



# MODERNISATION DU CENTRE DES SCIENCES DE L'ONTARIO

## ANALYSE DE RENTABILITÉ

LE 8 MARS 2023

**CONFIDENTIEL**



# SOMMAIRE

---

## i. Contexte : Une crise opérationnelle

Inauguré en 1969, le Centre des sciences de l'Ontario (« CSO ») situé au 770 avenue Don Mills, à Toronto, est devenu l'une des institutions les plus célèbres de la province et une marque respectée à l'échelle mondiale. Largement considéré comme l'un des principaux centres des sciences au monde et un pionnier en éducation scientifique interactive, le CSO affronte actuellement une série d'enjeux opérationnels qui menacent sa durabilité à long terme, à savoir :

- ▶ **Détérioration de l'immeuble et besoins d'entretien essentiel** : Au cours des 20 prochaines années, le coût pour effectuer l'essentiel de l'entretien nécessaire reporté est calculé estimativement à 369 millions de dollars. En juin 2022, les installations du CSO ont commencé à flancher et on a fermé d'urgence la passerelle principale reliant l'immeuble d'entrée au reste de l'installation.
- ▶ **Expositions et expérience des visiteurs** : Nombre des zones publiques et éléments d'exposition du CSO n'ont pas été modernisés depuis plus de 10 ans. Certaines parties du CSO sont restées les mêmes depuis l'inauguration en 1969. Pour demeurer concurrentiel dans le marché touristique et éducatif, il faut des investissements supplémentaires de 109 millions de dollars pour moderniser les expositions et entreprendre des améliorations d'apparence dans les zones publiques.
- ▶ **Fermeture nécessaire du CSO** : Pour entreprendre l'entretien essentiel requis et les réparations du bâtiment à hauteur de 369 millions de dollars, il faudra fermer complètement le CSO pour une période indéterminée (on estime qu'il faudra au moins un an et peut-être jusqu'à trois ans). La fermeture se répercutera sur les recettes et pourrait susciter des impressions négatives du public concernant la sécurité de l'immeuble en tant que destination familiale.
- ▶ **Risques immédiats en matière de santé et de sécurité** : Parmi les travaux essentiels d'entretien d'immeuble, il faut prendre des mesures de santé et de sécurité à exécuter immédiatement et qui coûteront 23 millions de dollars. Il faudra en plus 20,5 millions de dollars pour d'autres travaux essentiels de réparation nécessaires d'ici le 31 mars 2024. En octobre 2022, le Conseil du Trésor a approuvé un financement d'urgence de 7 millions de dollars pour gérer les pressions opérationnelles engagées jusqu'à maintenant, y compris 3,3 millions de dollars pour des réparations liées à la santé et à la sécurité, mais le reste des réparations n'est pas encore financé.
- ▶ **Désuétude fonctionnelle du CSO actuel** : Le CSO couvre 568 000 pieds carrés et est donc très vaste, réparti sur trois immeubles et plusieurs étages, donc une structure hautement inefficace. L'aménagement sous-optimal de l'immeuble du CSO donne comme résultat une quantité importante de locaux inefficaces : moins de 25 % du CSO est consacré à des expositions permanentes (100 000 pieds carrés nets)<sup>1</sup>, comparativement à jusqu'à 50 % de la superficie de plancher dans les autres grands centres des sciences d'Amérique du Nord. Les locaux permanents d'exposition du site de Don Mills ne peuvent être agrandis sans des travaux majeurs de rénovation intérieure.
- ▶ **Coûts de fonctionnement élevés en raison des inefficacités** : L'empreinte de l'immeuble surdimensionnée et occupant de multiples étages génère chez le visiteur une expérience morcelée, tandis qu'il se déplace entre étages et immeubles, tout en donnant lieu à des coûts d'entretien et d'exploitation élevés en raison d'une conception inefficace des immeubles. Le vieillissement des

---

<sup>1</sup> Le CSO est un phénomène unique parmi les centres des sciences, car il abrite également 40 000 pieds carrés d'installations de fabrication qui, en plus des lieux publics, appuient la création d'expositions et génèrent des revenus pour le CSO.

systèmes d'immeuble et l'utilisation inefficace du centre entraîneront une hausse des coûts d'exploitation d'une année à l'autre.

- ▶ **Déclin de la fréquentation et des revenus** : Un manque d'investissement dans l'expérience des visiteurs s'est soldé par un déclin à long terme de la fréquentation et des recettes connexes. Entre 2009 et 2020 (avant la COVID-19), la fréquentation annuelle a fléchi de plus de 40 %, passant d'un plafond de près de 1,287 million de visiteurs à 766 487 visiteurs. Même si on constate au CSO une augmentation de la fréquentation après la COVID-19 et la période de fermeture, la tendance à long terme demeure.
- ▶ **Compétitivité accrue sur le marché et contraction de la part de marché** : Plusieurs attractions nouvelles hautement médiatisées sont venues sur le marché touristique torontois au cours de la dernière décennie (c.-à-d. l' Aquarium Ripley et les nouveaux investissements dans le Musée royal de l'Ontario (ROM), le Musée des beaux-arts de l'Ontario, le St Lawrence Market, le Centre Rogers et les améliorations apportées à la Tour du CN). Les gens de l'endroit et les touristes ont un vaste choix en matière d'attractions au centre-ville. Le fait que le CSO soit situé en banlieue et les investissements limités dans l'amélioration de l'expérience des visiteurs ont mis à mal sa capacité de demeurer concurrentiel sur le marché des attractions torontoises.
- ▶ **Absence de contrôle provincial sur l'emplacement** : La totalité du site de 50 acres du CSO est louée de la Ville de Toronto (la « Ville ») et la Toronto Regional Conservation Authority ou TRCA (Office de la protection de la nature de Toronto et région). Le gouvernement de l'Ontario (le « gouvernement » ou la « province ») a besoin de l'autorisation de la Ville pour modifier ou mettre à niveau les élévations/extérieurs d'immeubles, les nivellements de terrain et les installations de stationnement.
- ▶ **Nouvelles initiatives provinciales et municipales qui ont des répercussions sur l'exploitation du site** : Diverses initiatives provinciales et municipales aux environs du CSO ont des répercussions sur le site, notamment la construction de la ligne de métro Ontario, les aménagements axés sur le transport en commun et CreateTO. Les travaux de construction et les nouveaux aménagements connexes sur le site de Don Mills réduiront l'espace de stationnement sur place et atténueront la visibilité de l'installation à partir des façades d'Eglinton et de Don Mills, ce qui risque d'avoir des répercussions sur l'achalandage et les recettes connexes.

En bref, le **CSO à Don Mills ne peut durer en conservant le statu quo et affronte une crise de fonctionnement en raison d'une structure défaillante, jumelée à des coûts d'entretien d'immeuble critique en hausse, une fréquentation qui tend à décliner à long terme, une baisse des recettes, et des subventions de fonctionnement qui stagnent. Ces réalités se conjuguent et remettent en question la viabilité à long terme du CSO à son emplacement actuel.**

En même temps que cette évaluation de l'avenir du CSO, la province étudie la possibilité, ultérieurement, d'une autre institution provinciale iconique : la Place de l'Ontario : inaugurée en 1971, la Place de l'Ontario, comme le Centre des sciences de l'Ontario, a été construite pour tous les Ontariens à titre d'affirmation de l'innovation, de l'éducation et de la créativité de la province. Après plus de 40 ans d'exploitation et devant un déclin de la fréquentation, de même qu'un investissement public limité, la province a annoncé la fermeture partielle de la Place de l'Ontario en 2012.

En 2019, le gouvernement a annoncé sa vision qui ferait de la Place de l'Ontario en tant que *« destination de calibre mondial fréquentée à longueur d'année, qui attirerait les visiteurs locaux, provinciaux et étrangers qui y trouveront des divertissements et loisirs axés sur la famille. L'objet de l'aménagement est de souligner et de célébrer l'héritage de la Place de l'Ontario et d'en faire la pièce maîtresse du patrimoine, du tourisme,*



*des loisirs et de la culture de la province avec des attractions potentielles, par exemple sports, divertissements et commerces de détail. Ces lieux iconiques pourraient se compléter par des installations récréatives, un meilleur accès au bord de l'eau, des parcs et des lieux publics libres d'accès et l'amphithéâtre actuel ».*

En 2021, à la suite d'un appel international à mise en valeur, la province a retenu deux partenaires privés, soit le groupe Therme Canada et Live Nation, à titre de locataires commerciaux permanents pour la revitalisation de la Place de l'Ontario. Le gouvernement a également confirmé des pourparlers préliminaires avec le CSO pour offrir une programmation scientifique dans le cadre du renouvellement de la Place de l'Ontario. Retenir un pôle culturel public comme le CSO pourrait être un ajout important pour bloquer les impressions négatives de la commercialisation et de la privatisation de ce bien public unique au bord de l'eau.

Dans le cadre de la vision communiquée par le gouvernement, on s'est engagé à remettre en état le complexe des pavillons et la Cinésphère en tant qu'attractions centrales du réaménagement de la Place de l'Ontario. Malgré l'inclusion de ces actifs uniques dans le cadre de l'appel international à aménagement pour le réaménagement de la Place de l'Ontario, aucun locataire viable n'a été identifié et les 77 700 pieds carrés du complexe des pavillons et de la Cinésphère demeurent vacants. À titre de biens patrimoniaux provinciaux d'envergure provinciale, le gouvernement est tenu d'entretenir les pavillons et la Cinésphère, même en l'absence de locataires.

La planification simultanée de ces deux biens publics offre au gouvernement une occasion unique de revitaliser simultanément deux actifs provinciaux au moyen d'un seul investissement en capital.

## ii. Approche

En 2022, Infrastructure Ontario (« IO ») a reçu l'instruction du ministère de l'Infrastructure (« INF ») de demander l'approbation de l'Étape deux (construction) pour le déménagement du CSO de son site actuel de Don Mills à la Place de l'Ontario. Le déménagement devait être appuyé par une analyse de rentabilité établissant de façon qualitative et quantitative le meilleur moyen d'établir un CSO modernisé à la Place de l'Ontario. L'analyse de rentabilité a été pilotée par IO avec le soutien d'une équipe de conseillers externes, notamment Lord Cultural Resources (faisabilité culturelle), Ernst et Young (« EY ») (répercussions budgétaires et économiques), le personnel du Centre des sciences de l'Ontario (état de base et soutien à l'évaluation) et le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (« MTCS »).

Les deux solutions à l'étude pour la modernisation du CSO sont :

1. **Option 1 : Demeurer sur le site** – régler tous les problèmes de réparation de l'installation et l'entretien différé et entreprendre la modernisation des zones publiques et des éléments d'exposition à l'adresse actuelle du 770 Don Mills. Dans cette option, on n'envisage aucunement le regroupement ou la rationalisation de l'espace ou de la programmation.
2. **Option 2 : Déménager le CSO à la Place de l'Ontario** – construire pour le CSO une nouvelle installation plus petite en tant que point d'ancrage culturel sur des terres appartenant à la province, avec de nouvelles expositions et un programme modernisé. L'installation, de taille plus modeste, devrait être d'une échelle permettant au CSO de réussir à s'acquitter de son mandat actuel.

L'**option 1** aura pour résultats un immeuble et des expositions restaurés (conformément à l'actif actuel de 568 000 pieds carrés, aucune configuration de rechange du CSO à Don Mills n'a été envisagée au-delà de la taille et de l'aménagement actuel en raison de la nature de l'installation et des

contraintes propres à l'emplacement et définies à la section 3).

L'**option 2** donnera une structure hybride qui comprendra un nouveau pavillon des sciences construit spécifiquement à cette fin (environ 200 000 pieds carrés), plus la réhabilitation des structures actuelles des pavillons et de la Cinésphère à la Place de l'Ontario (approximativement 77 700 pieds carrés). On envisage des expositions et programmes tout nouveaux.

Dans les deux options, le CSO reçoit un nouveau foyer avec expositions et programme renouvelés lui permettant de demeurer pertinent, de conserver et d'augmenter la fréquentation, ainsi que les recettes connexes, et de remplir efficacement son mandat d'éducation et d'innovation pour les générations futures.

L'analyse de rentabilité ne dresse aucune comparaison des options par rapport au scénario du statu quo (le centre demeurant dans ses locaux actuels sans rénovation). Le statu quo n'est pas une solution viable, car il est nécessaire d'investir dans le CSO pour éviter des défaillances majeures de l'immeuble.

On évalue dans l'analyse de rentabilité le rendement de l'option 1 comparativement à l'option 2 comme base de la solution de modernisation recommandée. Les deux options ont été évaluées par rapport à trois priorités gouvernementales dégagées par INF et le MTCS :

- i. Répercussions budgétaires et économiques
- ii. Durabilité du programme et bonification de l'expérience des visiteurs
- iii. Maximiser l'accessibilité et l'intégration

### iii. Résumé des résultats de l'évaluation

Pour ce qui est de l'**option 1 : Demeurer (au même endroit)**, le coût total du projet est de 2,3 milliards de dollars (historiques), soit environ 1,3 milliard de dollars (VAN) pour l'ensemble des dépenses touchant la conception et la construction, la modernisation des expositions, l'exploitation, l'entretien et la durée utile pour une période de 50 ans. L'ampleur des dépenses peut être attribuée à des besoins plus importants en matière d'immobilisations, à des frais de fonctionnement permanents élevés et à une augmentation plus modeste de l'achalandage des visiteurs ou des recettes.

Pour ce qui est de l'**option 2 : Déménager**, le coût total du projet est de 1,7 milliard de dollars (historiques), soit environ 1,05 milliard (VAN) pour l'ensemble des dépenses liées à la conception et à la construction, à la modernisation des installations, à l'exploitation, à l'entretien et au cycle de durée utile pour une période de 50 ans. Ce coût est plus modeste en raison de besoins moins élevés d'immobilisations, d'exigences réduites en matière d'exploitation et d'entretien et de l'augmentation de l'achalandage des visiteurs ou des recettes.

**Sur 50 ans, le déménagement du CSO à la Place de l'Ontario permettra au gouvernement d'économiser 596 millions en coûts historiques (257 millions VAN), comparativement à l'option Demeurer.**

D'après la méthode d'évaluation et la notation, l'**option 2 : Déménager le CSO à la Place de l'Ontario** est l'option recommandée, car la notation est plus favorable pour les critères financiers et économiques et la même, voire meilleure, pour les deux critères qualitatifs. Nous donnons une description plus détaillée des aspects favorables de l'option privilégiée dans les tableaux qui suivent.

Tableau 1 – Résumé de l'évaluation quantitative des options (le bleu indique une option favorable par rapport aux critères)

Critères financiers et économiques	Option 1 : Demeurer	Option 2 : Déménager	Différence
Coût total du projet (VAN) <sup>2,3</sup>	1 304,1 M \$	1 047,1 M \$	<b>256,9 M \$</b>
Coût total du projet (théorique) <sup>2</sup>	2 320 M \$	1 723,5 M \$	<b>596,5 M \$</b>
Répercussions budgétaires / besoins de financement (2 ans) <sup>4</sup>	143,3 M \$	64,8 M \$	78,5 M \$
Répercussions budgétaires / besoins de financement (5 ans) <sup>4</sup>	304,3 M \$	152,7 M \$	151,6 M \$
Répercussions budgétaires / besoins de financement (10 ans) <sup>4</sup>	546,4 M \$	319 M \$	227,4 M \$
Emplois (annuels, pendant la construction)	323	888	565

Emplois (annuels, pendant l'exploitation)	409	356	(53)
PIB (sur une période de 50 ans)	2 438,6 M \$	2 032,1 M \$	(406,5 \$)
Recette fiscale prévue (impôt et taxe annuels, personnels et d'entreprise ainsi que taxe de vente)	6,2 M \$	5,2 M \$	(1 \$)



Tableau 2 – Résumé de l'évaluation qualitative des options (le *bleu* indique une option favorable par rapport aux critères)

Critères qualitatifs	Option 1 : Demeurer	Option 2 : Déménager
Durabilité / expérience du programme	De faible à satisfaisante	Bonne
Accessibilité / intégration	Bonne	Bonne

À remarquer que les économies pour le gouvernement (256,9 millions de dollars) sont jugées conservatrices et pourraient être supérieures à cette estimation. La raison est que des positions conservatrices ont été utilisées dans certaines hypothèses retenues dans l'analyse financière, notamment :

- ▶ une **baisse modeste du nombre d'ETP pour l'option Déménager**. Même si la nouvelle installation sera approximativement 50 % plus petite que le complexe actuel de Don Mills, le CSO a proposé que le nombre d'ETP au nouveau CSO soit réduit de 14 % seulement (35 ETP) par rapport à l'affectation actuelle;
- ▶ utilisation intégrale du **coût estimatif pour les activités intérimaires d'exploitation** dans le cadre de l'option Déménager (45 millions de dollars). Selon la décision finale du gouvernement concernant l'exploitation intérimaire, le coût pourrait être considérablement moins élevé que le montant de 45 millions de dollars supposé;
- ▶ en utilisant le **coût de déclassement intégral** estimé à 21 millions de dollars dans le cadre de l'option Déménager. Le coût pourrait être moins élevé selon les résultats des négociations de la Ville;
- ▶ l'option Déménager ne suppose aucunement de bénéfices de partage des gains financiers résultant d'une rupture de bail anticipée et de négociations avec la municipalité;
- ▶ même si l'option Déménager offre de meilleures perspectives pour augmenter la campagne d'immobilisations et les recettes de commandite, les revenus générés par la campagne d'immobilisations et les commandites ne figurent pas dans l'analyse; et
- ▶ on suppose une période de fermeture optimiste d'un an dans l'option Demeurer, pour réaliser certains travaux d'entretien retardés. Compte tenu de la portée de l'entretien reporté et des réparations urgentes, cela pourrait se traduire par une fermeture durant jusqu'à trois ans.

---

<sup>2</sup> Le total des coûts est à la valeur actualisée nette (« VAN »), c.-à-d. actualisé en dollars d'aujourd'hui.

<sup>3</sup> Le total pour la durée utile de la nouvelle construction, plus la planification et la période de construction : environ 50 ans

<sup>4</sup> Il reste à terminer une analyse financière détaillée, car les coûts d'immobilisations sont préliminaires et il faut aussi déterminer le niveau élevé et les gains (ou coûts) associés à l'évacuation des terrains actuels du CSO. Les répercussions budgétaires nettes du CSO uniquement et après prise en compte de l'actuelle subvention d'exploitation du CSO est : Option 1 : Demeurer; 104,5 millions de dollars (2 ans.); 207,3 millions de dollars (5 ans.); 352,4 millions de dollars (10 ans); et Option 2 : Déménager, 26 millions de dollars (2 ans); 55,7 millions de dollars (5 ans); 125 millions de dollars (10 ans).

Voici une description des aspects les plus favorables de l'option privilégiée :

### **Facteurs financiers et économiques**

- ▶ Option 2, Déménager le CSO à la Place de l'Ontario réduit les coûts pour le gouvernement comparativement à l'option 1, « Demeurer sur le site », tant à court terme qu'à long terme.
- ▶ Le coût de déménagement du CSO et la construction d'une installation nouvelle plus efficace se traduisent par une optimisation des ressources et une réduction de coût d'environ 256,9 millions de dollars à la valeur actualisée nette (approximativement 20 % d'économies) comparativement à Demeurer sur le site actuel. Cela comprend des économies d'environ 8,2 millions de dollars par an comparativement à l'option 1 en raison surtout du fait que l'immeuble est plus petit et suppose des coûts d'entretien et d'exploitation considérablement réduits.
- ▶ D'après l'estimation initiale des coûts, la construction d'un CSO nouveau, plus efficace, exige autant d'investissement analogue en immobilisations que d'entreprendre l'entretien essentiel reporté et renouveler les expositions en place et les zones qui font face au public sur le site actuel du CSO.
- ▶ L'option Déménager crée davantage d'emplois pour la construction tandis que l'option Demeurer crée davantage d'emplois pour l'exploitation. Cela entraîne également une augmentation du PIB et des recettes fiscales au cours des 50 années de l'option Demeurer. Par contre, c'est surtout le résultat des ETP supplémentaires nécessaires pour l'exploitation du CSO, ainsi que de coûts plus élevés pour l'entretien et l'occupation pour l'option Demeurer.
- ▶ L'option Déménager ferait que le CSO emménagerait sur des terrains appartenant à la province, permettant le réaménagement futur du site du 770 Don Mills. En cas d'évacuation précoce, la province et la Ville pourraient éventuellement travailler ensemble pour débloquer la valeur foncière sur Don Mills (par une certaine forme d'entente de partage des bénéfices). Les discussions préliminaires avec la Ville de Toronto ont confirmé le soutien à l'ouverture du bail du CSO pour permettre un déménagement et faciliter le réaménagement du site du 770 Don Mills.

### **Facteurs touchant la durabilité du programme et l'expérience des visiteurs**

- ▶ Le déménagement de la nouvelle installation avec toutes les nouvelles expositions permettra au CSO de réinventer et de vraiment moderniser son expérience des visiteurs, le positionnant ainsi comme un centre des sciences « de quatrième vague » capable de concurrencer les autres attractions contemporaines.
- ▶ Le déménagement à un emplacement central au bord de l'eau permettra de réaménager et de renouveler plus facilement la marque du CSO pour offrir un programme souple, innovateur et plus contemporain tout en permettant la revitalisation et la réutilisation du complexe actuel des pavillons et de la Cinésphère. Le déménagement pourrait également offrir une possibilité accrue de commercialisation du secteur des sciences.
- ▶ Aménager un CSO renouvelé à la Place de l'Ontario tirerait parti de leur potentiel conjoint et faciliterait les perspectives de programmation communes (autour de thèmes éventuels comme : l'eau, l'innovation, le jeu et l'apprentissage, la durabilité, l'écologie et la santé) ainsi que chez les locataires de la Place de l'Ontario afin de créer une offre de meilleure qualité et une expérience de destination plus solide pour les visiteurs.

- Une nouvelle offre de programme à la Place de l'Ontario pourrait soutenir un mandat modernisé du CSO. Ce repositionnement rendrait le CSO plus intéressant pour saisir une base plus forte fondée sur le tourisme et créer un profil d'expérience des visiteurs plus diversifié, plus lucratif et plus résilient que ce qu'offre actuellement le site de Don Mills.

## Facteurs touchant l'accessibilité et l'intégration

- ▶ L'emplacement à la Place de l'Ontario est fortement lié au centre de Toronto et à ses multiples destinations. L'emplacement central favorisera une meilleure visibilité de la marque du CSO tout en appuyant un meilleur accès pour les résidents.
- ▶ Les deux emplacements profiteront des investissements du gouvernement dans le transport en commun (la ligne Ontario), mais la Place de l'Ontario est plus proche du réseau ferroviaire régional et autoroutier provincial.
- ▶ Le CSO à la Place de l'Ontario s'intègre dans une grappe puissante d'utilisations complémentaires avec le Parc des expositions, le secteur riverain central et le centre-ville de Toronto qui faciliteront les perspectives de destination d'un quartier intégré. La fréquentation prévue dans l'ensemble du Parc des expositions/de la Place de l'Ontario est de 12 millions de visiteurs par an d'ici 2030. La forte croissance des collectivités résidentielles locales aidera également à stimuler les entrées provenant de nouveaux segments de visiteurs.

## iv. Conclusions

Le CSO actuel à Don Mills ne convient pas, tant sur le plan opérationnel que sur le plan matériel. Pour régler cette question, il faut des investissements en immobilisations d'au moins 478 millions de dollars<sup>5</sup>.

L'investissement total en capital nécessaire pour demeurer sur l'emplacement de Don Mills dépasse le coût de construction d'une nouvelle installation plus efficace pour le CSO à la Place de l'Ontario dans le cadre des efforts de réaménagement du gouvernement.

Même après avoir consenti les investissements en immobilisations requis, à savoir 478 millions de dollars sur le site actuel du CSO, les subventions permanentes requises pour l'option Demeurer sont plus élevées que ce qu'il faut pour l'option Déménager. La différence de coût est attribuable aux coûts supplémentaires à consentir sur le site de Don Mills pour l'exploitation d'une installation beaucoup plus grande, les primes de coût liées à l'aménagement inefficace de l'immeuble et les coûts relatifs à l'entretien de la propriété de 50 acres appartenant à la Ville.

L'analyse de rentabilité favorise un déménagement du CSO à la Place de l'Ontario (option 2) d'après sa capacité de répondre aux priorités gouvernementales en matière de modernisation par rapport au reste du site (option 1).

**Le déménagement et l'exploitation du CSO à la Place de l'Ontario permettront au gouvernement d'économiser au moins 596 millions de dollars en coûts historiques (257 millions de dollars VAN) sur une période de 50 ans, tout en créant et en entretenant une installation scientifique du déménagement représente une économie pour le gouvernement d'environ ~25 % par rapport à l'option Demeurer (sur une base VAN).**

Puisqu'il faut investir pour que le CSO demeure opérationnel, la construction d'une nouvelle installation moderne à la Place de l'Ontario répondrait aux priorités du gouvernement en un seul investissement en immobilisations :

- (1) garantir le maintien de l'exploitation et la rentabilité à long terme du CSO;
- (2) accélérer le réaménagement de la Place de l'Ontario en amenant un troisième locataire clé pour occuper les pavillons vacants plus la Cinésphère et faire de la Place de l'Ontario une destination familiale toute l'année.

Globalement, l'option Déménager correspond à une optimisation des ressources, réduit les répercussions budgétaires et crée un programme durable de science et d'innovation qui suscitera un intérêt accru des entreprises, des visiteurs et des touristes.

---

<sup>5</sup> Comprend l'entretien reporté et essentiel (théorique) + les expositions (coût ponctuel non indexé à l'inflation) + les améliorations d'apparence (coût ponctuel non indexé).





# Table des matières

1. INTRODUCTION .....	1
1.1. La possibilité .....	1
1.2. Objectifs de l'analyse de rentabilité .....	3
1.3. Priorités du gouvernement .....	3
1.4. Livraison de l'analyse de rentabilité .....	4
1.5. Limites de l'analyse de rentabilité .....	6
2. NÉCESSITÉ DE MODERNISER LE CSO .....	7
2.1. Détérioration de l'immeuble, instabilité et exigences d'entretien critiques .....	7
2.2. Exigences immédiates en matière de santé et de sécurité et de programme .....	9
2.3. Profil de dépenses .....	9
2.4. Désuétude fonctionnelle .....	10
2.5. Coûts d'occupation majorés .....	11
2.6. Diminution de la fréquentation et des revenus .....	11
2.7. Compression de la part du marché et augmentation de la concurrence du marché .....	12
3. L'EMPLACEMENT DU CENTRE DES SCIENCES DE L'ONTARIO .....	14
3.1. Le 770 chemin Don Mills .....	14
3.2. Considérations relatives au bail foncier .....	14
3.3. Le cadre de planification .....	15
3.4. Considérations relatives au patrimoine naturel .....	15
3.5. Impact de la ligne de métro Ontario .....	16
3.6. Projets d'aménagement actuels ayant une incidence sur le site du CSO .....	16
3.7. Une communauté en évolution .....	17
3.8. Augmentation de la valeur foncière du 770 Don Mills .....	19
3.9. Autorités et intérêts de la ville de Toronto .....	20
4. L'EMPLACEMENT DE LA PLACE DE L'ONTARIO .....	22
4.1. Le Site .....	22
4.2. Gestion et entretien du site actuel .....	23
4.3. Faire progresser le réaménagement de la Place de l'Ontario .....	24
5. OPTIONS POSSIBLES EN VUE DE LA MODERNISATION .....	28
5.1. Option 1 : Demeurer sur le site .....	28
5.2. Option 2 : Déménager le CSO à la Place de l'Ontario .....	34
6. ÉVALUATION .....	43
6.1. Méthodologie .....	43
6.2. Comparaison de l'analyse financière .....	44
6.3. Comparaison des répercussions budgétaires .....	44
6.4. Évaluation .....	46
6.5. Note .....	50

7. FACTEURS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE.....	52
7.1. Perspectives de compensation des dépenses d'immobilisations et d'exploitation.....	52
7.2. Modèle opérationnel de la Place de l'Ontario.....	53
7.3. Portée de la conception du nouvel immeuble au titre du budget disponible.....	53
7.4. Valeur de l'emplacement.....	53
7.5. Facteurs de mise en œuvre pour les activités provisoires.....	54
7.6. Patrimoine.....	54
8. OSC+.....	56
8.1. Caractéristique n°1 de CSO+ : L'expérience immersive.....	56
8.2. Caractéristique n° 2 de CSO+ : Parc L'aventure en plein air.....	56
8.3. Caractéristique n° 3 de CSO+ : Le Planétarium.....	56
8.4. Caractéristique n° 4 de CSO+ : Installation de fabrication.....	57
9. CONCLUSIONS.....	58
9.1. Facteurs financiers et économiques.....	58
9.2. Facteurs touchant la durabilité du programme et l'expérience des visiteurs.....	59
9.3. Facteurs concernant l'accessibilité et l'intégration.....	59
9.4. Conclusion.....	59
10. ANNEXES ET BIBLIOGRAPHIE.....	60
10.1. Liste des annexes.....	60
10.2. Glossaire.....	61
10.3. Liste des figures et tableaux.....	62

# 1. INTRODUCTION

---

Inauguré en 1969, le Centre des sciences de l'Ontario (« CSO ») sis au 770 avenue Don Mills, à Toronto, est devenu l'une des institutions les plus célèbres de la province et une marque respectée à l'échelle mondiale. Le CSO était à l'époque une installation vraiment innovante et axée sur l'avenir et a attiré plus de 54 millions de visiteurs depuis son inauguration et il est largement reconnu comme l'un des principaux centres scientifiques du monde. De nos jours, par contre, en raison de la réorientation des marchés, des coûts d'exploitation élevés, des travaux d'entretien retardés et non exécutés et de vastes travaux de réparation aux immobilisations, le CSO se trouve devant une série de problèmes de programme et d'exploitation qui remettent en question sa durabilité à long terme.

Conçu par Moriyama et Teshima Architects dans un style moderniste, l'immeuble initial a été construit entre 1966 et 1969 et a subi des ajouts subséquents en 1990 et en 1995. Le complexe du CSO couvre une superficie d'environ 568 000 pieds carrés bruts couvrant trois immeubles interreliés. Des quelque 400 000 pieds carrés nets, 100 000 pieds carrés nets sont consacrés à des locaux d'exposition permanente et un autre 27 500 pieds carrés nets pour des expositions temporaires et environ 285 000 pieds carrés nets pour des fonctions menées en coulisse et l'administration. L'emplacement offre actuellement du stationnement pour 675 voitures et 21 autobus. Vous reporter à l'Annexe A pour une analyse spatiale généralisée du CSO actuel.

Puisque les centres des sciences ont évolué depuis 50 ans, le CSO serait désormais comparativement surdimensionné et très inefficace. En tant que structure en béton conçue pour une destination spéciale, le complexe est d'une conception très peu souple et ne répond plus aux attentes des visiteurs modernes (par exemple, wifi et accessibilité). Le complexe marque son âge et nécessite de vastes réparations pour répondre aux besoins immédiats en matière de santé et de sécurité et de réparation des systèmes d'immeuble. Il faut un investissement total de 369 millions de dollars au cours des 20 prochaines années pour s'attaquer aux travaux de réparation de l'immeuble. Cet investissement serait largement invisible aux visiteurs – car il vise surtout les structures et systèmes de l'immeuble (p. ex. systèmes électriques, réseaux d'eau, systèmes de chauffage et de refroidissement, mises à niveau des ascenseurs, élimination de l'amiante, réparations à l'enveloppe de l'immeuble et à la toiture) et ne comprend pas l'investissement nécessaire pour moderniser les expositions et améliorer les espaces publics.

## 1.1. La possibilité

Le CSO a fait figure de pionnier dans la création du premier centre mondial interactif des sciences, marquant un progrès important dans la mobilisation du public dans la science et une expérience se distinguant des musées classiques. Avant son inauguration en septembre 1969, les musées des sciences étaient largement des établissements rassemblant des collections et empruntant une approche muséologique classique pour la conservation des expositions; l'expérience reposait largement sur la visualisation, plutôt que sur l'interaction. L'inauguration du CSO a marqué un changement majeur dans le paysage de mobilisation scientifique et cette approche interactive a commencé à se répandre à l'échelle mondiale en tant que nouveau modèle de mobilisation scientifique des publics. Actuellement de par le monde, il existe près de 500 centres des sciences interactifs inscrits à l'Association of Science-Technology Centers.

Plus récemment, par contre, l'accès au contenu numérique, la mondialisation, la réorientation des préférences du public, l'accroissement de la concurrence et l'instabilité économique ont eu des répercussions importantes sur la fréquentation des institutions fondées sur des lieux, par exemple les

centres des sciences, les musées et les galeries d'art. Pour demeurer concurrentielles, les institutions doivent réévaluer la façon d'exécuter leurs activités afin de conserver les publics, d'en attirer de nouveaux et de demeurer pertinents à l'avenir. Nous donnons à l'Annexe F une analyse des tendances dans les institutions culturelles qui réussissent.

Depuis le sommet atteint en 2009-2010, la fréquentation a chuté d'année en année. Le CSO a attiré 40 % de visiteurs de moins en 2019-2020 qu'à sa fréquentation de pointe il y a une décennie, entraînant une baisse importante des recettes dues aux entrées. Compte tenu du déclin de la fréquentation (et des recettes connexes), de l'augmentation des coûts de l'entretien essentiel de l'immeuble pour l'installation vieillissante et de la stagnation des recettes et des subventions d'exploitation, la viabilité du CSO est remise en question.

La pertinence et la durabilité sont des enjeux clés auxquels fait face le CSO tandis qu'il cherche comment se positionner pour assurer son succès. Le CSO a souligné son 50<sup>e</sup> anniversaire en 2019 et compte tenu des événements mondiaux récents, par exemple les répercussions de la COVID-19 et l'évolution vers un monde de plus en plus numérique, le moment est maintenant idéal pour examiner le modèle de mobilisation scientifique de l'avenir. Le succès de son passé est le fondement sur lequel construire tandis que le CSO s'efforce de devenir un meneur en matière de mobilisation scientifique du public.

En plus d'envisager le rôle futur et le modèle d'affaires du CSO, la province évalue également la fonction future et la possibilité d'un autre jalon provincial iconique : la Place de l'Ontario. Inaugurée en 1971, la Place de l'Ontario – comme le Centre des sciences de l'Ontario – a été construite pour tous les Canadiens en tant qu'énoncé de l'innovation, de l'enseignement et de la créativité au niveau provincial. Située au centre du secteur riverain, la Place de l'Ontario a instillé un sens de la découverte et du plaisir aux citoyens de l'Ontario depuis plus de 40 ans. Par contre, compte tenu du déclin de la fréquentation et des investissements publics limités, le gouvernement de la province a annoncé la fermeture partielle de la Place de l'Ontario en 2012.

**En 2019, le gouvernement a annoncé sa vision qui positionnerait ainsi la Place de l'Ontario :**

« Destination de statut mondial fréquentée à longueur d'année, qui attirerait les visiteurs locaux, provinciaux et étrangers qui y trouveront des divertissements et loisirs axés sur la famille. L'objet de l'aménagement est de souligner et de célébrer l'héritage de Place de l'Ontario et d'en faire la pièce maîtresse du patrimoine, du tourisme, des loisirs et de la culture de la province avec des attractions potentielles, par exemple sports, divertissement et commerces de détail.

Ces lieux iconiques pourraient se compléter par des installations récréatives, un meilleur accès au bord de l'eau, des parcs et des lieux publics libres d'accès et l'amphithéâtre actuel. »

À la suite d'un appel international de mise en valeur, le groupe Therme Canada et Live Nation ont été désignés par la province comme locataires commerciaux clés pour la revitalisation de la Place de l'Ontario. Le gouvernement a également indiqué qu'ils travaillaient de concert avec le CSO pour étudier les possibilités d'offrir une programmation scientifique dans le cadre de la revitalisation de la Place de l'Ontario.

La planification simultanée de ces deux biens provinciaux offre la possibilité au gouvernement d'évaluer et de savoir si le CSO devrait demeurer sur son emplacement actuel et amorcer l'entretien essentiel et le renouvellement de ses expositions ou, si non, de déménager à la Place de l'Ontario en tant qu'élément culturel clé moderne et pièce centrale des nouveaux aménagements. En cas de déménagement, on estime que le CSO à la Place de l'Ontario réutiliserait, moyennant adaptation, le complexe en hauteur des pavillons et la Cinésphère IMAX et comprendrait la construction d'un tout



nouvel immeuble sur la terre ferme, donnant au CSO la possibilité de se réinventer en tant que centre des sciences pour le XXI<sup>e</sup> siècle.

La possibilité de déménager le CSO à la Place de l'Ontario donne lieu à une occasion unique de réévaluer la fonction future de l'actuel site de Don Mills, qui est propriété de la Ville. En cas d'évacuation précoce, la province et la Ville pourraient éventuellement travailler de concert pour débloquer la valeur foncière de Don Mills (par une certaine forme d'arrangement de partage aux bénéficiaires). Compte tenu de

l'achèvement prochain de la ligne de train léger Eglinton Crosstown et du futur métro de la ligne Ontario, les deux avec des stations à distance de marche de l'actuel site du CSO, la Ville a confirmé son intérêt pour discuter des perspectives d'aménagement futur qui bénéficieraient de l'investissement de la province dans le transport en commun – dans l'objectif de créer de nouvelles perspectives d'habitation et d'utilisations mixtes. La Ville a actualisé de façon proactive le cadre de planification pour envisager des utilisations résidentielles en hauteur et des utilisations complémentaires à la fois sur le site du CSO et dans les secteurs avoisinants.

## 1.2. Objectifs de l'analyse de rentabilité

L'analyse de rentabilité a été préparée par IO au nom du ministère de l'Infrastructure (« INF »), en étroite collaboration avec le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (« MTCS »). L'analyse de rentabilité permet de disposer d'une analyse de la meilleure façon d'harmoniser le CSO, soit :

1. **Option 1 : Demeurer sur le site** – régler tous les problèmes de réparation de l'installation et d'entretien différé et entreprendre la modernisation des aires publiques et des expositions à l'adresse actuelle du 770 Don Mills.
2. **Option 2 : Déménager le CSO à la Place de l'Ontario** – construire pour le CSO une nouvelle installation plus petite en tant que point d'ancrage culturel sur des terrains appartenant à la province, avec de nouvelles expositions et un programme modernisé.

Peu importe l'investissement dans l'immeuble, on suppose dans l'analyse de rentabilité qu'il faut également investir dans les éléments d'exposition et programmes du CSO pour qu'il demeure pertinent et continue à s'acquitter efficacement de son mandat en matière d'éducation et d'innovation.

Habituellement, dans les analyses de rentabilité, on compare des options par rapport au statu quo, également mentionné comme cas de base ou « scénario du statu quo », afin d'illustrer le rendement des options par rapport au scénario dans lequel aucun investissement n'est consenti. Pour le CSO, il faut des investissements considérables pour maintenir un fonctionnement sécuritaire. Le scénario du statu quo, dans lequel aucun investissement n'est consenti, n'est pas une option utilisable et ne s'applique donc pas à la présente analyse de rentabilité. Par conséquent, dans l'analyse de rentabilité, on compare les deux options concernant la modernisation du CSO.

Le rapport offre une évaluation qualitative et quantitative des deux options précédentes par rapport aux priorités de INF afin de dégager l'option préférée pour la modernisation du CSO. L'analyse de rentabilité a été préparée en réponse à l'orientation donnée en décembre 2021 et portant sur la mise en évidence de l'ordre de grandeur du coût et des exigences d'immobilisations associées au déménagement du CSO sur le site de la Place de l'Ontario et, après avril 2022, une nouvelle directive était émise pour demander l'approbation de l'Étape deux (construction) du projet.

## 1.3. Priorités du gouvernement

Les deux options sont évaluées par rapport à une série de critères qui rendent compte des priorités du gouvernement concernant la modernisation du CSO. Nous présentons ci-après les priorités du gouvernement.

### 1.3.1 Facteurs financiers et économiques

L'option préférée veillera à réduire au minimum les coûts globaux et les répercussions budgétaires du projet, ainsi que les coûts d'exploitation afférents. Il y sera également tenu compte des répercussions économiques (p. ex. recettes fiscales, PIB et croissance de l'emploi). Cette priorité sera évaluée par le

dégagement et l'évaluation de ce qui suit :

- ▶ **Coûts** : Coût total à long terme pour le gouvernement (valeur actualisée nette ou « VAN »)
- ▶ **Répercussions budgétaires** : Répercussions budgétaires à court terme pour le gouvernement
- ▶ **Répercussions économiques** : Répercussions économiques pour l'Ontario

### 1.3.2 Durabilité du programme et expérience des visiteurs

La durabilité à long terme du programme du CSO viendra en partie de sa capacité d'offrir aux visiteurs et aux touristes des produits concurrentiels constamment disponibles et qui évoluent. Quatre critères appuient cette priorité, à savoir :

- ▶ **Offre concurrentielle** : La mesure dans laquelle l'option génère une attraction positive accrue chez les touristes et les visiteurs locaux et de nouveaux partenariats d'exécution (partenaires de recherche, d'innovation et communautaires).
- ▶ **Souplesse du programme et de l'immeuble** : La capacité du CSO de modifier rapidement et efficacement l'usage/la conception des locaux pour répondre à l'évolution des tendances et aux forces du marché.
- ▶ **Impact de la construction** : En quoi la construction d'une nouvelle installation et/ou des rénovations importantes auront des répercussions sur l'expérience des visiteurs du CSO et l'expérience des autres groupes d'intervenants.
- ▶ **Commercialisation de l'innovation** : La mesure dans laquelle l'option :
  - i. facilite la mise en vitrine constante des recherches et innovations de pointe et l'éducation scientifique;
  - ii. comprend les perspectives, pour le CSO, d'agir comme carrefour de soutien et incubateur; sert de plateforme pour le développement et l'investissement dans la technologie et les sciences;
  - iii. facilite les perspectives d'investissement et de partenariat.

### 1.3.3 Accessibilité et intégration

Pour les ontariens, le CSO est une installation majeure. L'option privilégiée doit faire en sorte que l'installation demeure accessible aux Ontariens de toutes les parties de la province. Deux critères appuient cette priorité, à savoir :

- ▶ **Accessibilité, intégration et profil (Ville, région et province)** : Mesure dans laquelle :
  - i. le CSO peut être reconnu comme installation de premier plan mettant en vitrine les sciences et l'innovation à l'intention des entreprises, de la collectivité et des touristes et accessible pour tous les Ontariens;
  - ii. l'option sélectionnée respecte l'historique organisationnel et les souvenirs que les ontariens ont à l'égard de la marque.
- ▶ **Compatibilité avec le quartier** : La mesure dans laquelle l'installation et son programme agissent en complémentarité et sont appropriés dans le contexte des propriétés et collectivités voisines.

## 1.4. Exécution de l'analyse de rentabilité

Comme nous le présentons à la Figure 1, dans le processus d'analyse de rentabilité, nous avons travaillé

avec le MTCS et INF à titre de client pour faciliter l'établissement des paramètres du projet et définir les priorités du gouvernement. À partir de ces priorités de projet, l'équipe du projet (IO et les conseillers externes) ont travaillé avec le MTCS et INF afin d'établir une série de critères permettant d'évaluer les options. Les critères acceptés ont ensuite été pondérés d'après une série de critères d'évaluation pour évaluer les options. Les critères convenus ont ensuite été pondérés en fonction des priorités gouvernementales énoncées à la section 1.3. Après la collecte et la compilation de

toutes les données de base et l'information nécessaires, l'équipe du projet et les représentants du CSO, du MTCS et de INF ont entrepris une évaluation des options par rapport aux critères de façon à aboutir à une recommandation. L'évaluation comportait à la fois des facteurs qualitatifs et quantitatifs (financiers et économiques).

Figure 1 – Processus d'étude de l'analyse de rentabilité de la modernisation du CSO



### 1.4.1 Rôles et responsabilité

Pour répondre à ce que le projet exigeait, IO a réuni une vaste gamme d'experts internes, notamment :

- ▶ **IO Mise en œuvre des projets** : A géré l'équipe interne et externe pour obtenir les extrants individuels. A piloté l'évaluation des options, fourni des conseils sur les évaluations foncières et a signé l'analyse de rentabilité.
- ▶ **IO Services transactionnels** : A géré l'équipe externe pour préparer les modèles financiers et économiques afin de dégager les coûts totaux du projet et les répercussions budgétaires, ainsi que le modèle fonctionnel de haut niveau pour le CSO. A fourni des conseils sur le modèle financier et a appuyé l'élaboration de l'analyse de rentabilité.
- ▶ **IO Développement – collectivités axées sur le transport en commun (CATC)** : A amorcé les discussions préliminaires avec la Ville de Toronto pour confirmer qu'elle était disposée à ouvrir le bail actuel de CSO pour faciliter le déménagement et les perspectives futures de réaménagement du 770 Don Mills.
- ▶ **IO Mise en œuvre des projets** : A géré l'équipe externe pour réunir les intrants liés au programme fonctionnel à jour du CSO, l'établissement du coût des projets et la modélisation financière connexe.
- ▶ **IO Urbanisme** : A fourni des conseils sur les éléments de planification du site du CSO, notamment la capacité d'aménagement et l'évaluation foncière.
- ▶ **IO Patrimoine** : A fourni des conseils sur les contraintes liées au statut patrimonial du CSO actuel.
- ▶ **IO Gestion immobilière** : A fourni des conseils sur les meilleures pratiques de gestion d'immeubles et fourni des conseils sur les projets actuels d'entretien reporté de l'installation du CSO et de déclassement.

On a également retenu les services d'une équipe de conseillers externes pour fournir des services d'experts en la matière et des services consultatifs :

- ▶ **Centre des sciences de l'Ontario** : A agi à titre de conseiller spécialiste. A fourni toutes les données concernant les activités actuelles du CSO. A dégagé les problèmes majeurs affectant les activités actuelles. A défini le programme futur.
- ▶ **Lord Cultural Resources Inc.** : A fourni des services consultatifs culturels concernant l'aménagement d'un nouveau centre des sciences à la Place de l'Ontario, y compris le programme fonctionnel, les coûts (exigences opérationnelles et d'immobilisations), les projections

de fréquentation et les tendances des centres des sciences.

- ▶ ***Ernst et Young Inc.*** : A piloté l'analyse des incidences économiques et financières et a soutenu la rédaction de l'analyse de rentabilité.
- ▶ ***Pinchin Limited*** : A dirigé la mise à jour de l'évaluation de l'état du bâtiment (exigences de maintenance reportée de 20 ans) et a établi les coûts pour le déclassement du CSO à Don Mills



- ▶ **BDP Quadrangle Architects Limited** : A parachevé l'étude préliminaire de compatibilité et un plan de quadrilatère/empilage conformément au programme fonctionnel.
- ▶ **A.W. Hooker Associates Limited** : A fourni des services consultatifs sur les coûts.
- ▶ **Fotenn Planning + Design** : A fourni un cadre de planification et une évaluation sur l'affectation la meilleure des terrains pour éclairer l'analyse d'évaluation des terrains pour le site du 770 Don Mills.

### 1.5. Limites de l'analyse de rentabilité

Dans la préparation de la présentation analyse de rentabilité, les services fournis par IO et/ou ses conseillers externes ne comprenaient pas (c.-à-d. extérieurs à la portée) ce qui suit :

- ▶ Une évaluation d'un CSO rationalisé ou regroupé à l'emplacement sur Don Mills (soit une nouvelle construction, soit une réaffectation adaptée sur place). Aucune configuration de remplacement du CSO à Don Mills n'a été envisagée au-delà de la taille et de la disposition actuelles en raison de la nature de l'installation et des contraintes propres à l'emplacement et dégagées à la section 3.
- ▶ Une stratégie de regroupement des opérations ou de restructuration de l'installation du CSO sur le site actuel (fermeture partielle ou nouvelle construction sur place).
- ▶ Une évaluation de tout autre emplacement pour la relocalisation du CSO à la Place de l'Ontario autre qu'un nouvel immeuble sur la terre ferme relié à la Cinésphère et au complexe de pavillons réaménagés.
- ▶ Une évaluation intégrale de la possibilité de construire et d'exécuter l'approche envisagée pour moderniser et relocaliser (y compris les échéanciers connexes) le CSO à Place de l'Ontario. Ce sera terminé dans le cadre du futur processus de conception.
- ▶ Une évaluation du modèle approprié d'exécution dans le cadre de l'analyse de rentabilité, ainsi que l'évaluation des options, pour la construction d'une nouvelle installation ou la réfection du CSO existant. *Remarque* : Un outil d'analyse des options d'exécution (DOAT) offrant un résumé des facteurs à considérer et une recommandation concernant un modèle d'exécution pour le CSO relocalisé a été exécuté séparément et est joint à la présentation au Conseil du Trésor.

Du point de vue de la gestion des actifs et des bâtiments, le rapport repose sur l'information figurant dans le rapport d'évaluation de l'état de l'immeuble le plus récent (d'avril 2022).

Aux fins de l'analyse, l'analyse de rentabilité repose sur le rendement financier et opérationnel du CSO pour l'exercice 2019-2020 comme ligne de base représentative de la plus grande partie des renseignements récents. Même si la COVID-19 a eu certaines répercussions sur les activités du CSO en 2019-2020 (en raison de la fermeture commencée à la Relâche scolaire de 2020), il y a eu des répercussions importantes sur les activités du CSO en 2020-2021 et par la suite en raison du maintien de la fermeture et des impacts sur les activités attribuables au maintien des restrictions. Cette approche permet à l'analyse de rentabilité de tirer parti des renseignements disponibles les plus récents avant l'effet majeur des interruptions d'activité dues à la COVID-19.

## 2. NÉCESSITÉ DE MODERNISER LE CSO

Nous traiterons ici des difficultés qu'a affronté le CSO au site du 770 Don Mills, en précisant les enjeux clés qui auront des répercussions sur la stratégie de modernisation.

Actuellement, l'immeuble du CSO sur Don Mills fait face à plusieurs enjeux majeurs qui menacent le maintien de ses activités et sa durabilité à long terme, notamment :

- ▶ Détérioration de l'immeuble, instabilité et exigences d'entretien critiques
- ▶ Exigences immédiates en matière de santé et de sécurité et de programme
- ▶ Profil de dépenses
- ▶ Désuétude fonctionnelle
- ▶ Coûts d'occupation majorés
- ▶ Diminution de la fréquentation et des revenus
- ▶ Compression de la part du marché et intensification de la concurrence du marché

Nous présentons en détail ci-dessous chacun de ces enjeux.

### 2.1. Détérioration de l'immeuble, instabilité et exigences d'entretien critiques

Un rapport d'évaluation de l'état de l'immeuble préparé par Pinchin Limited (« Pinchin ») en avril 2022 faisait état de multiples déficiences essentielles de l'installation existante concernant les systèmes de toiture, les systèmes muraux, les systèmes d'ascenseurs, la finition intérieure, les caractéristiques du site, l'équipement d'incendie et de sauvetage, les systèmes mécaniques et électriques. L'entreprise a également fait ressortir des risques pour la santé et la sécurité des occupants et une défaillance des systèmes essentiels ayant des répercussions sur le fonctionnement et la programmation.

Certaines de ces situations ne devraient pas surprendre en raison de l'âge de l'installation du CSO, des investissements en immobilisations limités consentis jusqu'à maintenant sur le cycle de vie, du volume élevé de visiteurs d'année en année et de la conception spécialisée de l'installation. La durée prévue moyenne des principaux systèmes d'immeuble, par exemple l'enveloppe du bâtiment (c.-à-d. murs extérieurs, fenêtres, portes extérieures et systèmes de toiture), les systèmes transporteurs, le système CVC, les systèmes d'incendie et de sauvetage, sont habituellement de 30 à 50 ans, tandis que la majorité des actifs du CSO ont maintenant 54 ans (aux environs de 1969).

Dans son rapport, la société Pinchin constatait que les coûts cumulatifs de réparation des immobilisations du gouvernement pour l'installation actuelle du CSO s'établiraient au total à 164 millions de dollars au cours des cinq prochaines années pour régler toutes les réparations nécessaires, y compris l'enveloppe de l'immeuble, la structure du toit, les systèmes d'ascenseurs et d'escaliers mécaniques, les systèmes d'égouts sanitaires et pluviaux, les services d'adduction d'eau et de distribution d'air. Au cours des 20 prochaines années, le coût total des réparations en immobilisations s'établirait à 369 millions de dollars (coût cumulatif en 2042) tel que présenté au Tableau 3.

Tableau 3 – Résumé des dépenses sur 20 ans pour l'entretien différé et les travaux de réparation de l'immeuble du 770 Don Mills.

Calendrier d'investissement du CSO	Coût cumulatif estimatif
Total des besoins immédiats (c.-à-d. 2023-2024)	43,5 millions de dollars
Total des dépenses nécessaires sur cinq ans	164 millions de dollars

Total des dépenses nécessaires sur 20 ans	369 millions de dollars
---	-------------------------

Pour établir les coûts cumulatifs estimatifs du Tableau 3, une marge de 40 % estimée par Pinchin (Annexe E) a été appliquée aux coûts ajustés à l'inflation. Cette marge a été appliquée pour tenir compte des pressions de coût incertaines et en croissance rapide attribuables à des facteurs comme : pressions de la chaîne mondiale d'approvisionnement; tarification d'opportunité; fluctuation des taux d'intérêt/de financement; coûts de construction et d'approvisionnement et coûts de main-d'œuvre (voir l'Annexe I pour plus de renseignements sur les pressions liées au coût). Cet aspect a été également éclairé par les hausses de coût constatées dans d'autres projets actuellement en cours d'exécution.

À remarquer que les 369 millions de dollars d'investissement dans les réparations de l'immeuble ne comprennent pas les 190 millions supplémentaires requis pour la réfection des expositions et les améliorations d'apparence des locaux faisant face au public et nécessaires pour moderniser l'expérience des visiteurs.

Selon une évaluation technique (Pinchin, 2022, Annexe E), nombre d'actifs sont en grande partie d'origine et ont simplement dépassé leur durée de service prévue, par exemple les systèmes CVC, la finition intérieure, les systèmes de plomberie et d'électricité. Les systèmes d'immeuble qui ont atteint ou dépassé leur durée utile, tout en demeurant fonctionnels, ont généralement besoin de travaux d'entretien plus importants, leurs coûts annuels de réparation sont plus élevés et ils comportent un fort risque de défaillance subite qui pourrait limiter ou empêcher l'utilisation d'une installation pendant une longue période. Ces défaillances imprévues entraînent souvent des coûts plus élevés, car les travaux doivent être effectués d'urgence. La réalité de ce risque a été prouvée récemment, en juin 2022, par la défaillance de la passerelle joignant l'entrée principale de l'immeuble du CSO (voir la boîte de légende ci-dessous).

Il faut préciser qu'en octobre 2022, le MTCS a reçu l'approbation d'un montant de 7 millions de dollars pour le fonctionnement à long terme et la stabilisation du CSO (3,3 millions de dollars consentis pour gérer les besoins en matière de santé et de sécurité). Par contre, ces fonds ne permettront pas de couvrir les travaux d'entretien immédiats nécessaires, car il faut pour 2023-2024 seulement, un montant supplémentaire de 40,2 millions de dollars.

Entreprendre les réparations nécessaires aux systèmes d'immeuble essentiels susmentionnées, par exemple l'élimination de l'amiante et les réparations structurelles, exigera probablement une fermeture partielle ou complète du CSO pour une période indéterminée (on estime qu'il faudra au moins un an et peut-être jusqu'à trois ans). Non seulement cette fermeture entraînera une perte immédiate de revenu pour le CSO, mais elle pourrait avoir un effet d'entraînement en raison des impressions négatives concernant la sécurité et le caractère attrayant du CSO en tant que destination touristique et pédagogique axée sur la famille, même après la fin des réparations essentielles (plus de renseignements à la section 2.7).

Nous donnons à l'Annexe E un résumé détaillé d'année en année des réparations essentielles et des exigences concernant l'entretien différé et établissons un résumé des réparations immédiates nécessaires (liées à la santé et à la sécurité et à l'exploitation des installations) ainsi que de l'entretien nécessaire différé au cours des cinq à 20 prochaines années pour l'immeuble et les terrains.

Depuis 2015-2016, le MTCS précise que l'état actuel du CSO pose un risque élevé de défaillance structurelle ou des systèmes. En juin 2022, la passerelle principale qui relie l'entrée du CSO au reste de l'installation a été fermée en raison d'un risque de défaillance structurelle. D'après une estimation préliminaire, il faut un investissement de 16 millions de dollars pour régler la question de la sécurité de la passerelle. On prévoit pour la fin mars 2023 une étude technique détaillée et l'établissement du coût pour la réparation de la passerelle. La fermeture de cette passerelle a donné lieu à une hausse des coûts de fonctionnement (autobus navettes, création d'une nouvelle entrée) et une baisse de la fréquentation, créant un impact financier immédiat pour l'agence.

## 2.2. Exigences immédiates en matière de santé et de sécurité et de programme

Il faut au total 43,5 millions de dollars pour les réparations essentielles en 2023-2024, dont 23 millions de dollars nécessaires pour parer aux risques urgents en matière de santé et de sécurité qui ont pour origine l'entretien reporté et l'âge des éléments de l'installation, et 20,5 millions de dollars doivent être consentis pour les réparations immédiates afin de maintenir les activités de programme. Ces deux coûts font partie des prévisions, sur 20 ans, de 369 millions de dollars en réparations essentielles et coûts d'entretien différés et sur lesquelles nous donnons plus de précisions ici :

- ▶ Les coûts des réparations liées à la santé et à la sécurité sont spécifiques aux réparations essentielles de l'immeuble, par exemple la passerelle de liaison, les réparations structurelles, l'équipement d'accès suspendu, les finis de sols, les systèmes d'ascenseurs et systèmes d'escaliers mécaniques, systèmes de ventilation aspirante, extincteurs automatiques et systèmes de protection-incendie, plateformes métalliques, réservoirs de combustible, les génératrices d'urgence et la signalisation extérieure. Il faut prioriser les dépenses en santé et sécurité, car elles sont nécessaires pour que le CSO reste ouvert.
- ▶ Les réparations immédiates nécessaires pour maintenir les activités du programme visent à atténuer les éléments qui ont des répercussions sur l'utilisation du programme et le fonctionnement de l'installation, par exemple l'enveloppe de l'immeuble, la finition intérieure, les systèmes d'égouts sanitaires et pluviaux, les systèmes de distribution d'air et le matériel des quais de chargement. À défaut de faire immédiatement ces réparations, cela peut compromettre le fonctionnement normal du CSO.

Les réparations et remplacements recommandés ont été désignés comme à risque élevé ou à très grand risque, tel que mentionné à l'Annexe E. Il faut préciser que les éléments à risque élevé exigent une intervention prioritaire, tandis que les éléments à risque très élevé (risque catastrophique) exigent des mesures correctives immédiates à l'intérieur de l'année projetée.

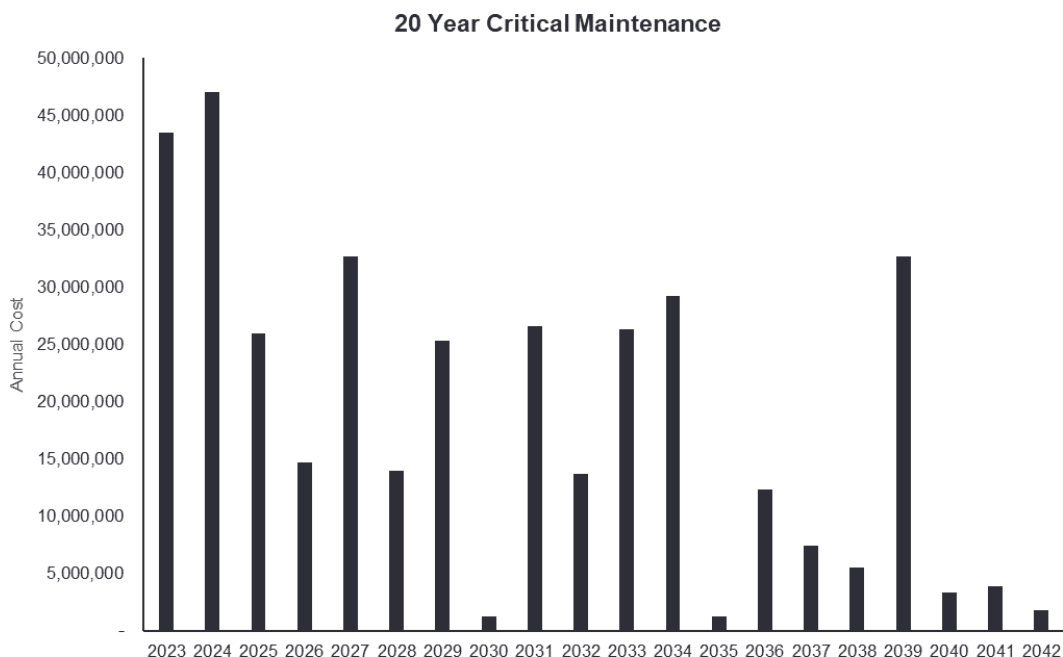
## 2.3. Profil de dépenses

Nous donnons à la Figure 2 une ventilation par année des dépenses prévues de 369 millions de dollars pour l'installation du CSO au cours des 20 prochaines années. Le lecteur verra que même si les investissements requis dans l'entretien différé sont mis de l'avant au cours des cinq prochaines années (pour éviter les défaillances d'immeuble essentielles et les risques de fonctionnement en matière de santé et de sécurité dont nous avons traité précédemment), les investissements s'étendent sur une période de 20 ans.

Depuis 2015-2016, le MTCS indique que l'état actuel du CSO présente un risque élevé de défaillance structurelle et/ou des systèmes, faisant ressortir une espérance de vie résiduelle d'actifs de trois à cinq ans pour certains systèmes. Une évaluation de l'indice de l'état de l'installation (FCI) terminée en septembre 2021 (avant la défaillance de la passerelle) attribuait globalement à l'immeuble une cote de 17 % (soit la condition C), dans laquelle on évalue que l'installation et ses composantes fonctionnent de la façon prévue, une détérioration normale et des contraintes mineures sont constatées et des réparations s'imposeront au cours des prochaines années pour maintenir l'aspect fonctionnel. Même s'il est impossible de savoir exactement à quel moment les systèmes essentiels du CSO feront défaut, il ressort des analyses que la majorité des actifs du CSO ont dépassé leur durée utile et que la probabilité d'une défaillance importante ou catastrophique augmente avec chaque année qui passe et au cours de laquelle sont reportés les travaux essentiels d'entretien et de réparation. Nous donnons

plus de contexte sur l'évaluation du FCI à l'Annexe E.

Figure 2 – Dépenses sur 20 ans pour les réparation essentielles et l'entretien différé (369 millions de dollars)



Dans un échéancier plus immédiat (au cours des cinq prochaines années), il faudra au total des investissements de 164 millions de dollars pour s'occuper de la totalité des réparations nécessaires et du remplacement de composantes de l'immeuble. Ce montant comprend les besoins immédiats, les composantes clés et autres de l'immeuble au cours des années qui viennent, par exemple la sous-structure, la coquille, les intérieurs, les systèmes électriques, de CVC, de sécurité incendie et de sauvetage. Cela exclut tous les investissements nécessaires pour actualiser les expositions ou les aires publiques. Nous donnons au Tableau 4 un résumé des dépenses sur cinq ans.

Tableau 4 – Résumé sur cinq ans des dépenses touchant l'entretien différé nécessaire en matière de santé et de sécurité et les réparations essentielles (en \$ CAD)

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	
43 522 357 \$	47 037 571 \$	26 002 191 \$	14 689 494 \$	32 647 293 \$	<b>163 898 906 \$</b>

## 2.4. Désuétude fonctionnelle

La conception du CSO rendait compte des besoins d'une installation muséologique et scientifique de son époque (les années 1960). Par contre, depuis, la fonction des musées et des centres d'expérience interactive a évolué, mais la conception spécifique du CSO a empêché de l'adapter aux nouveaux besoins de programme et aux perspectives de génération de recettes.

En plus d'une faible adaptabilité, l'immeuble du CSO, par sa conception, a fait qu'il est très inefficace, avec une vaste zone arrière et un long réseau de couloirs, de services publics et d'aires de circulation. Des 568 000 pieds carrés bruts du CSO, 50 % sont réservés à des zones non publiques, notamment les locaux de services publics, les couloirs et les aires de circulation, les zones de service et les locaux administratifs (environ 285 000 pieds carrés). Moins de 25 % (100 000 pieds carrés nets) de la superficie nette est consacré aux espaces d'expositions permanentes et un 27 500 pieds carrés nets d'espace



supplémentaire est disponible pour les expositions temporaires<sup>6</sup>. Cela ne se compare pas favorablement aux autres centres des sciences de premier plan d'Amérique du Nord, qui consacrent jusqu'à la moitié de leurs installations en espace d'exposition (voir l'Annexe F). Ainsi, 7 % seulement (30 000 pieds carrés) de la superficie nette totale du CSO est disponible comme espace de génération de recettes, par exemple commerces de détail, restaurants, OMNIMAX, espaces de location. Cette affectation de l'espace fait que les perspectives de génération de recettes sont limitées, que les coûts d'entretien sont élevés comme les réparations en immobilisations et les coûts de fonctionnement, et que l'expérience des visiteurs est moins agréable (p. ex. difficultés à trouver son chemin et longues distances à parcourir).

Même si l'espace sous-utilisé est considérable au CSO, l'espace actuel pour les expositions et le programme est utilisé à capacité. Sans une reconception de l'immeuble, les possibilités de réimaginer les zones d'exposition et de programme sont limitées. Cela réduit les perspectives futures de diversification de la programmation.

## 2.5. Coûts d'occupation majorés

Le CSO continue à faire face à l'augmentation des coûts d'occupation. Le CSO n'est pas propriétaire de son bâtiment, mais le loue d'IO. En 2019-2020, le CSO a reçu une subvention de 3,9 millions de dollars du ministère qui s'appelait à l'époque ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport pour les coûts d'occupation dans le cadre de sa subvention globale de fonctionnement de 19,4 millions de dollars, ce qui était inférieur au coût d'occupation de 5,4 millions de dollars reporté de 2019-2020. Les coûts d'occupation, d'après les prévisions, continueront d'augmenter (surtout en raison du coût d'entretien de l'immeuble), ce qui maintiendra la pression sur les ressources de fonctionnement actuelles.

La diminution des coûts d'occupation devrait être un objectif clé pour créer un CSO plus durable.

## 2.6. Baisse de la fréquentation et des revenus

Jusqu'en 2012, le CSO attirait normalement plus de 1 million de visiteurs par an. Par contre, depuis 2009-2010, la fréquentation a fortement diminué, d'un sommet de 1,287 million de visiteurs à 766 487 visiteurs en 2019-2020<sup>7</sup>. Il s'agit d'une baisse de fréquentation de plus de 40 % sur 10 ans. Même en mesurant à partir d'une autre année que le sommet de 2009-2010, la fréquentation a constamment diminué (-20 % entre 2015-2016 et 2019-2020). À titre de comparaison, en 2019-2020, le ROM a attiré 1 163 000 visiteurs (1 % de moins que ses prévisions) tandis que le MBOA connaissait l'une de ses meilleures années, attirant 845 000 visiteurs.

Les chiffres de fréquentation diminuent constamment et ont eu un effet direct sur les recettes générées. Comme nous l'illustrons au Tableau 5, dans quatre des huit dernières années de fonctionnement avant la COVID-19, le CSO a constaté un déclin de ses revenus. Les chiffres annuels de fréquentation ne sont pas encore revenus aux niveaux antérieurs à la COVID-19.

Les recettes provenant de l'entrée générale se sont établies à 4,6 millions de dollars en 2019-2020, soit 31 % de moins que le maximum sur une décennie. Les flux de recettes auxiliaires n'ont pas augmenté de manière soutenue au cours des quelques dernières années pour absorber la diminution des recettes d'entrée. De plus, pendant cette période, le CSO a vu sa subvention de fonctionnement réduite et n'a pas augmenté, se répercutant encore plus sur la durabilité financière de l'organisme.

En raison de la diminution des recettes, le CSO s'est concentré sur la réduction des coûts de fonctionnement, la majorité des économies provenant des stratégies RH/RT. Ce n'est pas une approche durable.

---

<sup>6</sup> Le CSO se distingue des autres centres des sciences car il abrite également une installation de fabrication de 40 000 pieds carrés (non publique) qui facilite la création d'expositions et génère des recettes pour le CSO par la vente et la location d'expositions et éléments d'exposition, en plus des lieux publics.

<sup>7</sup> Le CSO a été fermé en vertu des directives sur la pandémie à la mi-mars 2020. Le congé scolaire de mars est habituellement une période très achalandée pour le CSO et, par conséquent, les répercussions de la fermeture ont fait baisser les chiffres de fréquentation et les revenus annuels pour 2019-2020.

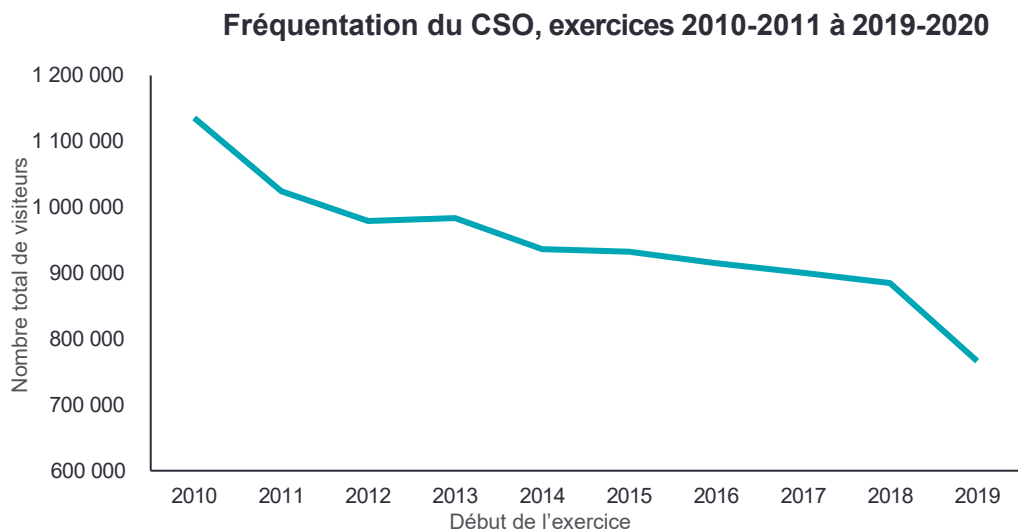
Tableau 5 – Recettes du CSO entre 2009 et 2020 (en milliers de \$ CAD)

Exercice	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20
Recettes d'admission générale	6 679	6 037	5 082	4 876	5 070	4 615	5 201	5 110	5 556	5 320	4 596
Recettes d'admission générale – Croissance d'année en année		-10 %	-16 %	-4 %	4 %	-9 %	13 %	-2 %	9 %	-4 %	-14 %
Recettes des activités auxiliaires	12 320	10 393	11 065	10 743	11 089	9 884	12 182	11 527	11 402	12 419	11 951
Recettes des activités auxiliaires <sup>8</sup> – Croissance d'année en année		-16 %	6 %	-3 %	3 %	-11 %	23 %	-5 %	-1 %	9 %	-4 %
Total des recettes	18 999	16 430	16 147	15 619	16 159	14 499	17 383	16 637	16 958	17 739	16 547
Total des recettes – Croissance d'année en année		-14 %	-2 %	-3 %	3 %	-10 %	20 %	-4 %	2 %	5 %	-7 %
Changement cumulatif		-14 %	-15 %	-18 %	-15 %	-24 %	-9 %	-12 %	-11 %	-7 %	-13 %

## 2.7. Compression de la part de marché et augmentation de la concurrence du marché

La fréquentation des visiteurs au CSO a constamment diminué au cours de la dernière décennie, comme l'indique la Figure 3. Depuis 2009-2010, le CSO n'a connu qu'une année (2013-2014) où la tendance a été inversée et où l'achalandage par rapport à l'année précédente a augmenté (d'un modeste 0,3 %).

Figure 3 – Fréquentation des visiteurs du CSO, exercices 2010-2011 à 2019-2020, d'après les données des rapports annuels du CSO



Les touristes constituent un volet important du nombre de visiteurs. Les offres touristiques de Toronto deviennent de plus en plus évoluées, les nouvelles attractions se faisant toutes concurrence pour le marché extérieur à la ville (tourisme). Le CSO n'a pu soutenir efficacement la concurrence des

<sup>8</sup> Les recettes des activités auxiliaires comprennent les recettes du théâtre OMNIMAX, les ventes et locations à l'étranger, les programmes éducatifs, les expériences de loisirs et d'apprentissage en famille, les adhésions, les concessions, les expériences d'apprentissage pour adultes et entreprises, le développement (p. ex. commandites), le soutien du programme et autres recettes et intérêts.

nouvelles attractions pour grossir sa part du marché touristique. Entre 2016 et 2019, environ 21 % des visiteurs du CSO étaient des touristes (non résidents de la RGT).

Le CSO fait plutôt pâle figure comme attraction touristique et destination des visiteurs. Son taux de fréquentation touristique de 21 % se compare moins favorablement à d'autres grandes attractions touristiques exploitées par la province, par exemple le Musée des Beaux-arts de l'Ontario (« MBO »). En 2016, le MBO a attiré 37 % de ses visiteurs de l'extérieur de la RGT (chiffre fourni par le MBO par l'intermédiaire du MTCS). Cela indique qu'il est possible d'augmenter considérablement la fréquentation du CSO en attirant davantage de touristes.

D'après Lord Cultural Resources, lorsque le CSO a ouvert ses portes en 1969, il était le chef de file de la deuxième vague de musées des sciences, adoptant une approche pédagogique à la science par des activités interactives et mécanisme d'apprentissage pratique destinés aux enfants et aux adolescents. De nos jours, les centres des sciences de deuxième vague sont loin derrière dans le temps, car les centres des sciences contemporains sont maintenant dans la quatrième vague et se concentrent sur la création concertée, le groupage et l'innovation. Nous donnons à l'Annexe F des détails supplémentaires sur les tendances de la quatrième vague de centres des sciences et les précédents observés de par le monde. Les tendances actuelles en ce qui a trait aux visiteurs laissent voir qu'il faut une nouvelle approche pour mieux aligner le CSO aux meilleures pratiques les plus récentes, dans le but d'inverser les tendances de fréquentation par l'augmentation des segments de publics (p. ex. tourisme, adolescents, adultes).



### 3. L'EMPLACEMENT DU CENTRE DES SCIENCES DE L'ONTARIO

Cette section présente une vue d'ensemble de l'occasion que représente l'emplacement du CSO, situé au 770 chemin Don Mills, y compris un aperçu des caractéristiques du site, des considérations de planification et des possibilités de récupération de la plus-value foncière.

#### 3.1. Le 770 chemin Don Mills

Le CSO se trouve sur un site de 50 acres (20,4 hectares) dans la proche banlieue de Toronto. Situé dans la partie nord-est de la ville, le site est accessible à partir des principales autoroutes et des nouveaux couloirs de transport en commun (voir la figure 4).

Figure 4 – L'emplacement actuel du CSO



1. Ontario Science Centre Site
  - A. Building A
  - B. Building B
  - C. Building C
2. OSC Parking- North Lot
3. 770 Don Mills CreateTO Site
4. 805 Don Mills CreateTO Site
5. Science Centre Station – Ontario Line
6. Aspen Ridge Homes (formally Celestica)
7. Potential TOC Site
8. OSC Parking – South Lot (includes bus parking)
9. Science Centre – TTC Bus Terminal
10. Crosstown LRT – Science Centre Station
11. Flemingdon Park Station – Ontario Line

Type	Area in Sq.ft
Building A	146,780
Building B	148,182
Building C	273,465
<b>Total GFA</b>	<b>568,427</b>

Le site du CSO se trouve dans la communauté de Flemingdon Park à Toronto. Situé à l'angle sud-ouest du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton Est, le site du CSO est actuellement loué de la Ville de Toronto et de l'Office de la protection de la nature de Toronto (TRCA) et se compose de plateaux et de vallées. Sur les 50 acres loués par le CSO, environ 18 acres se trouvent sur un haut plateau, le reste du site étant constitué de ravins (vallées) écologiquement vulnérables. Sur les terres du haut plateau se trouvent plusieurs parcs de stationnement (pour 675 voitures et 21 autobus), le pavillon d'entrée du Centre des sciences de l'Ontario (bâtiment A) et l'Arcade des sciences. Les terres en vallée accueillent le bâtiment B et le bâtiment C (Centre d'innovation de la famille Weston).

Bien qu'il ne soit pas facilement accessible par les transports en commun actuellement, le site bénéficiera à l'avenir d'améliorations significatives en matière d'accès. Un nouveau carrefour de transport en commun est en cours d'aménagement à côté du site du CSO, à l'intersection de l'avenue Eglinton Est et du chemin Don Mills, en vue de relier la ligne de métro Ontario, la ligne de train léger sur rail Eglinton Crosstown (ECLRT) et les services d'autobus locaux. Une deuxième station de transport en commun est prévue dans la partie sud du site, créant un lien direct avec la nouvelle station Flemingdon Park de la ligne Ontario.

#### 3.2. Considérations relatives au bail foncier

Bien que le complexe du CSO ait été construit par la Province, qui en est également propriétaire, le site lui-même est loué de la Ville de Toronto et le TRCA. Le bail stipule que 49,96 acres du site de 55 acres sont loués pour une durée de 99 ans, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 1965, au prix de 1,00 \$ par an. Il existe une option de renouvellement pour une nouvelle période de 99 ans au même loyer (jusqu'en juin 2164). Le reste du site (5,49 acres) a été loué à court terme pour le stationnement. Toutefois, ce bail a expiré et il n'existe pas de bail à long terme pour ces terrains.

En vertu du bail, la Ville de Toronto doit approuver toute modification des élévations des bâtiments existants, des pentes du site et des installations de stationnement. Il n'existe pas de droit de résiliation pour la Ville ou la Province, ni de disposition prévoyant le versement d'une somme à la résiliation du bail. La Couronne ne pouvant rompre ses engagements, toute résiliation du bail devra être négociée et convenue entre la Ville et la Province. En raison du loyer nominal payé, les éventuelles pénalités de résiliation devraient être faibles.

Le bail n'exige pas que la Province enlève les bâtiments du site à la résiliation ou à l'expiration du bail. À la résiliation ou à l'expiration du bail, la Province est tenue de remettre le terrain de stationnement dans son état d'origine.

Un résumé des conditions du bail existant est présenté à l'annexe D.

### 3.3. Le cadre de planification

Les autorisations d'aménagement sont actuellement très restrictives sur le site, mais la Ville a récemment lancé dans le secteur du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton une étude de planification à volets multiples qui pourrait avoir une incidence sur les autorisations futures (classification aux fins de zonage et affectations du sol du plan officiel), en plus de la mise en œuvre du plan secondaire de Don Mills Crossing, qui prévoit des logements à plus forte densité dans le voisinage immédiat du site du CSO.

En vertu du plan officiel de la ville de Toronto, deux affectations du sol sont actuellement prévues pour le site :

- ▶ **Zone institutionnelle**, qui comprend les plateaux le long des façades du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton. Les zones institutionnelles sont destinées à accueillir les principaux établissements d'enseignement, de santé et gouvernementaux. Ces zones correspondent en grande partie aux plateaux (voir la figure 8).
- ▶ **Espace naturel** pour le reste du site / les vallées. Les espaces naturels doivent être maintenus principalement à l'état naturel, tout en permettant des utilisations compatibles dans les domaines des loisirs, de la culture et de l'éducation. Les projets de conservation, les transports en commun et les services publics sont autorisés lorsqu'il n'existe pas d'alternative raisonnable. Le site peut aussi être visé par un zonage divisé en espace ouvert semi-public et en espace ouvert – zone naturelle. Ces zones correspondent en grande partie aux vallées.

Les annexes B et C contiennent un résumé complet des contrôles de planification qui touchent le site du CSO.

### 3.4. Considérations relatives au patrimoine naturel

Une évaluation des contraintes du patrimoine naturel a été réalisée en mars 2022 pour définir les contraintes environnementales, les limites des caractéristiques et les limites d'aménagement.

L'évaluation des contraintes a mené à la production d'une carte des contraintes du patrimoine naturel indiquant les possibilités et les contraintes en ce qui a trait aux « zones aménageables » potentielles, classant les zones comme étant soumises à des contraintes élevées et/ou moyennes sur la base d'une

évaluation des caractéristiques identifiées du patrimoine naturel (voir les annexes B et C). Les terres en vallée représentées sur la figure 8 (environ 37 acres) sont constituées de boisés, de plans d'eau (rivières) et de plaines inondables. En raison de la sensibilité de ces terres, des règlements environnementaux ont été mis en place pour protéger ces caractéristiques. Malgré ces contraintes, il est possible de réaménager les terres en vallée conformément aux politiques de la ville de Toronto et du TRCA. Un permis du TRCA serait nécessaire et l'essentiel du développement devrait être une réutilisation et/ou un agrandissement du bâtiment C existant du CSO situé sur les terres en vallée.

Le rapport complet préparé sur l'évaluation des contraintes du patrimoine naturel est présenté aux annexes B et C.

### 3.5. Impact de la ligne de métro Ontario

La planification et la construction de la nouvelle ligne Ontario (LO) ont débuté en 2022 et devraient se poursuivre jusqu'en 2031. Alors que de grandes parties de la LO sont souterraines, les trois dernières stations au nord de Don Valley (Thornccliffe Park, Flemingdon Park et Science Centre) sont surélevées le long de la façade du terrain du CSO qui borde le chemin Don Mills.

En raison de la durée des travaux de construction et de la nature élevée de la LO après sa construction, il y aura des répercussions immédiates et à long terme sur les activités du CSO, notamment les répercussions suivantes :

- ▶ Poussière, bruit et vibrations découlant des travaux de construction jusqu'en 2031.
- ▶ Une réduction du nombre de places de stationnement (et des recettes correspondantes) pour accueillir la zone de préparation des travaux, des aires de stockage et le développement de futures stations et/ou CATC.
- ▶ Accessibilité réduite à partir du chemin Don Mills pour les visiteurs, les voitures et les autobus pendant les travaux.
- ▶ Visibilité réduite de façon permanente le long de la façade en bordure du chemin Don Mills en raison de la surélévation de cette partie de la ligne de métro Ontario.
- ▶ Réduction permanente de la visibilité sur toute la longueur de l'avenue Eglinton en raison de la proposition de CreateTO.

Les répercussions de ce qui précède sur la fréquentation et les recettes connexes (à la fois bénéfiques du fait d'une plus grande accessibilité au site et préjudiciables en raison de l'incidence des travaux de construction) ne peuvent pas être quantifiées à l'heure actuelle.

### 3.6. Projets d'aménagement actuels ayant une incidence sur le site du CSO

Compte tenu des améliorations apportées aux transports en commun le long des façades du site du CSO qui bordent l'avenue Eglinton et le chemin Don Mills, il existe un intérêt significatif à capitaliser sur ces améliorations et à réaménager le site avec un développement de plus grande ampleur. Deux propositions clés de réaménagement auront une incidence sur le site du CSO.

#### 3.6.1 Communautés axées sur le transport en commun au 770 Don Mills

Le parc de stationnement de 3,8 acres situé immédiatement à l'ouest de la station de métro Flemingdon Park, comme le montre la figure 5, a été identifié comme emplacement potentiel d'une communauté axée sur le transport en commun (CATC). S'il était réalisé, ce projet supprimerait près de 4 acres de terrain, réduirait les revenus du CSO en diminuant le nombre de places de stationnement d'environ 40 % (284 places) et introduirait sur le site jusqu'à 740 000 pieds carrés de surface hors œuvre



résidentielle répartie sur deux tours.

Figure 5 – Emplacement potentiel d'une CATC à l'ouest de la future station Flemingdon Park sur le site du CSO



### 3.6.2 Initiative Housing Now de CreateTO au 770 et au 805 chemin Don Mills

En juin 2018, CreateTO, un organisme de la ville de Toronto chargé de gérer le portefeuille immobilier de la ville, a déposé une demande de modification du plan officiel et du zonage pour le 770 chemin Don Mills et le 805 chemin Don Mills. Le site du 770 Don Mills est situé dans le parc de stationnement nord du CSO et est l'objet d'un projet d'aménagement à usage mixte de trois tours résidentielles pour un total de 1 254 logements, environ 640 places de stationnement et une école du conseil scolaire de district de Toronto. Pour concrétiser ce projet, la Ville devra rouvrir le bail du CSO. Voir les annexes B et C (le mémoire de planification) pour plus de renseignements sur la demande de modification du plan officiel et du règlement de zonage. Le site du 805 Don Mills se trouve du côté est du chemin Don Mills et son aménagement n'a aucune incidence sur le site du CSO.

### 3.7. Une communauté en évolution

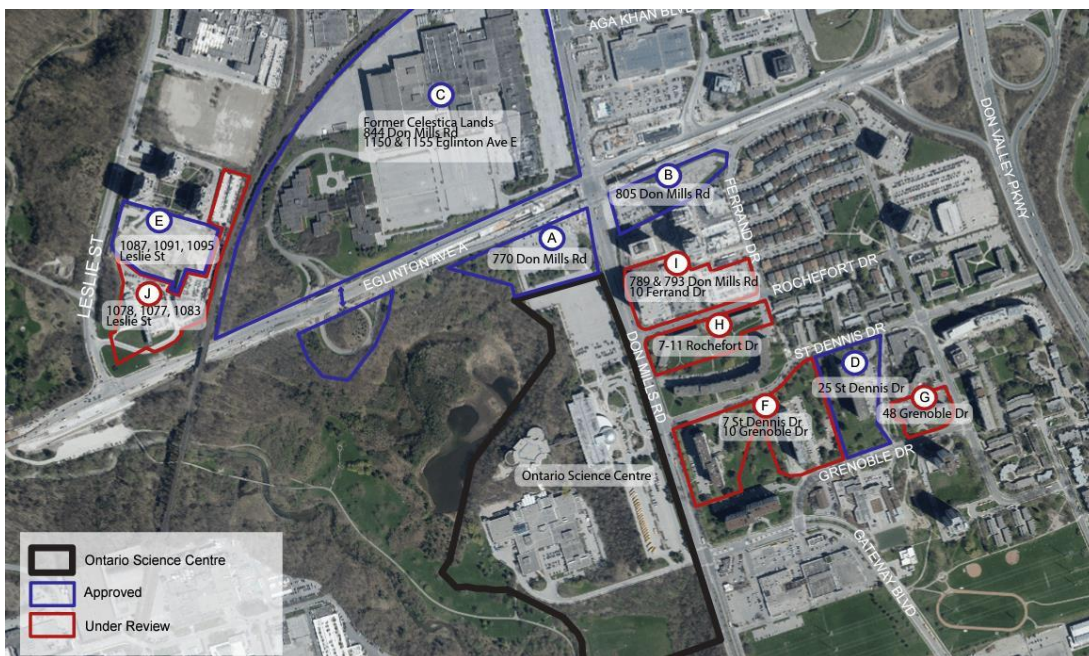
Cet investissement provincial dans les transports en commun a stimulé une revitalisation et une intensification urbaines importantes dans la région, la plus notable étant le réaménagement de 60,5 acres sur l'ancien campus de Celestica, immédiatement au nord du site du CSO (voir les annexes B et C pour plus de détails). S'il est entièrement réalisé, ce projet pourrait comprendre près de 5 000 unités et plus de 85 000 m<sup>2</sup> de bureaux, de commerces et d'espaces communautaires dans des maisons de ville, des tours de moyenne hauteur et jusqu'à 13 tours de grande hauteur, ce qui pourrait profiter directement au CSO, sur son site actuel, en vertu d'une augmentation de la fréquentation et des revenus (non quantifiable à ce stade, et donc non pris en compte dans le modèle financier). Voir le tableau 6 et la figure 6 pour plus de détails.

Compte tenu des projets d'expansion des transports en commun en cours aux alentours du CSO, de nombreuses demandes d'aménagement à haute densité ont été soumises pour les terrains entourant le CSO. Cette tendance s'est traduite par de nombreuses propositions de réaménagement de sites, allant de condominiums résidentiels à plusieurs étages à des projets à usage mixte. Si l'on inclut le projet Aspen Ridge Homes (anciennement Celestica), plus de 9 000 unités d'habitation ont été approuvées dans la zone immédiate (tableau 6), et plus de 8 500 unités d'habitation sont en cours d'examen.

Tableau 6 – Projets d'aménagement à haute densité (à proximité et en cours d'examen) à proximité du CSO – voir la figure 6 pour connaître l'emplacement par rapport au CSO.

ID	Statut	Adresse	Demandeur	Nombre total d'unités	Autres
A	Approuvé	770 chemin Don Mills	CreateTO	1 254	6 191 m <sup>2</sup> SHO non résidentielle 1 065 m <sup>2</sup> Parcs
B	Approuvé	805 chemin Don Mills	CreateTO	840	4 130 m <sup>2</sup> SHO non résidentielle 992 m <sup>2</sup> Parcs
C	Approuvé/ Îlots individuels en cours d'examen	844 chemin Don Mills /1150 et 1155 Avenue Eglinton Est	Aspen Ridge Homes (anciennement Celestica Campus)	4 921	11 119 m <sup>2</sup> commerces de détail 59 966 m <sup>2</sup> bureaux 14 460 m <sup>2</sup> institutionnel/autre ~6,0 acres Parcs
D	Approuvé	25 promenade St Dennis	25 St. Dennis Inc. c/o Preston Group	849	676 m <sup>2</sup> Parcs
E	Approuvé	1087/91/95 rue Leslie	Park Residences Inc.	1 180	2 580 m <sup>2</sup> Parcs
F	En cours d'examen	7 promenade St Dennis & 10 promenade Grenoble	Osmington Gerofsky Development Corporation	2 197	2 797 m <sup>2</sup> Parcs
G	En cours d'examen	48 Grenoble	Tenblock	993	676 m <sup>2</sup> Parcs
H	En cours d'examen	7-11 promenade Rochefort	1294511 Ontario Inc. (Damis Properties Inc.)	1 322	199 m <sup>2</sup> commerces de détail 2 130 m <sup>2</sup> Parcs
I	En cours d'examen	789 & 793 chemin Don Mills, 10 promenade Ferrand	Menkes Developments Ltd.	2 263	Conservation de l'immeuble de bureaux existant de 23 étages (Foresters Financial)
J	En cours d'examen	1078, 1077 & 1083 rue Leslie	Rowbry Holdings Limited	1 846	565 m <sup>2</sup> SHO non résidentielle 2 734,2 m <sup>2</sup> Parcs

Figure 6 – Demandes d'aménagement actuelles à proximité du site du CSO.





### 3.8. Augmentation de la valeur foncière du 770 Don Mills

En vertu des investissements dans les transports en commun et de l'évolution vers un développement plus dense dans la région, le site du CSO a bénéficié d'une augmentation significative de sa valeur foncière au cours des 15 dernières années. En 2005, à l'issue d'une évaluation de 24 acres de terres « aménageables » menée par Altus sur le site du CSO, la valeur du site a été estimée à 24,6 M\$ (environ 1 M\$ par acre).

En juin 2022, Fotenn et EY ont réalisé une analyse de la capacité et une évaluation foncière pour un maximum de 13 acres (les plateaux aménageables), ce qui a donné lieu à une estimation de 283 à 305 millions de dollars, dans l'hypothèse d'un rapport plancher-sol (RPS) de 4,27 à 4,47 (22,0 à 23,5 millions de dollars par acre).

Figure 7 – Hauts plateaux et vallées

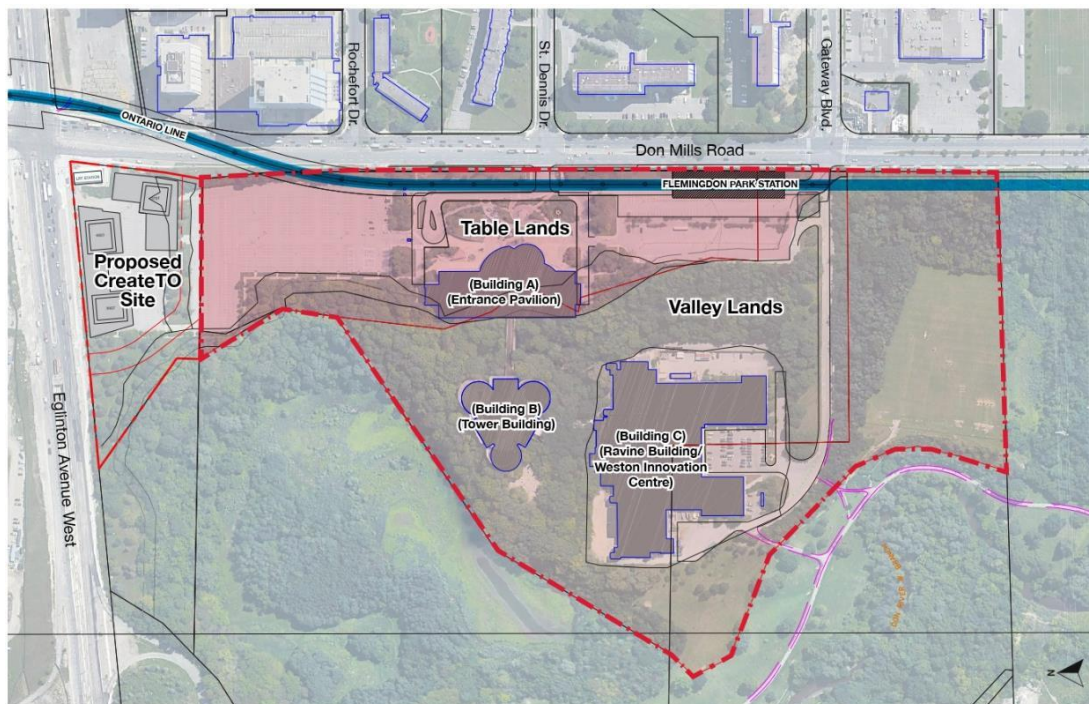


Tableau 7 – Résumé de l'évaluation des hauts plateaux (EY, 2022)

Option des hauts plateaux (~13 acres)	Surface hors œuvre totale (mètres carrés)	Nombre total d'unités d'habitation	Rapport plancher-sol (RPS)	Valeur estimée
1. Conserver et réaffecter le CSO existant dans son intégralité. Intensifier le reste des hauts plateaux.	219,536	1,882	4.27	\$283,770,000 (~\$22 million/acre)
2A. Démolir une partie du bâtiment A pour le réaménager. Intensifier le reste des hauts plateaux.	229,696	1,931	4.47	\$305,669,000 (~\$23.5 million/acre)

En plus des hauts plateaux, il pourrait être possible de réaménager 7,6 acres des terres en vallée (l'actuel bâtiment C), mais il s'agit d'une zone environnementale fortement protégée et un réaménagement pourrait s'avérer difficile. Si le réaménagement est possible, la valeur foncière de ces 7,6 acres est estimée entre 5,6 millions et 39,9 millions de dollars. D'autres renseignements à cet égard sont présentés à l'annexe L.

### 3.9. Autorités et intérêts de la ville de Toronto

Le site du 770 Don Mills appartient à la ville de Toronto. Comme nous l'avons présenté plus haut, le site et la zone en général font l'objet d'une transition, et il est possible que le site ne convienne plus à une utilisation institutionnelle à grande échelle avec un vaste parc de stationnement en surface. Cette évolution a été reconnue par la Ville grâce à la mise à jour proactive du cadre de planification de la zone et à l'approbation récente d'aménagements à usage mixte de haute densité. Toutefois, pour que le site soit réaménagé, le bail existant devra être ouvert et résilié ou renégocié.

Le bail actuel ne prévoit aucun droit de résiliation pour la Ville ou la Province. Ainsi, pour faciliter un déménagement, toute résiliation du bail devrait être négociée et convenue entre la Ville et la Province. Les discussions préliminaires avec la Ville, qui ont eu lieu en 2022, ont confirmé le soutien à un déménagement et la volonté d'envisager une résiliation anticipée du bail.

Bien que les discussions préliminaires tenues avec la Ville aient été positives, les conversations détaillées n'ont pas pu avancer en raison de trois conditions existantes qui empêchent la Ville de s'engager plus pleinement dans les négociations :

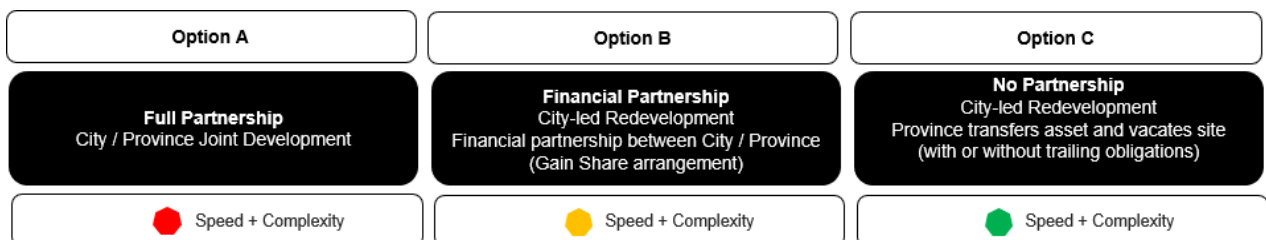
1. Les ressources et capacités limitées du personnel municipal pour participer à un processus de négociation formel;
2. L'incertitude quant aux exigences provinciales en matière d'expropriation au 770 Don Mills dans le cadre du programme de métro et de la mise en œuvre de la ligne Ontario;
3. L'incertitude quant aux exigences provinciales en matière d'expropriation au 770 Don Mills dans le cadre du Programme d'aménagement axé sur les transports en commun.

La Ville a confirmé qu'une fois ces trois conditions abordées, elle serait en mesure d'entamer des négociations formelles en 2023.

Indépendamment de l'incapacité de la Ville à faire avancer des négociations plus détaillées à l'heure actuelle, l'intention de la Ville en ce qui concerne sa vision du site, mise en évidence par le plan secondaire de Don Mills, est bien documentée (voir la section 3.3). La création d'un quartier à usage mixte et à forte densité est une priorité municipale qui ne peut être réalisée que si le site est libéré par le CSO ou si la Province accepte de travailler en partenariat avec la Ville pour réaliser un futur réaménagement.

Si la Province souhaite explorer les possibilités de futur réaménagement, il existe plusieurs façons de le faire par le biais de négociations avec la Ville, comme le montre la figure 8.

Figure 8 – Options pour les positions de négociation entre la Province et la Ville sur l'avenir du 770 Don Mills



La mise en œuvre d'un partenariat officiel entre la Ville et la Province (option A ou option B où un partenariat de développement ou un partenariat financier est formé) nécessitera probablement de longues négociations et plusieurs années, la possibilité de récupération de la plus-value foncière étant limitée à une partie seulement de la valeur foncière totale avant les coûts. En fonction des résultats des négociations, l'option C pourrait exiger que la Province finance la totalité, une partie ou aucune des obligations de suivi de l'actif (telles que le déclassement, certaines réparations de bâtiments, la restauration du patrimoine, etc.).

En raison du temps nécessaire à la réalisation des options A ou B, la Province peut préférer l'option C avec un processus de négociation accéléré qui privilégie la résiliation du bail et permet de transférer le site à la Ville « sur place et dans l'état », sans obligations ultérieures. Les obligations subséquentes à négocier comprennent les coûts de déclassement (environ 21 millions de dollars), les coûts éventuels liés à la remise en état de l'immeuble comme l'exige le bail (voir l'annexe D) et les coûts liés à l'emplacement provisoire du CSO (loyers et coûts d'aménagement si le CSO est situé dans un bien de la Ville).

Compte tenu de l'incertitude entourant les négociations entre la Ville et la Province concernant le futur réaménagement du site du 770 Don Mills, l'analyse de rentabilité ne présume d'aucune des options susmentionnées, mais adopte une approche conservatrice selon laquelle : (a) il n'y a aucune répartition de la future « participation aux gains » découlant de la récupération de la plus-value foncière décrite à la section 3.8; (b) il y a une répartition complète de toutes les obligations de suivi en tant que dépense provinciale.

Les prochaines étapes de l'engagement de la Ville dans les négociations consisteraient à aborder à nouveau les discussions préliminaires pour :

- ▶ confirmer l'intérêt de la Ville à l'égard d'un futur réaménagement;
- ▶ confirmer la volonté de la Ville de rouvrir le bail du Centre des sciences de l'Ontario;
- ▶ explorer les possibilités de dégager de la valeur au profit des deux parties, tout en permettant au CSO de faire partie de l'expérience des visiteurs au Parc des expositions et à la Place de l'Ontario.

Si la Ville confirme son intérêt, le Conseil du Trésor (pour la Province) et le conseil municipal (pour le personnel de la Ville) devront donner des instructions et des autorisations officielles afin d'entamer des négociations formelles concernant les possibilités de réaménagement et de partenariat liées au site du 770 Don Mills.

## 4. L'EMPLACEMENT DE LA PLACE DE L'ONTARIO

Inaugurée en 1971 en tant que vitrine de l'innovation et de l'excellence provinciales, la Place de l'Ontario – tout comme le Centre des sciences de l'Ontario – a été construite pour tous les Ontariens à titre d'affirmation de fierté pour célébrer l'innovation et la créativité.

Au cours des décennies suivantes, la Place de l'Ontario est passée d'un centre d'exposition à une destination ludique. Dans les années 1980, la Place de l'Ontario s'est imposée comme un parc d'attractions populaire. Cependant, à la fin des années 1990, la fréquentation était en baisse et le site luttait pour être compétitif sur un marché des destinations de plus en plus encombré. En 2012, la plupart des attractions de la Place de l'Ontario ont été fermées, après quoi seules la Cinésphère et la scène saisonnière Budweiser sont restées en activité. Depuis la fermeture du parc en 2012, le site a fait l'objet d'une certaine revitalisation physique, notamment avec la création du parc Trillium de 7,5 acres à l'extrémité est du site.

Le réaménagement de la Place de l'Ontario offre l'occasion d'examiner la possibilité de déménager le CSO sur ce site riverain appartenant à la province en tant que point d'ancrage culturel pour le réaménagement de la Place de l'Ontario. L'obtention d'un point d'ancrage culturel public, tel que le CSO, pourrait être un ajout important pour contrer les perceptions négatives de la commercialisation et de la privatisation de ce bien public riverain.

Le déménagement et la réorganisation du Centre des sciences de l'Ontario pour en faire l'un des principaux attraits de la « destination de statut mondial axée sur la famille et ouverte à longueur d'année à tous les Ontariens » peuvent offrir au gouvernement une occasion unique d'optimiser les ressources en tirant parti d'un seul investissement en capital au profit du CSO et de la Place de l'Ontario. L'investissement dans le CSO à la Place de l'Ontario peut permettre de revitaliser simultanément ces deux actifs provinciaux par le biais d'un seul engagement financier.

### 4.1. Le site

Le site de la Place de l'Ontario s'étend sur 155 acres de terre et d'eau dans le centre de Toronto (voir la figure 9). Au cœur du site, on trouve un ensemble d'utilisations patrimoniales, notamment le port de plaisance, le complexe de cinq pavillons suspendus au-dessus de la lagune centrale et la Cinésphère. À l'est se trouvent la scène Budweiser et l'espace événementiel East Common, tandis qu'à l'ouest se trouve l'île Ouest, qui contient des manèges abandonnés (Wilderness Log Flume et North Now Silos) et des belvédères. Au nord se trouve la parcelle continentale de 20 acres, actuellement dominée par un parc de stationnement.

Figure 9 – Site actuel de la Place de l'Ontario





En raison d'un financement inadéquat, la Place de l'Ontario s'est détériorée au cours des dernières décennies et a besoin d'un investissement important de la part du gouvernement. Le gouvernement actuel a reconnu ce besoin et, dans le cadre du projet de réaménagement de la Place de l'Ontario, a lancé un programme de rénovation et de réhabilitation. Les enjeux clés qui seront abordés dans le cadre de ce programme sont résumés dans la figure 10.

Figure 10 – Enjeux à aborder dans le cadre de la modernisation de la Place de l'Ontario

Flooding



Impermeable Surfaces



Accessibility



Poor Water Quality



Shoreline Degradation



Parking + Circulation



Soil + Environmental Conditions



Harsh Weather Conditions



Limited Seasonal Uses



Le déménagement et la réorganisation du Centre des sciences de l'Ontario en tant que point d'ancrage culturel peuvent offrir au gouvernement une occasion unique d'optimiser les ressources en tirant parti d'un seul investissement en capital. La consolidation des actifs provinciaux – qui ont tous deux besoin d'investissements – peut permettre de revitaliser simultanément ces deux actifs provinciaux par le biais d'un seul engagement financier.

#### 4.2. Gestion et entretien du site actuel

Aujourd'hui, une grande partie du site est sous-utilisée et son entretien permanent demeure une obligation provinciale. Dans le cadre d'un budget de fonctionnement réduit, la Société d'exploitation de la Place de l'Ontario a été chargée de gérer et d'entretenir le site au jour le jour.

Avant sa fermeture en 2012, la Place de l'Ontario était devenue un parc d'attractions qui n'attirait plus suffisamment de visiteurs pour maintenir ses activités. En 2015, la Place de l'Ontario a provisoirement rouvert ses portes à titre d'espace extérieur pour la location par des tiers, comme le Cirque du Soleil, les festivals de cuisine et de musique, et reprenant l'exploitation de la CinéSphère et du port de plaisance. L'ajout du populaire parc Trillium et du sentier William G. Davis a servi d'indicateur de l'avenir de la Place de l'Ontario en tant que destination touristique emblématique et repensée. En raison de la pénurie d'espaces en plein air à Toronto, les activités provisoires de la Place de l'Ontario se sont avérées fructueuses, conduisant à un excédent d'exploitation cumulé de 11 millions de dollars à la fin de l'exercice 2022.

### 4.3. Faire progresser le réaménagement de la Place de l'Ontario

#### 4.3.1 La vision provinciale

En 2019, la Province a annoncé son intention de remettre en activité la Place de l'Ontario et de réaménager le site en profondeur pour en faire une « destination de statut mondial fréquentée à longueur d'année, qui attirerait les visiteurs locaux, provinciaux et étrangers qui y trouveront des divertissements et loisirs axés sur la famille. L'objet de l'aménagement est de souligner et de célébrer l'héritage de la Place de l'Ontario et d'en faire la pièce maîtresse du patrimoine, du tourisme, des loisirs et de la culture de la province avec des attractions potentielles, par exemple sports, divertissement et vente au détail. Ces lieux iconiques pourraient se compléter par des installations récréatives, un meilleur accès au bord de l'eau, des parcs et des lieux publics libres d'accès et l'amphithéâtre actuel ».

La Place de l'Ontario est en train de reprendre vie; de nouveaux locataires spécialisés dans les loisirs et les divertissements attireront jusqu'à 7 millions de visiteurs par an sur le site, le tout ancré dans un domaine public renouvelé et passionnant qui intégrera de manière transparente les destinations sur l'ensemble du site.

La figure 11 présente la vision préliminaire d'une Place de l'Ontario réaménagée, offrant une gamme d'activités familiales sur l'ensemble du site dans un mélange d'utilisations culturelles et commerciales. Une fois réaménagée, la Place de l'Ontario redeviendra une pièce maîtresse des secteurs du tourisme, des loisirs et de la culture de la Province.

Figure 11 – Vision du réaménagement de la Place de l'Ontario (sous réserve de modifications)



#### 4.3.2 Processus d'appel de propositions pour l'aménagement de la Place de l'Ontario

En mai 2019, un appel de propositions mondial a été lancé pour attirer de nouveaux locataires permanents sur le site riverain. L'appel de propositions était ouvert à divers concepts commerciaux, mais s'orientait sur l'objectif d'aligner l'avenir de la Place de l'Ontario avec sa stature emblématique et ses utilisations patrimoniales de loisirs, d'innovation et de jeu. Plusieurs priorités ont été identifiées :

- ▶ L'intégralité du site doit rester propriété publique;
- ▶ Préférence pour une destination familiale et active en toutes saisons;
- ▶ Aucun usage résidentiel ou casino n'est autorisé, préservation du parc Trillium et du port de plaisance principal et restauration des pavillons et de la Cinésphère;



- La nécessité de démontrer la viabilité financière à long terme.

L'appel de propositions a suscité de l'intérêt partout dans le monde et, en 2021, les deux partenaires de programme qui ont été retenus pour faire avancer la vision du gouvernement ont été annoncés : Therme Canada et Live Nation Entertainment. En même temps, il a été annoncé qu'une programmation scientifique pourrait également être offerte dans le cadre de la revitalisation de la Place de l'Ontario.

### 4.3.3 Therme Group

L'entreprise Therme Group (« Therme ») créera un parc aquatique ouvert toute l'année et une destination de mieux-être sur l'île Ouest (voir la figure 12). Le projet, qui devrait attirer jusqu'à 3 millions de visiteurs par an, comprend un parc aquatique clos accessible toute l'année, des piscines intérieures et extérieures, des bains minéraux, des installations de mieux-être, un centre de rééducation sportive, des jardins botaniques, des restaurants et une programmation artistique et culturelle. Le concept s'inscrit dans un nouveau parc de 12 acres, avec une nouvelle plage publique, des quais publics pour canoës et kayaks, une jetée pour la baignade, des zones humides et un sentier en bord de mer. Les caractéristiques du parc aquatique de Therme font écho aux utilisations historiques de la Place de l'Ontario et concordent avec l'héritage du site en tant que destination récréative familiale.

Figure 12 – Rendu artistique du futur site de Therme Group à la Place de l'Ontario



### 4.3.4 Live Nation

Live Nation propose d'accroître la réussite de la scène Budweiser et de la plage Echo pour réaménager entièrement leur amphithéâtre en un lieu de divertissement toutes saisons à la pointe de la technologie, avec des espaces intérieurs et extérieurs (voir la figure 13). Le lieu de divertissement agrandi protège les pelouses et l'expérience de l'amphithéâtre et augmente sa capacité à 20 000 places. Intégrée à la conception de l'île Est, la nouvelle installation offrira une place d'entrée avec des bars et des restaurants qui seront ouverts et accessibles à tous.

Figure 13 – Rendu artistique de la future scène Budweiser à la Place de l'Ontario



#### 4.3.5 Le CSO à la Place de l'Ontario

Le réaménagement de la Place de l'Ontario en fera une destination touristique à plusieurs pôles. Immédiatement à côté de la Place de l'Ontario se trouve le Parc des expositions, une destination régionale pour les sports, les conférences, les salons professionnels et les divertissements. L'ensemble de ce complexe devrait attirer 12 millions de visiteurs par an d'ici 2032. Le CSO sera situé au centre de l'enceinte et bénéficiera des synergies générées par la co-implantation d'attractions de premier plan. L'enceinte sera une destination active 365 jours par an, du début de la matinée à la fin de la soirée.

Le réaménagement de la Place de l'Ontario se fera par étapes et devrait s'étendre sur une période de dix ans, pour se terminer en 2032. La construction devrait se faire d'ouest en est, ce qui permettra de créer le plus tôt possible une nouvelle attraction à la Place de l'Ontario, sur l'île Ouest. Le CSO pourrait être l'un des premiers projets livrés sur le site. L'emplacement et l'empreinte proposés pour le CSO à la Place de l'Ontario sont illustrés à la figure 14.

Le CSO de la Place de l'Ontario pourrait perpétuer l'héritage du site en matière d'éducation, d'innovation et de jeu. En adaptant les espaces d'exposition originaux de la Place de l'Ontario – la structure emblématique des pavillons et de la Cinésphère – et en bénéficiant d'une structure construite à cet effet sur la terre ferme, le CSO reste conforme au mandat de conception original de Zeidler, à savoir un espace d'exposition et une vitrine technologique.

Les travaux de réparation des pavillons sont actuellement en cours, ce qui va dans le sens de l'engagement pris par le gouvernement de réhabiliter ce complexe patrimonial en tant qu'élément central du réaménagement de la Place de l'Ontario. Bien que ces biens uniques aient été inclus dans l'appel de propositions mondial pour le réaménagement de la Place de l'Ontario, aucun locataire commercial viable n'a été identifié pour ces biens uniques, qui restent donc vacants et non loués. Comme il s'agit d'un *bien patrimonial d'importance provinciale*, le gouvernement est tenu d'entretenir les pavillons et la Cinésphère, même en l'absence de locataires. Ainsi, le fait de trouver le plus tôt possible un locataire pour ces actifs uniques permettrait au gouvernement de réduire les coûts d'entretien globaux nets qui se rattachent aux pavillons, à la Cinésphère et au CSO.

L'annexe K présente une réflexion préliminaire sur la programmation qui pourrait être offerte dans les pavillons, la Cinésphère et dans un nouveau bâtiment à vocation scientifique construit à cet effet sur la terre ferme, à la Place de l'Ontario.

Figure 14 – Emplacement potentiel et empreinte générale d'un nouveau Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario



1. Science Entrance Pavilion
2. Science Link (pedestrian circulation)
3. Connecting Bridges
4. Pods
5. Cinesphere
6. Outdoor Programming consideration for OSC+



## 5. OPTIONS POSSIBLES EN VUE DE LA MODERNISATION

Cette section présente les hypothèses qui sous-tendent les deux options possibles en vue de la modernisation du CSO, à savoir : demeurer sur le site et entreprendre des réparations pour poursuivre les activités du centre, ou déménager sur des terres provinciales et construire une nouvelle installation en tant qu'élément d'ancrage de la revitalisation de la Place de l'Ontario.

Les hypothèses sur lesquelles s'appuie cette analyse de rentabilité sont arrêtées à la date du présent rapport. Des modifications ultérieures de ces hypothèses peuvent avoir une incidence sur l'analyse et les résultats. Les hypothèses détaillées et les sources sont présentées dans le Registre des hypothèses à l'annexe I.

### 5.1. Option 1 : Demeurer sur le site

Dans le cadre de l'option Demeurer, il est envisagé de rester sur le site actuel appartenant à la ville de Toronto et d'investir 164 millions de dollars dans la propriété pour résoudre les problèmes d'entretien différé au cours des cinq prochaines années, avec une enveloppe supplémentaire de 205 millions de dollars supplémentaires pour les travaux de réparation du bâtiment de l'année 6 à l'année 20. En plus des coûts relatifs à l'entretien différé, l'analyse de rentabilité prévoit un coût de rénovation de 109 millions de dollars pour permettre au CSO de mettre à jour les expositions et d'entreprendre des rénovations esthétiques dans 50 % du CSO (zones publiques principales). Cet investissement gouvernemental est nécessaire pour actualiser l'offre de programmes du CSO afin de prévenir la détérioration des installations, d'offrir des expositions renouvelées, de refléter les priorités émergentes et nouvelles du gouvernement pour les 50 prochaines années et de maintenir la pertinence du CSO pour les générations futures d'Ontariens et d'Ontariennes.

#### 5.1.1 Exigences spatiales

- ▶ Maintien du statu quo – pas de changement majeur dans la conception ou l'agencement du bâtiment. Hypothèse d'une installation de 568 000 pieds carrés. Le CSO continue d'être limité à l'utilisation d'environ 30 % de l'empreinte de son bâtiment pour les expositions publiques et les activités génératrices de revenus qui y sont liées.
- ▶ L'avenir des aires de stationnement demeure incertain. La ville a récupéré 275 places de stationnement dans le parc le plus au nord, en raison de l'expiration du bail qui s'y rattache. Il est envisagé d'utiliser ce terrain comme site d'aménagement de CreateTO. Le sort des places de stationnement restantes demeure incertain en raison de l'évolution des besoins anticipés des projets de CATC le long de la ligne Ontario. Les revenus des places de stationnement restantes demeureront la propriété du CSO. Par souci de prudence, l'impact que peut avoir la réduction du nombre de places de stationnement sur les revenus n'a pas été pris en compte dans les estimations.

#### 5.1.2 Pierres angulaires du programme

- ▶ Un investissement ponctuel de 66 millions de dollars permettra au CSO de moderniser ses expositions. Un investissement ponctuel supplémentaire de 43 millions de dollars a été affecté à l'amélioration esthétique des espaces publics.

#### 5.1.3 Fréquentation et entrées

- ▶ La fréquentation est composée de visiteurs locaux et réguliers (y compris les membres), de groupes scolaires, de groupes de touristes, d'hôtes louant les installations, d'entrées au cinéma

IMAX et de programmes de loisirs (camps, fêtes d'anniversaire, soirées pyjama), entre autres.

- ▶ Depuis le sommet atteint en 2009-2010, la fréquentation a diminué, passant de 1,287 million de visiteurs à 766 487 visiteurs en 2019-2020. Pour les deux premières années, le modèle financier suppose que la fréquentation se maintiendra à 766 487 visiteurs en 2019-2020. Après la mise à jour prévue des expositions, le modèle financier suppose que la fréquentation se stabilisera à 885 000 visiteurs. Le modèle financier suppose que le CSO sera fermé avant cette date pour entreprendre les réparations essentielles (y compris l'élimination des poussières d'amiante). Les estimations préliminaires indiquent que cela pourrait prendre jusqu'à trois ans, bien que pour assurer un certain degré de conservatisme dans cette analyse, une période de fermeture d'un an seulement a été supposée. Ainsi, la fréquentation du site sera réduite à zéro pendant un an, bien qu'il soit possible de continuer à attirer les visiteurs par le biais de canaux virtuels.
- ▶ Le CSO est situé à proximité de deux projets de construction à long terme très perturbateurs (le TLR Eglinton Crosstown et la ligne de métro Ontario). Même si ces projets auront probablement une incidence négative sur la fréquentation jusqu'en 2031 (pendant la construction), une position conservatrice a été adoptée et aucune baisse de la fréquentation n'est envisagée en raison des projets de construction du TLR ou de la ligne de métro. Le TLR sera achevé avant la ligne Ontario.

#### 5.1.4 Besoins en capital

Pour l'*option 1 : Demeurer*, le coût total de la construction est de 478 millions de dollars. L'annexe I présente un résumé complet des besoins en capital pour l'option Demeurer sur le site au cours des 50 prochaines années.

##### 5.1.4.1. Entretien différé

- ▶ Des travaux d'entretien et de réparation du bâtiment du CSO et de ses systèmes seront nécessaires pour permettre au Centre des sciences de poursuivre ses activités. Les coûts cumulés de réparation des immobilisations pour le gouvernement devraient s'élever à 369 millions de dollars au cours des 20 prochaines années (jusqu'en 2042)
- ▶ Sur le montant total de 369 millions de dollars, 164 millions de dollars sont nécessaires au cours des cinq prochaines années (jusqu'en mars 2028) pour aborder les enjeux de santé et sécurité et procéder aux réparations essentielles des systèmes et des structures du bâtiment.
- ▶ D'autres précisions sur l'entretien différé sont présentées à la section 2.3.
- ▶ Pour assurer le maintien de la qualité des installations du CSO après le rattrapage des travaux d'entretien et de réparation qui ont été reportés, des dépenses liées à son cycle de vie sont nécessaires. Les dépenses annuelles liées au cycle de vie<sup>9</sup> ont été estimées en suivant les meilleures pratiques et réparties sur une base annuelle pour l'analyse, bien que les dépenses typiques liées au cycle de vie soient cycliques, avec des dépenses accrues au cours des années qui correspondent aux cycles de vie des actifs et aux besoins de réparation et de remplacement des principaux composants et systèmes du bâtiment. Les dépenses annuelles liées au cycle de vie sont estimées à 7,5 millions de dollars par année pour l'option Demeurer.

##### 5.1.4.2. Rénovation du bâtiment/renouvellement des expositions

- ▶ L'investissement de 369 millions de dollars pour procéder aux travaux d'entretien reportés permettra au bâtiment de poursuivre ses activités. L'analyse de rentabilité part du principe que le gouvernement ne consentirait pas cet investissement important dans le bâtiment sans s'assurer que

le contenu public et les expositions bénéficient soient également mis à jour pour prolonger leur durée de vie, ce qui nécessitera les investissements supplémentaires suivants :

- > 66 millions de dollars de financement supplémentaire sont nécessaires pour la modernisation des expositions. La fourchette des coûts d'exposition se situe généralement entre 400 \$ et 1 000 \$ le pied carré.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Les coûts liés au cycle de vie sont les coûts généralement associés au remplacement prévu, à la rénovation ou à la remise en état des systèmes, équipements et installations du bâtiment qui ont atteint la fin de leur durée de vie utile. Ces coûts sont pris en compte dans les deux options.

<sup>10</sup> Le type d'exposition se situant dans la fourchette de 400 \$ par pied carré comprendrait des expositions conventionnelles et quelques éléments interactifs électroniques simples ainsi que des éléments audiovisuels. À l'extrémité supérieure, à 1 000 \$ par pied carré, on trouverait des environnements immersifs, des expositions interactives électriques/mécaniques complexes, des finitions haut de gamme et une production cinématographique/vidéographique importante dans des salles spéciales. Le CSO n'a pas encore élaboré de plan d'exposition spécifique, à la suite de quoi un calcul plus précis des coûts sera entrepris.

- > Un financement supplémentaire de 43 millions de dollars est nécessaire pour la modernisation esthétique des zones ouvertes au public (jusqu'à 284 000 pieds carrés).
- ▶ Même si cet investissement ponctuel supplémentaire de 109 millions de dollars permettra de moderniser la plupart des aires publiques, il ne suffira pas à remplacer entièrement toutes les expositions ou à moderniser tous les espaces internes. Comme seulement 50 % des 568 000 pieds carrés du CSO bénéficieront de ces améliorations, il n'est pas garanti que le CSO sur le site Don Mills fonctionnera comme un centre des sciences de la « quatrième vague », même après cet investissement (voir l'annexe F).

### 5.1.5 Recettes et besoins en subventions

- ▶ Les recettes annuelles d'exploitation du CSO s'élevaient à environ 16,9 millions de dollars en 2019-2020, ce qui représente une diminution d'environ 11 % depuis 2009-2010, attribuable principalement à la baisse de la fréquentation.
- ▶ Avec des dépenses annuelles de 36 millions de dollars dépassant les revenus générés par le CSO d'environ 19 millions de dollars, une subvention annuelle est requise de la part du gouvernement. En 2019-2020, le CSO a reçu 19,4 millions de dollars pour ses activités générales de fonctionnement. Jusqu'à ce que le plan d'exploitation soit élaboré pour le CSO à la Place de l'Ontario, il est prématuré pour le ministère de déterminer si ce même niveau de subvention serait nécessaire si la CSO déménageait à la Place de l'Ontario.
- ▶ Outre le financement provincial, les recettes d'exploitation proviennent de sources gagnées (billetterie, stationnement, IMAX, adhésions, concessions, etc.), de commandites d'entreprise, de donateurs privés et de ventes et locations internationales.
- ▶ L'option Demeurer sur le site prévoit une augmentation significative des dépenses d'investissement pour l'entretien différé et le renouvellement des expositions. L'annexe I présente un résumé complet des besoins opérationnels pour l'option Demeurer sur le site au cours des 50 prochaines années.

### 5.1.6 Possibilités de commandite

- ▶ Le CSO indique que 11 % (environ 4 millions de dollars) de son budget de fonctionnement total provient de commandites et de collectes de fonds (en 2019-

2020).

- ▶ Le CSO a une expérience préalable de la gestion de campagnes de collecte de fonds fructueuses. En 2003-2004, le programme de transformation « Agents du changement », doté d'une enveloppe de 47,5 millions de dollars, a permis l'aménagement du Centre d'innovation de la famille Weston, de la place extérieure en 2006 (anciennement TELUSCAPE), de l'espace ActivIdée et de deux installations artistiques permanentes.
- ▶ Les commandites et les activités philanthropiques présentent le plus grand potentiel d'augmentation des recettes, mais il a été difficile d'attirer ces investissements compte tenu de l'état actuel du bâtiment et des expositions du CSO. Il a donc été difficile d'établir des partenariats et d'accroître les recettes par le biais des commandites et de la philanthropie.
- ▶ L'amélioration de la programmation liée à la mission du CSO (par exemple, les enjeux scientifiques cruciaux, l'innovation et la recherche) pourrait contribuer à attirer le soutien du secteur privé en faveur du CSO. L'élargissement de son public au-delà des enfants et des familles pourrait également attirer davantage les bailleurs de fonds et les commanditaires.

## 5.1.7 Dépenses

### 5.1.7.1. Coûts d'occupation

Les coûts annuels de location et les coûts d'occupation liés à la location s'élèvent à environ 5,2 millions de dollars, soit environ 17 % du budget annuel de fonctionnement, dont 4,7 millions de dollars au titre de l'indemnité d'occupation versée à IO (loyer et coûts d'exploitation et d'entretien connexes, frais de gestion, etc.).

### 5.1.7.2. Dotation/salaires/traitements/avantages sociaux

Le CSO a actuellement 250 employés sur place.

Tableau 8 – Ventilation de l'effectif du CSO (source, CSO, 2023)

Rôle/niveau	N <sup>bre</sup> d'employés
Haute direction	5
Personnel d'apprentissage et de mobilisation	116
Personnel des relations externes	58
Services intégrés et personnel d'exploitation	71

Selon le rapport annuel du CSO, le total des salaires, traitements et avantages sociaux actuels pour le CSO est de 20,54 millions de dollars (exercice 2021-2022).

- ▶ Les salaires et traitements représentent la plus grande part des dépenses, intervenant pour 63 % du budget annuel de fonctionnement.
- ▶ Le CSO planifie actuellement à son modèle de fonctionnement des changements qui entraîneront une certaine réduction de l'effectif à court terme. Les répercussions spécifiques sur les ETP n'ont pas encore été vraiment définies. En raison de l'incertitude, cet aspect n'a pas été répercuté dans le modèle financier.
- ▶ Le reste des dépenses d'exploitation, sauf la main-d'œuvre et les coûts d'occupation, est de 12,1 millions de dollars.

### 5.1.7.3. Dépenses de la Place de l'Ontario

- Dans le cadre de l'option 1 : Demeurer, le gouvernement continuerait à assumer tous les coûts liés à l'entretien des pavillons vacants et de la Cinésphère, ainsi qu'une part proportionnelle de tous les coûts d'entretien du site. Par souci de prudence, ces coûts ne sont pas pris en compte dans l'analyse financière de l'option Demeurer, car ils ne sont pas assumés par le CSO et leur ampleur est très incertaine (ces coûts sont inclus dans l'option Déménager, car les pavillons et la Cinésphère feraient partie du CSO).

## 5.1.8 Répercussions financières et économiques

### 5.1.8.1. Coût total du projet (répercussions financières en termes de trésorerie)

- Le tableau 9 présente le coût total du projet pour l'option 1 : Demeurer, à la fois en termes nominaux pour une période de 50 ans (équivalente à la durée de vie d'un bâtiment nouvellement construit) et sur la base de la valeur actuelle nette (VAN). Les hypothèses détaillées sont présentées à l'annexe I.

Tableau 9 – Résumé des coûts totaux du projet (répercussions financières en termes de trésorerie)

Tous les chiffres sont exprimés en millions de dollars CAD <sup>12</sup>	Total sur 50 ans (VAN)	Total sur 50 ans (Nominal)	Exercice 2023-2024	Exercice 2024-2025	Exercice 2025-2026	Exercice 2026-2027	Exercice 2027-2028	Exercice 2028-2029	Exercice 2029-2039	Exercice 2072-2073
Fréquentation			766,487	766,487	0	885,000	885,000	885,000	885,000	885,000
Recettes	\$625.8	\$1321.2	\$15.2	\$15.4	\$4.4	\$18.4	\$18.7	\$19.0	\$19.3	\$38.8
Dépenses										
Dépenses de fonctionnement	(\$1220.8)	(\$2524.6)	(\$33.9)	(\$34.4)	(\$27.1)	(\$36.5)	(\$37.0)	(\$37.6)	(\$38.1)	(\$71.0)
Entretien différé	(\$306.1)	(\$368.7)	(\$43.5)	(\$47.0)	(\$26.0)	(\$14.7)	(\$32.6)	(\$14.0)	(\$25.4)	\$0.0
Entretien lié au cycle de vie	(\$297.0)	(\$632.1)	(\$7.5)	(\$7.6)	(\$7.8)	(\$7.9)	(\$8.1)	(\$8.3)	(\$8.4)	(\$19.7)
Dépenses en immobilisations (expositions + améliorations esthétiques)	(\$105.9)	(\$115.8)	-	-	(\$37.8)	(\$38.6)	(\$39.4)	-	-	-
<b>Total</b>	<b>(\$1304.1)</b>	<b>(\$2320.0)</b>	<b>(\$69.7)</b>	<b>(\$73.6)</b>	<b>(\$94.3)</b>	<b>(\$79.3)</b>	<b>(\$98.4)</b>	<b>(\$40.8)</b>	<b>(\$52.5)</b>	<b>(\$51.9)</b>

- Sur une période de 50 ans, comme l'indique le tableau 9, les **coûts de l'option 1 (Demeurer) s'élèvent à 2,32 milliards de dollars (valeur nominale) ou 1,3 milliard de dollars (VAN) pour toutes les dépenses** liées à la conception et à la construction, à la modernisation des expositions, à l'exploitation, à l'entretien et au cycle de vie. Cette dépense importante peut être attribuée à un besoin en capital plus important, à des dépenses de fonctionnement permanentes élevées et à une augmentation plus modeste du nombre de visiteurs et/ou des recettes.

### 5.1.8.2. Analyse des répercussions financières

- Les répercussions financières de cette option sont également négatives en raison de l'augmentation de la subvention nécessaire pour financer la réparation des biens d'équipement et les pertes d'exploitation permanentes.<sup>11</sup> Le tableau ci-dessous présente les répercussions financières ou le financement nécessaire pour la mise en œuvre de l'option sur les six prochaines années :

Tableau 10 – Résumé des répercussions financières de l'option 1



Tous les chiffres sont exprimés en valeur nominale (millions de dollars CAD) <sup>12</sup>	Exercice 2023-2024	Exercice 2024-2025	Exercice 2025-2026	Exercice 2026-2027	Exercice 2027-2028	Exercice 2028-2029
Demeurer sur le site – Répercussions financières totales	(\$69.7)	(\$73.6)	(\$56.5)	(\$40.7)	(\$63.7)	(\$45.4)
Subvention de fonctionnement anticipée du CSO	\$19.4	\$19.4	\$19.4	\$19.4	\$19.4	\$19.4
Répercussions financières différentielles*	(\$50.3)	(\$54.2)	(\$37.1)	(\$21.3)	(\$44.3)	(\$26.0)

\* correspond au montant qui dépasse la subvention de fonctionnement actuelle.

<sup>11</sup> Il convient de noter que les répercussions financières annuelles fluctuent en raison de l'amortissement des coûts des travaux d'entretien essentiel.

<sup>12</sup> Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

- Les répercussions financières cumulées pour les 5, 10 et 50 prochaines années sont les suivantes :

Tableau 11 – Répercussions financières cumulées de l'option 1 (en millions de dollars canadiens réels)

Tous les chiffres sont exprimés en valeur nominale (millions de dollars CAD) <sup>12</sup>	5-Year Fiscal Impact	10-Year Fiscal Impact	50-Year Fiscal Impact
Demeurer sur le site – Répercussions financières totales	(\$304.3)	(\$546.4)	(\$2,320.0)
Répercussions financières différentielles	(\$207.3)	(\$352.4)	(\$1,350.0)

- L'annexe J présente un résumé complet des répercussions économiques et financières de l'option Demeurer sur le site sur une période de 50 ans.

### 5.1.8.3. Analyse des répercussions économiques

Les avantages économiques globaux associés à la modernisation du CSO sont mesurés d'après l'incidence sur le produit intérieur brut (PIB). Les deux options génèrent un niveau estimé de dépenses (coût total du projet, voir le tableau 9). L'incidence différentielle sur le PIB est déterminée en fonction du montant des nouvelles dépenses nettes injectées dans l'économie provinciale en raison de la construction et de l'exploitation continue de l'une ou l'autre option. Les principales activités qui influencent les calculs du PIB sont le tourisme, la construction et l'exploitation. L'exploitation comprend les coûts de fonctionnement des institutions publiques et des entreprises commerciales. Les répercussions les plus importantes sur le PIB se trouvent donc dans l'option ayant le plus haut niveau d'activité de construction, d'exploitation d'institutions et d'attractions.

Voici certains des facteurs qui contribuent aux répercussions économiques :

- **Création d'emplois** : Évaluée dans trois catégories : construction, exploitation et tourisme. L'option Demeurer sur le site créera environ 732 emplois.

Tableau 12 – Estimation du nombre d'emplois annuels créés dans le cadre de l'option 1 : Demeurer

Estimation des résultats annuels	Demeurer sur le site
Emplois – construction	323
Emplois – exploitation	391
Emplois – tourisme	18
<b>Total</b>	<b>732</b>

- **Recettes fiscales** : Basées sur les dépenses d'investissement, d'exploitation et de tourisme. Les recettes fiscales prévues dans le cadre de cette option s'élèvent à environ 312 millions de dollars sur une période de 50 ans.

Tableau 13 – Recettes fiscales dans le cadre de l'option 1 (en millions de dollars canadiens réels)

Résultats	Demeurer sur le site
Impôts des particuliers	115,9
Taxes de vente	83,3
Impôts sur les sociétés	60,8
Autres impôts et taxes	52,3
<b>Total</b>	<b>312,2</b>
<b>Estimation des résultats annuels</b>	
Impôts des particuliers	2,3
Taxes de vente	1,7

Résultats	Demeurer sur le site
Impôts sur les sociétés	1,2
Autres impôts et taxes	1,0
<b>Total</b>	<b>6,2</b>

- **Tourisme et PIB** : Le tourisme injecte de nouveaux dollars à l'économie de l'Ontario et est donc inclus dans les calculs du PIB. L'avantage du tourisme pour la province est mesuré en termes de dépenses supplémentaires. La modernisation du site devrait générer environ 2,4 milliards de dollars de dépenses totales dans le PIB sur une période de 50 ans.

Tableau 14 – Estimation de la contribution économique du tourisme dans le cadre de l'option 1 (en millions de dollars canadiens réels)

Contribution économique totale	Demeurer sur le site
Nombre d'années de construction	3
PIB – construction	104,7
PIB – exploitation	2 277,9
PIB – tourisme	50,6
<b>Total</b>	<b>2 438,6</b>
<b>Estimation des résultats annuels</b>	
PIB – construction	34,9
PIB – exploitation	45,6
PIB – tourisme	1,1
<b>Total</b>	<b>81,6</b>

## 5.2. Option 2 : Déménager le CSO à la Place de l'Ontario

Dans le cadre de l'option 2, il est envisagé de déménager le CSO d'un terrain appartenant à la Ville vers un site riverain contrôlé par la province dans le cadre du projet de réaménagement de la Place de l'Ontario. Le CSO serait repensé et entièrement modernisé dans le cadre d'une nouvelle enceinte de la Place de l'Ontario qui offrirait des divertissements tout au long de l'année et attirerait jusqu'à 7 millions de visiteurs par an. L'investissement en capital se traduira par une nouvelle installation plus efficace, conçue pour répondre aux besoins du Centre des sciences et de ses partenaires au cours des 50 prochaines années.

### 5.2.1 Exigences spatiales

- L'analyse de l'aménagement de l'espace et les calculs des coûts correspondants ont été utilisés pour étayer l'analyse de rentabilité et établir les besoins opérationnels et les coûts de fonctionnement, sur la base de dessins conceptuels. Les plans d'aménagement de l'espace et les calculs des coûts ont été fournis par Lord Cultural Resources, leader mondial de la planification et de l'aménagement de musées et d'institutions.
- Les musées contemporains exigent moins d'espace (superficie brute) que les modèles antérieurs. Le nouveau bâtiment, bien que plus petit, sera plus fonctionnel et plus efficace que l'actuel CSO et consacra la même superficie nette aux expositions permanentes (à secteur de programme équivalent). La superficie brute totale du CSO déménagé est de 275 700 pieds carrés (y compris les pavillons et la Cinésphère). L'installation existante sur le site du chemin Don Mills a une superficie d'environ 568 000 pieds carrés, y compris un atelier de fabrication, qu'il n'est pas proposé d'inclure dans la superficie de plancher brute principale de la Place de l'Ontario (la question de l'aménagement d'une éventuelle installation de fabrication à la Place de l'Ontario est abordée à la section 8.4).

- ▶ Lord Cultural Resources, en collaboration avec le CSO, a préparé un programme fonctionnel et un plan d'aménagement de l'espace pour le nouveau CSO à la Place de l'Ontario (voir l'annexe K). Le plan d'aménagement de l'espace propose une installation de 275 700 pieds carrés :
  - > Un nouveau bâtiment de 198 000 pieds carrés pour accueillir le Centre des sciences.
  - > Le bâtiment du Centre des sciences sera relié directement au complexe des cinq pavillons et de la Cinésphère, ce qui permettra d'ajouter 77 700 pieds carrés à l'espace du CSO.
- ▶ Environ 110 000 pieds carrés d'espace destiné aux expositions publiques permanentes seront fournis. Cela équivaut à environ 40 % de la superficie brute de plancher de la nouvelle installation (y compris les pavillons et la Cinésphère), comparativement à moins de 25 % sur le site actuel.
- ▶ Sur l'ensemble de l'espace destiné aux expositions permanentes, 80 % seront utilisés pour des présentations et des expositions qui démontrent un niveau élevé d'interactivité et de fonctionnalité multimédia. Les 20 % restants des salles d'exposition permanente seront consacrés à d'autres programmes participatifs, y compris des laboratoires et des utilisations novatrices.
- ▶ Le Centre des sciences à la Place de l'Ontario s'ajoutera à un certain nombre d'autres utilisations nouvelles et existantes sur le site. Afin de répondre à la demande de stationnement prévue pour l'ensemble des utilisations, une solution de stationnement complète à l'échelle du campus est nécessaire. Compte tenu des obligations en matière de stationnement imposées aux autres locataires et des besoins en stationnement prévus pour le CSO, on s'attend à ce que 2 000 à 3 000 places de stationnement soient nécessaires sur le site. Même si certaines des places de stationnement existantes continueront à être utilisées à des fins de stationnement, il est prévu que le reste de l'espace de stationnement nécessaire soit réalisé par la construction d'une nouvelle structure de stationnement souterraine. Le stationnement est une obligation gouvernementale et est abordé comme une solution à l'échelle de l'enceinte (solution de stationnement partagé entre tous les locataires). En outre, les revenus du stationnement seront réclamés par le gouvernement et non par les locataires individuels. Ainsi, ni les recettes ni les coûts du stationnement propres au CSO de la Place de l'Ontario ne sont inclus dans la présente analyse de rentabilité. Le ministère de l'Infrastructure présentera au Conseil du Trésor une demande de financement distincte et indépendante pour la nouvelle structure de stationnement.
- ▶ Le programme détaillé d'aménagement de l'espace et les calculs des coûts du nouveau Centre des sciences proposé à la Place de l'Ontario sont présentés à l'annexe K et à l'annexe M, respectivement.

### 5.2.2 Pierres angulaires du programme

La programmation du CSO à la Place de l'Ontario reflétera les dernières tendances des destinations culturelles prisées (voir l'annexe K), notamment :

- ▶ **Regroupement** : Les destinations prisées sont celles qui regroupent des activités et des institutions dans des lieux accessibles à pied. Il peut s'agir d'un milieu urbain au centre-ville ou d'un parc. Les visiteurs arrivent (en voiture, en transport en commun ou en autocar) et peuvent ensuite explorer librement toute une série d'activités. L'option Déménager permet de regrouper les usages culturels, récréatifs et touristiques avec le Parc des expositions (qui attire plus de 5,5 millions de visiteurs par an), le secteur riverain central et l'offre touristique du centre-ville de Toronto.
- ▶ **Image de marque** : L'image de marque est un élément essentiel d'une stratégie de communication efficace. L'option Déménager permet de donner une nouvelle image de marque au CSO et à la Place de

l'Ontario.

- ▶ **Visibilité** : Le site est situé à l'entrée ouest de la capitale de l'Ontario et à la principale porte d'entrée de Toronto pour le tourisme en provenance d'une grande partie de l'Ontario, du Canada et des États-Unis. L'option Déménager offre un site riverain au centre-ville avec une grande visibilité pour les touristes, les navetteurs et les résidents.
- ▶ **Leadership** : La recherche et les partenariats avec les universités, les instituts et l'industrie en vue de créer et d'appliquer de nouvelles connaissances permettent de s'assurer que les nouveaux centres à vocation scientifique restent pertinents et contemporains. Le fait d'être physiquement isolé des partenaires et d'avoir une faible visibilité empêche actuellement le CSO d'accroître ses activités et de réaliser son potentiel de leadership.

### 5.2.3 Fréquentation et entrées

- ▶ Un CSO repensé attirera un plus grand nombre de visiteurs tout au long de l'année que le site actuel, en raison de sa proximité avec le marché touristique du centre-ville et du fait qu'il serait situé dans l'enceinte de la Place de l'Ontario/Parc des expositions (qui attire actuellement 7,5 millions de visiteurs par an et qui devrait passer à 12 millions d'ici 2032). On estime que jusqu'à 1,15 million de personnes visiteront le CSO au cours des premières années, un nombre qui devrait se stabiliser à un million de visiteurs par an au cours de la troisième année d'exploitation. Cette fréquentation stabilisée représente une augmentation d'environ 13 % de la fréquentation annuelle par rapport à l'option 1.
- ▶ On suppose qu'au cours de l'exercice 2028-2029, l'actuel CSO sera fermé pour déménager l'installation du 770 Don Mills à la Place de l'Ontario. Le CSO devra être fermé pendant un certain temps, le temps que le déménagement physique à la Place de l'Ontario ait lieu. Le nombre de visiteurs pour les quatre mois de l'exercice 2028-2029 pendant lesquels le CSO déménagé devrait être ouvert a été ajusté à un tiers de la fréquentation annuelle prévue.
- ▶ On suppose que le marché des résidents pour le CSO déménagé demeurera le même que la fréquentation actuelle des résidents. Toute perte de fréquentation des visiteurs de l'est (Scarborough) et du nord-est (Markham) de la RGT sera compensée par les gains de fréquentation des résidents de l'ouest (région de Peel) et du nord-ouest (Vaughan).
- ▶ Actuellement, environ la moitié des visiteurs du CSO sur le site du chemin Don Mills s'y rendent grâce à une adhésion ou à une autre forme d'admission à prix réduit. Ces groupes bénéficient d'un prix d'entrée subventionné. Bien que l'on suppose qu'un nouveau CSO plus central augmentera sa part de marché du tourisme, offrant des possibilités d'augmenter le prix d'entrée moyen, l'analyse n'intègre aucune hypothèse liée au reprofilage de la fréquentation.
- ▶ La fréquentation des groupes scolaires resterait conforme aux niveaux actuels. Le CSO reçoit généralement environ 170 000 étudiants par an, soit 18 à 20 % du nombre total de visiteurs annuels. On suppose que les nouvelles visites scolaires en provenance de l'ouest et du nord-ouest de la région du Grand Toronto compenseront toute perte de visites scolaires en provenance du centre-ville, de l'est et du nord-est.
- ▶ Pour rester abordable et concurrentiel, le CSO veille à ne pas augmenter le prix des entrées d'une année sur l'autre. Le modèle financier repose sur l'hypothèse de recettes moyennes constantes par visiteur (recettes de stationnement et de billetterie combinées). Toutefois, étant donné que l'option Déménager ne génère pas de recettes de stationnement, aux fins du modèle financier, le prix moyen des billets par visiteur est soumis à une augmentation modeste de seulement 0,50 \$ par visiteur au

nouvel emplacement (pour tenir compte de la perte de recettes de stationnement). Les décisions finales concernant la tarification des billets à la Place de l'Ontario doivent être confirmées par le CSO, en fonction des besoins opérationnels et de la conjoncture du marché.

#### **5.2.4 Exigences d'immobilisations**

Pour l'*option 2 : Déménager*, le total des dépenses d'immobilisations pour la conception et la construction se situe à 386 millions de dollars. C'est 92 millions de dollars de moins que l'option 1 : Demeurer. Vous reporter à l'Annexe M où nous donnons un résumé complet des besoins d'immobilisations sur 50 ans pour l'option Déménager.

#### 5.2.4.1. Construction d'immeuble et préparation du site

- ▶ Le coût total estimatif de conception et de construction d'un nouveau Centre des sciences de l'Ontario à la Place de l'Ontario, y compris la remise en état des pavillons patrimoniaux, est de **322 millions de dollars** (sauf les pièces d'exposition). Cette estimation repose sur l'évaluation des coûts de catégorie D préparée par AW Hooker (Annexe M) avec les ajustements du gouvernement appliqués pour les contrôles de projets d'IO afin de mieux rendre compte de l'augmentation, des coûts liés à l'état du marché et à l'expérience acquise dans les projets antérieurs.
- ▶ Dans le cadre de l'engagement du gouvernement à entreprendre la réparation patrimoniale de la Place de l'Ontario, la province investit actuellement dans des travaux de réparation des bâtiments pour l'extérieur du complexe des pavillons et de la Cinésphère, à un coût estimatif d'environ 25,5 millions de dollars. On prévoit que l'occupation du CSO dans le complexe des pavillons et de la Cinésphère, l'ajustement interne et les frais de fonctionnement seront assumés par le CSO. Ce coût d'aménagement est compris dans les coûts de construction de 321 millions de dollars.
- ▶ Pour veiller à ce que la qualité des éléments d'actif du CSO fasse l'objet d'un entretien approprié au cours de la durée utile du bien, il est nécessaire d'y consacrer des dépenses au cours du cycle de vie. Les dépenses sur le cycle de vie ont été établies estimativement en se guidant sur les meilleures pratiques et ont été affectées sur une base annuelle aux fins d'analyse, même si, habituellement, les dépenses sur le cycle de vie sont de nature cyclique et accusent des augmentations dans les années qui correspondent au cycle de vie des éléments d'actif et aux besoins de réparation et de remplacement de composantes et systèmes d'immeuble majeurs. En raison de l'empreinte plus modeste de l'immeuble et de la capacité de concevoir et de construire un immeuble plus moderne et plus efficace pour le CSO à la Place de l'Ontario, les dépenses annualisées sur le cycle de vie sont calculées estimativement à 5,8 millions de dollars par an (une baisse de 25 % par rapport à l'option 1).
- ▶ Les structures actuelles ont été conçues avec une capacité portante suffisante pour autoriser la programmation. La capacité portante des structures en place, de façon générale, n'a pas été compromise par la détérioration et là où des conditions de détérioration ont été repérées l'objectif du projet actuel de réparation est de rétablir la capacité portante initiale des structures en place. Les toits des pavillons n'ont pas été conçus au départ pour une occupation par des assemblées publiques. La capacité portante des toitures actuelles des pavillons a été analysée et la programmation du CSO pourrait être possible sur le toit, avec certaines limites de charge ou un renforcement mineur à la structure de la toiture en place. Des études structurelles plus poussées seront entreprises dans le cadre du processus de conception détaillé après l'approbation de l'Étape deux par le Conseil du Trésor.
- ▶ Les coûts d'immobilisations de la nouvelle construction sont annualisés dans la ventilation donnée à l'Annexe M. Voir à la section 5.2.1 une analyse du projet de solution à l'échelle de l'enceinte pour le stationnement des voitures.

#### 5.2.4.2. Pièces d'exposition

- ▶ Le total des coûts attribués pour les nouveaux éléments d'exposition, y compris la conception, la fabrication et l'installation, est de **64 millions de dollars**. L'éventail des coûts d'exposition est généralement entre 400 et 1 000 \$ le pied carré<sup>13</sup>.

### 5.2.5 Exigences en matière de recettes et de subventions



- Nous avons modélisé les recettes annuelles provenant de la vente de billets, des adhésions et autres sources de revenu avec de modestes augmentations lors du déménagement du CSO. L'augmentation est attribuable à un nombre plus élevé de visiteurs et à un prix du billet majoré de 0,50 \$.

---

<sup>13</sup> Le type d'éléments d'exposition dans la fourchette des 400 \$ le pied carré comprendrait les éléments d'exposition classiques et certains ensembles interactifs et audiovisuels électroniques simples. À la fourchette supérieure de 1 000 \$ le pied carré, on retrouverait les environnements immersifs, les éléments d'exposition électriques/mécaniques interactifs complexes, des finitions haut de gamme et de grandes productions cinématographiques/vidéos dans des théâtres spécialisés. Le CSO n'a pas encore élaboré de plan spécifique d'exposition et c'est après cela que l'on pourra entreprendre de mieux définir les coûts.

- ▶ Le CSO accueille plusieurs événements, programmes et fonctions dans ses espaces publics et installations de location. À peine plus de 3 % des recettes actuelles d'exploitation du CSO proviennent de revenus de location. Compte tenu du nouvel emplacement au bord de l'eau, de sa proximité des salons des congrès et salons commerciaux et d'un nouvel hôtel au Parc des expositions, le CSO devrait pouvoir constater une augmentation des locations d'installation au nouvel emplacement (d'environ 10 à 20 %), mais pour veiller à conserver une certaine mesure de conservatisme dans l'estimation des recettes pro forma, aucune augmentation n'a été intégrée dans l'analyse.
- ▶ Les recettes et les dépenses de la Cinésphère, d'après les estimations, remplaceront les recettes et les dépenses d'OMNIMAX et devraient suivre la croissance des visiteurs à la Place de l'Ontario (et prise en compte dans les estimations de coût). La Cinésphère est un espace polyvalent offrant deux fois la capacité en places assises, des perspectives de programmation et une expérience cinématique enrichie. Il faudra une étude plus approfondie du marché, du public et du produit pour établir des projections plus précises pour la Cinésphère.
- ▶ Il n'y a pas eu d'hypothèse de recettes et de dépenses découlant des ventes à l'étranger pour le CSO à la Place de l'Ontario puisqu'aucune fabrication n'est envisagée dans cette option (voir à la section 8.4 la prise en compte de l'ajout d'une installation de fabrication au nouvel emplacement du CSO).
- ▶ Toutes les autres sources de revenu du CSO, d'après les hypothèses, augmenteront selon l'augmentation du nombre de visiteurs, soit d'environ 13 %. Cela comprend les commissions pour les services de vente au détail et de restauration, les adhésions, les services publics et éducatifs et les expériences récréatives et d'apprentissage en famille.
- ▶ Habituellement, dans les installations culturelles au Canada, il y a dépendance financière du financement gouvernemental. L'hypothèse est que toute nouvelle possibilité culturelle exploitée publiquement pour la Place de l'Ontario aura donc besoin d'un niveau appréciable de soutien gouvernemental pour payer les frais d'exploitation.

### 5.2.6 Perspectives de parrainage et de partenariat

- ▶ Les partenariats et les activités philanthropiques offrent de fortes possibilités d'augmenter les recettes gagnées. Dans l'option Déménager, l'augmentation des visiteurs touristes, jumelée à l'élargissement du public du CSO au-delà des enfants et des familles, intéressera les bailleurs de fonds et des commanditaires.
- ▶ En ce qui a trait à la collecte de fonds et aux commandites, Lord Cultural Resources est d'avis que les programmes de constructions nouvelles connaissent généralement plus de succès que les campagnes d'immobilisations pour la modernisation d'installations existantes. De plus, les installations fortement médiatisées dans des emplacements centraux réussissent mieux à attirer le financement (Annexe O). En raison de l'emplacement fortement médiatisé au cœur même du tourisme de la RGT, de la philanthropie et des marchés des entreprises – jumelé au mandat pédagogique du CSO et au patrimoine du site de la Place de l'Ontario, on estime que jusqu'à 40 % des coûts de construction pourraient être absorbés par une campagne d'immobilisations (environ 60 millions de dollars à 130 millions de dollars de contributions en capital / commandites / dons philanthropiques).
- ▶ Parmi les exemples de campagnes d'immobilisations pour les musées canadiens, mentionnons :
  - > Le Telus Spark Science Museum de Calgary, qui a réuni près d'un quart de ses besoins en capital de 160 millions de dollars par des dons de sociétés et de particuliers (36,5 millions de dollars en 2011).

- > Le Musée canadien des droits de la personne, à Winnipeg, a dépassé la cible de sa campagne d'immobilisations auprès des entreprises et particuliers donateurs de 150 millions de dollars (2012).
- > Le « Garden at the Leaf » à Winnipeg a réuni 60 millions de dollars sur ses besoins d'immobilisations de 135 millions de dollars (2021).
- > À Toronto, tant le ROM que le MBO ont tiré avantage de campagnes d'immobilisations importantes, notamment 30 millions de dollars réunis pour le Crystal du ROM (2003) et 100 millions de dollars donnés pour l'expansion du MBO (2009).

- ▶ Un nouveau bâtiment, dans un emplacement très visible du bord de l'eau, et une vision nouvelle aideront à attirer davantage de commanditaires, droits d'appellation et contributions philanthropiques, qui peuvent être beaucoup plus élevés que les 4 millions de dollars obtenus par le CSO au site de Don Mills en 2019-2020. Puisque ce financement n'est pas garanti, pour demeurer conservateurs, nous n'avons inclus dans l'analyse financière de l'une ou l'autre des options aucune contribution spéciale ou ponctuelle.
- ▶ Nous donnons une analyse plus poussée des perspectives de commandite et de partenariat à l'Annexe O.

## 5.2.7 Dépenses

### 5.2.7.1. Coûts d'occupation

- ▶ Le nouveau bâtiment aura une superficie au sol réduite (45 % de la superficie existante en pieds carrés bruts du CSO actuel) et pourrait viser les normes LEED Or. Les immeubles certifiés LEED contribuent à un fonctionnement plus efficace et plus durable. Les répercussions de la certification LEED et l'efficacité de la circulation par une diminution des espaces non utilisables pourraient générer des économies importantes en matière de coûts d'occupation (potentiellement, 2 \$ le pied carré). En raison des concepts techniques, les économies de coût ne peuvent être évaluées précisément et, par conséquent, ne figurent pas dans le modèle financier.
- ▶ On présume que le CSO paiera des coûts d'occupation d'après une formule analogue à celle actuellement en vigueur au site de Don Mills (et corrigée en fonction de la diminution de l'espace occupé). Aux fins d'un conservatisme prudent, aucune économie de coût attribuable à l'augmentation de l'efficacité énergétique de l'immeuble n'a été prise en compte dans l'analyse.
- ▶ Les dépenses pour les aires communes (p. ex. entretien, aménagement paysagiste, déchets solides) ont été calculées d'après la superficie en acres que le CSO occupe à la Place de l'Ontario (comme les autres locataires du site).

### 5.2.7.2 Dotation/salaires/traitements/avantages sociaux

- ▶ Compte tenu de l'empreinte beaucoup plus réduite et des changements au niveau du fonctionnement, les niveaux de dotation pourraient être ramenés de 250 à 215 ETP dans un nouveau CSO, entraînant, au niveau des salaires, des traitements et des avantages sociaux, une réduction de 14 % (ou 2,5 millions de dollars par an). On considère que c'est une réduction modeste et que d'autres réductions pourraient être possibles selon le nombre final d'ETP. La planification de la transition du personnel est en cours et l'évaluation des répercussions est amorcée. Aux fins de l'analyse financière, nous avons adopté comme hypothèse un coût ponctuel des indemnités de cessation d'emploi en 2028 d'environ 6,8 millions de dollars.
- ▶ Puisque nous n'avons pas, pour le CSO déménagé, élaboré de programmation et de plan de fonctionnement nouveaux plus détaillés, il est difficile de fournir une estimation plus affinée des besoins en ETP et/ou des coûts et économies connexes. Le CSO et le MTCS établiront une estimation plus précise des besoins en ETP à un point dans l'avenir, ce qui pourrait entraîner des diminutions supplémentaires. Tandis que la planification de la transition du personnel, et les répercussions sur les ETP, font l'objet de précisions supplémentaires, il faudra des estimations plus spécifiques pour les indemnités de cessation d'emploi, y compris en ce qui a trait aux coûts et à l'échéancier. Compte tenu des incertitudes opérationnelles, nous avons supposé qu'il y aurait réduction des ETP pour respecter le plafond établi par le MTCS.

### 5.2.7.3. Autres dépenses de fonctionnement

- ▶ Parmi les autres dépenses de fonctionnement, il faut mentionner les frais administratifs, les expositions et la programmation, les programmes éducatifs et le marketing. Ces postes de dépense sont liés plus étroitement à la programmation. L'hypothèse est donc que ces dépenses demeurent fixes.

## 5.2.8 Répercussions budgétaires et économiques

### 5.2.8.1. Coût total du projet (répercussions budgétaires selon la comptabilité de caisse)

- Nous présentons au Tableau 15 le total des coûts du projet en comptabilité de caisse pour un bâtiment sur une période de 50 ans, ainsi qu'à la valeur actualisée nette (VAN). Vous reporter à l'Annexe I pour le détail des hypothèses.

Tableau 15 - Total des coûts du projet pour l'option 2

Tous les chiffres en millions de \$ CAD <sup>14</sup>	Total sur 50 ans (VAN)	Total sur 50 ans (Nominal)	Exerc. 23-27 <sup>15</sup> (à Don Mills)	Exerc. 28-29 <sup>16</sup>	Exerc. 29-30	Exerc. 30-31	Exerc. 31-32	...	Exerc. 72-23
Fréquentation			885 000	333 333	1 150 000	1 050 000	1 000 000		1 000 000
Recettes	602,8 \$	1279,4 \$	17,5 \$	4,4 \$	22,5 \$	20,8 \$	20,1 \$		37,1 \$
Dépenses									
Dépenses de fonctionnement	(984,1 \$)	(2024,7 \$)	(39 \$)	(24,6 \$)	(32,1 \$)	(31,6 \$)	(31,6 \$)		(56,3 \$)
Entretien reporté	(30,5 \$)	(32,3 \$)	(0,4 \$)	-	-	-	-		-
Entretien sur la durée utile	(242,3 \$)	(507,5 \$)	(7,5 \$)	(6,5 \$)	(6,6 \$)	(6,8 \$)	(6,9 \$)		(15,6 \$)
Dépenses d'immobilisations (expositions + conception et construction + coûts ponctuels de déménagement*)	(393 \$)	(438,5 \$)	0 \$	(63,7 \$)	(4,5 \$)	-	-		-
<b>Total</b>	<b>(1047,1 \$)</b>	<b>(1723,5 \$)</b>	<b>(29,3 \$)</b>	<b>(88,4 \$)</b>	<b>(20,7 \$)</b>	<b>(17,6 \$)</b>	<b>(18,4 \$)</b>		<b>(34,8 \$)</b>

\*comprend les coûts liés aux cessations d'emploi.

- Sur une période de 50 ans, tel que mentionné au tableau 15, les coûts de l'**option 2 : Déménager**, se situe à **1,72 milliard (historiques) ou 1,05 milliard de dollars (VAN) pour la totalité des dépenses** liées à la conception et à la construction, à la modernisation des expositions, au fonctionnement, à l'entretien et au cycle de vie. La raison de ce coût moins élevé est que les exigences d'immobilisations sont plus réduites, de même que les exigences de fonctionnement et d'entretien, et on y suppose une augmentation des visiteurs et/ou des recettes.
- L'**option 2 : Déménager**, offre au gouvernement des économies d'environ 257 millions de dollars (VAN) sur 50 ans, comparativement à l'**option 1 : Demeurer**.

### 5.2.8.2. Analyse et répercussions budgétaires

- Tout comme pour l'option Demeurer sur le site, les répercussions budgétaires de l'option Déménager sont négatives compte tenu qu'il faut une augmentation des subventions pour financer le nouvel immeuble, déménager, procéder au déclassement et assumer les autres coûts, sans oublier les répercussions provisoires sur les recettes.
- Voici les répercussions budgétaires pour les six prochaines années :

<sup>14</sup> Les chiffres peuvent ne pas concorder, car ils ont été arrondis.

- <sup>15</sup> Note pour les exercices 2023-2024 à 2026-2027 illustre les années avant l'achèvement de la construction (c.-à-d. fonctionnement à Don Mills).
- <sup>16</sup> L'exercice 2028-2029 représente le CSO actuel fermé à partir d'avril 2028 et par la suite et le CSO déménagé ouvrant en décembre 2028.



Tableau 16 – Répercussions budgétaires de l'option 2 sur les six prochaines années

Tous les chiffres en millions de dollars CAD (historiques) <sup>17</sup>	Exerc. 2023-2024	Exerc. 2024-2025	Exerc. 2025-2026	Exerc. 2026-2027	Exerc. 2027-2028	Exerc. 2028-2029
Déménager – Répercussions budgétaires totales	(29,3 \$)	(35,5 \$)	(32,4 \$)	(29,3 \$)	(26,2 \$)	(45,2 \$)
Subvention de fonctionnement du CSO prévue	19,4 \$	19,4 \$	19,4 \$	19,4 \$	19,4 \$	19,4 \$
Répercussions budgétaires différentielles* (CSO seulement)	(9,9 \$)	(16,1 \$)	(13 \$)	(9,9 \$)	(6,8 \$)	(25,8 \$)

\* s'entend du montant dépassant la subvention de fonctionnement actuelle.

Les répercussions budgétaires cumulatives pour les cinq, dix et 50 prochaines années s'établissent comme suit :

Tableau 17 – Répercussions budgétaires cumulatives de l'option 2

Tous les chiffres en millions de dollars CAD <sup>17</sup>	Répercussions budgétaires sur cinq ans	Répercussions budgétaires sur 10 ans	Répercussions budgétaires sur 50 ans
Option Déménager Répercussions budgétaires <sup>2</sup>	(152,7 \$)	(319 \$)	(1 723,5 \$)
Répercussions budgétaires différentielles (CSO seulement)	(55,7 \$)	(125 \$)	(753,6 \$)

- Les répercussions budgétaires de l'option Déménager sont considérablement moindres que pour l'option Demeurer sur le site, tant à court qu'à long terme (c.-à-d. l'option Déménager coûte moins cher au gouvernement que l'option Demeurer sur le site). Cela indique que l'option Déménager réduirait considérablement les pressions qu'exerce le CSO sur le cadre budgétaire provincial, comparativement à l'option Demeurer sur le site (voir à la section 6.3 une comparaison des coûts et des économies pour le gouvernement).

L'analyse des répercussions budgétaires ne devrait être prise en considération qu'à titre indicatif, car il n'y a pas eu d'analyse détaillée poste par poste, compte tenu de ce qui suit : i) le niveau de détails dans les estimations des coûts d'immobilisations et ii) l'absence d'une stratégie immobilière (en même temps que les gains ou pertes connexes en matière financière) spécifique aux terrains actuels du CSO, si ce dernier doit déménager.

- Vous reporter à l'Annexe J où nous donnons un résumé des répercussions économiques et budgétaires sur 50 ans pour l'option Déménager.

### 5.2.8.3. Répercussions économiques pour la province

Voici les répercussions économiques sur 50 ans du déménagement du CSO à la Place de l'Ontario :

- **Création d'emplois** : Compte tenu de la construction d'une nouvelle installation nécessaire en vertu du scénario Déménager, il y a création d'emplois supplémentaires découlant de la construction et de l'aménagement. Le scénario Déménager devrait, d'après les prévisions, créer environ 1 245 emplois.

Tableau 18 – Estimation des emplois annuels de l'option 2

Résultats annuels estimatifs	Déménager
Emplois de la construction	888
Emplois de fonctionnement	336

Emplois du tourisme	20
<b>Total</b>	<b>1 245</b>

---

<sup>17</sup> Les chiffres peuvent ne pas concorder car ils ont été arrondis.

- **Recettes fiscales** : D'après les prévisions, les recettes fiscales se situeraient à environ 5,2 millions de dollars par an.

Tableau 19 – Recettes fiscales attribuables à l'option 2 (en millions de \$ CAD réels)

	Déménager
Impôt personnel	96,5
Taxes de vente	69,4
Impôt des sociétés	50,7
Autres taxes	43,6
<b>Total</b>	<b>260,2</b>
<b>Résultats annuels estimatifs</b>	
Impôt personnel	1,9
Taxes de vente	1,4
Impôt des sociétés	1,0
Autres taxes	0,9
<b>Total</b>	<b>5,2</b>

- **Tourisme et PIB** : Le scénario Déménager devrait générer environ 2 milliards de dollars au titre du PIB total sur la période de 50 ans.

Tableau 20 – Contribution du tourisme au PIB pour l'option 2 (en millions de \$ CAD réels)

	Déménager
Nombre d'années de construction	4
<b>Résultats pour 2022-2072</b>	
PIB découlant de la construction	384,1
PIB découlant du fonctionnement	1 584,5
PIB découlant du tourisme	63,6
<b>Total</b>	<b>2 032,1</b>
<b>Résultats annuels estimatifs</b>	
PIB découlant de la construction	96,0
PIB découlant du fonctionnement	31,7
PIB découlant du tourisme	1,3
<b>Total</b>	<b>129,0</b>



## 6. ÉVALUATION

---

### 6.1. Méthodologie

Nous détaillons ici les analyses quantitatives et qualitatives des deux options. Les deux options sont notées en fonction de trois priorités gouvernementales dégagées par le MTCS :

#### A. Répercussions budgétaires et économiques (50 %)

- a. Total des coûts du projet (en valeur actualisée nette)
- b. Répercussions budgétaires
- c. Répercussions économiques (quantifiables)
- d. Répercussions économiques (non quantifiables)

#### B. Durabilité du programme et expérience des visiteurs (25 %)

- a. Compétitivité de l'offre à titre d'attraction touristique
- b. Polyvalence du programme et de l'immeuble
- c. Répercussions de la construction
- d. Commercialisation de l'innovation, perspectives de « carrefour » et d'activités d'incubation

#### C. Accessibilité et intégration (25 %)

- a. Accessibilité, intégration et profil, visibilité, patrimoine et histoire
- b. Intégration dans le voisinage

Ce sont des experts en la matière et spécialistes de l'industrie qui ont mené l'évaluation des options, notamment IO, CSO et EY. Le gouvernement était représenté dans le processus d'évaluation par des membres du MTCS et de INF. Nous donnons dans les sections suivantes un résumé des points de discussion justificatifs et des notes convenues au cours de l'atelier. Le résultat des options par rapport aux objectifs gouvernementaux énoncés ci-dessus est noté dans le guide suivant :

Tableau 21 – Guide de notation par rapport aux objectifs énoncés par le gouvernement

Évaluation	Description	Note
Très bonne	Atteint en grande partie la presque totalité des objectifs énoncés applicables aux critères.	100 %
Bonne	Atteint nombre des objectifs déclarés applicables aux critères.	80 %
Satisfaisante	Atteint certains des objectifs énoncés applicables aux critères, mais n'atteint pas certains des objectifs sans augmentation des risques et des coûts.	60 %
Pauvre	N'atteint pas nombre des objectifs énoncés applicables aux critères et/ou entraînera une augmentation des risques et des coûts assumés par le CSO et la province de l'Ontario.	40 %
Très pauvre	N'atteint pas en bonne part tous les objectifs énoncés applicables aux critères et/ou augmentera les risques et les coûts assumés par le CSO et la province de l'Ontario de façon considérable.	20 %
Inacceptable	N'atteint d'aucune façon les objectifs.	0 %

## 6.2. Comparaison de l'analyse financière

Nous donnons au tableau 22 une comparaison des répercussions financières des deux options.

Tableau 22 – Résumé de l'analyse financière (\$ CAD, VAN)<sup>18</sup>

Répercussions financières	Option 1 : Demeurer sur le site	Option 2 : Déménager	Différence
Entrées générales	213 343 708	242 756 484	29 412 776
Activités auxiliaires <sup>19</sup>	405 546 717	378 124 108	(27 422 609)
Revenus d'intérêts	6 956 486	7 915 546	959 060
Répercussions sur les revenus provisoires <sup>20</sup>	-	(26 017 582)	(26 017 582)
<b>Recettes totales (\$)</b>	<b>625 846 911</b>	<b>602 778 556</b>	<b>(23 068 355)</b>
Dépenses de fonctionnement	(1 220 830 654)	(984 108 157)	236 722 497
Coûts d'indemnités de départ	-	(6 867 638)	(6 867 638)
<b>Total des frais de fonctionnement (\$)</b>	<b>(1 220 830 654)</b>	<b>(990 975 795)</b>	<b>229 854 859</b>
<b>Total des frais d'entretien reporté (\$)</b>	<b>(306 089 768)</b>	<b>(30 528 632)</b>	<b>275 561 136</b>
Coûts sur le cycle de vie de l'immeuble du CSO	(297 031 408)	(231 386 757)	65 644 650
Entretien des zones communes @ Place de l'Ontario	-	(10 914 042)	(10 914 042)
<b>Total Entretien (\$)</b>	<b>(297 031 408)</b>	<b>(242 300 799)</b>	<b>54 730 608</b>
Coût de construction du CSO – Éléments d'exposition	(64 578 670)	(63 949 759)	628 911
Coût de construction du CSO – Améliorations d'apparence	(41 369 193)	-	41 369 193
Coût de construction du CSO – Nouveau bâtiment + pavillons	-	(290 028 437)	(290 028 437)
Coûts de déménagement ponctuels du CSO – Dépenses spécifiques <sup>21</sup>	-	(32 124 675)	(32 124 675)
<b>Total des dépenses d'immobilisations (\$)</b>	<b>(105 947 863)</b>	<b>(386 102 871)</b>	<b>(280 155 008)</b>
<b>Excédent / (manque à gagner) total du projet</b>	<b>(1 304 052 782)</b>	<b>(1 047 129 541)</b>	<b>256 923 241</b>

## 6.3. Comparaison des répercussions budgétaires

- ▶ Les répercussions budgétaires sont les exigences de financement d'une option en particulier du point de vue des comptes financiers nets des revenus prévus en vertu de l'option donnée. Les chiffres représentent les exigences totales de financement du programme – et ne tiennent pas compte du financement de programme actuel provenant de la province.
- ▶ Nous donnons ci-après une comparaison des répercussions budgétaires des options Demeurer sur place et Déménager respectivement. D'après ces renseignements, l'option Déménager aurait des répercussions budgétaires moins élevées que l'option Demeurer, tant à court qu'à long terme.
- ▶ L'option 2 : Déménager, permet d'économiser au gouvernement 151,6 millions de dollars sur cinq ans, 227,4 millions sur 10 ans et 596,5 millions de dollars sur une période de 50 ans par rapport à l'option 1 : Demeurer sur le site.

<sup>18</sup> Les chiffres peuvent ne pas concorder car ils ont été arrondis.

<sup>19</sup> La baisse des recettes de fonctionnement auxiliaires de l'option Déménager est attribuable au fait que le CSO déménagé n'a pas d'installation de fabrication, ce qui supprime de 59 433 036 \$ en termes VAN les recettes dues aux « ventes à l'étranger et à la

location » (période de 50 ans).

<sup>20</sup> On suppose que le CSO se regroupera dans une empreinte plus réduite au cours de la période de fonctionnement provisoire à Don Mills avant son déménagement à la Place de l'Ontario. Pour rendre compte de cette diminution de l'empreinte de l'immeuble, une baisse des recettes a été calculée pour cette période provisoire.

<sup>21</sup> Cela comprend les coûts de déclassement, les coûts de déménagement et les coûts des obligations de suivi.



Tableau 23 – Comparaison des répercussions budgétaires entre les options 1 et 2

Tous les chiffres en millions de dollars CAD historiques <sup>22</sup>	Exerc. 2023-2024	Exerc. 2024-2025	Exerc. 2025-2026	Exerc. 2026-2027	Exerc. 2027-2028	Exerc. 2028-2029
Demeurer	(69,7 \$)	(73,6 \$)	(56,5 \$)	(40,7 \$)	(63,7 \$)	(45,4 \$)
Déménager	(29,3 \$)	(35,5 \$)	(32,4 \$)	(29,3 \$)	(26,2 \$)	(45,2 \$)
Différence de répercussions budgétaires	40,4 \$	38,1 \$	24,1 \$	11,5 \$	37,5 \$	0,2 \$

Voici une comparaison des incidences budgétaires cumulatives pour les 5/10/50 prochaines années :

Tableau 24 – Répercussions budgétaires comparatives à 5, 10 et 50 ans

Tous les chiffres en millions de dollars CAD historiques <sup>22</sup>	Répercussions budgétaires à 5 ans	Répercussions budgétaires à 10 ans	Répercussions budgétaires à 50 ans
Demeurer	(304,3 \$)	(546,4 \$)	(2 320 \$)
Déménager	(152,7 \$)	(319 \$)	(1 723,5 \$)
Différence de répercussions budgétaires	151,6 \$	227,4 \$	596,5 \$

<sup>22</sup> Les chiffres peuvent ne pas concorder car ils ont été arrondis.

## 6.4. Évaluation

Nous présentons au tableau 26 l'analyse des options par rapport aux critères convenus.

Tableau 25 – Pointage d'évaluation

Catégorie	Option 1 : Demeurer sur le site	Option 2 : Déménager le CSO à la Place de l'Ontario
Facteurs non financiers – 50 %	Score de 50	Score de 50
Pointage financier et économique – 50 %	Score de 50	Score de 50
SCORE TOTAL – 100 %	100	100

Tableau 26 – Évaluation intégrée détaillée

A. Financière et économique	Option 1 : Demeurer sur le site	Option 2 : Déménager le CSO à la Place de l'Ontario
<p><b>Valeur actualisée nette :</b> Montant en dollars, à la valeur actualisée, représentant l'excédent total de fonds générés (ou de coûts engagés, si négatifs). Une période de 50 ans servira pour correspondre avec la durée utile du nouveau bâtiment et le chiffre inclura en totalité les recettes et les coûts des deux côtés pour s'assurer d'une comparabilité appropriée.</p>	<p>Total des coûts du projet</p> <p>1 304,1 millions de \$</p>	<p>Total des coûts du projet</p> <p>1 047,1 millions de \$</p> <p>Économies de 256,9 millions de \$ ou 20 % par rapport à l'option 1</p>
<p><b>Répercussions financières :</b> Répercussions dans les états financiers de la province au cours des cinq prochaines années en raison des recettes et dépenses prévues.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 5 ans : (304,3 millions de \$)</li> <li>▶ 10 ans : (546,4 millions de \$)</li> <li>▶ 50 ans : (2 320 millions de \$)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 5 ans : (152,7 millions de \$)</li> <li>▶ 10 ans : (319 millions de \$)</li> <li>▶ 50 ans : (1 723,5 millions de \$)</li> <li>▶ Économies sur 50 ans : 596,5 millions de dollars</li> </ul>
<p><b>Répercussions économiques (quantifiables) :</b> Répercussions économiques quantifiables, par exemple recettes fiscales différentielles, répercussions sur le PIB et croissance de l'emploi.</p>	<p>Bonnes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Répercussions fiscales positives calculées estimativement à 312,2 millions de dollars</li> <li>▶ Répercussions positives totales sur le PIB à approximativement 2 438,6 millions de dollars</li> <li>▶ 323 emplois provenant de la construction</li> <li>▶ 391 emplois de l'exploitation</li> <li>▶ 18 emplois du tourisme</li> </ul>	<p>Bonnes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Répercussions fiscales positives calculées estimativement à 260,2 millions de dollars</li> <li>▶ Répercussions positives totales sur le PIB à approximativement 2 032,1 millions de dollars</li> <li>▶ 888 emplois provenant de la construction</li> <li>▶ 336 emplois de l'exploitation</li> <li>▶ 20 emplois du tourisme</li> </ul>

A. Financière et économique	Option 1 : Demeurer sur le site	Option 2 : Déménager le CSO à la Place de l'Ontario
<p><b>Répercussions économiques (autres) :</b></p> <p><b>D'autres répercussions économiques</b> seront à prendre en compte, notamment : perspectives de financement de commanditaires, répercussions sur l'industrie touristique dans son ensemble, répercussions sur la collectivité locale, etc.</p>	<p>Bonnes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Augmentation potentielle d'utilisation par le marché touristique</li> <li>▶ Possibilités d'augmentation des commandites</li> <li>▶ Possibilités de partenariats institutionnels et commerciaux</li> <li>▶ Répercussions positives plus fortes sur la collectivité locale</li> </ul>	<p>Très bonnes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fortes possibilités d'augmentation des commandites</li> <li>▶ Possibilités plus fortes de nouveaux partenariats communautaires, institutionnels et commerciaux (« commercialisation de la science »)</li> <li>▶ Augmentation du tourisme et répercussions positives sur la collectivité locale.</li> </ul>
B. Durabilité du programme et expérience des visiteurs	Option 1 : Demeurer sur le site	Option 2 : Déménager le CSO à la Place de l'Ontario
<p><b>Compétitivité de l'offre en tant qu'attraction touristique :</b></p> <p>La mesure dans laquelle l'option exerce une attraction positive sur l'augmentation du tourisme, la science, l'innovation et un public en croissance pour le CSO.</p>	<p>Satisfaisantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La mise à jour des éléments d'exposition entraînera un intérêt renouvelé</li> <li>▶ Le bâtiment patrimonial et l'historique du site continueront à attirer certains Ontariens</li> <li>▶ Le transport en commun et l'accès seront considérablement améliorés avec le métro de la ligne Ontario et la ligne de train léger Eglinton Crosstown</li> <li>▶ Les autres expériences touristiques dans le secteur demeurent limitées</li> </ul>	<p>Bonnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le CSO nouvellement construit générera un renouveau d'intérêt, notamment de la part des nouveaux marchés</li> <li>▶ Meilleur accès du CSO au marché touristique avec un emplacement au centre-ville</li> <li>▶ Le site en bord de l'eau est intéressant pour ceux qui fréquentent le CSO compte tenu des options supplémentaires provenant du groupage multiple dans l'ensemble des biens adjacents (notamment 5,5 millions de visiteurs au Parc des expositions)</li> <li>▶ Des options de transport en commun sont disponibles, mais il pourrait quand même y avoir certaines difficultés/ d'accès de dernière étape.</li> </ul>
<p><b>Souplesse du programme et de l'immeuble :</b></p> <p>Capacité du CSO de modifier rapidement et efficacement l'utilisation/la conception de l'espace pour répondre aux besoins et aux forces du marché. La taille du bâtiment, la configuration, les services, les systèmes et/ou l'emplacement peuvent avoir des répercussions sur la capacité de modifier l'espace.</p>	<p>Pauvres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'entretien différé planifié à entreprendre aidera à régler certaines contraintes de souplesse essentielles de l'immeuble, mais des difficultés demeurent au niveau de l'empreinte étendue et de l'aménagement.</li> <li>▶ La conception actuelle de l'immeuble limite les utilisations et la souplesse du programme (p. ex. en raison de la coquille en béton, de multiples paliers, de la capacité nette d'utilisation brute inefficace, des emplacements des locaux).</li> </ul>	<p>Bonnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le concept nouveau et moderne augmentera la souplesse, améliorera l'accès et la souplesse et l'utilisation multiple dans l'ensemble de l'espace du programme.</li> <li>▶ L'expansion future sur place est possible compte tenu de la taille de l'enceinte, mais certaines difficultés demeurent en raison de la construction près de l'eau ou sur l'eau, qui persisteront, mais demeurent gérable.</li> </ul>



B. Durabilité du programme et expérience des visiteurs	Option 1 : Demeurer sur le site	Option 2 : Déménager le CSO à la Place de l'Ontario
<p><b>Répercussions de la construction :</b> La construction d'une nouvelle installation et/ou des rénovations importantes auront des répercussions sur l'expérience des utilisateurs du CSO, ainsi que sur les autres groupes d'intervenants clés (p. ex. voisins, partenaires).</p>	<p>Pauvres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La fermeture planifiée et les activités d'entretien reporté échelonnées seront très perturbatrices en ce qui a trait à l'expérience des visiteurs.</li> </ul> <p>La fermeture complète du CSO pour l'élimination de l'amiante peut avoir des répercussions à long terme sur la marque et sur l'attrait du CSO en général.</p>	<p>Bonnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Répercussions limitées globalement en raison de l'utilisation maintenue du site actuel au cours de la construction de la nouvelle installation à la Place de l'Ontario, mais il y aura certaines perturbations pour le CSO au cours du déménagement à la Place de l'Ontario. La construction pose certaines difficultés compte tenu de l'emplacement de la Place de l'Ontario (p. ex. niveaux d'eau, contraintes des structures en place, logistique), mais ces complexités ont été intégrées dans le coût total du projet.</li> </ul>
<p><b>Commercialisation de l'innovation; perspectives d'incubation; activités de « carrefour » :</b> Mesure dans laquelle l'option :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) facilite la mise en vitrine permanente de la recherche et de l'innovation de pointe et l'éducation scientifique;</li> <li>ii) comprend la possibilité que le CSO agisse de plus en plus comme carrefour de soutien et incubateur pour les chercheurs, les entrepreneurs, les investisseurs et les mentors dans le domaine des sciences;</li> <li>iii) appuie les nouvelles pousses et l'accélération des entreprises et sert de plateforme au développement et à l'investissement dans la technologie et les sciences;</li> <li>iv) facilite les perspectives d'investissement et de partenariat résultant en un soutien direct financier et non financier au CSO.</li> </ul>	<p>Satisfaisantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Historique solide de partenariats (p. ex. ministère de l'Éducation) et possibilités continuant d'être explorées, qui pourront être enrichies grâce à une installation renouvelée.</li> <li>▶ Certaines perspectives de carrefour et de grappes disponibles, mais il y a des limites en raison de l'emplacement du CSO.</li> <li>▶ Le réaménagement de la collectivité est largement résidentiel, avec des possibilités minimales de partenariats commerciaux.</li> </ul>	<p>Bonnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les perspectives de nouveaux partenariats attribuables à une installation nouvelle et moderne plus proche des partenaires du secteur (entreprises, institutions et communauté).</li> <li>▶ Espace réservé et planifié pour le carrefour, l'innovation et les activités d'incubation non disponibles sur le site actuel.</li> <li>▶ Options de colocalisation et concepts spécifiques qui devraient être pleinement précisées.</li> </ul>

C. Accessibilité et intégration	Option 1 : Demeurer sur le site	Option 2 : Déménager le CSO à la Place de l'Ontario
---------------------------------	---------------------------------	---

**Accessibilité du site et profil du CSO dans la Ville, la région, la province; patrimoine et histoire :**

Mesure dans laquelle le CSO peut être reconnu comme établissement mettant en vedette la science et l'innovation pour les entreprises, la collectivité et les touristes et étant accessible à tous les Ontariens. Mesure dans laquelle l'option sélectionnée fait honneur à l'histoire de l'organisme et à la nostalgie des Ontariens envers l'institution.

Bonnes :

- ▶ Historique solide à l'emplacement actuel
- ▶ Structure iconique avec une architecture de premier plan
- ▶ La marque et la force existantes demeurent
- ▶ Une forte affinité de nombre d'utilisateurs pour l'organisation se maintiendra
- ▶ L'espace à la Place de l'Ontario demeurerait disponible pour d'autres perspectives de réaménagement
- ▶ Le site est à proximité étroite du nouveau train rapide et des lignes de métro, ainsi que des réseaux autoroutiers.

Bonnes :

- ▶ Une marque provinciale appartenant à la province sur le même site appartenant à la province
- ▶ Localisé sur un site public du bord de l'eau sur les berges du lac Ontario
- ▶ Perspective de l'immeuble et d'un concept nouveau historique
- ▶ Les offres d'emplacements attireront un nouveau marché (p. ex. l'Ouest de Toronto, Mississauga, la RGT élargie), mais peut perdre un peu le marché à l'Est
- ▶ Site proche des réseaux ferroviaires et autoroutiers régionaux
- ▶ Possibilités de renouveler la marque du CSO en tant que destination davantage axée sur la famille
- ▶ Le changement d'utilisation du site actuel du CSO peut être perçu comme négatif
- ▶ Augmentation du profil et de la visibilité en raison de l'emplacement
- ▶ Perspectives de satisfaire aux exigences d'accessibilité (LAPHO).

C. Accessibilité et intégration	Option 1 : Demeurer sur le site	Option 2 : Déménager le CSO à la Place de l'Ontario
<p><b>Intégration dans le voisinage :</b>            Mesure dans laquelle l'installation et le programme conviennent aux propriétés et à la collectivité voisines.</p>	<p>Bonnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Actuellement un endroit de rassemblement pour la collectivité locale</li> <li>▶ Solides relations actuelles avec les écoles locales</li> <li>▶ L'accessibilité du site à pied, à bicyclette et en transport en commun (intégration au quartier local)</li> </ul>	<p>Bonnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La démographie naissante dans la collectivité appuie la croissance du CSO</li> <li>▶ Facilite les perspectives de destination intégrée du voisinage (p. ex. jeux, durabilité, innovation, eau)</li> <li>▶ Le site est accessible à pied, à bicyclette et en transport en commun (intégré au centre-ville et au voisinage local), malgré qu'il soit situé plus loin de la collectivité adjacente que le site actuel.</li> </ul>



## 6.5. Note

Nous présentons au tableau suivant un résumé des notes attribuées d'après le rendement de chaque option par rapport aux critères d'évaluation.

Tableau 27 – Évaluation de notation intégrée

Catégorie et PONDÉRATION	Option 1 : Demeurer	Option 2 : Déménager
<b>Financière et économique – 50 %</b>	<b>Note : 29 / 50</b>	<b>Note : 48 / 50</b>
Valeur actualisée nette (20 points)	(1 304,1 millions de \$) 24,5 % moins coûteuse Perte de 24.5 % points de pourcentage  15 / 20	(1 047,1 millions de \$)   20 / 20
Répercussions budgétaires (20 points)	Prime par rapport à l'option 2 : 5 ans : 99 % 10 ans : 71 % 50 ans : 35 % Moyenne 68 % Perte de 68 % des points  6 / 20	   20 / 20
Répercussions économiques (10 points)	80 %	80 %
<b>Durabilité du programme et expérience des visiteurs – 25 %</b>	<b>Note : 12,5 / 25</b>	<b>Note : 20 / 25</b>
Compétitivité de l'offre en tant qu'attraction touristique	60 %	80 %
Polyvalence du programme et de l'immeuble	40 %	80 %
Répercussions de la construction	40 %	80 %
Commercialisation de l'innovation; perspectives d'incubateurs; activités de « carrefour »	60 %	80 %
<b>Accessibilité et intégration – 25 %</b>	<b>Note : 20 / 25</b>	<b>Note : 20 / 25</b>
Accessibilité, intégration et profil/visibilité de la Ville, de la région et de la province; patrimoine et histoire	80 %	80 %
Adéquation au voisinage	80 %	80 %
<b>NOTE TOTALE – 100 %</b>	<b>61,5 / 100</b>	<b>88 / 100</b>
<b>Financière et économique (catégorie A)</b>	<b>29 / 50</b>	<b>48 / 50</b>
<b>Qualitative (catégories B et C)</b>	<b>32,5 / 50</b>	<b>40 / 50</b>

Sur la base de la méthodologie d'évaluation et de l'annotation dégagées ci-dessus, l'**option 2 : Déménager le CSO à la Place de l'Ontario a une note plus favorable dans l'ensemble dans la majorité des catégories quantitatives**. Non seulement la solution recèle des coûts considérablement moins élevés pour le gouvernement sur le long terme comparativement à l'option 1 : Demeurer (257 millions de dollars en termes de valeur actualisée nette; ou 596 millions de dollars en dollars historiques), mais la solution a aussi des répercussions moins élevées à court terme du point de vue de la comptabilité financière (c.-à-d. économies de 50 % et de 42 % sur cinq et 10 ans respectivement).

L'option Déménager, de plus, obtient une note égale ou meilleure dans l'ensemble des facteurs qualitatifs. Elle permet au CSO de se doter d'un programme et d'un modèle de croissance beaucoup plus durables en raison d'une installation plus souple et plus rentable et permet d'intensifier la commercialisation du secteur des sciences, compte tenu qu'il est possible d'optimiser les activités du carrefour et de l'incubateur.

**REMARQUE :** Comparativement au statu quo (c.-à-d. ne rien faire), les deux options pour moderniser le CSO exigeront des subventions supplémentaires du gouvernement. Les économies dans ce contexte dépendent des options présentées.



## 7. FACTEURS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE

---

En plus de l'analyse présentée ci-dessus, il existe une série d'enjeux propres à la mise en œuvre du projet et dont la province devrait tenir compte pour prendre sa décision. Nous présentons ces enjeux ci-après.

### 7.1. Perspectives de compensation des dépenses d'immobilisations et d'exploitation

La possibilité de déménager le CSO d'un terrain appartenant à la Ville à des terrains appartenant à la province déverrouille des possibilités éventuelles de compensation financière. Ces dépenses en capital et opérationnelles qui offrent des possibilités de compensation comprennent :

- ▶ **Horizon des investissements en immobilisations** : L'échelonnement de l'aménagement pourrait être programmé afin que les paiements du gouvernement puissent être reportés sur plusieurs années, tout dépendant du calendrier de construction.
- ▶ **Compensation de la campagne d'immobilisations** : Les perspectives de réunir du capital par une campagne publique d'immobilisations sont beaucoup plus fortes pour des projets de nouveaux immeubles dans un emplacement de prestige que pour un projet de modernisation d'immeuble. Le déménagement du CSO à un emplacement central au bord de l'eau à la Place de l'Ontario offre des possibilités de compenser les campagnes d'immobilisations, qui sont beaucoup plus limitées à l'emplacement de Don Mills. De plus, la Place de l'Ontario peut également offrir de nouvelles perspectives en relevant le profil et la visibilité du CSO. Cela offrirait des avantages en plus de ceux déjà dégagés dans la présente analyse de rentabilité, puisqu'aucune de ces perspectives de campagne d'immobilisations n'a été intégrée dans l'analyse financière. Une campagne d'immobilisations pour le CSO à la Place de l'Ontario pourrait permettre de réunir entre 60 et 130 millions de dollars.
- ▶ **Programme d'infrastructure Investir au Canada** : Il est possible que la province concrétise une partie de la revitalisation du Centre des sciences de l'Ontario au moyen du financement fédéral des infrastructures. Cela pourrait comprendre les volets communautaire et culture du Programme d'infrastructure Investir au Canada (403 millions de dollars attribués à l'Ontario, 10 millions de dollars non attribués en février 2023) et Projets nationaux et régionaux du nouveau Fonds Chantiers Canada (9,5 milliards de dollars au total disponibles dans l'ensemble du Canada; 115 millions de dollars non affectés en février 2023).
- ▶ **Incitatif de rupture de bail** : Même si, en théorie, la province est prise avec un bail de 99 ans sur le site (jusqu'en 2064), la valeur théorique du bail, et la valeur du terrain concrétisent des perspectives selon lesquelles les offres du site du 770 Don Mills présentent une occasion à ne pas rater de tirer parti d'avantages mutuels tant pour la province que pour la Ville. Nous analysons à la section 3.9 d'autres facteurs à considérer pour négocier une rupture du bail actuel (et les perspectives futures sur l'emplacement).
- ▶ **Gain fiscal** : D'après l'évaluation foncière du site du 770 Don Mills et des estimations de recettes de l'impôt foncier provenant de l'étude de faisabilité (Annexe L, où l'on envisage un aménagement étendu des terres du plateau du site et des terres de la vallée), la valeur actuelle des futures recettes fiscales à l'avantage de la Ville pourrait se situer aussi haut qu'entre 601 millions de dollars à 785 millions de dollars sur une période de 50 ans. Cet avantage fiscal d'envergure est un autre

incitatif pour la Ville d'être en faveur d'une rupture anticipée du bail. Sur le plan conservateur, le modèle financier ne tient compte d'aucun avantage partagé concernant la vente des terrains ou les recettes d'impôts fonciers récurrentes.

### 7.1.1 Subvention de fonctionnement

- ▶ **Subvention de fonctionnement** : La subvention annuelle provinciale de fonctionnement de 19,4 millions de dollars que le CSO reçoit peut être transférée à n'importe quel endroit, y compris à la Place de l'Ontario. Sur une période de 50 ans, la valeur de cette subvention se situe à environ 970 millions de dollars.
- ▶ **Aucune nouvelle subvention de fonctionnement** n'est nécessaire si le CSO déménage à la Place de l'Ontario. Nécessairement, toute autre utilisation d'ancrage provincial de la Place de l'Ontario exigera probablement une nouvelle subvention de fonctionnement en plus d'engagements en matière d'immobilisations. Toutefois, l'actuelle subvention de fonctionnement sur laquelle compte le CSO n'est pas considérée comme de l'« argent frais » et est entièrement transférable.
- ▶ La Place de l'Ontario offre au CSO une **meilleure possibilité de collaborer et d'établir des partenariats avec d'autres locataires et partenaires pour augmenter les recettes** et réduire la dépendance des subventions gouvernementales. Dans cette veine, il y a l'adoption de services partagés, par exemple marketing et promotion, entrées et billetteries conjointes. Nous évaluons d'autres perspectives de recettes et de réduction des coûts à l'Annexe O.

### 7.2. Modèle opérationnel de la Place de l'Ontario

Ce modèle opérationnel représente la façon dont se crée la valeur et par qui et touche la façon dont le Centre des sciences génère des revenus équilibrés par rapport à ses coûts d'exploitation. L'analyse de rentabilité ne comprend aucun facteur spécifique pris en compte sur la façon dont le déménagement à la Place de l'Ontario aura des répercussions sur le modèle de fonctionnement du Centre des sciences. Toutefois, on sait qu'avec un déménagement, il faut peut-être une restructuration et un modèle opérationnel cible en tant qu'étape préliminaire essentielle. Le maintien de l'actuel modèle opérationnel dans la présente analyse ne devrait pas être interprété comme un appui d'Infrastructure Ontario. Actuellement, il y a encore de multiples variables à valider et par conséquent, nous n'avons pas élaboré en profondeur d'analyse de capacité, de répercussions sur la gouvernance et d'estimations budgétaires.

Nous avons mené une évaluation de haut niveau du modèle de fonctionnement dans son état actuel. L'évaluation a permis de dégager les 10 principaux besoins futurs en matière de capacité et a fait ressortir les lacunes. Ce travail est actuellement en cours de finalisation dans un rapport préliminaire du modèle opérationnel que doit terminer EY au début de mars 2023. Il faudra encore du travail pour tenir compte de l'évaluation détaillée des capacités, des rôles et responsabilités et des mesures nécessaires pour atteindre le modèle fonctionnel dans l'état visé.

### 7.3. Portée de la conception du nouvel immeuble au titre du budget disponible

La présente analyse de rentabilité repose sur un Centre des sciences à la Place de l'Ontario de 275 700 pieds carrés, à un coût total estimatif de la construction de 321 millions de dollars (y compris la modernisation du complexe des pavillons et de la Cinésphère). À mesure que progresse la conception de l'immeuble, la taille du bâtiment, la conception et le programme peuvent être affinés afin de mieux répondre aux besoins futurs du CSO, de ses éléments d'exposition, de ses partenaires/ intervenants et de l'expérience des visiteurs. Il peut aussi y avoir des possibilités de dimensionner la conception de l'immeuble final pour intégrer divers niveaux d'investissement en fonction du budget disponible. À ce stade très précoce de planification, il existe d'importantes possibilités de concevoir un programme et un immeuble capables de s'ouvrir à diverses contraintes budgétaires.

#### 7.4. Valeur de l'emplacement

La collectivité des environs du site actuel du Centre des sciences évolue et mûrit pour devenir une communauté de densité de moyenne à élevée, à revenus mixtes et à utilisations mixtes. Tel qu'analysé à la section 3,8, il existerait une possibilité de participer à la capture de la valeur foncière du site de Don Mills. La Ville de Toronto est en faveur de cette transformation et a créé un cadre de politique et de planification permettant une utilisation multiple des aménagements de haute densité dans l'ensemble de la région élargie, y compris des parties du site du CSO.



Si les conditions peuvent être acceptées, une résiliation précoce ferait en sorte que les terres du CSO soient remises à la Ville et deviendraient disponibles pour un réaménagement. Dans le cadre de ce processus, la province pourrait éventuellement négocier soit un partenariat à long terme avec la Ville (partage des gains), soit une entente plus immédiate qui permettrait que le site soit rétrocédé *sur place et dans l'état*. Cette dernière solution pourrait limiter toute obligation de suivi, y compris, sans que cela soit limitatif :

- ▶ coûts de déclassement (environ 21 millions de dollars);
- ▶ coûts liés à la remise du bâtiment dans un bon état (jusqu'à 369 millions de dollars).

Vous reporter à l'Annexe L où nous donnons une analyse détaillée de la valeur foncière estimative du site du CSO.

### 7.5. Facteurs de mise en œuvre pour les activités provisoires

Pour le nouveau CSO à la Place de l'Ontario, on prévoit qu'il faudra jusqu'à cinq ans pour l'approbation, l'approvisionnement, la conception, la construction et l'aménagement. Dans l'intervalle, le gouvernement peut souhaiter conserver une présence virtuelle ou physique du CSO (au site actuel, à un autre endroit, à des activités ponctuelles dans l'ensemble de la province ou en ligne). Toute solution provisoire supposera des répercussions opérationnelles et des coûts de transition à court terme. La durée et l'envergure des activités provisoires auront des répercussions sur les coûts de fonctionnement et l'ensemble des coûts de transition.

Même si la planification et l'établissement de coût préliminaire des activités provisoires est en cours, l'évaluation initiale des coûts laisse voir un écart de 30 millions à 55 millions de dollars (voir l'Annexe Q). Ces options supposent toute une présence physique maintenue au 770 Don Mills pour au moins deux ans, y compris la totalité des coûts de fonctionnement connexes. Il faut obtenir des directives du gouvernement concernant l'envergure et la durée des activités provisoires et la question de savoir s'il faut fermer l'établissement en 2024, 2025, 2028, ou autres solutions.

En raison de cette incertitude, nous avons adopté dans l'analyse de rentabilité une position conservatrice et supposé que le CSO demeurera à son emplacement actuel pendant cinq ans jusqu'au 31 mars 2028, fonctionnant sur une empreinte réduite. D'après les estimations du MTCS, cela coûtera au gouvernement environ 45 millions de dollars (y compris au minimum 32 millions de dollars en réparations d'immeuble au cours des cinq années, en sus des coûts de déclassement). Ce coût comprend les répercussions estimatives sur les recettes et les coûts dus à l'empreinte réduite. La totalité du coût a été affectée à l'option Déménager à titre de coûts de fonctionnement provisoires.

Une autre option réduisant les coûts pour le gouvernement serait de fermer le CSO actuel plus tôt et de prioriser une présence virtuelle à l'échelle de la province, tandis que le nouveau CSO est en cours de planification, de conception et de construction.

## 7.6. Patrimoine

Malgré des modifications et ajouts d'envergure au cours de sa durée utile, on estime que le CSO a une valeur patrimoniale importante à l'échelon provincial. De la sorte, en vertu de la *Loi sur le patrimoine de l'Ontario*, la province a des obligations courantes en matière d'entretien tant qu'elle demeure propriétaire (même en cas d'évacuation). Si, par contre, le bâtiment est donné en don ou vendu à la Ville (transfert de titre), la province n'est plus tenue d'assumer la moindre obligation d'entretien courant.

Les désignations patrimoniales imposent également certaines contraintes en matière de stratégie future de réutilisation adaptée du site. Si le CSO emménage dans une nouvelle installation, la province peut décider de modifier le bien ou de démolir certaines portions ou la totalité de l'immeuble existant. Toutefois, à titre de bien patrimonial, la démolition exigera le consentement du ministère de la Citoyenneté et du Multiculturalisme (MCM). En supposant un coût de démolition de 40 \$ le pied carré, la totalité du complexe de 568 000 pieds carrés pourrait être démolie pour environ 25 millions de dollars. Par ailleurs, si l'on retenait et réutilisait de façon adaptée les composantes d'origine conçues par Moriyama et Teshima (approximativement 350 000 pieds carrés), les coûts de démolition des 218 000 pieds carrés restants devraient atteindre 10 millions de dollars. Il faut un exercice supplémentaire de diligence raisonnable pour confirmer les estimations des coûts de démolition.

Il faut préciser que le ministère de la Citoyenneté et du Multiculturalisme a également reconnu dans la Place de l'Ontario un paysage patrimonial culturel d'envergure provinciale (2013). Le complexe des pavillons, les passerelles et la structure de la Cinésphère ont été désignés comme sièges d'attributs patrimoniaux particulièrement forts. Cette désignation oblige la province à maintenir en permanence le paysage et les formes construites en bon état.

## 8. CSO+

---

Les 275 700 pieds carrés pour le CSO présentés dans la présente analyse de rentabilité ont été identifiés par le CSO comme étant la plus petite superficie possible pour contenir l'ensemble de la programmation de base qui permettra au centre de s'acquitter entièrement de son mandat actuel.

Dans le cadre de l'élaboration du programme fonctionnel (Annexe K), le CSO a dégagé plusieurs caractéristiques uniques qui pourraient être superposées dans le programme des fonctions pour améliorer encore les activités du CSO et l'expérience des visiteurs (Annexe P). Ces caractéristiques sont désignées sous le vocable « **CSO+** » et résumées ci-dessous par ordre de grandeur des estimations de coût d'immobilisations. Aucune analyse des recettes ou des coûts de fonctionnement n'a été exécutée à ce stade.

Si le gouvernement choisit d'appuyer l'inclusion de l'une ou l'autre ou de la totalité des composantes CSO+ dans le nouveau CSO, il faudra un contrôle préalable (« diligence raisonnable ») et une demande future de financement sera nécessaire pour relever les estimations budgétaires actuelles.

### 8.1. Caractéristique n° 1 du CSO+ : L'expérience immersive

Les locaux immersifs sont des caractéristiques essentielles des centres des sciences. L'expérience permet aux participants de s'intégrer entièrement dans l'environnement, qui les inspire à apprendre davantage et à poursuivre plus loin l'expérience. Une expérience unique, multisensorielle, incontournable et entièrement immersive attirera les visiteurs, qui souhaiteront revivre l'expérience de multiples fois. Une expérience immersive exige approximativement 3 000 pieds carrés.

Les coûts d'immobilisations devraient se situer entre 4,5 et 5,2 millions de dollars, y compris l'aménagement et les éléments d'exposition.

### 8.2. Caractéristique n° 2 du CSO+ : Parc L'aventure en plein air

L'expérience extérieure est envisagée comme un terrain d'aventure et une structure d'escalade/de jeux iconique s'inscrivant dans un espace extérieur vaste et délimité. Il sera conçu pour fonctionner toute l'année. On s'attend à ce qu'il faille environ six acres pour l'ensemble de l'expérience de plein air envisagée à une échelle analogue à l'ancien site ÉcoRécro. Le Parc L'aventure en plein air pourrait devenir une activité distincte génératrice de recettes si on a recours à des admissions distinctes ou supplémentaires et l'endroit peut être également considéré comme précieux par les organismes pour leurs droits d'appellation et le potentiel de commandite.

Le coût des immobilisations devrait se situer entre 19,4 millions et 39 millions de dollars.

### 8.3. Caractéristique n° 3 du CSO+ : Le Planétarium

Les planétariums sont conçus pour attirer l'attention des participants vers les nouveaux mondes et la découverte. La RGT n'a pas de planétarium et ce serait une attraction unique pour la Place de l'Ontario et le CSO. Le CSO envisage un grand planétarium avec un écran de 90 pieds et 285 sièges, distinct de l'offre de la Cinésphère. Le Planétarium serait également une source distincte de recettes, car un billet d'admission distinct serait requis pour l'entrée.

Le coût d'immobilisation devrait se situer entre 28,5 millions et 38,5 millions de dollars.

#### 8.4. Caractéristique n° 4 du CSO+ : Installation de fabrication

Dans l'actuelle installation de fabrication en place au CSO, on construit des éléments d'exposition non seulement pour le CSO lui-même, mais aussi pour des clients de par le monde. Par contre, compte tenu de ses dimensions relativement vastes (40 000 pieds carrés) et de la taille réduite du nouveau CSO envisagé à la Place de l'Ontario, elle a été exclue du programme fonctionnel.

Les demandes de services sont imprévisibles et, au cours des dernières 20 années, l'installation de fabrication a eu des incidences nettes neutres sur les recettes. Au-delà des recettes, par contre, d'autres avantages existent, notamment les possibilités de programmes de formation et de perfectionnement des compétences, l'emploi de travailleurs qualifiés et la possibilité de souplesse et de renouvellement au niveau des éléments d'exposition.

Infrastructure Ontario a retenu les services de CBRE pour entreprendre une analyse du marché à l'égard de locaux convenables loués de tiers à proximité de la Place de l'Ontario et qui pourraient abriter l'installation de fabrication. Au total, neuf candidatures ont été dégagées, avec des baux allant de 420 000 \$ à 690 000 \$ par an. Des coûts d'aménagement et d'adaptation pourraient s'ajouter à cela. Si le gouvernement décide de subventionner l'installation de fabrication, il serait bon que le CSO, par l'entremise de INF, conclue un bail à long terme avec le propriétaire d'un lieu adéquat.

## 9. CONCLUSIONS

---

L'actuel CSO à Don Mills est défaillant, tant sur le plan matériel que fonctionnel. Pour régler le problème, il faut consentir un investissement en immobilisations de 478 millions de dollars comprenant :

- ▶ 369 millions de dollars en entretien différé et réparations essentielles du bâtiment, y compris 43,5 millions de dollars en 2023-2024;
- ▶ 66 millions de dollars de mise à niveau et de modernisation des éléments d'exposition pour que le CSO demeure pertinent et stoppe le déclin à long terme des tendances en matière de fréquentation;
- ▶ 43 millions de dollars en améliorations d'apparence dans les lieux publics pour créer une meilleure expérience pour les visiteurs.

L'investissement de 478 millions de dollars en immobilisations requis pour l'installations de Don Mills nécessite un niveau d'investissement plus élevé que les immobilisations évaluées à 387 millions de dollars, pour construire un tout nouveau CSO à la Place de l'Ontario (avec de nouveaux éléments d'exposition). Même avec les coûts ponctuels supplémentaires pouvant aller jusqu'à 40 millions de dollars et requis pour permettre la relocalisation du CSO à la Place de l'Ontario (p. ex. déclassement, déménagement, indemnités de cessation d'emploi, etc.), l'investissement total en immobilisations requis demeure inférieur à celui de l'option Demeurer.

Même après avoir consenti les investissements requis de 478 millions de dollars en immobilisations sur l'emplacement actuel, la subvention permanente requise pour l'option Demeurer demeure supérieure à celle nécessaire pour l'option Déménager. Cela est dû aux coûts supplémentaires requis pour le fonctionnement et l'entretien d'un bâtiment beaucoup plus grand, au surcoût lié à l'inefficacité de l'immeuble au niveau de l'aménagement et aux coûts nécessaires pour l'entretien des 50 acres de terrain appartenant à la Ville.

Pour concevoir et construire un nouveau CSO à la Place de l'Ontario, il en coûtera au gouvernement 387 millions de dollars. Pour exploiter et entretenir le nouveau CSO à la Place de l'Ontario sur une période de 50 ans, il faudra compter un coût supplémentaire de 660 millions de dollars (net des recettes). Le coût total de Déménager se compare favorablement à l'option Demeurer, cette dernière étant 25 % plus coûteuse (sur une base VAN). Sur une période de 50 ans, le déménagement du CSO à la Place de l'Ontario économisera au gouvernement un coût historique de 596 millions de dollars (257 millions de dollars VAN) relativement à l'option Demeurer. Il en résultera également une installation scientifique toute nouvelle et à la fine pointe comme élément central du réaménagement de la Place de l'Ontario au centre de Toronto.

Nous résumons ci-dessous le contenu de la présente analyse de rentabilité. Cette analyse appuie l'option de modernisation du CSO par un déménagement à la Place de l'Ontario.

### 9.1. Facteurs financiers et économiques

Le déménagement du CSO à la Place de l'Ontario réduit les pressions que le CSO impose au cadre financier provincial, entraînant une diminution des coûts pour le gouvernement de 78,5 millions de dollars, 151,6 millions de dollars et 227,4 millions de dollars (en comptabilité de caisse) sur deux, cinq et 10 ans respectivement, comparativement à l'option Demeurer sur le site.

Des économies considérables sont réalisables si le CSO déménage. Le coût de déménagement du CSO et de la construction d'une installation nouvelle, plus efficace, **constitue une optimisation des ressources et une diminution du coût VAN d'environ 257 millions de dollars (20 %)**, comparativement à Demeurer sur le site actuel. La raison de cela est que l'installation actuelle est inefficace sur le plan fonctionnel et ce problème ne peut être corrigé, compte tenu de la conception et de l'aménagement de l'immeuble. Moins de **30 % de l'immeuble actuel est utilisé** pour les expositions et la génération de recettes, comparativement à plus de 50 % pour un actif plus moderne et durable, de conception nouvelle, permettant des **coûts d'exploitation courants moins élevés et de meilleures perspectives de génération de recettes.**

Les deux options, soit Demeurer sur le site et Déménager se traduiront par des **centaines de nouveaux emplois dans l'ensemble des industries de la construction et du tourisme** compte tenu des dépenses considérables pour la construction et l'entretien et des **répercussions équivalentes non négligeables sur le PIB**.

L'option Déménager **relocalise le CSO sur des terres appartenant à la province** et permet à la ville de Toronto de réaménager ses terrains sur le site actuel. La valeur marchande du site est calculée estimativement entre 284 millions de dollars et 306 millions de dollars pour les terres du plateau, plus des recettes fiscales supplémentaires importantes à long terme. En cas d'évacuation précoce, la province pourrait éviter tout passif futur relatif à l'emplacement.

## 9.2. Facteurs touchant la durabilité du programme et l'expérience des visiteurs

Le CSO fait face à une tendance de déclin de la fréquentation à long terme en raison d'une offre de produits désuète. Un déménagement de son emplacement actuel en banlieue vers un endroit central au bord de l'eau **facilitera la ré-imagination et la refonte de la marque du CSO afin de mieux offrir un programme plus table et plus souple** répondant mieux aux priorités du gouvernement.

Le déménagement offre une meilleure probabilité de **commercialisation du secteur des sciences**. Le CSO à la Place de l'Ontario fait **partie d'une puissante grappe d'utilisations complémentaires** avec le Parc des expositions (5,5 millions de visiteurs par an), le secteur riverain central et l'offre touristique du centre-ville de Toronto, qui aideront à mousser les entrées, à élargir les partenariats et les perspectives d'incubation et favoriseront d'autres activités génératrices de recettes (locations, aliments et boissons, événements, etc.) à plus long terme.

L'aménagement d'un Centre des sciences de l'Ontario renouvelé à la Place de l'Ontario permettrait simultanément de revitaliser des biens provinciaux iconiques et de tirer parti de leur potentiel conjoint pour créer une destination plus forte, attirer davantage de visiteurs sur l'emplacement et permettre un partage de la programmation pour une optimisation maximale des ressources.

## 9.3. Facteurs concernant l'accessibilité et l'intégration

L'emplacement de la Place de l'Ontario est perçu comme ayant une **forte affinité avec la collectivité voisine**, augmentant la visibilité de la marque du SCO et permettant un meilleur accès pour les résidents.

En cas de déménagement à la Place de l'Ontario, l'immeuble évacué du CSO pourrait devenir un candidat approprié pour une autre fin, en tant que carrefour communautaire, une grappe institutionnelle (pour le perfectionnement et les études supérieures), un centre culturel (comme un centre autochtone ou un centre de conception) ou une utilisation sur mesure, par exemple le centre environnemental de l'Office de conservation de la nature de Toronto et région. L'immeuble est situé au cœur de la communauté de Flemingdon Park et devrait permettre sur place divers services différents.

## 9.4. Conclusion

Le statu quo n'est plus une option rentable et le modèle opérationnel actuel du CSO n'est pas durable. Le gouvernement se trouve devant un investissement nécessaire important dans l'installation du CSO et son programme, si le centre doit demeurer sur le même site, tandis qu'un déménagement du CSO à la Place de l'Ontario peut répondre à deux priorités gouvernementales en investissant dans une seule infrastructure.



Un CSO modernisé et réimaginé, établi dans le cadre revitalisé de la Place de l'Ontario, offre un nouveau programme innovateur, un emplacement en vue au bord de l'eau, un accès facile pour les visiteurs et la proximité des actifs touristiques, culturels et éducatifs complémentaires, ce qui mettra fin au déclin du CSO et le repositionnera en tant que centre de pointe en matière de science et de découverte en même temps qu'un nouveau jalon provincial pour la prochaine génération d'Ontariens. Le CSO demeurera l'une des principales destinations culturelles de l'Ontario pour les 50 prochaines années.

## 10. ANNEXES ET BIBLIOGRAPHIE

---

### 10.1. Liste des annexes

Le tableau qui suit contient une liste de la totalité des annexes pertinentes mentionnées tout au long de la présente analyse de rentabilité.

Annexe	Description	Auteur
A	Analyse spatiale de l'actuel Centre des sciences de l'Ontario	CBRE
B et C	Note de service sur l'examen de la planification de l'aménagement des terres	Fotenn et IO (interne) – Note de service sur la planification de l'affectation des terres
D	Note de service sur l'examen du bail du CSO	Dentons Canada LLP
E	Sommaire de l'évaluation de l'état de l'immeuble et résumé de l'entretien différé sur 20 ans	Pinchin
F	Analyse de l'environnement	Lord Cultural Resources
G	Vision annoncée par le gouvernement pour la Place de l'Ontario	Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport
H	Fiches d'information sur le train léger Eglinton Crosstown et la ligne Ontario	Metrolinx
I	Modèle financier et hypothèses	Ernst & Young Orenda Corporate Finance Inc.
J	Analyse des répercussions financières et économiques	Ernst & Young Orenda Corporate Finance Inc.
K	Programme fonctionnel	Lord Cultural Resources
L	Analyse de la valeur des terres du site du Centre des sciences de l'Ontario	Ernst & Young Orenda Corporate Finance Inc.
M	Estimation de coûts de catégorie D : option Déménager	A.W. Hooker Quantity Surveyors
N	Projections de fréquentation pour le CSO	Lord Cultural Resources
O	Rapport provisoire sur les perspectives de recettes, de réduction des coûts et les avantages du déménagement	Lord Cultural Resources
P	Composantes du CSO+	CSO et IO
Q	Estimations provisoires de fonctionnement	IO et ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (présentation de l'ECT au Cabinet du ministre : le 26 janvier 2023)

## 10.2. Glossaire

Nous donnons au tableau qui suit une définition des acronymes contenus dans le document.

Référence	Définition
MBAO	Musée des Beaux-arts de l'Ontario
DMCSP	Plan secondaire de Don Mills Crossing
ECLRT	Transport en commun par train léger Eglinton Crosstown
EY	Ernst and Young
FCI	Indice d'état de l'installation (Facility Condition Index)
RPS	Rapport plancher-sol
SHO	Superficie hors œuvre
RGT	Région du Grand Toronto
IO	Infrastructure Ontario
INF	Ministère de l'Infrastructure
MTCS	Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport
VAN	Valeur actualisée nette
SST	Santé et sécurité au travail
OL	Métro de la ligne Ontario
PO	Place de l'Ontario
OPC	Ontario Place Corporation
SPO	Secteur public de l'Ontario
CSO	Centre des sciences de l'Ontario
Ville	Ville de Toronto
Province	Le gouvernement provincial de l'Ontario (également appelé « gouvernement »)
CATC	Communautés axées sur le transport en commun
OPNTR	Office de protection de la nature de Toronto et région

### 10.3. Liste des figures et tableaux

Figure 1 – Processus d'étude de l'analyse de rentabilité de la modernisation du CSO.....	5
Figure 2 – Dépenses sur 20 ans pour les réparations essentielles et l'entretien différé (369 millions de dollars) .....	10
Figure 3 – Fréquentation des visiteurs du CSO, exer. 2020-2011 à 2019-2020, d'après les données des rapports annuels du CSO .....	12
Figure 4 - The Current CSO Site In Context.....	14
Figure 5 – Potential Toc Location, West Of Planned Flemington Park Station On CSO Site.....	17
Figure 6 - Current Development Applications Proximate To The CSO Site .....	18
Figure 7 – Table Lands And Valley Lands.....	19
Figure 8 - Options For Negotiating Positions Between The Province And The City On Future Of 770 Don Mills.....	20
Figure 9 - Current Ontario Place Site .....	22
Figure 10 - Issues To Be Addressed Through Ontario Place Modernization.....	23
Figure 11 - Vision For Ontario Place Redevelopment [Subject To Change].....	24
Figure 12 - Artistic Render Of The Future Therme Group Site At Ontario Place.....	25
Figure 13 - Artistic Render Of The Future Budweiser Stage At Ontario Place.....	26
Figure 14 – Potential Location And General Footprint Of A New Centre des sciences de l'Ontario At Ontario Place.....	27
Tableau 1 – Résumé de l'évaluation quantitative des options (le <i>bleu</i> indique une option favorable par rapport aux critères) .....	6
Tableau 2 – Tableau 2 – Résumé de l'évaluation qualitative des options (le <i>bleu</i> indique une option favorable par rapport aux critères) .....	6
Tableau 3 – Résumé des dépenses sur 20 ans pour l'entretien différé et les travaux de réparation de l'immeuble du 770 Don Mills.....	7
Tableau 4 – Résumé sur cinq ans des dépenses touchant l'entretien différé nécessaire en matière de santé et de sécurité et les réparations essentielles (en \$ CAD) .....	10
Tableau 5 – Recettes du CSO entre 2009 et 2020 (en milliers de \$ CAD) .....	12
Tableau 6 - Projets d'aménagement à haute densité (à proximité et en cours d'examen) à proximité du CSO – voir la figure 6 pour connaître l'emplacement par rapport au CSO. ....	18
Tableau 7 - Résumé de l'évaluation des hauts plateaux (EY, 2022).....	19
Tableau 8 - Breakdown Of CSO Staffing Numbers (Source CSO, 2023) .....	31
Tableau 9 - Résumé des coûts totaux du projet (répercussions financières en termes de trésorerie).....	32
Tableau 10 - Résumé des répercussions financières de l'option 1 .....	32
Tableau 11 - Répercussions financières cumulées de l'option 1 (en millions de dollars canadiens réels) .....	33
Tableau 12 - Estimation du nombre d'emplois annuels créés dans le cadre de l'option 1 : Demeurer.....	33
Tableau 13 - Recettes fiscales dans le cadre de l'option 1 (en millions de dollars canadiens réels) .....	33
Tableau 14 - Estimation de la contribution économique du tourisme dans le cadre de l'option 1 (en millions de dollars canadiens réels) .....	34
Tableau 15 – Total des coûts du projet pour l'option 2 .....	40
Tableau 16 – Répercussions budgétaires de l'option 2 sur les six prochaines années .....	41
Tableau 17 – Répercussions budgétaires cumulatives de l'option 2.....	41
Tableau 18 – Estimation des emplois annuels de l'option 2.....	41
Tableau 19 – Recettes fiscales attribuables à l'option 2 (en millions de \$ CAD réels) .....	42
Tableau 20 – Contribution du tourisme au PIB pour l'option 2 (en millions de \$ CAD réels) .....	42
Tableau 21 – Guide de notation par rapport aux objectifs énoncés par le gouvernement .....	43
Tableau 22 – Résumé de l'analyse financière (\$ CAD, VAN) <sup>17f</sup> .....	44
Tableau 23 – Comparaison des répercussions budgétaires entre les options 1 et 2 .....	45
Tableau 24 – Répercussions budgétaires comparatives à 5, 10 et 50 ans.....	45
Tableau 25 – Pointage d'évaluation.....	46
Tableau 26 – Évaluation intégrée détaillée .....	46
Tableau 27 – Évaluation de notation intégrée .....	50

