontario, Science Nord n'impute pas ses coûts de fonctionnement indirects à ses divers secteurs d'activité. Par conséquent, il nous a été difficile d'évaluer quels secteurs d'activité

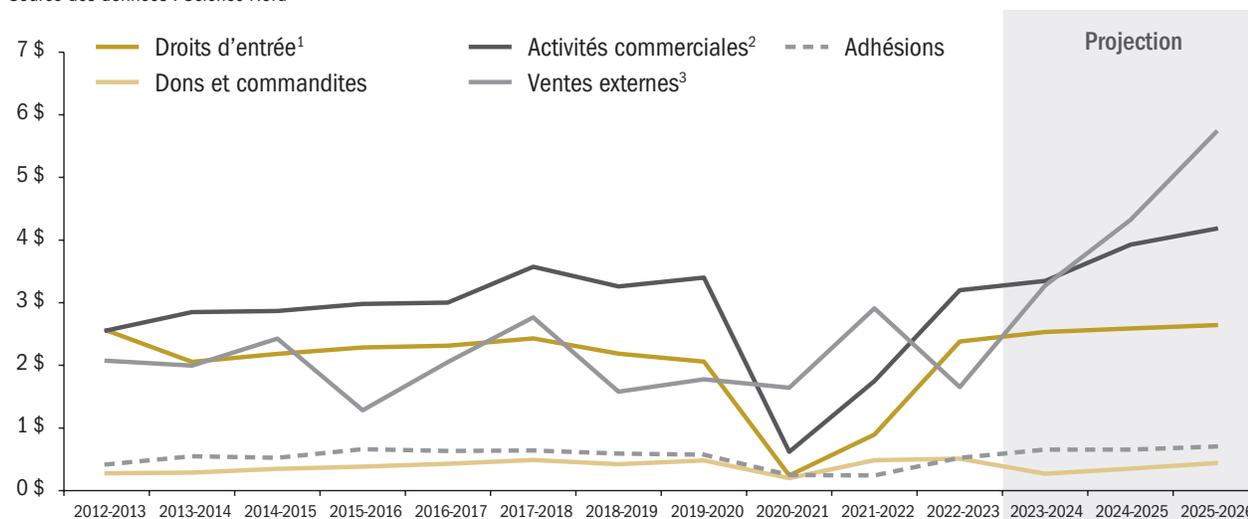
étaient rentables et pourraient aider à offrir à l'organisme une plus grande souplesse en matière de financement et dans quels domaines les coûts pourraient être gérés plus efficacement. La **figure 18** présente les revenus autogénérés de Science Nord par secteur d'activité. Nous avons constaté que les ventes externes prévues de l'organisme pour les exercices 2023-2024 à 2025-2026 pourraient être irréalistes. En effet, les revenus tirés des ventes externes pour 2022-2023 s'élevaient à 1,65 million de dollars et devaient atteindre 5,72 millions d'ici 2025-2026, soit une augmentation de 247 %. Afin d'accroître ses ventes externes, Science Nord prévoit mener des recherches approfondies sur les marchés cibles pour les expositions clés en main et les expositions itinérantes, et élaborer des stratégies de marketing ciblées pour ses produits et services destinés à l'exportation, comme il est indiqué dans son plan d'affaires 2023-2024.

Le niveau de fréquentation et le nombre d'adhésions ont diminué

En général, les revenus provenant des droits d'entrée constituaient la principale source de revenus

Figure 18 : Revenus autogénérés de Science Nord par secteur d'activité, 2012-2013 à 2025-2026 (en millions de dollars)

Source des données : Science Nord



1. Les revenus tirés des droits d'entrée comprennent les droits d'entrée à Science Nord, à Terre dynamique, au cinéma IMAX, au planétarium, aux salles d'exposition spéciales et à la salle d'évasion.
2. Les activités commerciales comprennent les revenus provenant des concessions (alimentation et vente au détail), de la location d'installations, des services de production cinématographique, du stationnement, des programmes (éducatifs et récréatifs), des intérêts et d'autres revenus.
3. Les ventes externes comprennent la vente et la location de productions d'exposition et de productions théâtrales à des clients canadiens et internationaux.

autogénérés de Science Nord; ils représentaient environ 28 % de ce type de revenus entre 2012-2013 et 2018-2019 (le dernier exercice où les activités n'ont pas été touchées par la pandémie).

En 2018-2019, la fréquentation totale de Science Nord était de 268 000 visiteurs. Comme le montre la **figure 19**, la fréquentation totale de Science Nord a baissé de 8 % par rapport à un sommet de 292 000 visiteurs en 2016-2017. En 2022-2023, la fréquentation a augmenté de 3 % par rapport au niveau pré-pandémique. Science Nord prévoit que la fréquentation demeurera à ce niveau de 2023-2024 à 2025-2026. La pandémie de COVID-19 et les mesures d'intervention provinciales ont eu des répercussions importantes sur le centre en 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022. Science Nord a d'abord été fermé du 13 mars au 11 juillet 2020 en raison des restrictions de santé publique découlant de la COVID-19. Science Nord a de nouveau fermé ses portes le 23 décembre 2020 en raison d'autres restrictions et a rouvert ses portes le

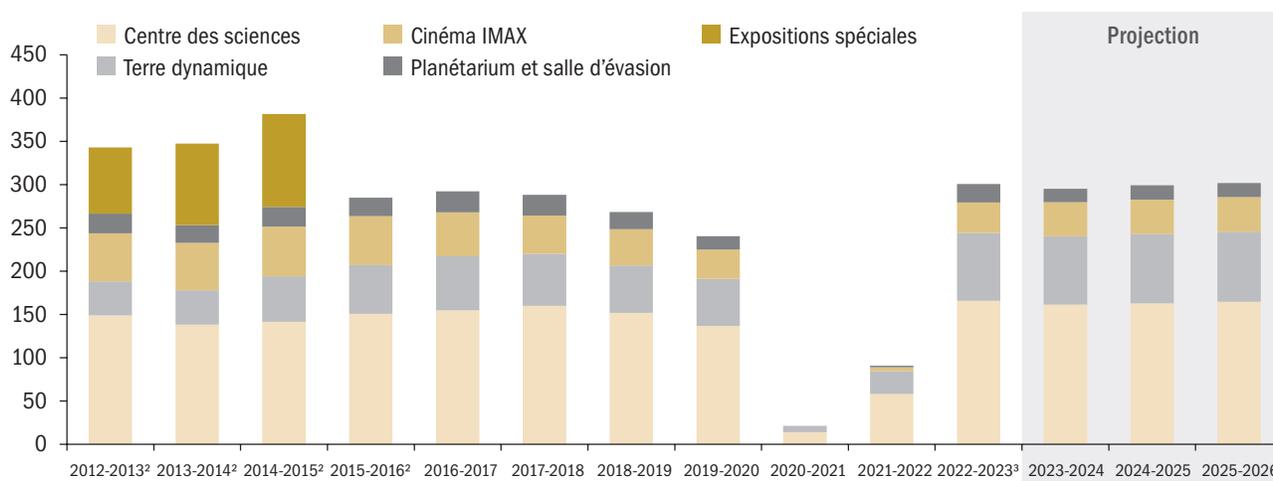
2 juillet 2021. Ces fermetures ont eu des répercussions importantes sur la fréquentation de Science Nord et les revenus s'y rattachant pendant cette période.

Selon Science Nord, la fréquentation réduite est aussi imputable à une diminution du nombre de visiteurs du cinéma IMAX, enregistrant une baisse de 26 % entre 2015-2016 et 2018-2019. Une évaluation de 2019 commandée par Science Nord sur la baisse de fréquentation du cinéma IMAX faisait état d'une ou de plusieurs causes possibles de celle-ci : le marché nord-ontarien a moins envie de voir des films au cinéma; le contenu des films est perçu comme étant peu attrayant; les heures de projections ont été réduites, ce qui se traduit par un moins grand nombre d'occasions de visionnement. Au moment de notre audit, Science Nord présentait davantage de films grand public dans sa salle de cinéma IMAX.

Entre 2011-2012 et 2018-2019, Science Nord a maintenu stable le tarif de ses billets d'entrée (avec des hausses de 1 \$). Puis, en réponse à la pandémie,

Figure 19 : Fréquentation de Science Nord selon le nombre d'entrées, 2012-2013 à 2025-2026 (en milliers)

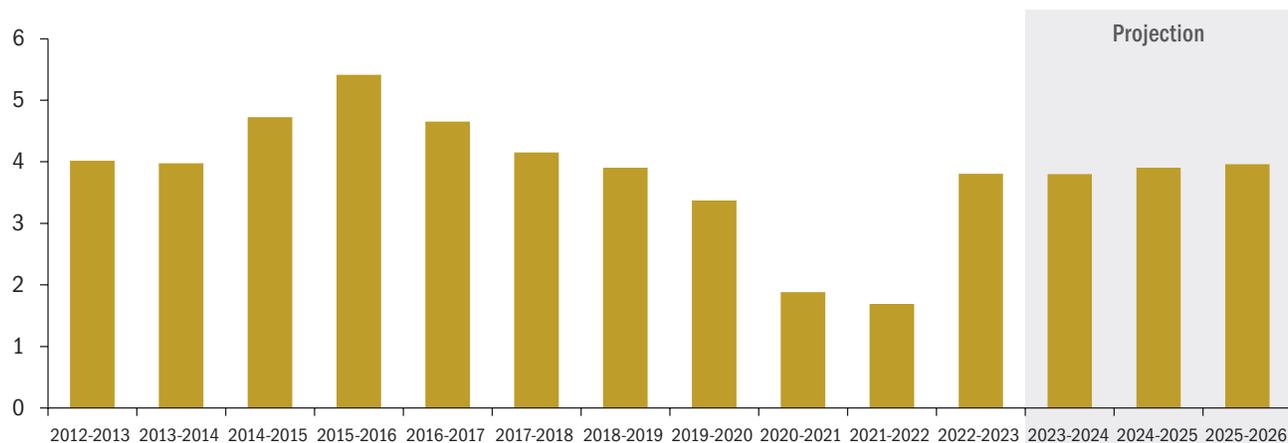
Source des données : Science Nord



1. Le nombre d'entrées comprend les visiteurs généraux, les groupes scolaires et les membres qui ont visité Science Nord, Terre dynamique, le cinéma IMAX, le planétarium, les salles d'exposition spéciales et la salle d'évasion. Un visiteur qui a fréquenté plusieurs attractions à l'aide d'un billet groupé est comptabilisé séparément dans la fréquentation de chaque attraction visitée.
2. À compter de 2015-2016, Science Nord a modifié ses pratiques de billetterie en exigeant un seul billet pour les expositions permanentes au centre des sciences et les expositions spéciales. Auparavant, deux billets distincts étaient nécessaires, ce qui gonflait le nombre de visites.
3. En 2022-2023, Science Nord a modifié ses pratiques de billetterie à Terre dynamique en exigeant deux billets distincts pour les expositions et la visite de la mine souterraine. Auparavant, un seul billet était requis, ce qui a gonflé le nombre de visiteurs en 2022-2023. Le nombre total d'entrées estimatif en 2022-2023 est de 276 000 si un seul billet était requis pour les expositions et la visite de la mine souterraine de Terre dynamique.

Figure 20 : Adhésions à Science Nord, 2012-2013 à 2025-2026 (en milliers)

Source des données : Science Nord



il a réduit le tarif des billets pour toutes les catégories entre 2019-2020 et 2021-2022. Par exemple, les billets pour adultes ont été réduits, passant de 26 \$ à 18 \$. En 2022-2023, les droits d'entrée ont retrouvé leur niveau préalable à la pandémie, comme le montre la **figure 2** (présentée à la **section 2.2**).

Les revenus provenant des membres représentaient environ 7 % des revenus autogénérés de Science Nord de 2012-2013 à 2018-2019 (le dernier exercice complet où les activités n'ont pas été touchées par la pandémie). Comme le montre la **figure 20**, le nombre d'adhésions a atteint un sommet en 2015-2016, soit 5 413. Le nombre de membres en 2022-2023 était de 3 805, soit une baisse de 30 %. Les revenus tirés des adhésions ont reflété les niveaux d'adhésion, atteignant un sommet de 660 000 \$ en 2015-2016.

RECOMMANDATION 10

Afin d'accroître les revenus autogénérés et d'améliorer la viabilité financière des programmes éducatifs qui font la promotion des sciences et de la technologie auprès des Ontariens, Science Nord devrait :

- imputer les coûts à chaque secteur d'activité afin de mesurer efficacement le rendement financier de chaque secteur d'activité et de maximiser les secteurs autogénérés ayant le meilleur rendement financier;
- déterminer les causes profondes des baisses du niveau de fréquentation et du nombre d'adhésions;
- analyser des façons d'accroître la fréquentation et le nombre d'adhésions, en recueillant les commentaires des visiteurs et en communiquant avec les anciens membres, et prendre les mesures correctives nécessaires;
- rechercher et évaluer les options de tarification des billets (y compris les modèles de tarification variable pour les visiteurs canadiens et internationaux) qui permettraient de maximiser les revenus tirés des droits d'entrée tout en maintenant ou en augmentant les niveaux de fréquentation, en particulier pour les visiteurs et les élèves canadiens;
- comparer ses initiatives génératrices de revenus provenant de la fréquentation et des adhésions à celles de ses pairs d'autres administrations

afin de déterminer et de mettre en oeuvre des pratiques exemplaires dans le cadre de telles initiatives.

RÉPONSE DE SCIENCE NORD

Science Nord souscrit aux recommandations et, en tirant parti des nouvelles technologies, améliorera son processus actuel d'imputation de coûts appropriés aux secteurs d'activité, dans la mesure du possible.

L'organisme évaluera et analysera régulièrement les résultats aux fins d'apprentissage et d'amélioration continus. Puisque Science Nord est tributaire des ressources, nous convenons d'examiner les baisses de fréquentation et d'adhésion, puis d'analyser des façons de les améliorer.

Science Nord mènera un sondage auprès de ses membres et évaluera la corrélation entre leurs réponses et le recrutement et le maintien des membres. Nous mettrons en place un processus pour sonder chaque année les membres qui ne renouvellent pas leur adhésion afin de déterminer les raisons de leur non-renouvellement.

Science Nord examinera ses options de billetterie en s'appuyant sur les stratégies réussies à ce jour, y compris la tarification variable des billets pour l'événement phare Pumpkinferno à l'Halloween, la version révisée de l'émission de billets en double à Terre dynamique et la promotion de billets en double pour le parc Kivi à l'intention des membres locaux.

Nous examinerons nos stratégies afin d'apporter des changements qui peuvent contribuer à augmenter nos revenus d'adhésion et ceux tirés des droits d'entrée, notamment en comparant nos initiatives à celles d'autres organismes. Les comparaisons tiendront compte de l'emplacement de Science Nord dans le marché du Nord de l'Ontario, ce qui permettra de différencier son argument de vente de celui de ses pairs d'autres administrations, qui peuvent se trouver dans une région métropolitaine

ou un centre-ville. Nous mettrons en valeur nos adhésions auprès de l'Association canadienne des centres de sciences et de l'Association of Science and Technology Centers afin d'étudier les pratiques exemplaires.

6.2 Planification et analyse des immobilisations pour les grands projets d'agrandissement

6.2.1 La pandémie de COVID-19 et les échecs de planification du projet Go Deeper ont entraîné d'importants dépassements de coûts et retards

« Go Deeper » est un projet d'agrandissement à Terre dynamique, la mine modèle de Science Nord. L'objectif de l'agrandissement Go Deeper est de présenter l'exploitation minière moderne et l'avenir de l'exploitation minière. L'agrandissement comporte deux grands volets :

- un nouveau théâtre multifonctionnel souterrain de 2 583 pieds carrés pour les spectacles, la programmation, les cérémonies et les événements spéciaux;
- une exposition dans les galeries (ouvertures faites à l'intérieur de la mine) qui présenteraient du matériel d'exploitation minière moderne.

Nous avons constaté que le projet d'agrandissement Go Deeper a connu d'importants retards et dépassements de coûts. En 2019, la direction de Science Nord a reçu l'approbation du conseil d'administration pour aller de l'avant avec le projet d'agrandissement, fixant la date d'achèvement initiale à février 2023. Un premier cycle de construction souterraine devait commencer à l'automne 2021, suivi d'un deuxième cycle en 2022, afin d'installer du matériel d'exploitation minière, des expositions et un théâtre multifonctionnel présentant des spectacles sur l'exploitation minière. Toutefois, le nouvel espace multifonctionnel souterrain a été retardé et

Figure 21 : Calendrier des révisions au budget des immobilisations pour le projet Go Deeper

Source des données : Science Nord

Date	Budget des immobilisations (en millions de dollars)	Augmentation du budget des immobilisations (en millions de dollars)	Raison de l'augmentation
Octobre 2020*	5,0	s.o.	s.o.
Juin 2021	6,7	1,7	Deux nouveaux éléments (Sensibilisation du Nord et Jeu numérique).
Juin 2022	7,4	0,7	Les coûts de construction prévus ont augmenté en raison de l'inflation et des coûts de main-d'oeuvre pour la phase d'excavation et de construction, plus le nouvel élément (fonds Pathways).
Juillet 2022	10,2	2,8	Divers coûts (non inclus auparavant) pour la phase d'excavation et de construction, comme les coûts autorisés pour l'élimination des eaux usées et des stériles, pour l'excavation pendant l'hiver, pour l'inflation des coûts de construction et pour les modifications de la portée.
Mars 2023	11,9	1,7	Modification de la portée des travaux de construction et des coûts autorisés, comme l'assainissement du site à l'étape de l'excavation et de la construction.
Juin 2023	13,9	2,0	Modifications à la portée affectant la phase d'excavation et de construction.
Août 2023	14,9	1,0	Les coûts de construction prévus ont augmenté selon les estimations de catégorie A (fondées sur les dessins d'exécution achevés).
Octobre 2023	15,0	0,1	Les coûts projetés ont augmenté pour les éléments Construction, Administration, Spectacle de l'ascenseur du chasme Vale, Jeu numérique et Sensibilisation du Nord, compensés par la diminution prévue des coûts pour l'élément Film sur le reverdissement en raison des économies estimées.
Augmentation du budget total		10,0	

* Budget initial des immobilisations.

devrait maintenant être terminé d'ici l'hiver 2024. En septembre 2023, l'excavation réalisée afin d'ouvrir une nouvelle zone de la mine était achevée.

Le retard était surtout imputable à la pandémie de COVID-19, à l'établissement d'exigences supplémentaires relatives à l'assainissement du site par la Ville du Grand Sudbury, ce qui a retardé l'approbation des permis municipaux, et au manque de financement disponible. La demande de permis a été présentée le 29 mars 2022 et approuvée en juillet 2022.

En octobre 2023, Science Nord avait dépensé 5 millions de dollars pour le projet Go Deeper. Le budget initial des immobilisations du projet Go Deeper était

de 5 millions de dollars, établi en octobre 2020. En octobre 2023, le budget était passé à 15 millions de dollars, soit le triple des coûts prévus initialement. La **figure 21** montre l'échéancier des révisions du budget des immobilisations.

Il y a eu une augmentation des coûts malgré une réduction de la portée du projet. Le nombre de places assises ainsi que la taille de l'aire de restauration et des toilettes du cinéma ont été réduits. La **figure 22** résume les diverses composantes du budget des immobilisations du projet Go Deeper et leur état en octobre 2023.

Figure 22 : Éléments du budget des immobilisations pour le projet Go Deeper, octobre 2023

Source des données : Science Nord

Composante	Budget des immobilisations (en millions de dollars)	État en octobre 2023
Excavation et construction	11,2	En cours de réalisation. L'élément devrait être achevé d'ici l'hiver 2024.
Le Grand Impact	1,1	En cours de réalisation. L'élément devrait être achevé d'ici l'hiver 2024.
Jeu numérique	1,0	En cours de réalisation. L'élément devrait être achevé d'ici novembre 2023.
Galerie d'innovation	0,5	Suspendu au 30 juin 2023. Le volet devrait être achevé d'ici le printemps 2025.
Film sur le reverdissement	0,5	Suspendu au 30 juin 2023. L'élément devrait être achevé d'ici l'été 2024.
Frais administratifs	0,3	Il s'agit d'un coût supplémentaire intégré au budget total des immobilisations. Il ne s'agit pas d'un élément distinct du projet.
Sensibilisation du Nord	0,3	En cours de réalisation. La partie 1 devrait être achevée en mars 2025 et la partie 2 en août 2025.
Spectacle de l'ascenseur du chasme	0,1	Achevé.
Total	15,0	

Les augmentations du budget des immobilisations s'expliquent principalement par la hausse des coûts d'excavation et de construction, qui sont passés de 2,3 millions de dollars en 2020 à 11,2 millions en octobre 2023. D'après notre examen, les coûts d'excavation et de construction ont été plus élevés que ce qui avait été initialement estimé parce que certains coûts n'étaient pas inclus dans le budget initial, comme les coûts liés à l'élimination des stériles et des eaux usées, à l'excavation hivernale, à l'assainissement du site, ainsi qu'aux problèmes existants, comme à la réparation des routes pour satisfaire aux exigences de la ville du Grand Sudbury.

Notre examen a permis de déterminer que le projet Go Deeper n'avait pas fait l'objet d'une planification appropriée des immobilisations au moment de son lancement. Par exemple, aucune estimation fiable de tiers, comme une estimation de « catégorie C », n'a été effectuée à l'étape de la planification pour évaluer le caractère raisonnable des projections de coûts. Une estimation de « catégorie C » est une

estimation conceptuelle des coûts fondée sur les coûts au pied carré d'une construction semblable; le taux d'exactitude d'une telle estimation est de plus ou moins 30 % des coûts réels.

Science Nord n'avait pas réalisé de grand projet de construction depuis 2003, année de la construction du bâtiment existant de Terre dynamique. Malgré tout, avant de lancer le projet Go Deeper, la direction de Science Nord n'a consulté aucun expert en construction. La direction nous a dit qu'une estimation des coûts plus fiable aurait été produite si un expert-conseil possédant de l'expérience en ingénierie et en construction avait été embauché pendant la phase de planification.

Pendant la phase de planification du projet, Science Nord n'a pas fait appel à son équipe de gestion de projet. Bien que l'équipe de gestion de projet soit responsable de gérer les projets, ce qui comprend la coordination avec les intervenants internes et externes, la gestion de l'avancement et des échéances des projets et la résolution des problèmes qui peuvent survenir,

elle n'était pas en mesure de gérer les grands projets, comme GO Deeper. Au moment de notre audit, Science Nord était en train de recruter un directeur possédant de l'expérience en gestion de projet.

Plus important encore, l'équipe de projet de Science Nord n'avait pas préparé d'analyse de rentabilisation comprenant une ventilation détaillée des projections de coûts à soumettre à l'examen de son conseil d'administration. Au lieu de cela, seul un plan conceptuel a été préparé, qui visait à décrire les expériences éventuelles des visiteurs et qui contenait peu d'informations sur les dépenses en immobilisations. De plus, le plan conceptuel n'évaluait pas l'incidence financière potentielle du projet sur les revenus et la rentabilité de Terre dynamique. Nous avons également constaté que Science Nord n'évaluait pas les risques du projet ni la façon de les atténuer.

De son côté, le conseil d'administration a approuvé le projet en se basant uniquement sur le plan conceptuel. En septembre 2023, le projet Go Deeper avait reçu 900 000 \$ en dons de sources privées et 3,6 millions de dollars en subventions de différents organismes fédéraux (2,3 millions de dollars), provinciaux (1,0 million) et municipaux (0,3 million).

L'entrepreneur a obtenu un contrat d'excavation après s'être engagé à signer une entente de parrainage pour le projet Go Deeper.

Le contrat d'excavation pour Go Deeper a été attribué à une société minière après qu'elle s'est engagée à verser 1,5 million de dollars en financement de parrainage conditionnel entre 2022 et 2026 pour ce projet échelonné en 5 paiements annuels de 300 000 \$ à verser en juin chaque année. En septembre 2023, Science Nord avait reçu 600 000 \$ de la société. Il restait 900 000 \$ à verser. Le financement de la société minière a été reçu en deux versements de 300 000 \$ en février et juin 2023. L'entente de parrainage permet la résiliation du contrat si la société cesse ses activités.

Le contrat a été attribué à un fournisseur unique au moyen d'une exemption approuvée par le chef de la direction sans l'apport du conseil d'administration, car la politique d'approvisionnement de Science Nord confère au chef de la direction un pouvoir d'achat

illimité. Selon Science Nord, la société minière a offert des conditions exceptionnellement avantageuses parce qu'elle était auparavant partenaire de la conception du projet et que les travaux requis étaient hautement spécialisés.

Selon l'entente de parrainage, l'entrepreneur obtient de la « reconnaissance » (p. ex., son nom est affiché au mur des donateurs, son logo apparaît sur le site Web, il a l'occasion de prendre la parole lors du lancement de la campagne et des activités d'ouverture du projet Go Deeper) et Science Nord doit offrir les « avantages » suivants à trois communautés locales des Premières Nations pour une période de 10 ans : camps d'été sur la voie des STIM dans la communauté; possibilités de stage; adhésion familiale pour les membres de la communauté; journées de reconnaissance communautaire.

Pour être plus précis, Science Nord a négocié simultanément deux contrats avec cette société minière, l'un pour le parrainage en tant que tel et l'autre pour les travaux d'excavation du projet Go Deeper. Le contrat de parrainage a été signé en juin 2022, alors que le contrat pour les travaux d'excavation a été signé en mai 2022.

En juin 2023, la société minière avait reçu environ 2,0 millions de dollars de Science Nord pour les travaux d'excavation, ce qui représente à un paiement net de 1,4 million après la prise en compte des paiements de parrainage de 600 000 \$.

6.2.2 Science Nord n'a toujours pas effectué d'analyse de rentabilisation et n'a obtenu aucun financement pour le projet d'agrandissement de 90 millions de dollars dans le Nord-Ouest de l'Ontario

En 2010, Science Nord a établi un bureau de 2 500 pieds carrés à Thunder Bay, à partir duquel son personnel planifie et offre des programmes de sensibilisation scientifique pour les habitants du Nord-Ouest de l'Ontario. Comme il est mentionné à la **section 6.3.2**, la sensibilisation comprend différents programmes, comme des visites dans les écoles des Premières Nations, des événements communautaires,

des programmes scolaires et publics, des ateliers en ligne et des camps d'été axés sur les sciences.

En 2017, Science Nord a embauché un expert-conseil pour effectuer une analyse de marché en vue de l'établissement d'un centre des sciences permanent à Thunder Bay. D'après l'une des principales constatations de la phase de mobilisation des intervenants de l'analyse du marché, la création d'un centre des sciences permanent attirerait de nouveaux partenaires et susciterait l'intérêt envers Science Nord.

Afin de déterminer les répercussions financières d'une éventuelle expansion, Science Nord a retenu les services d'un cabinet comptable en mai 2019 pour mener une étude de faisabilité sur l'expansion proposée dans le Nord-Ouest de l'Ontario. L'étude de faisabilité prévoyait la fréquentation d'un centre des sciences à Thunder Bay selon trois scénarios différents. L'agrandissement d'un emplacement existant à Kenora a également été inclus dans l'étude de faisabilité. L'étude de faisabilité a conclu que le Nord-Ouest de l'Ontario compte de nombreuses activités culturelles et de divertissement, mais que l'éducation et les activités scientifiques en sont absentes, hormis les programmes de sensibilisation offerts par les emplacements satellites de Science Nord.

À la suite de l'étude de faisabilité, Science Nord a demandé au conseil d'administration l'autorisation de construire un centre des sciences permanent de 34 000 pieds carrés à Thunder Bay et de doubler les 4 000 pieds carrés de superficie du Woods Discovery Centre, qui appartient à la Ville de Kenora. Science Nord a projeté des dépenses en immobilisations pour son projet d'agrandissement dans le Nord-Ouest de l'Ontario en se fondant sur les estimations préliminaires d'une société-conseil en construction comme suit : 75 millions de dollars pour le centre des sciences de Thunder Bay et 15 millions pour le centre des sciences de Kenora. Selon les estimations de Science Nord, le budget de fonctionnement annuel des nouvelles installations totaliserait 5,5 millions de dollars. Au moment de notre audit, Science Nord discutait avec le Ministère pour demander un financement de fonctionnement

annuel de 4 millions de dollars pour ces installations et ces projets. La direction prévoyait que les revenus autogénérés couvriraient le solde de 1,5 million de dollars. Le Ministère n'avait pas évalué la faisabilité ni la viabilité financière de l'expansion à Thunder Bay et à Kenora.

Au moment de notre audit, la direction de Science Nord n'avait toujours pas effectué d'analyse de rentabilisation pour l'un ou l'autre des centres proposés. Les analyses de rentabilisation énoncent les facteurs essentiels à la planification et à la gestion des projets, comme l'analyse coûts-avantages de toutes les options, les risques et les plans d'atténuation, ainsi que les répercussions sociétales et environnementales prévues.

Le conseil d'administration n'a donné qu'une approbation conditionnelle aux projets. L'approbation définitive était conditionnelle aux éléments suivants : 1) les schémas de conception des projets sont achevés et présentés au conseil; 2) Science Nord obtient de la province un engagement à l'égard d'un financement de fonctionnement de 3 millions de dollars; et 3) Science Nord obtient une subvention d'immobilisations pour l'élaboration et la construction des projets. Au moment de notre audit, seuls les schémas de conception des projets avaient été présentés au conseil. Science Nord n'avait pas satisfait aux deux autres critères pour l'approbation par le conseil. Il n'avait toujours pas obtenu de subvention d'immobilisations pour l'élaboration et la construction des projets ni d'engagement de la province à l'égard du financement de fonctionnement.

RECOMMANDATION 11

Pour s'assurer que les grands projets d'immobilisations, y compris le projet Go Deeper et celui d'agrandissement dans le Nord-Ouest de l'Ontario, sont approuvés comme il se doit par son conseil d'administration et achevés sans retard ni dépassement de coûts, Science Nord devrait :

- préparer des analyses de rentabilisation exhaustives qui veillent à ce que les principaux risques et les stratégies d'atténuation soient

définis et évalués, et les présenter au conseil d'administration pour approbation avant le lancement de grands projets;

- consulter les experts et les intervenants pertinents pendant la phase de planification des projets de construction;
- assurer la coordination avec les autorités gouvernementales compétentes pendant la phase de planification afin d'obtenir les approbations réglementaires;
- confier la gestion des projets à ceux qui connaissent bien la supervision des projets importants, y compris la coordination avec les intervenants internes et externes, la gestion de l'avancement et des échéances des projets et la résolution des problèmes qui pourraient survenir pendant la construction;
- réévaluer le pouvoir de signature illimité du chef de la direction en conformité avec la politique d'approvisionnement.

RÉPONSE DE SCIENCE NORD

Science Nord souscrit à la recommandation et prend au sérieux sa responsabilité en matière de reddition de comptes et de transparence et respecte systématiquement tous les mandats prévus par la loi et les directives applicables. Il entend établir des seuils d'autorisation pour les approvisionnements et les marchés à fournisseur unique pour lesquels le conseil d'administration exerce le pouvoir d'approbation finale.

Il est important de noter que les priorités gouvernementales pertinentes peuvent changer et que les lois et les directives sont régulièrement modifiées, ce qui crée un environnement où des retards sont possibles, même lorsqu'une fonction de coordination préalable est en place. Science Nord reconnaît qu'il existe des possibilités de mieux gérer les projets d'immobilisations et, à ce titre, les équipes de gestion de projet ont été améliorées, ce qui comprend l'embauche d'un directeur possédant de l'expérience en supervision de projets d'immobilisations.

Science Nord a déjà commencé à appliquer les leçons retenues applicables, y compris dans le projet d'agrandissement du Nord-Ouest, qui en est encore à ses débuts, et à mettre en oeuvre les mesures recommandées pour faire en sorte que les projets soient approuvés comme il se doit et que les risques de retards et de dépassements de coûts soient atténués. Après avoir recueilli toutes les données pour le projet d'agrandissement du Nord-Ouest, une analyse de rentabilisation sera élaborée et soumise à l'approbation du conseil d'administration. L'analyse de rentabilisation comprendra les risques majeurs, une évaluation des options de rechange et des projections de coûts éclairées par des experts compétents. Un premier atelier sur les risques pour ce projet avec des experts externes a eu lieu en novembre 2023.

6.3 Expositions et programmes

Science Nord utilise des sondages sur la satisfaction des visiteurs pour obtenir leurs commentaires. Dans notre examen des sondages sur la satisfaction des visiteurs de 2018-2019 à 2022-2023, nous avons constaté que 95 % des 8 923 visiteurs qui ont répondu au sondage au cours de ces années ont dit avoir apprécié leur visite. C'est-à-dire qu'ils ont répondu « Oui » à la question « Avez-vous aimé votre expérience globale aujourd'hui? ».

6.3.1 Les programmes éducatifs sur place ont reçu des commentaires très positifs de la part des enseignants

Science Nord offre des programmes éducatifs variés pour les enseignants et les élèves de la maternelle à la 12^e année. Par exemple, le programme de Nuit Blanche permet aux élèves de passer toute la nuit à Science Nord pour explorer le centre des sciences, participer à différents programmes et voir un film IMAX. Ce programme s'adressait aux enfants de la 4^e à la 12^e année et offrait une combinaison d'éducation et de divertissement.

Les programmes scolaires visent à enseigner des principes scientifiques au moyen de démonstrations et de programmes pratiques à l'aide de techniques d'apprentissage fondées sur l'enquête et la résolution de problèmes dans le but de développer l'intérêt des élèves pour les matières du domaine des sciences, de la technologie, des mathématiques et de l'ingénierie. L'**annexe 2** présente les différents types de programmes scolaires offerts par Science Nord. En 2022-2023, Science Nord a offert sept programmes scolaires.

La fréquentation totale des programmes scolaires sur place a diminué de 32 % au cours des cinq dernières années, passant de 41 737 élèves en 2018-2019 à 28 289 en 2022-2023. L'exercice 2022-2023 était le premier depuis 2018-2019 au cours duquel Science Nord n'a pas fermé ses portes depuis le début de la pandémie de COVID-19. Le personnel de Science Nord nous a dit que certaines écoles hésitaient encore à participer aux programmes scolaires.

De 2013-2014 à 2022-2023, Science Nord a sondé les enseignants pour obtenir leurs commentaires sur la qualité des programmes sur place. Lorsqu'on a demandé aux enseignants si le programme soutenait l'apprentissage de leur classe (sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « pas du tout » et 5 « dépasse les attentes »), plus de 90 % des enseignants ont répondu que le programme répondait aux attentes en matière de soutien à l'apprentissage ou excédait celles-ci.

Au cours de notre audit, nous avons rencontré le Conseil scolaire de district Rainbow de Sudbury et le Conseil scolaire catholique du district de Toronto afin d'obtenir leurs commentaires sur les programmes éducatifs de Science Nord destinés à leurs élèves et de discuter de l'incidence des programmes de Science Nord sur l'apprentissage. Les conseils scolaires nous ont dit qu'ils étaient satisfaits des programmes scolaires offerts par Science Nord, que les programmes correspondaient au programme-cadre provincial et qu'ils estimaient que Science Nord répondait très bien à leurs besoins et collaborait bien avec les enseignants pour offrir des programmes à leurs élèves.

6.3.2 La fréquentation du programme de sensibilisation a chuté de 62 % depuis 2018

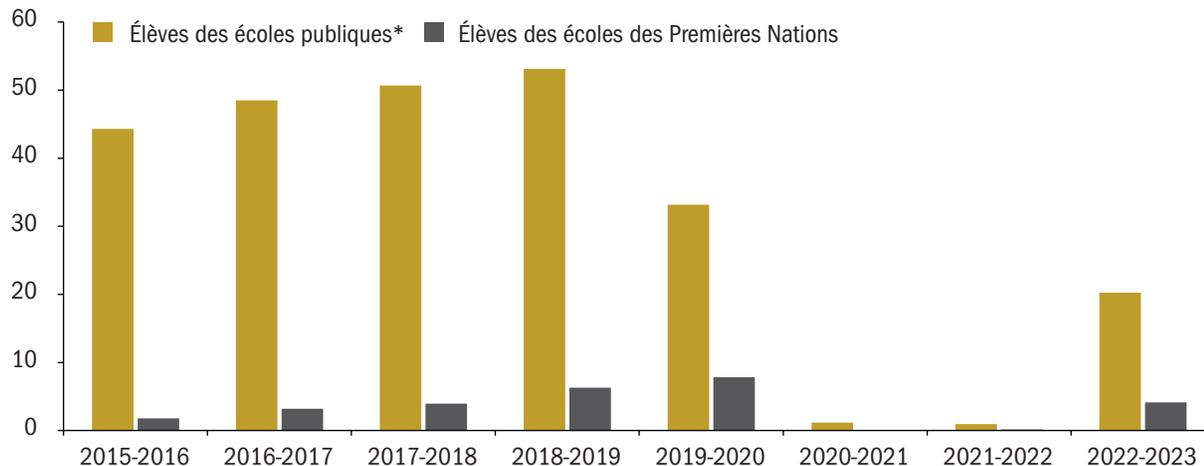
Le personnel de Science Nord offre des programmes de sensibilisation à l'extérieur des installations, sous forme de visites scolaires et communautaires ainsi que par l'entremise des bureaux satellites du centre. Les programmes s'adressent aux étudiants et aux membres du public qui habitent au moins 100 kilomètres à l'extérieur de Sudbury et qui n'ont pas facilement accès au centre des sciences. Nous avons parlé à l'Association canadienne des centres de sciences, qui a indiqué que Science Nord était efficace dans ses programmes de sensibilisation en se rendant dans les collectivités et les écoles du Nord de l'Ontario qui n'avaient pas accès à un centre des sciences en raison des coûts élevés de transport.

La **figure 23** montre la participation des élèves aux programmes de sensibilisation de 2015-2016 à 2022-2023. La fréquentation des élèves provenant d'écoles publiques a diminué de 62 % depuis son sommet de 53 137 en 2018-2019 pour passer à 20 249 en 2022-2023. Comme il est mentionné ci-dessus, 2022-2023 a été le premier exercice au cours duquel Science Nord a repris ses programmes dans les écoles depuis 2019 en raison de la pandémie de COVID-19. Au printemps 2022, certaines écoles appliquaient toujours des mesures liées à la COVID-19, ce qui avait une incidence sur la fréquentation. La participation des élèves aux programmes de sensibilisation dans les écoles publiques a également diminué parce que Science Nord a reçu 1,3 million de dollars de moins en subventions pour ces programmes en 2019-2020 par rapport à 2018-2019.

Nous avons constaté que Science Nord offrait trois programmes virtuels aux élèves : des expositions scientifiques scolaires virtuelles; des ateliers en ligne pour les écoles des Premières Nations; des ateliers en ligne pour les écoles publiques. Tous les programmes virtuels étaient payants et couvraient divers sujets. La popularité des programmes virtuels a augmenté pendant la pandémie et a atteint un sommet en 2021-2022 avec 92 664 élèves, une hausse importante par rapport aux 10 421 élèves de 2018-2019.

Figure 23 : Participation des élèves aux programmes de sensibilisation dans les écoles, Science Nord, 2015-2016 à 2022-2023 (en milliers)

Source des données : Science Nord



* Comprends les élèves des écoles publiques du Nord-Est de l'Ontario et du Nord-Ouest de l'Ontario.

6.3.3 Aucune modification majeure dans les expositions depuis 2017

Dans notre examen des expositions permanentes de Science Nord, nous avons constaté que 114 expositions (51 %) à l'emplacement principal du centre des sciences n'avaient pas connu de modification importante depuis plus de 7 ans. L'âge moyen des expositions était de 11 ans. Seules les expositions du quatrième étage du centre avaient connu des changements importants depuis 2018. L'**annexe 8** présente un résumé des expositions à Science Nord et à Terre dynamique.

De même, nous avons constaté que l'âge moyen des expositions à Terre dynamique était de 11 ans et qu'aucune exposition majeure n'avait considérablement changé depuis 2017. La technologie minière présentée à Terre dynamique remonte au début des années 2000; les activités minières ont connu des changements importants depuis cette époque. Au moment de notre audit, Science Nord était en train d'agrandir sa mine modèle à Terre dynamique afin de mieux présenter l'exploitation minière moderne et l'avenir de celle-ci. (Voir la **section 6.2.1.**)

6.3.4 Les expositions à Science Nord pourraient être évaluées de façon plus rigoureuse

Nous avons découvert que Science Nord évaluait certaines de ses expositions au moyen d'un outil d'évaluation comportementale. Le personnel du centre des sciences a examiné les enregistrements vidéo d'un échantillon de visiteurs pour observer leurs comportements d'apprentissage. Toutefois, dans notre examen des évaluations des expositions organisées par Science Nord au cours des 10 dernières années, nous avons constaté que seulement 90 des 338 expositions (27 %) avaient été évaluées de cette manière.

Science Nord n'avait pas de moyen d'assurer le suivi du nombre de visiteurs à des expositions particulières, ni de la durée de leur passage à chaque exposition. Ces renseignements pourraient améliorer la capacité de Science Nord à déterminer l'intérêt du public et l'efficacité relative des expositions. Le suivi des données faciliterait l'identification proactive des expositions qui devraient être conservées, améliorées ou remplacées.

Dans le cadre de notre examen des plans d'affaires de Science Nord pour les exercices 2013-2014 à 2023-2024, nous avons constaté que le centre disposait de peu de recherches documentées sur les tendances et sujets les plus récents dans le domaine des sciences et de la technologie à utiliser dans l'élaboration de ses expositions. Nous avons noté que l'un des objectifs du plan d'activités de 2021-2022 était d'« effectuer une recherche sur les meilleures pratiques dans l'industrie ». Toutefois, nous n'avons trouvé aucune preuve d'une telle recherche.

De plus, Science Nord n'a effectué aucun exercice d'analyse pour comparer ses expositions à celles d'autres centres des sciences, à l'échelle nationale ou internationale, afin de déterminer si ses expositions devraient être mises à jour pour tenir compte des tendances et des thèmes récents dans le domaine des sciences et de la technologie.

RECOMMANDATION 12

Pour s'assurer que les expositions reflètent les tendances actuelles dans le domaine des sciences et de la technologie et pour améliorer l'expérience des visiteurs ainsi que l'intérêt et la compréhension du public, Science Nord devrait :

- élaborer une stratégie et un plan exhaustifs pour le renouvellement régulier des expositions et l'introduction de nouvelles expositions, en tenant compte des commentaires des visiteurs;
- mener des recherches sur la façon dont d'autres centres des sciences et attractions culturelles, comme les musées, effectuent le suivi de la perception des visiteurs et de leur intérêt pour les expositions.

RÉPONSE DE SCIENCE NORD

Science Nord souscrit à la recommandation et prendra des mesures supplémentaires pour s'assurer que ses expositions répondent aux besoins des visiteurs. Il compte évaluer les intérêts des visiteurs et en tenir compte dans la sélection de toutes les expositions principales et

leur renouvellement, de la même façon qu'il tient compte de la rétroaction reçue sur les expositions itinérantes d'autres organismes. Dans le cadre de son analyse contextuelle régulière, Science Nord a déjà relevé une lacune dans l'intégration des commentaires des visiteurs pour éclairer les expositions et il s'emploie activement à y remédier. Il s'engage à mieux documenter le processus d'évaluation, en accordant une importance appropriée à l'évaluation du thème aux fins de la sélection des expositions, afin d'orienter et d'améliorer la sélection et l'évaluation continue du rendement des expositions. Il se penchera sur la méthode utilisée pour documenter les décisions tactiques et les apprentissages afin de les mettre au premier plan pour la planification future.

Nous constatons que l'élaboration d'une stratégie d'exposition détaillée s'inscrit dans un processus complexe qui exige beaucoup de main-d'œuvre, de temps et d'expertise. Nous prendrons des mesures pour mettre en oeuvre les recommandations en fonction des ressources disponibles. Une fois élaborée, la stratégie d'exposition sera présentée au Comité du programme scientifique, un comité permanent du conseil d'administration, aux fins de ratification. Nous mettrons en valeur nos adhésions auprès de l'Association canadienne des centres de sciences et de l'Association of Science and Technology Centers afin de simplifier la recherche sur le suivi des interactions des visiteurs avec les expositions.

6.4 Les mesures du rendement ne tenaient pas compte de tous les éléments du mandat

Nous avons examiné les principales mesures du rendement de Science Nord de 2019-2020 à 2022-2023 et les avons comparées à son mandat prévu par la loi et à ses principales priorités énoncées dans la lettre de mandat de 2023 du ministre qui concordaient avec son mandat. Nous avons constaté que certains éléments

clés du mandat prévu par la loi ne sont pas mesurés. Par exemple, il n'y avait pas de mesures pour diversifier les revenus autogénérés ou pour la collaboration, l'une des principales priorités de la province. De plus, il n'y avait pas de mesure du rendement pour évaluer l'efficacité des expositions, des programmes éducatifs ou des expositions itinérantes.

Bien que Science Nord ait atteint 76 % de ses cibles liées aux mesures du rendement, comme le montre l'**annexe 9**, nous avons constaté que de 2019-2020 à 2022-2023, dans les cas où les cibles de rendement n'avaient pas été atteintes – comme la cible globale de 95 % de satisfaction des visiteurs, la sensibilisation dans les écoles, la sensibilisation des élèves à Science Nord et à Terre dynamique, le renouvellement des adhésions et les séances de renforcement des capacités de leadership – il n'y avait aucune preuve que des mesures correctives avaient été prises pour améliorer le rendement.

De plus, Science Nord a mis en place des mesures d'information – p. ex. sur la satisfaction des visiteurs et le renouvellement des adhésions –, mais ces renseignements n'ont pas tous été rendus publics, comme le confirme notre examen des rapports annuels de Science Nord de 2017-2018 à 2021-2022 (les plus récents disponibles). Nous avons également examiné les plans d'affaires de 2019-2020 à 2023-2024 de Science Nord et constaté qu'il n'y avait pas d'analyse comparative avec d'autres centres des sciences. Nous avons comparé les mesures du rendement de Science Nord à celles pour 2022-2023 du Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada, du Musée de l'aviation et de l'espace du Canada et du Musée des sciences et de la technologie du Canada (collectivement appelés « Ingenium »). Nous avons constaté que certaines mesures de rendement pertinentes utilisées par Ingenium n'étaient pas utilisées par Science Nord. Par exemple, Science Nord n'a pas mesuré ce qui suit : les adhésions actives annuelles, les parts du marché général et du marché touristique détenues par les musées et les centres des sciences nationaux, ainsi que le pourcentage du budget affecté au renouvellement des expositions.

RECOMMANDATION 13

Pour améliorer la mesure du rendement, la transparence et la responsabilisation de ses activités organisationnelles, Science Nord devrait :

- élaborer des mesures du rendement pour évaluer les progrès réalisés par rapport à tous les mandats prévus par la loi;
- rendre compte publiquement de son rendement par rapport à toutes les mesures et cibles établies;
- consigner dans les rapports annuels les mesures prévues à prendre lorsque les cibles n'ont pas été atteintes;
- inclure dans ses plans d'affaires une discussion sur l'analyse comparative par les pairs avec d'autres centres des sciences.

RÉPONSE DE SCIENCE NORD

Science Nord souscrit à la recommandation et, dans le cadre du processus de mesure du rendement, il collaborera avec le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport pour explorer les possibilités d'harmoniser ses mesures du rendement avec celles d'autres centres des sciences à l'appui de l'analyse comparative.

Science Nord s'engage à améliorer les mesures du rendement en tenant compte de paramètres, y compris les mandats prévus par la loi, les chiffres de fréquentation, la participation aux événements et aux programmes, la couverture médiatique, la réponse des visiteurs (cartes de commentaires, courriels, mobilisation et commentaires en ligne, anecdotes des éducateurs et des guides, etc.) et les revenus autogénérés.

Nous améliorerons l'intégration des résultats dans les rapports annuels et les plans d'affaires et nous nous engagerons à analyser les résultats afin d'appliquer les leçons retenues applicables à notre planification future.

7.0 Constatations détaillées de l'audit – Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport

7.1 Surveillance des centres des sciences par le Ministère

7.1.1 Absence de mesures à l'égard de l'examen du mandat et des recommandations du Groupe de travail sur l'examen de l'Office

Le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (le Ministère) examine les rapports annuels et les plans d'affaires des deux centres des sciences conformément à la Directive concernant les organismes et les nominations. Le Ministère s'appuie sur les attestations annuelles des présidents des conseils d'administration et des directeurs généraux des deux centres des sciences pour s'assurer que ceux-ci se conforment aux lois, aux directives et aux politiques gouvernementales. Cette attestation comprend la conformité à la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Outre un examen du mandat du Centre des sciences de l'Ontario et de Science Nord commandé par le Ministère en 2017, le Ministère n'effectue pas d'examen réguliers des activités des centres des sciences pour vérifier leur conformité aux lois ou aux directives.

L'examen du mandat de 2017 a permis de conclure que les mandats du Centre des sciences de l'Ontario et de Science Nord continuaient d'être pertinents par rapport aux objectifs et aux priorités du gouvernement de favoriser le développement économique, l'innovation, l'enseignement des STIM et l'acquisition d'une culture scientifique chez les Ontariens. De plus, l'examen du mandat a permis de formuler les recommandations suivantes :

- moderniser les mandats pour qu'ils soient axés sur les résultats et les objectifs;

- éliminer l'exigence prescrite par la loi du Centre des sciences de l'Ontario de fabriquer des expositions;
- examiner et clarifier la portée géographique des centres afin de réduire la redondance;
- supprimer la désignation du Centre des sciences de l'Ontario comme étant un organisme public rattaché à la Commission, en vertu de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario*, afin que sa classification soit semblable à celle de Science Nord;
- améliorer le niveau de collaboration entre le Ministère, le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord.

Le Groupe de travail pour l'examen des organismes de 2019, mis sur pied par la province pour entreprendre un examen exhaustif de tous les organismes gouvernementaux, a approuvé les recommandations formulées dans l'examen du mandat et a ajouté que le Ministère devrait explorer les possibilités d'amélioration immédiate de l'efficacité en s'inspirant des constatations de l'examen. Toutefois, au moment de notre audit, le Ministère n'avait pris aucune mesure à l'égard de bon nombre des recommandations formulées dans l'examen du mandat.

L'examen a permis de constater que la désignation comme organisme public rattaché à la Commission entraînait les répercussions suivantes sur le Centre des sciences de l'Ontario :

- Le directeur général a un double rapport hiérarchique avec le sous-ministre et le conseil d'administration. Cela rend floue la hiérarchie des responsabilités.
- L'obligation de respecter le cadre des RH du secteur public de l'Ontario et les conventions collectives remet en question la souplesse organisationnelle.
- Il existe un décalage avec les organismes pairs comme Science Nord et le Musée royal de l'Ontario (par exemple, l'autonomie et les rapports hiérarchiques).

RECOMMANDATION 14

Le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport devrait réexaminer les recommandations formulées dans l'examen du mandat de 2017 et mettre en oeuvre celles qui amélioreront l'efficacité et l'efficacité des centres des sciences.

RÉPONSE DU MINISTÈRE DU TOURISME, DE LA CULTURE ET DU SPORT

Le Ministère passera en revue l'examen du mandat de 2017 pour établir si d'autres mesures doivent être prises pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du Centre des sciences de l'Ontario et de Science Nord.

Le Ministère constate que de nombreuses recommandations formulées lors de l'examen du mandat de 2017 ont trait à la gouvernance du Centre des sciences de l'Ontario. Dans le cadre des travaux de réinstallation du Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario, le Ministère et le Centre des sciences de l'Ontario collaboreront à l'évaluation de toute mise à jour éventuelle du mandat de ce dernier, de la législation et du modèle de fonctionnement de l'organisme qui serait utile.

7.1.2 Le Ministère n'a pas fourni aux centres des sciences de lignes directrices claires au sujet des mesures du rendement

Nous avons examiné les exigences en matière de mesure du rendement et de production de rapports ainsi que les protocoles d'entente (PE) entre le Ministère et chaque centre des sciences. Dans le cadre de notre examen, nous avons constaté que les deux centres des sciences devaient rendre compte au Ministère de l'efficacité avec laquelle ils s'acquittaient de leur mandat en soumettant les résultats de leurs mesures du rendement dans leurs ensembles de gouvernance trimestriels, leurs plans d'affaires et leurs rapports annuels.

Toutefois, notre audit a révélé que les directives et les protocoles d'entente de l'organisme pour les deux centres des sciences ne comportaient pas de lignes directrices claires ni ne précisaient les principales mesures du rendement à inclure dans les rapports annuels des centres des sciences. De plus, les protocoles d'entente ne précisaient pas les critères utilisés par le Ministère pour évaluer le rendement et la réussite des centres des sciences.

Nous avons également constaté que la lettre de mandat de 2023-2024 du ministre aux centres des sciences ne précisait aucune mesure du rendement attendue par le Ministère. À l'heure actuelle, la direction des centres des sciences détermine les mesures du rendement qui doivent être rendues publiques et rapportées au Ministère.

RECOMMANDATION 15

Pour recevoir des données sur des mesures du rendement utiles et significatives qui évaluent avec exactitude le rendement des centres des sciences par rapport à leur mandat prévu par la loi et à aux directives ministérielles, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport devrait :

- collaborer avec les centres des sciences pour établir des mesures d'évaluation de leur rendement;
- fournir des lignes directrices aux centres des sciences sur les mesures du rendement, comme les cibles attendues, et surveiller les résultats obtenus par rapport aux cibles;
- fournir régulièrement des communications et des commentaires pour aider les centres des sciences à clarifier les attentes et peaufiner leurs mesures du rendement.

RÉPONSE DU MINISTÈRE DU TOURISME, DE LA CULTURE ET DU SPORT

Le Ministère consultera le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord pour examiner les

mesures du rendement existantes et les possibilités de les renforcer s'il y a lieu.

Le Ministère collaborera avec les ministères partenaires et les deux centres des sciences pour envisager des améliorations des mesures du rendement et des outils d'évaluation qui peuvent être utilisés pour évaluer les mesures.

7.1.3 Les directives du Ministère pourraient assurer la collaboration entre le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord

Étant donné que les deux centres des sciences ont des mandats très similaires dans des régions géographiques différentes, il est possible de mettre en commun des ressources et de collaborer pour produire des expositions et des programmes novateurs tout en réduisant les coûts. Nous avons toutefois constaté qu'il n'y avait presque aucune collaboration entre le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord en ce qui concerne l'élaboration de programmes, la recherche et l'évaluation, ou les ventes externes d'expositions (au Canada et à l'étranger). Il n'y avait eu qu'un seul effort de collaboration pour offrir des programmes virtuels pendant la pandémie en 2020-2021.

Une attente émanant des lettres de mandat du ministre, qui concorde aussi avec les objectifs du Centre des sciences de l'Ontario et de Science Nord et une recommandation formulée dans l'examen du mandat de 2017 et mentionnée à la **section 7.1.1**, est que les centres des sciences continuent de chercher des occasions de collaborer les uns avec les autres pour élaborer et commercialiser des programmes et des expositions conçus en Ontario aux fins d'exportation. La **figure 24** montre certaines des collaborations entre le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord au cours des cinq derniers exercices (de 2018-2019 à 2022-2023). D'après notre audit, nous avons constaté que le Ministère n'assurait pas la collaboration entre le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord;

il incombait aux centres des sciences d'amorcer eux-mêmes toute forme de collaboration significative.

Nous avons constaté que le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord pourraient chercher davantage d'occasions de collaboration afin de tirer parti de leur expertise respective. Étant donné que le programme-cadre en sciences et en technologie de l'Ontario est le même partout dans la province, les centres des sciences pourraient élaborer des programmes scolaires conjointement plutôt que de reproduire les programmes dans chaque centre des sciences. De même, ils pourraient collaborer afin de trouver davantage de possibilités de ventes externes d'expositions (au Canada et à l'étranger). Le Centre des sciences de l'Ontario pourrait également collaborer avec Science Nord en ce qui a trait à la recherche et à l'évaluation des expositions, puisque Science Nord dispose déjà d'une unité de recherche et d'évaluation établie.

RECOMMANDATION 16

Pour accroître la collaboration entre le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport devrait collaborer avec les centres des sciences pour déterminer les domaines de collaboration qui pourraient profiter aux deux centres des sciences.

RÉPONSE DU MINISTÈRE DU TOURISME, DE LA CULTURE ET DU SPORT

À la suite de consultations et par l'entremise de la lettre d'orientation annuelle du ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport transmise à chaque organisme et dans le cadre de l'approbation du plan d'affaires annuel de chaque organisme, le Ministère fournira des directives supplémentaires sur les domaines de collaboration qui pourraient profiter à chacun.

Figure 24 : Quelques exemples de collaboration entre le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord, 2018-2019 à 2022-2023

Source des données : Science Nord

Exercice	Projet	Type de collaboration
2018-2019	Au-delà des limites humaines	Exposition itinérante <ul style="list-style-type: none"> · Conçue par Science Nord · Fabriquée par le Centre des sciences de l'Ontario
2019-2020	-	-
2020-2021	Winter Watch : Live with the Ontario Science Centre	Vidéo diffusée en direct sur YouTube et Facebook, coanimée par le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord
	Ressources pour le programme-cadre en STIM pour le ministère de l'Éducation	Élaboration de ressources <ul style="list-style-type: none"> · Niveau primaire par Science Nord · Niveau secondaire par le Centre des sciences de l'Ontario
2021-2022	Notre Quête climatique : De petits pas vers de grands changements (100 m ²)	Expositions itinérantes <ul style="list-style-type: none"> · Lancée par Science Nord · Conçue et fabriquée par le Centre des sciences de l'Ontario
	Notre Quête climatique : De petits pas vers de grands changements (600 m ²)	Expositions itinérantes <ul style="list-style-type: none"> · Lancée par Science Nord · Conçue par le Centre des sciences de l'Ontario
	Explore the Great Outdoors	Vidéo diffusée en direct sur YouTube et Facebook, coanimée par le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord
	Spring in Ontario	Vidéo diffusée en direct sur YouTube et Facebook, coanimée par le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord
2022-2023	<i>Anishinaabewin Maamnindimowin : Pane Gii-Bite</i> (Génie autochtone : des inventions toujours actuelles)	Exposition itinérante <ul style="list-style-type: none"> · Élaborée par Science Nord en consultation avec le Centre des sciences de Montréal · Accueillie au Centre des sciences de l'Ontario

Annexe 1 : Priorités et attentes pour le Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord, 2023-2024

Source des données : ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport

Centre des sciences de l'Ontario	Science Nord
<ul style="list-style-type: none"> Diversifier les sources de revenus, augmenter les revenus autogénérés et déterminer des stratégies pour assurer la durabilité de vos activités et de vos installations. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversifier les sources de revenus, augmenter les revenus autogénérés et déterminer des stratégies pour assurer la durabilité de vos activités et de vos installations.
<ul style="list-style-type: none"> Favoriser une croissance économique durable tout en vous acquittant de votre mandat, qui consiste à offrir des expériences uniques et éducatives aux visiteurs afin que la science et la technologie les inspirent. 	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser une croissance économique durable tout en vous acquittant de votre mandat, qui consiste à offrir des expériences uniques et éducatives aux visiteurs afin que la science et la technologie les inspirent.
<ul style="list-style-type: none"> Collaborer avec d'autres organismes et des partenaires du Ministère pour soutenir l'amélioration dans tous les secteurs d'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborer avec d'autres organismes, des partenaires du Ministère, des intervenants et des collectivités pour favoriser l'innovation efficace dans tous les secteurs d'activité.
<ul style="list-style-type: none"> Collaborer avec le Ministère et ses autres organismes afin d'améliorer la planification à long terme des infrastructures du portefeuille, au moyen d'une gestion des actifs. 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborer avec le ministère et ses autres organismes afin d'améliorer la planification à long terme des infrastructures du portefeuille, au moyen d'une gestion des actifs.
<ul style="list-style-type: none"> Faire preuve d'excellence dans la prestation de ses programmes et de ses services en adoptant un modèle d'affaires durable. 	<ul style="list-style-type: none"> Faire preuve d'excellence dans la prestation de ses programmes et de ses services en augmentant son engagement envers l'apprentissage innovateur par le biais d'activités de sensibilisation auprès des communautés rurales et éloignées, y compris les Premières Nations.
<ul style="list-style-type: none"> Concentrer vos efforts afin d'offrir aux jeunes des expériences qui susciteront leur intérêt envers les STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques) et leur permettront de parfaire leurs connaissances. 	<ul style="list-style-type: none"> Se concentrer sur les programmes d'apprentissage qui permettent aux jeunes d'acquérir les compétences nécessaires pour poursuivre leurs études et leur carrière, notamment dans le domaine des STIM (sciences, technologies, ingénierie et mathématiques).
<ul style="list-style-type: none"> Continuer à collaborer avec Science Nord pour mettre sur pied et commercialiser des programmes et des expositions élaborés en Ontario à des fins d'exportation. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuer à collaborer avec le Centre des sciences de l'Ontario afin de mettre sur pied et de commercialiser des programmes et des expositions élaborés en Ontario et destinés à l'exportation.
<ul style="list-style-type: none"> Continuer à soutenir le réaménagement de la Place de l'Ontario en explorant les possibilités futures de tourisme scientifique et de programmes éducatifs au complexe de la Cinésphère et des pavillons. 	
<ul style="list-style-type: none"> Collaborer avec d'autres organismes provinciaux et avec les organisateurs d'attractions présents dans la région du grand Toronto pour attirer et retenir les visiteurs de l'extérieur de la province et de l'étranger afin qu'ils puissent explorer tout ce que la région a à offrir. 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborer avec des organisateurs d'attractions présents dans le Nord pour encourager les visiteurs à prolonger leur séjour et à explorer tout ce que la région a à offrir.

Annexe 2 : Types de programmes scolaires offerts par les centres des sciences, mars 2023

Source des données : Centre des sciences de l'Ontario et Science Nord

Centre des sciences de l'Ontario

Type		Pour les élèves	Pour les enseignants
Payants			
Sur place	Programmes éducatifs pour les écoles	●	
En ligne	Programmes éducatifs pour les écoles	●	
	Ateliers pour les enseignants		●
Gratuit			
Sur place	Accès aux sciences ¹ (pour les élèves des niveaux primaire et intermédiaire)	●	
	École des sciences ² (plus de 30 élèves de l'Ontario/semestre)	●	
Sensibilisation (à l'extérieur)	Programme de résidence en STIAM3 (3 jours d'apprentissage en classe par classe participante)	●	●
En ligne	Connexions Nord ⁴ (pour les élèves du Nord du Canada, y compris les élèves autochtones)	●	
	Ressources pour les enseignants		●

Science Nord

Type		Pour les élèves	Pour les enseignants
Payants			
Sur place	Programmes éducatifs pour les écoles	●	
	Nuits blanches	●	
Sensibilisation (à l'extérieur)	Sensibilisation dans les écoles publiques	●	
	Sensibilisation dans les écoles des Premières Nations	●	
	Ateliers pour les enseignants des écoles publiques		●
	Ateliers pour les enseignants des écoles des Premières Nations		●
Gratuit			
En ligne	Ressources pour les enseignants (ressources pour les éducateurs)		●

1. Accès aux sciences est une initiative communautaire financée par des dons.
2. L'École des sciences, ouverte à tous les élèves de l'Ontario, est financée par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport en partenariat avec les conseils scolaires de la région du Grand Toronto.
3. La résidence en STIAM est un programme de sensibilisation financé par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport pour les élèves des écoles et des communautés mal desservies.
4. Les programmes virtuels sont financés et offerts en partenariat avec Connexions Nord, un organisme à but non lucratif.

Annexe 3 : Composition du conseil d'administration et comités du Centre des sciences de l'Ontario et de Science Nord, mars 2023

Source des données : ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario; Centre des sciences de l'Ontario; Science Nord

	Centre des sciences de l'Ontario	Science Nord
Type d'organisme	Organisme provincial régi par un conseil	Organisme provincial régi par un conseil
Nombre total d'administrateurs¹	16 à 26	Maximum 15
Nombre actuel d'administrateurs¹	17	13
Quorum	Le quorum est constitué de la majorité des administrateurs	Le quorum est constitué de la majorité des administrateurs
Comités du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> · Exécutif · Développement · Finances et Opérations² · Gouvernance et relations gouvernementales · Suivi stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> · Exécutif · Audit · Affaires commerciales · Financement · Gouvernance et mise en candidature · Programmes scientifiques

1. Tous les membres du conseil sont nommés par la province.

2. Le comité des finances et des opérations agit également à titre de comité d'audit.

Annexe 4 : Critères d'audit

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

1. Les processus de surveillance et les structures de responsabilisation du conseil d'administration et du Ministère sont conformes aux pratiques exemplaires pour s'assurer que les centres des sciences gèrent leurs activités et leurs installations de façon économique, efficiente et efficace, avec un impact environnemental minimal, afin de s'acquitter de leurs mandats prévus par la loi et de se conformer aux exigences et aux lignes directrices gouvernementales. Des mesures correctives sont prises en temps opportun, au besoin.
2. Les centres des sciences exercent leurs activités d'une manière rentable et disposent de diverses sources de revenus autogénérés pour garantir leur viabilité financière à long terme.
3. Les centres des sciences offrent des programmes éducatifs efficaces qui appuient le programme-cadre de la province et offrent aux membres du public des expériences qui susciteront leur intérêt et leur permettront de parfaire leurs connaissances dans le domaine des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM).
4. Les centres des sciences élaborent, achètent et présentent des expositions qui mobilisent et éduquent efficacement le public sur des sujets scientifiques et technologiques pertinents et actuels afin de maximiser la fréquentation et l'adhésion et de cultiver l'apprentissage et l'intérêt pour la science.
5. Les centres des sciences mesurent et évaluent l'effet des expositions et des programmes éducatifs sur les visiteurs et apportent les changements nécessaires pour maximiser l'apprentissage attendu.
6. Les centres des sciences trouvent et concluent des partenariats appropriés pour stimuler l'activité économique dans leur région respective et l'innovation dans tous les secteurs d'activité.
7. Une analyse coûts-avantages approfondie est effectuée avant d'entreprendre une initiative importante, comme le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario et le projet d'expansion de Science Nord dans le Nord-Ouest de l'Ontario. Seules les initiatives qui produisent les plus grands avantages sont acceptées.
8. Des indicateurs et des cibles de rendement pertinents sont établis, surveillés et comparés aux résultats réels pour s'assurer que les objectifs et les exigences législatives sont remplis et que les lignes directrices sont suivies. Les résultats sont rendus publics et des mesures correctives sont prises en temps opportun, au besoin.

Annexe 5 : Calendrier menant à l'annonce du déménagement du Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Date	Événement
2006	
Avril	La Ville de Toronto inscrit le Centre des sciences de l'Ontario comme bien patrimonial.
2009	
Févr.	La province commande une étude pour élaborer un plan visant à soutenir la croissance et la viabilité à long terme du tourisme en Ontario. Le rapport mentionne la possibilité de déménager le Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario dans le cadre d'un projet de revitalisation.
2012	
Juil.	Le Comité consultatif du ministre – dont le mandat clé est de [traduction] « fournir des conseils stratégiques au gouvernement pour aller de l'avant avec une revitalisation complète de la Place de l'Ontario » – présente un rapport au ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport sur la revitalisation de la Place de l'Ontario, qui souligne que « la Place de l'Ontario devrait se positionner comme un site idéal pour un centre d'excellence en recherche ou en éducation ».
2015	
Juin	L'évaluation technique du Centre des sciences de l'Ontario par un expert-conseil d'Infrastructure Ontario recommande de remplacer le toit de la passerelle piétonnière en raison de son âge. En septembre 2023, le toit de la passerelle n'avait pas encore été remplacé.
2016	
Avril	Le ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport demande au Ministère de préparer une analyse de rentabilisation pour l'investissement en immobilisations nécessaire pour faire du Centre des sciences de l'Ontario une attraction culturelle de premier plan. L'analyse de rentabilisation examinerait les options suivantes : réparation et rénovation majeures du site existant ou déménagement dans de nouvelles installations à la Place de l'Ontario.
Juil.	Un cabinet d'architectes approche spontanément le Centre des sciences de l'Ontario pour lui offrir de construire gratuitement un « centre d'innovation » de 250 000 pieds carrés et réaménager une partie du parc de stationnement en centre communautaire et en tours d'habitation mixtes d'une superficie de 1 000 000 de pieds carrés.
Oct.	Conformément aux directives du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport, Infrastructure Ontario effectue une analyse de rentabilisation sur la modernisation du Centre des sciences de l'Ontario. L'analyse de rentabilisation recommande de déménager le Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario, en précisant que cela permettrait au gouvernement d'économiser 250 millions de dollars (valeur actualisée nette) sur une période de 50 ans.
Nov.	Après avoir examiné l'analyse de rentabilisation, le conseil reconnaît dans une lettre au ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport qu'en raison d'un report des travaux d'entretien, le statu quo n'est pas viable. Bien qu'il ait appuyé les options présentées dans l'analyse de rentabilisation, le conseil propose une troisième option, soit de construire un nouveau centre des sciences sur le site actuel, mais plus près du TLR Eglinton Crosstown, et de financer le projet au moyen d'un aménagement mixte sur les terrains restants.
2018	
Juin	CreateTO, un organisme de la Ville de Toronto, demande une modification du plan officiel et du zonage pour le coin du parc de stationnement situé à l'angle du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton. Le site actuel deviendrait un aménagement mixte de trois tours résidentielles comptant 1 254 unités résidentielles et une école du Conseil scolaire du district de Toronto. L'aménagement n'aurait pas d'incidence sur les activités du centre des sciences.

Date	Événement
2019	
Avril	<p>Une entreprise privée d'investissement dans les infrastructures fait circuler un document conceptuel intitulé OPX (daté de mars 2019) qui propose de [traduction] « réinventer le Centre des sciences de l'Ontario dans le secteur riverain ». Le document souligne que le site actuel du chemin Don Mills, qui appartient à la Ville, a une « grande valeur en matière de réaménagement », car les terrains plats peuvent être aménagés en logements locatifs abordables construits sur mesure, tous reliés au transport en commun grâce au nouveau TLR Eglinton Crosstown (qui ne devrait pas être en service avant 2024).</p> <p>Le directeur général du Centre des sciences de l'Ontario (Maurice Bitran) présente une proposition au conseil d'administration du Centre des sciences de l'Ontario (CSO) concernant le déménagement.</p>
Mai	La province annonce qu'elle cherche à réaménager la Place de l'Ontario au moyen d'un appel officiel au développement, qui prend fin en septembre 2019.
Juin	Dans une présentation au ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport en juin 2019, la direction du Centre des sciences de l'Ontario déclare ce qui suit : [Traduction] « Après 20 ans d'investissements limités, d'expositions vieillissantes et d'infrastructures désuètes, le [Centre des sciences de l'Ontario] est moins bien placé pour remplir sa mission. » La direction et le conseil d'administration examinent trois options : (1) réinvestir dans le site existant du chemin Don Mills; (2) déménager le centre plus près de la station de TLR Eglinton (à l'angle du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton); ou (3) déménager le centre à la Place de l'Ontario.
Déc.	Le directeur général du Centre des sciences de l'Ontario de l'époque demande au sous-ministre des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture de solliciter les investissements nécessaires pour le centre existant dans le cadre du processus de planification pluriannuelle du Ministère.
2020	
Mai	Les décideurs du gouvernement approuvent l'approche faisant appel à plusieurs partenaires pour réaménager la Place de l'Ontario et demandent au ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture de soumettre un rapport sur une stratégie pour le déménagement éventuel du Centre des sciences de l'Ontario.
Août	À la suite de l'approbation par les décideurs du gouvernement en mai 2020, le ministère de l'Infrastructure, Infrastructure Ontario et le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture amorcent leur collaboration pour déterminer l'ampleur et les besoins en capital associés au déménagement du Centre des sciences de l'Ontario sur le site de la Place de l'Ontario.
2021	
Mai	Infrastructure Ontario commence à collaborer avec le Centre des sciences de l'Ontario pour définir les exigences relatives à l'espace réservé aux programmes au nouvel emplacement du centre des sciences à la Place de l'Ontario.
Juin	Le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture informe la direction du Centre des sciences de l'Ontario que le déménagement du centre à la Place de l'Ontario est un « projet prioritaire » et qu'il prévoit soumettre une proposition aux décideurs du gouvernement à l'été 2022.
Juil.	<p>La province annonce les détails de son plan de réaménagement de la Place de l'Ontario.</p> <p>Trois participants retenus dans le cadre du processus d'« appel au développement » de 2019, soit Therme Group, Live Nation et le Groupe Écorécricé, s'associeront à la province. La province collaborera également avec le Centre des sciences de l'Ontario pour explorer les possibilités de tourisme scientifique et de programmes éducatifs au complexe de la Cinésphère et des pavillons.</p> <p>Le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture demande aux décideurs du gouvernement d'approuver la planification de l'étape 1 pour le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario.</p>
Août	Les décideurs du gouvernement approuvent la demande du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture de fonds pour les immobilisations de 12 millions de dollars pour les études du site et les activités de planification du projet se rapportant au réaménagement de la Place de l'Ontario. Les décideurs du gouvernement autorisent également le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture à collaborer avec le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs et Infrastructure Ontario pour procéder à la planification préliminaire afin d'évaluer et de réaliser la réinstallation éventuelle du Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario.

Date	Événement
Déc.	Les décideurs du gouvernement approuvent la demande de financement de 2,9 millions de dollars du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture pour la planification de l'étape 1 d'une nouvelle installation du Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario.
2022	
Janv.	Un expert-conseil en ingénierie engagé par Infrastructure Ontario constate une fissure et une fuite dans la passerelle piétonnière et conseille d'effectuer un examen structurel détaillé.
Févr.	Les dessins du spécialiste en structures indiquent que la passerelle pourrait s'effondrer. Le gestionnaire immobilier du Centre des sciences de l'Ontario avise le Centre par courriel qu'il lance un projet d'urgence concernant la passerelle afin de déterminer la portée des travaux de réparation nécessaires.
6 avril	Le ministre de l'Infrastructure demande à Infrastructure Ontario de fournir un soutien au ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture dans le cadre des négociations avec la Ville de Toronto et de la demande d'approbation de l'étape 2 (construction) pour le projet de déménagement (aucune négociation n'a eu lieu entre la Ville et la province relativement au déménagement). Le ministre souligne les options possibles pour le site existant, comme le logement ou les soins de longue durée.
20 avr.	Les décideurs du gouvernement approuvent une entente de bail foncier avec Therme Group Canada Inc. (Therme) en vue du réaménagement de la Place de l'Ontario. La durée du bail est de 95 ans (75 ans plus une prolongation de 20 ans) et la période de construction visée est de 24 mois. Dans le cadre du bail, la province s'engage à fournir à Therme un nombre de places de stationnement réservées à moins de 650 mètres de son entrée.
26 avril	Un examen structural du Centre des sciences de l'Ontario indique, concernant les murs de béton coulé en place de la passerelle piétonnière, que [traduction] « les murs extérieurs montrent des signes importants de fissuration sur l'élévation nord sous les fenêtres ».
Juin	Le conseil municipal de la Ville de Toronto approuve le réaménagement de la propriété de 5 acres appartenant à la Ville, située à l'angle sud-ouest du chemin Don Mills et de l'avenir Eglinton, dans le cadre de l'initiative « Housing Now » de la Ville visant à construire des logements abordables près des services de transport en commun. L'aménagement n'aura aucune incidence sur les activités du centre des sciences.
	Le Centre des sciences de l'Ontario ferme sa passerelle piétonnière reliant l'installation d'entrée aux espaces d'exposition en raison d'un risque élevé de défaillance structurale.
Août	Infrastructure Ontario retient les services d'un cabinet d'architectes pour fournir un rapport d'évaluation du patrimoine culturel pour le Centre des sciences de l'Ontario.
1 sept.	L'entreprise québécoise Groupe Écorécré, l'un des trois partenaires privés participant au réaménagement de la Place de l'Ontario, se retire en raison de « défis imprévus », selon le ministère de l'Infrastructure. Le Groupe Écorécré affirme qu'il n'a pas réussi à en venir à une entente sur un bail à long terme.
7 sept.	L'ingénieur-conseil d'Infrastructure Ontario communique avec l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région pour discuter de l'accès à la passerelle piétonnière du centre des sciences en vue d'éventuelles réparations. Toutefois, aucun plan de réparation détaillé n'est fourni à l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région.
28 sept.	Infrastructure Ontario présente une séance d'information au bureau du premier ministre de l'Ontario sur le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario.
	La présentation de l'étape 2 (approbation des travaux de construction) aux décideurs du gouvernement pour le financement lié à la construction des nouvelles installations du Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario est prévue par le ministère de l'Infrastructure pour avril 2023, afin de s'harmoniser avec la planification et les approbations du réaménagement de la Place de l'Ontario.
Oct. à déc.	Infrastructure Ontario continue de collaborer avec le Centre des sciences de l'Ontario pour mettre à jour les besoins en programmation fonctionnelle du nouveau centre des sciences à la Place de l'Ontario.

Date	Événement
2023	
Janv.	La province modifie la Loi sur le patrimoine de l'Ontario en ajoutant le paragraphe 25.2 (7), qui permet au lieutenant-gouverneur en conseil de prendre des décrets exemptant les biens patrimoniaux provinciaux détenus ou occupés par la Couronne ou un organisme public prescrit de devoir se conformer aux normes et lignes directrices en matière de patrimoine si les biens sont réputés faire progresser les priorités provinciales, notamment le transport en commun, le logement, la santé et les soins de longue durée et d'autres infrastructures.
30 mars au 6 avril	Le ministère de l'Infrastructure présente une analyse de rentabilisation aux décideurs du gouvernement afin qu'ils approuvent le financement des travaux de construction pour la réinstallation du Centre des sciences de l'Ontario et planifient une solution de stationnement pour l'ensemble du site. L'approbation est traitée de manière accélérée en une semaine, soit un tiers du délai requis.
17 avril	Le conseil d'administration du Centre des sciences de l'Ontario approuve, en principe, la réinstallation du Centre à la Place de l'Ontario.
18 avril	Le gouvernement provincial annonce publiquement le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario.
27 avril	Consultation publique sur l'évaluation environnementale relative au réaménagement de la Place de l'Ontario.
23 juin	Infrastructure Ontario a publié une demande de propositions (DP) pour les services de consultation en matière de planification, de conception et de conformité du nouveau Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario. La date de clôture initiale des soumissions était le 22 août 2023 et est reportée au 26 octobre 2023.
Juin	Infrastructure Ontario publie l'ébauche du rapport d'étude environnementale sur le projet de réaménagement de la Place de l'Ontario en vue de recueillir les commentaires du public. Le rapport d'évaluation provisoire du patrimoine culturel préparé par un cabinet d'architectes embauché par Infrastructure Ontario conclut que le Centre des sciences de l'Ontario répond aux critères d'un bien patrimonial provincial d'importance provinciale et d'un bien patrimonial provincial en vertu du Règlement de l'Ontario 10/06 et du Règlement de l'Ontario 9/06 de la Loi sur le patrimoine de l'Ontario et qu'il est donc important à l'échelle provinciale et locale. Le rapport recommande une collaboration continue avec la Ville de Toronto et l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région pour assurer une protection minutieuse du milieu et du bâtiment
Juil.	Le conseil municipal de la Ville de Toronto vote à 21 voix contre 3 en faveur de l'examen de la faisabilité pour la Ville de Toronto de prendre en charge les activités du centre des sciences ou d'une autre attraction accessible au public à son emplacement actuel.
Sept.	Infrastructure Ontario présente de nouveau la demande de réaménagement de la Place de l'Ontario (initialement soumise en novembre 2022). Les décideurs du gouvernement approuvent les demandes de financement suivantes du ministère de l'Infrastructure : <ul style="list-style-type: none"> • 5,2 millions de dollars pour le déménagement du Centre des sciences de l'Ontario, afin de prendre en charge la planification, la rémunération des conseillers tiers et les frais d'Infrastructure Ontario à l'appui du processus d'approvisionnement pour la construction; • 1,4 million de dollars pour faire progresser les travaux de planification et de conception de la solution de stationnement; • 47,7 millions de dollars pour retenir les services d'un chef de chantier et effectuer des réparations aux pavillons, à la Cinésphère et à la passerelle.
Nov.	Infrastructure Ontario publie la version définitive du rapport d'étude environnementale sur le projet de réaménagement de la Place de l'Ontario.

Note : En 2019-2020, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport a été renommé ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture. En août 2022, le Ministère a repris le nom de ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport.

Annexe 6 : Résumé des expositions permanentes au Centre des sciences de l'Ontario, juin 2023

Source des données : Centre des sciences de l'Ontario et Bureau du vérificateur général de l'Ontario (BVGGO)

Niveau ¹	Salle d'exposition	Nombre d'expositions observées par le BVGO
1 et 2	Passerelle Geo : Voie de la Célébration²	0
2	Grand Hall (hall ouvert destiné à la présentation d'expositions itinérantes ou d'expositions sur divers sujets scientifiques)	0
2	Aire d'expérience extérieure³	0
2	Esplanade Unilever (à l'extérieur)	6
2	OMNIMAX et entrée	4
4	Radio amateur (exposition et démonstration en direct sur la radio)	1
4	Hall de l'Espace⁴ et Saturn V (expositions liées à l'espace, à la physique et à l'ingénierie)	46
4	ActivIdée (espace de jeu axé sur l'apprentissage de divers sujets scientifiques, pour les enfants de 8 ans et moins)	61
4	Corridor Dans votre tête (artefacts sur l'art et la psychologie)	5
5	La Vérité en question (expositions liées à la psychologie et aux perceptions)	31
5 et 6	Artefacts de la cage d'escalier (expositions et artefacts sur divers sujets scientifiques)	6
6	Escapade Nature de la Famille Cohon (à l'extérieur)	4
6	L'Extrême Humain d'AstraZeneca (expositions liées à la biologie humaine)	69
6	Chemin de la forêt (expositions liées à l'écologie, aux forêts et au milieu naturel)	18
6	Roches-Papier-Science (hall ouvert pour des démonstrations et des expositions en direct sur divers sujets scientifiques)	4
6	Centre d'Innovation de la famille Weston (expositions liées à la technologie, à la physique, à l'ingénierie et à la psychologie)	36
6	Arcade des sciences (expositions liées à la physique et au génie)	50
6	La Zone Chaude et Récif communautaire (hall ouvert destiné à la présentation de démonstrations en direct et d'expositions sur divers sujets scientifiques)	5
6	Hall de la Terre vivante Bruce Poon Tip et forêt tropicale TELUS (expositions liées au milieu naturel)	56
Total		402

1. Voir la **figure 13** pour consulter une carte montrant les 6 niveaux. Le niveau 3 est la terrasse extérieure saisonnière (Terrasse verte TD) et aucune exposition n'y est présentée.
2. Située à l'intérieur de la passerelle du Centre des sciences de l'Ontario, mais actuellement fermée au public.
3. Située à l'extérieur de l'entrée principale du Centre des sciences de l'Ontario et anciennement connue sous le nom de Teluscape.
4. Le hall de l'Espace comprend le planétarium, qui est actuellement fermé au public.

Annexe 7 : Indicateurs de rendement clés du Centre des sciences de l'Ontario, 2022-2023

Source des données : Centre des sciences de l'Ontario

Priorités stratégiques	Mesure du rendement	Objectif	Résultats réels
Être un carrefour axé sur l'enseignement et la participation scientifiques	Diffusion de nouveau contenu (%) ¹	50-60 %	80 %
	Stratégie de transformation numérique	Finaliser la stratégie et la mise en oeuvre de la phase 1	Stratégie numérique élaborée
	Événements à thème scientifique nécessitant des billets distincts	s.o. ²	s.o. ²
Aider à bâtir un capital scientifique	Pourcentage de programmes entièrement harmonisés avec les compétences d'apprentissage pour le 21e siècle	s.o. ²	s.o. ²
	Programmes, plateformes et activités d'innovation chez les jeunes, avec des partenaires pour développer, encadrer et célébrer cette innovation.	Plus de 5 événements en partenariat	7 événements en partenariat
Étendre notre portée	Nouveaux produits/services pour les clients des ventes internationales	s.o.2	s.o.2
	Nombre total d'entrées ³	727 597	649 755
	Programmes d'accès (% de la fréquentation totale) ⁴	10 %	8 %
	Abonnements dans les médias sociaux	134 460	135 124
	Participation virtuelle ⁵	27 772	Événements virtuels publics non offerts
	Audience des événements virtuels ⁶	123 612	Événements virtuels publics non offerts
	Fréquentation du site Web	2 777 308 consultations de page et 2 074 342 consultations de page unique	6 160 734 consultations de page et 4 681 234 consultations de page unique
	Indice de recommandation client (IRC) – Mesure de la probabilité de recommandation	41 %	s.o.2

Résilience organisationnelle	Revenus autogénérés du Centre des sciences	15 017 000 \$	13 836 000 \$
	Maintenir ou améliorer le résultat du sondage sur l'expérience employé ⁷	70,9	s.o. ²

1. Nouveau contenu (offert par les partenaires) en pourcentage du contenu global offert annuellement.
2. En ce qui concerne les objectifs et les résultats réels marqués s.o., le rendement n'a pas été mesuré.
3. La fréquentation totale (objectif et résultats réels) comprend uniquement les visiteurs des salles d'exposition du Centre des sciences de l'Ontario et du cinéma OMNIMAX et ne comprend pas les visiteurs qui ont assisté à des événements et à des programmes spéciaux au Centre des sciences de l'Ontario.
4. Pour les collectivités mal desservies, la fréquentation fait l'objet d'un suivi en pourcentage de la fréquentation totale.
5. Pour les événements dans les médias sociaux : nombre d'interactions, mentions « J'aime », commentaires, partages.
6. Pour les événements dans les médias sociaux : nombre de visionnements et nombre d'utilisateurs dont la publication figurait dans leur journal.
7. L'indice mesure quatre aspects de l'expérience du personnel déterminée par la FPO : l'engagement, la satisfaction organisationnelle, la satisfaction professionnelle et la motivation.

Annexe 8 : Résumé des expositions permanentes à Science Nord et à Terre dynamique, juin 2023

Source des données : Science Nord

Science Nord		
Niveau	Zone	Expositions
1 à 4 au-dessus de la rampe	Rorqual commun et béluga (squelettes de baleine suspendus au plafond)	5
Rampe	Histoires sur l'environnement	2
Rampe	Histoires sur la géologie	4
Entre 1 et 2	Arbre des bouts de choux TD (aire de jeux éducatifs à l'usage des jeunes enfants, depuis la naissance jusqu'à l'âge de 5 ans)	10
2	Marché de la nature (les visiteurs peuvent apporter des artefacts naturels qu'ils ont recueillis et les échanger contre des points ou d'autres articles sur place)	26
	Labo lapidaire (les visiteurs peuvent apprendre à couper, à meuler et à polir les roches à la main)	2
	Galerie des papillons (enceinte vitrée qui abrite divers papillons)	19
3	Les terres humides (zone présentant des grenouilles, des tortues et des serpents à sonnettes)	19
3	Les forêts (zone présentant différents types d'arbres)	26
3	Les lacs et rivières (zone accueillant des animaux, dont des castors, des chélydres serpentes, des couleuvres aquatiques et diverses espèces de poissons indigènes du Nord de l'Ontario)	10
3	Habitat des animaux	22
3	3e niveau, extérieur (exposition de plusieurs espèces végétales indigènes du Nord de l'Ontario)	4
4	La zone du corps (axée sur la science portant sur l'ADN et le corps humain)	18
4	La place de l'espace (laboratoire qui présente des informations sur l'exploration spatiale canadienne et un théâtre d'objets liés à la matière noire)	33
4	Labo Tech (les visiteurs peuvent démonter et fabriquer des appareils électroniques, créer des circuits et jouer avec une variété d'engrenages et de poulies)	9
4	Base digitale (les visiteurs peuvent utiliser des outils sur place pour faire des expériences et mettre à l'essai leurs propres idées novatrices dans les domaines de l'informatique, du génie, de la mécanique, de la technologie, de la physique et de l'optique)	8
4	Laboratoire de prototype et de fabrication (les visiteurs peuvent apprendre à utiliser de l'équipement comme des découpeurs au laser, des imprimantes à t-shirts, des imprimantes 3D et des découpeurs à jet d'eau; ils peuvent aussi participer à des ateliers)	8
Total partiel		225

Terre dynamique		
Niveau	Zone	Expositions
Sous terre	Visite souterraine (mine modèle)	16
1	Galerie géologique MacLeod (affichage d'informations sur les roches et les métaux)	14
1	Galerie géologique MacLeod – Centre de formation minière (simulation de l'intérieur d'une mine, avec fauteuils et manettes de contrôle)	5
1	Galerie géologique MacLeod – Corridor (affichage d'informations sur les pièces de monnaie et d'images sur l'histoire de l'exploitation minière à Sudbury)	8
1	Mine Explora (simulation des processus d'exploitation minière et exposition de minéraux)	8
2 (niveau principal)	Hall d'entrée (zone présentant différents types de pièces de monnaie et de minéraux trouvés partout dans le monde; histoire des efforts de reverdissement à Sudbury)	9
2	Galerie de la Terre (zone axée sur la géologie et l'exploitation minière)	3
2	Galerie de la Terre – Coin des cailloux (zone où les minéraux sont échangés contre des points et où différents minéraux peuvent être examinés au microscope)	5
2	Galerie de la Terre – Identification des minéraux (identification de minéraux à l'aide de différentes méthodes)	6
2	Galerie de la Terre – Diamants canadiens (expositions sur les diamants présentant un bref historique de l'extraction des diamants au Canada, les sites où ils sont extraits et la façon dont on évalue leur qualité)	3
2	Galerie de la Terre – Histoire de l'impact de Sudbury (expositions montrant une image satellite de Sudbury, la structure de l'impact et la carte géologique de Sudbury)	5
2	Galerie de la Terre – Tremblements de terre (expositions sur les tremblements de terre, y compris un tableau interactif dans lequel les visiteurs peuvent simuler un tremblement de terre et en apprendre davantage sur les processus tectoniques connexes)	4
2	Galerie MacLean Engineering (salle d'exposition itinérante temporaire avec expositions changeantes)	1
Cage d'escalier	Cage d'escalier (affichage d'images liées aux processus géologiques)	1
Terrain	Parc scientifique de plein air (exposition de matériel et de jouets liés à l'exploitation minière)	12
Terrain	Big Nickel (site du Big Nickel et histoire de sa création)	3
Terrain	Sentier extérieur (affichage d'informations sur le reverdissement de Sudbury)	8
Terrain	Sentier Big Nickel (affichage d'informations sur le nickel)	2
Total partiel		113
Total		338

Annexe 9 : Indicateurs de rendement clés pour Science Nord, 2022-2023

Source des données : Science Nord

Priorités stratégiques	Mesure du rendement	Objectif	Résultats réels
Le chef de file en engagement scientifique	Satisfaction globale des visiteurs (%)	95 %	95 % pour Science Nord 91 % pour la Terre dynamique 95 % pour les programmes de sensibilisation 95 % pour les camps scientifiques 98 % pour les programmes scolaires 96 % pour la participation en ligne
	Publications scientifiques dans les médias sociaux	s.o. ¹	s.o. ¹
Science Nord dans tout le Nord de l'Ontario	Sensibilisation du public	a. Atteindre 10 000 personnes dans 12 collectivités par des activités de sensibilisation du public, des festivals scientifiques et des initiatives du Nord. b. Atteindre 60 000 participants à La Grande tournée du Nord de l'Ontario dans 30 collectivités	a. 53 622 personnes rejointes b. 51 949 personnes jointes dans 50 collectivités du Nord de l'Ontario
	Nombre d'élèves inscrits à des programmes d'éducation virtuelle	100 000	86 277
	Sensibilisation dans les écoles	Faire participer 10 000 élèves au moyen de visites en personne Science Nord et à Terre dynamique	24 902 élèves rejointes au moyen de visites en personne à Science Nord et à Terre dynamique
	Camps	Offrir des expériences de camp d'été à 2 800 élèves dans 30 collectivités du Nord	Offrir des camps d'été à 2 979 élèves dans 31 collectivités du Nord
	Nombre d'ateliers électroniques offerts dans les écoles des Premières Nations	30	69
	Distribuer des trousse de science, de technologie, d'ingénierie et de mathématiques (STIM) aux élèves et aux familles des Premières Nations du Nord de l'Ontario	5 000	5 867

Priorités stratégiques	Mesure du rendement	Objectif	Résultats réels
Parcours d'excellence pour les clients	Nombre total d'entrées	190 856	276 000
	Présence numérique	Participation de 3 % dans les médias sociaux	Participation de 6 % dans les médias sociaux
	Nouvelles expériences numériques pour les visiteurs ou le public	Élaborer et mettre en oeuvre du contenu scientifique numérique sur toutes les chaînes des réseaux sociaux	s.o. ¹
Culture organisationnelle exceptionnelle	Forums sur l'équité, la diversité et l'inclusion ²	12	12
	Note d'engagement des employés	s.o. ¹	s.o. ¹
	Séances de renforcement des capacités en leadership ³	10 séances	10 séances
	Séance du programme de mentorat et d'encadrement	1	1
Stabilité et croissance financières	Droits d'entrée, adhésions et revenus connexes	a. Revenus tirés des droits d'entrée et des adhésions : 2 millions \$ b. Revenus tirés des activités sur place et du stationnement : 598 757 \$	a. Revenus tirés des droits d'entrée et des adhésions : 2,9 millions \$ b. Revenus tirés des activités sur place et du stationnement : 1,7 million \$
	Bénéfice net des ventes externes (y compris les baux pour expositions itinérantes et les frais administratifs)	638 849 \$	42 954 \$
	Revenus tirés de subventions	Engagements de financement du gouvernement de 4 millions \$ en recettes provenant des subventions d'immobilisations pour le renouvellement de l'expérience des visiteurs.	Engagements de financement du gouvernement de 1,6 million \$ en recettes provenant des subventions d'immobilisations pour le renouvellement de l'expérience des visiteurs.
	Réalisation du budget	Réduire le déficit prévu de 1 million \$	Déficit de 285 004 \$
	Philanthropie	Revenus de parrainage d'entreprise de 825 000 \$	Revenus de parrainage d'entreprise de 500 071 \$

1. Pour les objectifs et résultats réels marqués s.o., le rendement n'a pas été mesuré.

2. Forums sur l'équité, la diversité et l'inclusion : forum mensuel pour le personnel visant à améliorer les compétences organisationnelles et individuelles qui font la promotion d'un environnement inclusif et offrent des possibilités de dialogue et de discussion sur des sujets délicats à Science Nord.

3. Séances de renforcement des capacités en leadership : Série sur le leadership portant sur la réflexion stratégique, la gestion de programmes, la mentalité axée sur le service, la gestion de projets, le renforcement de la résilience, la direction d'équipes, l'influence sans autorité et le mentorat.



Bureau du vérificateur général de l'Ontario

20, rue Dundas Ouest, bureau 1530
Toronto (Ontario)
M5G 2C2
www.auditor.on.ca