

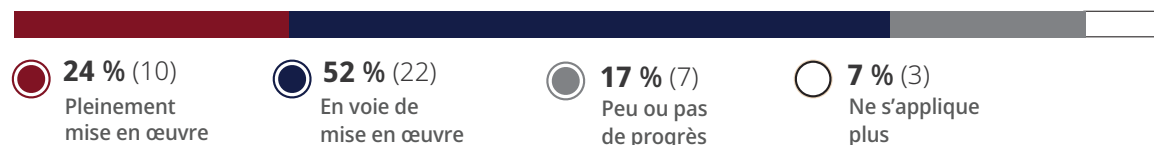
Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2023

Ministère de l'Infrastructure
Ministère du Tourisme, de la Culture et des Jeux
Infrastructure Ontario
Centre des sciences de l'Ontario
Science Nord

Centres des sciences

// Conclusion globale

42 recommandations



Au 5 août 2025, le ministère de l'Infrastructure (INF), le ministère du Tourisme, de la Culture et des Jeux (MTCJ), Infrastructure Ontario (IO), le Centre des sciences de l'Ontario (CSO) et Science Nord ont pleinement mis en œuvre 24 % des mesures que nous avons recommandées dans notre audit de 2023, **Centres des sciences**. INF, le MTCJ, le CSO et Science Nord ont réalisé des progrès dans la mise en œuvre de 52 % des recommandations.

Parmi les recommandations pleinement mises en œuvre, notons celles voulant que le CSO collabore avec Science Nord pour explorer les pratiques exemplaires en matière d'environnement qui peuvent être mises en œuvre dans les deux centres des sciences et que le CSO mène 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. Science Nord a pleinement mis en œuvre certaines des recommandations, comme celles de déterminer les causes profondes des baisses de fréquentation et du nombre d'adhésions; de rechercher et d'évaluer les options de tarification des billets qui permettraient de maximiser les revenus tirés des droits d'entrée tout en maintenant ou en augmentant les niveaux de fréquentation; d'assurer la coordination avec les autorités gouvernementales compétentes; et de réévaluer le pouvoir de signature illimité du chef de la direction en conformité avec la politique d'approvisionnement. De plus, le MTCJ et INF ont pleinement mis en œuvre la recommandation de collaborer avec les centres des sciences pour déterminer les domaines de collaboration qui pourraient profiter aux deux centres des sciences.

Toutefois, INF, le MTCJ, IO, le CSO et Science Nord ont fait peu de progrès à l'égard de 17 % des recommandations. Il s'agit notamment de celle voulant qu'INF consulte tous les intervenants clés sur les options possibles pour le site actuel du Centre des sciences de l'Ontario afin d'éclairer les décisions concernant les expositions et la programmation du nouveau Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario; et de celle voulant que le MTCJ mène 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. De plus, le CSO et Science Nord ont fait peu de progrès quant à l'imputation des coûts à chaque secteur d'activité afin de mesurer efficacement le rendement financier de chaque secteur d'activité.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé à l'**annexe**.

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et août 2025. Les entités auditées nous ont fourni des observations écrites et une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées dans l'audit initial il y a deux ans, le 24 novembre (Science Nord), le 27 novembre (CSO et IO) et le 28 novembre (INF et MTCJ), respectivement.

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

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que la décision de déménager le Centre des sciences de l'Ontario 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. Nous avons constaté que 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. Par exemple, l'analyse ne comprenait pas les coûts de financement et de transaction ni les frais judiciaires prévus dans le cadre du modèle de partenariat public-privé pour concevoir, construire, financer et entretenir le nouveau site de la Place de l'Ontario. Des coûts similaires pour les réparations et la mise à niveau du centre des sciences n'avaient pas non plus été inclus, puisqu'une évaluation du modèle de prestation pour les réparations et la mise à niveau du site actuel n'avait pas été effectuée.

En outre, la proposition de déménagement présentée aux décideurs du gouvernement en avril 2023 ne tenait pas compte des préoccupations soulevées au sujet de la fréquentation prévue, des temps de déplacement et de l'accès en voiture à la Place de l'Ontario, en particulier pour les familles des banlieues et certains groupes scolaires. Nous avons constaté que 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 que 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'avaient pas été consultés.

Notre audit initial avait également révélé qu'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.

Recommandation 1 : Mesure 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 afin d'éclairer les décisions concernant les expositions et la programmation du nouveau Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté qu'en juin 2024, le site du CSO au 770, chemin Don Mills était fermé au public. En août 2025, la province a demandé à IO d'effectuer des analyses et de formuler des recommandations sur l'avenir du site du 770, chemin Don Mills, ce qui éclairera la prise de décisions du gouvernement et la mobilisation de la Ville de Toronto.

Recommandation 1 : Mesure 2

- 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;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté qu'en avril 2025, le CSO a lancé une demande de propositions (DP) pour se procurer un plan directeur stratégique de 10 ans axé sur la viabilité future du nouvel emplacement de la Place de l'Ontario. Dans le cadre du plan directeur stratégique, le promoteur retenu doit élaborer un plan de mobilisation des intervenants pour obtenir leurs commentaires. La DP ne décrit pas comment le plan évaluera l'incidence du déménagement sur l'accès aux programmes éducatifs par les groupes scolaires et les familles de banlieue ayant de jeunes enfants ni ne prévoit l'élaboration de stratégies pour maintenir et accroître la fréquentation de ces groupes dans un nouvel emplacement.

La gouvernance et la surveillance du CSO ont été transférées d'INF au MTCJ en juillet 2025. Le MTCJ a l'intention de collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour amorcer un examen opérationnel du CSO au début de 2026. Les résultats de l'examen éclaireront également l'efficacité et l'efficience du CSO pendant sa transition vers la Place de l'Ontario.

Recommandation 1 : Mesure 3

- 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.

État :  Ne s'applique plus.

Recommandation 2 : Mesure 1

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.

État : ☐ Ne s'applique plus.

Détails

Selon INF et IO, il n'y a actuellement aucun plan pour une future collectivité axée sur le transport en commun à Flemingdon sur l'ancien site du CSO au 770, chemin Don Mills.

2. Centre des sciences de l'Ontario

Lors de notre audit initial, nous avons constaté qu'avant la pandémie, la fréquentation du CSO avait diminué de 12,5 % de 2013-2014 à 2018-2019, et qu'au cours de la même période, les revenus provenant des adhésions du CSO avaient diminué de 33 %. L'audit avait également révélé que le CSO pouvait faire davantage pour améliorer sa viabilité financière et qu'il n'avait pas évalué ses autres sources de revenus possibles, contrairement à d'autres centres des sciences, par exemple en élargissant ses activités de vente au détail et ses possibilités de location de locaux. L'audit avait aussi révélé que le CSO n'avait pas imputé ses coûts de fonctionnement indirects à ses différents secteurs d'activité pour évaluer quels secteurs d'activité sont rentables et lesquels doivent gérer leurs coûts plus efficacement.

Nous avons relevé que l'efficacité des expositions n'était pas toujours évaluée (par exemple, pour leur popularité et leur valeur éducative). Au moment de notre audit, l'âge moyen des expositions au CSO était d'environ 14 ans. Le CSO utilise des sondages sur la satisfaction des visiteurs pour évaluer l'efficacité de ses expositions. Dans notre examen des sondages de 2012-2013 à 2021-2022, nous avons constaté que les questions de certaines années ne demandaient pas aux visiteurs de noter toutes les expositions permanentes et temporaires (itinérantes). L'audit avait également révélé que de nombreuses expositions omettaient de « décrire le rôle de l'Ontario dans l'avancement des sciences et de la technologie », un objectif prévu par la loi pour le CSO.

De plus, les projets d'entretien reportés qui présentaient un risque de défaillance critique avaient été refusés à plusieurs reprises. Selon l'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 CSO s'élevait à environ 370 millions de dollars, et ne comprenait les coûts de réparation de la passerelle.

L'audit avait également révélé que le CSO n'avait pas de stratégie exhaustive en matière d'environnement et que ses mesures du rendement ne comprenaient pas d'éléments clés du mandat.

Recommandation 3 : Mesure 1

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;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le CSO n'avait pas effectué d'analyse pour déterminer les causes profondes des baisses du niveau de fréquentation et du nombre d'adhésions. Selon le CSO, la baisse de la fréquentation et du nombre d'adhésions est un problème dans des attractions comparables comme les centres des sciences, les musées et les galeries d'art, et le CSO s'engage à analyser les tendances actuelles pour déterminer les causes et proposer des mesures d'atténuation pour remédier à ces baisses. Aux emplacements satellites, le CSO a commencé à faire le suivi de la fréquentation et prévoit d'utiliser cette information pour établir des repères de fréquentation et pour le nouvel emplacement.

Recommandation 3 : Mesure 2

- 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;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2029.

Détails

Nous avons constaté que les stratégies de marketing et de communication du CSO visent à inciter les publics à visiter les emplacements satellites de CF Sherway Gardens et du Centre Harbourfront. Les efforts de sensibilisation comprennent ceux déployés auprès des médias locaux, la sensibilisation directe des garderies et des écoles à proximité des emplacements satellites et la sensibilisation des groupes communautaires par l'entremise des médias sociaux. Le CSO a collaboré avec un fournisseur externe pour créer des profils des anciens visiteurs du CSO afin de déterminer où ils se trouvent dans la province afin d'aider à trouver des façons d'accroître la fréquentation au moyen d'un marketing ciblé.

Le CSO a mené un sondage auprès des visiteurs et des membres sur le site du chemin Don Mills du 5 juin 2023 au 7 janvier 2024 avant sa fermeture en juin 2024. Les principaux commentaires portant sur les améliorations nécessaires concernaient les longs temps d'attente pour le service de navette par autobus et les expositions « désuètes/détériorées/identiques ». Le CSO envoie également des sondages de satisfaction aux visiteurs qui se sont inscrits pour recevoir un sondage pour ses kiosques situés à CF Sherway Gardens et au Centre Harbourfront. De décembre 2024 à mars 2025, le CSO a distribué 268 sondages aux visiteurs abonnés et a reçu 25 sondages remplis. En juillet 2025, le CSO a lancé une version abrégée du sondage sur la satisfaction. Afin d'accroître encore davantage la participation, ce sondage a été distribué au moyen de tablettes iPad installées dans les emplacements satellites. À la lumière des commentaires des visiteurs, le CSO prévoit d'explorer des options pour un programme d'adhésion ou de fidélité au nouvel emplacement de la Place de l'Ontario d'ici décembre 2029 afin d'accroître la fréquentation et le nombre d'adhésions.

Recommandation 3 : Mesure 3

- 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;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le CSO prévoit d'examiner les coûts imputés au fonctionnement général afin de déterminer les coûts qui pourraient être imputés à des secteurs d'activité particuliers. Le CSO nous a dit qu'il intégrera le travail d'imputation des coûts à chaque secteur d'activité dans le cadre d'un processus qui confirme les secteurs d'activité futurs au nouvel emplacement de la Place de l'Ontario.

Recommandation 3 : Mesures 4 et 5

- 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;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2026.

Détails

Nous avons constaté que le CSO prévoit d'effectuer une analyse du marché pour tous les secteurs d'activité actifs, y compris un examen des pratiques exemplaires, des produits, programmes et services les plus vendus et des modèles d'établissement des prix. Le CSO entend aussi comparer les résultats avec ceux de pairs d'autres administrations en vue d'un centre des sciences provisoire à plus long terme et du nouveau centre des sciences à la Place de l'Ontario. Dans le cadre de cette analyse, le CSO évaluera également les droits d'entrée optimaux pour les programmes d'éducation nouveaux et révisés. L'évaluation devrait être terminée d'ici décembre 2026.

Recommandation 3 : Mesure 6

- 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.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2029.

Détails

Nous avons constaté que le CSO prévoit de formuler des recommandations concernant tout changement à la tarification après l'analyse du marché dont il est question à la **mesure 4 de la recommandation 3**. Selon le CSO, des recommandations en matière de tarification seront formulées pour le nouvel emplacement de la Place de l'Ontario d'ici décembre 2029.

Recommandation 4 : Mesure 1

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.

État :  Ne s'applique plus.

Détails

Nous avons constaté qu'avec la décision d'INF de fermer le site du 770, chemin Don Mills en juin 2024, cette recommandation axée sur les réparations essentielles pendant la période de transition ne s'applique plus.

Recommandation 5 : Mesure 1

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.

État :  En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2029.

Détails

Nous avons constaté que le MTCJ et le CSO ne s'étaient pas penchés sur tous les projets de technologie de l'information essentiels relevés dans notre audit de 2023, comme les mises à niveau des terminaux de point de vente et des systèmes connexes. En septembre 2025, le CSO et le MTCJ prévoient de collaborer pour répondre aux besoins relatifs au système de billetterie au point de vente et du système de gestion des relations avec la clientèle dans le cadre de la planification détaillée des opérations provisoires et dans le contexte de la planification des activités du CSO dans les nouveaux locaux de la Place de l'Ontario d'ici décembre 2029.

Nous avons remarqué qu'INF, en collaboration avec le Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux et l'équipe des Services de technologie de l'information, a aidé à déplacer les serveurs du CSO vers le Centre des données de Guelph avant la fermeture complète des locaux du 770, chemin Don Mills, en octobre 2024, et a dirigé le processus d'approvisionnement pour le nouveau matériel de TI, y compris les serveurs et les services d'installation.

Le CSO a continué d'offrir des programmes scientifiques aux collectivités de la province. Les programmes ont été offerts par l'entremise de deux emplacements satellites, des activités de sensibilisation en milieu scolaire, des kiosques lors d'événements publics et des plateformes virtuelles. En janvier 2025, le Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement a approuvé un financement en cours d'exercice pour appuyer les activités provisoires du CSO, y compris des investissements dans la transformation numérique au moyen d'un site Web axé sur le jeu numérique éducatif. Afin d'élargir son engagement numérique, le CSO a publié une demande de services en avril 2025 pour le développement d'une nouvelle plateforme d'apprentissage en ligne axée sur le jeu. Cette initiative vise à soutenir le rayonnement à l'échelle de la province en mobilisant les apprenants natifs numériques au moyen d'expériences interactives visant à améliorer la compréhension et la rétention des concepts STIM.

Recommandation 6 : Mesure 1

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;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2029.

Détails

Nous avons constaté que le CSO est en train d'améliorer son cadre de durabilité environnementale. Le cadre actuel énumère trois buts environnementaux, huit objectifs et plusieurs mesures pour aider à atteindre les objectifs, et le CSO prévoit d'en tirer parti pour la version révisée. Le CSO prévoit aussi d'établir des échéanciers pour atteindre les objectifs environnementaux d'ici décembre 2029.

Recommandation 6 : Mesure 2

- 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.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que le CSO a fait appel à Science Nord pour comprendre son approche en matière de pratiques environnementales exemplaires. Au début de 2024, le CSO a organisé l'exposition Notre quête climatique produite par Science Nord et l'a utilisée pour faciliter des occasions éducatives en matière de lutte contre les changements climatiques, y compris un webinaire du personnel de Science Nord, à l'intention du personnel du CSO, où il a expliqué ce que faisait Science Nord pour atteindre la carboneutralité. S'inspirant de l'approche de Science Nord en matière de sensibilisation du personnel, le CSO a pris des mesures pour sensibiliser et renforcer la collectivité et informer le personnel du CSO sur la durabilité environnementale. Le personnel du CSO a également assisté à des réunions avec les dirigeants de Science Nord qui travaillent sur des propositions de nouveaux centres des sciences à Thunder Bay et à Kenora afin d'obtenir de l'information sur leurs approches et leurs objectifs en matière de durabilité dans ces nouveaux centres des sciences.

Recommandation 7 : Mesure 1

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;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2029.

Détails

Nous avons constaté que le CSO collabore avec le MTCJ à l'élaboration d'un plan exhaustif pour le renouvellement régulier des expositions et l'introduction de nouvelles expositions. Le plan devrait être établi d'ici décembre 2029. Le CSO est également en train d'évaluer d'autres façons de faire le suivi des commentaires des visiteurs sur le renouvellement des expositions, y compris des groupes de discussion et des essais par prototypage rapide des expositions sur le terrain. Le CSO a consigné toutes les parties des expositions à l'aide d'identificateurs uniques. Le CSO prévoit d'utiliser cet ensemble de données sur les expositions pour décomposer les expositions existantes en différentes combinaisons pour produire des expositions réinventées qui seront réutilisées dans les emplacements satellites et à un emplacement à plus long terme dans un centre scientifique.

Recommandation 7 : Mesure 2

- 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.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que le CSO avait mené des recherches sur la façon dont d'autres centres des sciences et attractions culturelles mesurent l'engagement des visiteurs. Le CSO a effectué une analyse documentaire de 25 articles universitaires afin de comprendre comment les musées et d'autres attractions culturelles mesurent l'engagement des visiteurs et le rendement organisationnel. Les articles universitaires comprenaient une étude du temps passé par exposition au Museum of Science and Industry de Chicago à l'aide de la technologie mobile de suivi oculaire. Dans son sondage de janvier 2024 auprès des visiteurs et des membres, le CSO a également fait le suivi de la fréquentation par thèmes d'exposition et a constaté que l'exposition L'Extrême Humain affichait le pourcentage le plus élevé de visiteurs.

En décembre 2024, le CSO a organisé un webinaire avec des membres de l'initiative américaine Collaboration for Ongoing Visitor Experience Studies, axée sur la normalisation des données sur l'expérience des visiteurs et la façon de les consulter sous l'angle de l'équité.

Recommandation 8 : Mesure 1

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.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici janvier 2027.

Détails

Nous avons constaté que le CSO avait effectué des recherches sur des initiatives dirigées par des partenaires provinciaux, dont 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. Grâce à ce travail, le CSO a cerné des occasions de mettre en évidence des initiatives régionales, des projets dirigés par des Autochtones et des programmes éducatifs. Il s'agit notamment de programmes comme le Programme de protection des espèces en péril, les efforts de restauration des Grands Lacs, les projets de renaturation du littoral et le First Tech Challenge, qui fait la promotion du perfectionnement des compétences en science, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM). Par exemple, le CSO a envisagé d'effectuer des analyses de l'eau dans les Grands Lacs comme exposition temporaire en partenariat avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs.

Afin de mieux mettre en valeur le leadership de l'Ontario en matière de science et d'innovation, le CSO élabore un nouveau site Web sur l'expérience interactive en science numérique, qui sera lancé d'ici janvier 2027. Conçue pour mobiliser les publics au moyen de l'apprentissage par le jeu, la plateforme devrait mettre en vedette des innovations et des partenaires technologiques en Ontario. Le CSO prévoit de bâtir un auditoire pour le site en mobilisant des organismes scientifiques, en organisant des ateliers dans le cadre de conférences éducatives et en préparant des ressources de formation des enseignants.

Le CSO a entrepris des conversations avec des organismes comme l'Institut de recherche du Réseau universitaire de santé, le Collège Humber, le Centre de la découverte MaRS et l'Institut ontarien du cerveau afin de renforcer le rayonnement éducatif du CSO et de poursuivre son mandat de représenter le leadership de l'Ontario en matière de science et de technologie.

Recommandation 9 : Mesure 1

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;

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici juin 2026.**

Détails

Nous avons constaté que le CSO travaille à l'élaboration d'un tableau de bord interne des indicateurs de rendement clés afin d'améliorer la mesure du rendement. Le CSO prévoit d'élaborer et de finaliser les indicateurs pour tous les mandats prévus par la loi d'ici juin 2026.

En novembre 2024, le CSO a élaboré des indicateurs de rendement pour ses quatre priorités stratégiques qui doivent être ajoutés au plan d'activités 2025-2026 : être un carrefour scientifique dynamique; aider à bâtir un capital scientifique; étendre sa portée; et augmenter la résilience organisationnelle. Le CSO a également effectué des recherches sur l'équité en STIM pour les étudiants et prévoit d'ajouter des indicateurs d'équité en STIM dans les prochains sondages.

Recommandation 9 : Mesures 2 et 3

- 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;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2026.

Détails

Nous avons constaté que le CSO prévoit de commencer à rendre compte des résultats des nouveaux indicateurs de rendement mesurant les progrès réalisés par rapport à tous les mandats prévus par la loi dans son rapport annuel 2025-2026, qui sera publié en décembre 2026. Le CSO prévoit également de documenter les mesures qu'il entend prendre lorsque les cibles établies ne sont pas atteintes pour les nouvelles mesures de rendement dans son rapport annuel 2025-2026.

Recommandation 9 : Mesure 4

- inclure dans ses plans d'activités une discussion sur l'analyse comparative par les pairs avec d'autres centres des sciences.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2026.

Détails

Nous avons constaté que le CSO prévoit de créer un groupe de travail avec l'Association canadienne des centres de sciences pour discuter de l'analyse comparative entre les centres de sciences canadiens en 2025. L'objectif est de parvenir à un consensus sur les indicateurs de rendement qui serviront d'étalon de comparaison entre les centres des sciences canadiens d'ici décembre 2026.

3. Science Nord

Lors de notre audit initial, nous avons constaté qu'avant la pandémie, la fréquentation de Science Nord avait baissé de 8 %, passant d'un sommet de 292 000 visiteurs en 2016-2017 à 268 000 visiteurs en 2018-2019. L'audit avait également révélé que Science Nord pourrait faire davantage pour améliorer sa viabilité financière et qu'il n'impute pas ses coûts de fonctionnement indirects à ses divers secteurs d'activité. Sans répartir ces coûts, il est difficile d'évaluer quels secteurs d'activité sont rentables et dans quels domaines les coûts pourraient être gérés plus efficacement.

Notre audit avait aussi révélé que Science Nord n'avait pas préparé d'analyse de rentabilisation pour ses deux grands projets d'immobilisations, soit le projet Go Deeper et le projet d'agrandissement des emplacements permanents dans le Nord-Ouest de l'Ontario à Thunder Bay et à Kenora. Les coûts du projet Go Deeper, un projet d'agrandissement à Terre dynamique, la mine modèle de Science Nord, avaient considérablement augmenté, passant d'un budget initial de 5 millions de dollars en octobre 2020 à 15 millions de dollars en octobre 2023, malgré une réduction de la portée du projet. L'audit avait révélé que les dépassements de coûts et les retards étaient causés par une mauvaise planification et une gestion de projet inefficace.

De plus, notre audit avait révélé que 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 au moment de l'audit.

De plus, les mesures de rendement de Science Nord n'avaient pas tenu compte de tous les éléments du mandat. Par exemple, il n'y avait pas de mesure du rendement pour évaluer l'efficacité des expositions, des programmes éducatifs ou des expositions itinérantes.

Recommandation 10 : **Mesure 1**

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;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que plus de 40 % des dépenses totales de Science Nord en 2024-2025 n'avaient toujours pas été imputées à ses divers secteurs d'activité. Les comptes de frais généraux non attribués comprenaient les services généraux, le marketing, l'infrastructure et les services techniques.

Recommandation 10 : Mesure 2

- déterminer les causes profondes des baisses du niveau de fréquentation et du nombre d'adhésions;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'en août 2024, Science Nord avait effectué une analyse de ses données sur la fréquentation des membres et des visiteurs de 2009 à 2019. L'analyse a révélé que les expositions qui s'adressent à un public vaste, comme les adultes, les jeunes et les familles, ou les expositions qui tirent parti de thèmes populaires, ont tendance à mieux performer. L'étude a souligné que Science Nord avait des expositions axées sur des segments démographiques précis, sans rayonnement général, et qui ont par la suite entraîné une baisse globale de la fréquentation.

En février 2025, Science Nord a également réalisé une étude de recherche pour optimiser ses programmes d'adhésion, sa tarification, son marketing et ses stratégies de diffusion de messages. L'étude mentionne que Science Nord ne propose pas régulièrement de nouvelles offres, et les membres qui ne renouvellent pas leur adhésion ont mentionné l'âge croissant des enfants comme facteur contribuant au non-renouvellement de leur adhésion. L'étude souligne qu'un autre facteur expliquant la baisse de l'adhésion est la faible sensibilisation aux avantages de l'adhésion chez les membres potentiels.

Recommandation 10 : Mesure 3

- 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;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que Science Nord prévoit d'élaborer un nouveau cadre, y compris une nouvelle stratégie de marketing et un nouveau plan d'adhésion fondés sur les résultats des études sur la fréquentation et l'adhésion décrites ci-dessus. À la lumière de ces études, Science Nord prévoit d'examiner des thèmes qui sont largement reconnus ou qui peuvent mobiliser plusieurs groupes d'âge. Cependant, Science Nord n'en est encore qu'aux premières étapes de cette planification. Il prévoit également de mieux faire connaître les avantages de l'adhésion afin d'accroître le nombre d'adhésions et de retenir les membres existants.

Recommandation 10 : Mesure 4

- 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;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'en février 2024, Science Nord avait effectué une analyse pour comparer les revenus provenant des droits d'entrée généraux et des abonnements à différents scénarios d'augmentation des droits allant de 1 % à 5 %. En outre, en octobre 2024, Science Nord a effectué une analyse supplémentaire en comparant les modèles de tarification suivants pour les billets d'admission générale : tarification statique avec un prix unique en tout temps et tarification dynamique avec un prix majoré lorsque la demande est forte et un prix réduit lorsque la demande est faible. Science Nord a conclu que la tarification dynamique exigerait des investissements dans des systèmes et des infrastructures qui pourraient ne pas offrir un rendement adéquat.

Recommandation 10 : Mesure 5

- 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.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que Science Nord avait comparé la tarification et recensé les initiatives utilisées par d'autres attractions pour générer des revenus, mais qu'il n'avait pas déterminé quelles initiatives particulières avaient généré des revenus plus élevés ni cerné de pratiques exemplaires pour les initiatives génératrices de revenus à partir de ces comparaisons.

Recommandation 11 : Mesure 1

Pour s'assurer que les grands projets d'immobilisations, y compris le projet Go Deeper et le projet 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;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2028.

Détails

Nous avons constaté que Science Nord prévoit de mettre en œuvre une approche globale de planification des analyses de rentabilisation pour son projet d'agrandissement dans le Nord-Ouest et d'autres grands projets d'immobilisations. En ce qui concerne le projet d'agrandissement dans le Nord-Ouest, Science Nord a élaboré et présenté à son conseil d'administration un plan opérationnel qui décrit les risques liés à l'acquisition, à la construction et à l'exploitation de propriétés ainsi que les mesures d'atténuation de haut niveau. Science Nord prévoit de présenter une analyse de rentabilisation complète, ainsi que les risques, les coûts et les stratégies d'atténuation, au conseil d'administration pour approbation finale d'ici décembre 2028.

Recommandation 11 : Mesures 2 et 3

- consulter les experts et les intervenants compétents 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;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que Science Nord a retenu les services d'un expert-conseil qui a préparé un cadre de gestion de projet pour le projet Go Deeper en février 2024. Le cadre comprend des renseignements, comme les paramètres du projet et un mécanisme de production de rapports pour surveiller l'avancement du projet.

Nous avons également constaté que le nouveau Bureau de gestion de projet interne de Science Nord assure la coordination avec les autorités gouvernementales compétentes pour demander et obtenir les approbations requises au besoin. Le personnel du Bureau de gestion de projet de Science Nord tient des réunions avec le personnel de la Ville de Thunder Bay depuis février 2025 pour discuter du nouveau centre des sciences à Thunder Bay.

Recommandation 11 : Mesures 4 et 5

- 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.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que les grands projets d'immobilisations de Science Nord sont maintenant gérés uniquement par le Bureau de gestion de projet, qui est composé d'une équipe possédant une expertise en gestion de projet.

Nous avons également constaté que Science Nord avait mis à jour sa politique d'approvisionnement en octobre 2024 afin d'inclure une limite d'achat pouvant atteindre 1 million de dollars pour le directeur général.

Recommandation 12 : Mesure 1

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;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2026.

Détails

Nous avons constaté que Science Nord a amorcé l'élaboration d'une stratégie et d'un plan exhaustifs pour le renouvellement et l'introduction des expositions. L'élaboration d'une stratégie complète de renouvellement des expositions a été incluse comme priorité clé dans le plan d'activités 2025-2026 de Science Nord. Un inventaire complet de 434 expositions à Science Nord et à Terre dynamique a été achevé en septembre 2025. Cette analyse devrait jeter les bases de la stratégie à long terme de renouvellement des expositions, qui devrait être achevée d'ici décembre 2026.

Recommandation 12 : Mesure 2

- 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.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mars 2026.

Détails

Nous avons constaté que Science Nord mène des recherches en utilisant son adhésion à l'Association of Science and Technology Centers et à l'Association canadienne des centres de sciences pour consulter les études sur le calendrier et le suivi des expositions d'autres membres. Nous avons constaté que Science Nord avait recensé 46 centres des sciences et attractions culturelles, comme des musées, afin de déterminer si un organisme mène des recherches et fait le suivi des perceptions des visiteurs et de leur intérêt pour les expositions. Science Nord prévoit d'achever l'étude en mettant l'accent sur l'effet des expositions sur le plan de l'apprentissage d'ici mars 2026. Il prévoit de mener cette recherche chaque année pour s'assurer de respecter les pratiques exemplaires. Afin d'établir des pratiques exemplaires dans ce domaine, Science Nord élabore des séances qui seront offertes dans le cadre des conférences annuelles du centre des sciences sur l'« effet des expositions sur le plan de l'apprentissage ».

Recommandation 13 : Mesures 1, 2 et 3

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;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici juillet 2026.

Détails

Nous avons constaté que Science Nord avait ajouté un tableau de bord équilibré des mesures du rendement dans son rapport annuel 2024-2025. Les mesures du rendement contenues dans le rapport annuel n'évaluent pas les progrès réalisés par rapport à tous ses mandats prévus par la loi, comme les mesures visant à évaluer l'efficacité des expositions et des programmes éducatifs. Science Nord prévoit d'utiliser des questions de sondage plus ciblées pour mesurer l'efficacité de ses expositions et de ses programmes éducatifs et en rendre compte publiquement d'ici juillet 2026.

Science Nord prévoit également de documenter toutes les mesures à prendre prévues lorsque les objectifs ne sont pas atteints dans son rapport annuel 2025-2026.

Recommandation 13 : Mesure 4

- inclure dans ses plans d'activités une discussion sur l'analyse comparative par les pairs avec d'autres centres des sciences.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que Science Nord avait inclus une section sur l'analyse comparative par les pairs dans son plan d'activités 2025-2026 et qu'il avait terminé une étude comparative en novembre 2024. L'étude comparative est une comparaison des domaines suivants du rendement de Science Nord par rapport aux établissements publics établis en Ontario dans les secteurs de la culture, de l'éducation et du tourisme :

- la fréquentation des visiteurs et la portée touristique;
- le rendement financier et la structure des revenus;
- la sensibilisation éducative et les programmes de STIM;
- la mobilisation des collectivités et des Autochtones;
- les expositions, les collections et la culture;
- l'expansion et l'innovation numériques.

4. Surveillance des centres des sciences par le Ministère

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que le MTCJ n'avait pas donné suite à l'examen du mandat de 2017 ni aux recommandations du Groupe de travail sur l'examen de l'Office en 2019. Les recommandations comprenaient les suivantes : moderniser les mandats pour qu'ils soient axés sur les résultats et les objectifs; éliminer l'exigence imposée par la loi au Centre des sciences de l'Ontario de monter des expositions; examiner et clarifier la portée géographique des centres afin de réduire la redondance; et améliorer le niveau de collaboration entre les deux centres des sciences.

L'audit avait également révélé que le MTCJ ne fournissait pas de lignes directrices claires aux centres des sciences sur les mesures du rendement et pourrait assurer une meilleure orientation susceptible d'améliorer 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 différentes régions géographiques, 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.

Recommandation 14 : Mesure 1

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.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mars 2027.

Détails

Nous avons constaté que les recommandations relatives à l'examen du mandat de 2017 du CSO seront prises en compte, dans le contexte de son déménagement à la Place de l'Ontario, dans l'examen opérationnel du CSO qui sera amorcé au début de 2026, pour Science Nord, dans le cadre de l'examen du mandat à venir de Science Nord d'ici mars 2027.

Recommandation 15 : Mesures 1, 2 et 3

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 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 à peaufiner leurs mesures du rendement.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2025.

Détails

Nous avons constaté qu'en janvier 2025, le MTCJ a fourni une rétroaction initiale sur les mesures de rendement de Science Nord dans le cadre de son examen du plan d'activités 2025-2026. Depuis août 2025, le MTCJ travaille à une approche visant à renforcer la capacité au sein des centres des sciences, afin qu'ils puissent élaborer davantage de mesures du rendement axées sur les résultats (voir la **mesure 1 de la recommandation 9** et la **mesure 1 de la recommandation 13**). Le MTCJ prévoit que Science Nord aura intégré ces commentaires à son plan d'activités 2026-2027 d'ici décembre 2025. Le MTCJ collaborera avec le CSO pour élaborer des mesures de rendement précises conformes à son approche opérationnelle provisoire à compter de décembre 2025.

Recommandation 16 : Mesure 1

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.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que le MTCJ et INF, qui supervisaient le CSO de février 2024 à juillet 2025, ont communiqué avec Science Nord et le CSO en mars 2025 pour mieux comprendre la collaboration existante et cerner les domaines de collaboration possibles. Le CSO a indiqué qu'il existe des possibilités de collaboration additionnelles avec Science Nord en ce qui concerne les initiatives d'éducation et les programmes destinés au public. 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. Le MTCJ prévoit également d'utiliser le processus annuel de lettre d'orientation pour examiner la collaboration entre les centres des sciences et déterminer si des directives supplémentaires sont nécessaires.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	3			2		1
Recommandation 2	1					1
Recommandation 3	6		4	2		
Recommandation 4	1					1
Recommandation 5	1		1			
Recommandation 6	2	1	1			
Recommandation 7	2	1	1			
Recommandation 8	1		1			
Recommandation 9	4		4			
Recommandation 10	5	2		3		
Recommandation 11	5	4	1			
Recommandation 12	2		2			
Recommandation 13	4	1	3			
Recommandation 14	1		1			
Recommandation 15	3		3			
Recommandation 16	1	1				
Total	42	10	22	7	0	3
%	100	24	52	17	0	7