



SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION DE 2013 À 2014

BUDGETS D'EXPLOITATION ET D'IMMOBILISATIONS

2013-2014



musée canadien de la nature
nature
canadian museum of nature

Canada



PHOTOS

Photo principale et cette page : Michelle Valberg

1^{re} rangée : Roger D. Bull © MCN; Michel Poulin © MCN; Martin Lipman © MCN; Roger D. Bull © MCN

2^e rangée : Michelle Valberg; Martin Fortier/ArcticNet; Steve Cumbaa © MCN



Conseil d'administration

Président (temps partiel)

Vacant – un processus de sélection est en cours

Président par intérim et Vice-président (temps partiel)

Nicholas Offord

Toronto, Ontario

Membres (temps partiel)

Barbara J. Barry

Vancouver-Ouest,
Colombie-Britannique

Marilyn Buchanan

Whitehorse, Yukon

Ron Calderoni

Boucherville, Québec

Martin Joannis

Gatineau, Québec

Reg Manhas

Texas, États-Unis

Alice McCarron

Halifax, Nouvelle-Écosse

Byron Neiles

Calgary, Alberta

Chris Nelson

Ottawa, Ontario

Erin Rankin Nash

London, Ontario

Personnel de direction

Margaret Beckel

Présidente-directrice générale

Julie Bowen

Vice-présidente,
Expérience des visiteurs et
engagement du public

Mark Graham

Vice-président,
Services de recherche et des
collections

Michel Houle

Vice-président, Services corporatifs
et Chef de la direction financière

Table des matières

1.0	Sommaire.....	2
2.0	Vue d'ensemble de la Société	4
3.0	Environnement de la planification.....	5
4.0	Évaluation des résultats de 2012-2013	7
5.0	Objectifs et stratégies pour 2013–2014 à 2017–2018.....	11
6.0	Sommaire financier quinquennal	19

1.0 Sommaire

Le Musée canadien de la nature poursuit son mandat national, comme le décrit la *Loi sur les musées*, dans le contexte du régime de gouvernance et de responsabilité établi dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. À cette fin, le Conseil d'administration et les gestionnaires du Musée se sont fermement engagés à gérer les fonds publics et privés investis dans l'établissement de manière transparente, responsable et en optimisant la valeur de la contribution du Musée pour les Canadiens et la société canadienne.

Le Sommaire du Plan d'entreprise décrit les stratégies et les priorités établies par le Musée qu'il utilisera pour réaliser ses objectifs à court et à long terme. La vision du Musée est d'encourager la compréhension et le respect pour la nature. Il encourage cette vision en étant la source la plus éminente de connaissances approfondies fondées sur des données, en inspirant les expériences des visiteurs et un engagement réel pour le passé, le présent et l'avenir de la nature. Par la réalisation de ces objectifs et des priorités stratégiques annuelles, le Musée atteindra les résultats déterminés qui appuient le mandat de la Société et font progresser sa position de musée national de première place au niveau international.

Les résultats de 2012-2013 ont mis en évidence les répercussions financières positives de la nouvelle structure de prix sur les droits d'entrée, sur les ventes d'adhésions et autres centres de revenus relatifs aux entrées. Aussi, l'approche concentrée des activités de gestion de recherche et des collections a permis de nouvelles collaborations qui mettront en valeur la réputation du Musée et permettront d'attirer de nouveaux mécènes qui appuieront notre vision et notre mission.

Ce Plan d'entreprise 2013-2014 établit cinq grands objectifs :

- Formuler des approches novatrices pour créer, avancer et partager les connaissances, appuyées par les programmes de recherche et de collections, qui font mieux connaître l'environnement naturel du Canada.
- Présenter le monde naturel par des programmes d'éducation du public qui augmentent la compréhension de l'environnement naturel du Canada.
- Créer des expériences uniques et accroître la valeur pour les visiteurs en renouvelant l'Édifice commémoratif Victoria ainsi que les programmes et services qui s'y rattachent.
- Établir des pratiques de gouvernance et des systèmes intégrés d'avant-garde qui appuient et aident à financer les orientations et les objectifs stratégiques du Musée.
- Entretenir des relations significatives avec les visiteurs, les membres, les donateurs, les commanditaires et les intervenants qui sont philosophiquement et financièrement liés à la vision et au mandat du Musée et souhaitent contribuer à son avenir.

En 2013-2014, le Musée concentrera ses efforts sur les sept priorités suivantes :

- Créer et offrir des centres d'excellence qui se concentrent et sont le point d'ancrage de nos recherches, de nos collections et de nos programmes éducatifs.
- Créer et présenter de nouvelles possibilités de programmation qui attirent de nouveaux auditoires au Musée sur place et à l'extérieur.
- Identifier et donner suite aux collaborations avec les organismes locaux, nationaux et internationaux qui mettent en valeur le positionnement stratégique du Musée et appuient la progression de nos recherches, de nos collections et de nos programmes éducatifs.

- Présenter une campagne de marketing, de communications et d'identité vigoureuse et cohérente, qui positionne le Musée aux yeux des personnes influentes et des marchés clés nationaux et internationaux.
- Présenter le modèle d'affaires de l'entreprise qui comprend des données claires de résultats et de responsabilisation des gestionnaires.
- Construire une organisation de haut niveau de performance concentrée sur l'élaboration d'un modèle de commandites et de donateurs annuels possibles de dons importants.
- Mettre au point un nouveau plan stratégique quinquennal pour 2014-2015 à 2019-2020 pour appuyer la direction stratégique rafraîchie du Musée.

Ces sept priorités seront approfondies dans le contexte des dossiers stratégiques qui touchent le Musée. L'écart croissant des fonds pour l'exploitation des deux édifices administrés par le Musée est le défi le plus pressant qui affecte la Société, puisque les crédits parlementaires n'ont pas été indexés par rapport à l'impact de l'inflation qui touche les éléments clés, comme les commodités et les impôts fonciers. Trouver des mesures pour combler l'écart des fonds d'exploitation du Musée, assurant ainsi la viabilité financière de l'institution exigera aussi que le Musée trouve de nouvelles et plus grandes sources de produits autogénérés pour ses programmes et ses services, et qu'il crée de nouvelles approches de travail avec des collaborateurs.

La nécessité d'attirer, de faire participer et de diversifier les visiteurs au Musée est un point important. Afin de demeurer pertinent et enrichissant, le Musée doit constamment revitaliser sa programmation en vue d'être à jour avec les tendances et les intérêts émergents. Un autre point stratégique est le besoin d'étendre son rôle de service national, pour devenir une source visible et de valeur dans les écoles et les collectivités du pays. Le défi est d'élargir la portée globale et la pertinence sur un plus grand territoire géographique, par l'utilisation de ses capacités en place comme base solide qui sera l'appui de la croissance de l'influence du Musée.

2.0 Vue d'ensemble de la Société

Le Musée canadien de la nature est devenu une société d'État le 1^{er} juillet 1990 en vertu de la *Loi sur les musées* et on le cite à la première partie de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Musée rend compte de ses activités au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Le Musée canadien de la nature exerce son mandat national tel qu'il est formulé dans la *Loi sur les musées*, dans le contexte d'un système de gouvernance et de responsabilité établi dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. À cette fin, le Conseil d'administration et les gestionnaires du Musée se sont fermement engagés à gérer les fonds publics et privés investis dans l'établissement de manière transparente, responsable et en optimisant la valeur de la contribution du Musée pour les Canadiens et la société canadienne.

2.1 Mandat

Le mandat du Musée canadien de la nature, tel que décrit dans la *Loi sur les Musées* (1990) est :

« Accroître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, l'intérêt et le respect à l'égard de la nature, de même que sa connaissance et son degré d'appréciation par tous par la constitution, l'entretien et le développement, aux fins de la recherche et pour la postérité, d'une collection d'objets d'histoire naturelle principalement axée sur le Canada ainsi que par la présentation de la nature, des enseignements et de la compréhension qu'elle génère. »

Vision

Inspirer la compréhension et le respect de la nature.

Mission

Pour les Canadiens, nos visiteurs et nos collègues de partout au monde qui doivent avoir une source fiable et inspirante de compréhension de la nature du Canada, le Musée canadien de la nature sera la source primaire canadienne d'évidences fondées sur les perspectives, les expériences inspirées des visiteurs et l'engagement réel avec le passé le présent et l'avenir de la nature.

Positionnement

Un musée national au premier rang international.

2.2 Gouvernance

Le Conseil d'administration est l'organe directeur du Musée qui rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Nommé par le ministre, avec l'approbation du gouverneur en conseil, des efforts sont déployés pour assurer que les personnes nommées représentent les régions du Canada. Au moyen de la responsabilisation, d'une politique stratégique et de cadres de planification, le Conseil d'administration fixe les orientations du Musée et confie sa gestion à la présidente-directrice générale.

La structure de comité du Conseil d'administration est établie pour appuyer la progression des objectifs stratégiques de la Société et au besoin, assurer la surveillance de la gouvernance. Le Conseil d'administration est présentement composé de trois comités permanents : Exécutif, Vérification et finances, et Gouvernance et candidatures. Il a aussi établi une branche vouée à hausser le profil et la collecte de fonds, le Conseil national de la nature, composé de leaders et de philanthropes qui croient en la mission du Musée et qui désirent la faire progresser. Chaque comité a la responsabilité d'examiner, au besoin, les politiques, le respect des gestionnaires pour ces politiques et ses relations aux objectifs stratégiques de la Société et aux directives d'orientation du Gouvernement du Canada. Les membres du Conseil d'administration se réunissent trois fois par année : une réunion à Ottawa prévue durant la réunion publique annuelle, ainsi que deux réunions par téléconférence.

3.0 Environnement de la planification

L'exercice 2013-2014 sera la dernière des cinq années du cadre stratégique quinquennal qui définit le présent Plan d'entreprise. Les évaluations réalisées pour ce cadre quinquennal confirment que la valeur du Musée repose sur la connaissance qu'il crée et partage avec les Canadiens. Pour que le Musée puisse accroître sa pertinence sociale, cette connaissance devra refléter les intérêts et les inquiétudes grandissantes des parties intéressées, et y répondre.

3.1 Analyse de l'environnement

La reprise économique étant encore fragile, les familles canadiennes analysent leurs dépenses et conséquemment, le Musée doit faire concurrence avec les autres attractions pour une part de leurs dépenses discrétionnaires.

Dans la région de la capitale nationale, le climat économique a affecté les habitudes de voyage, donc les consommateurs voyagent et dépensent moins lorsqu'ils se rendent vers des destinations rapprochées, et ils réduisent leurs dépenses d'hébergement, de restauration et de récréation. Les répercussions du changement d'habitude de voyage signifient que le marché domestique a supporté l'industrie touristique au cours des quelques dernières années, alors que la province de l'Ontario voyait une diminution importante de ses visiteurs des États-Unis. Parmi ses propres résidents, l'Ontario a une reconnaissance de plus de 60 p. cent – et un intérêt élevé pour les visites dans la province. Le marché principal de l'Ontario est composé d'Ontariens qui voyagent dans leur province et représentent 79 p. cent des visites et 55 p. cent des dépenses des visiteurs annuellement.

L'intérêt du public pour l'Édifice commémoratif Victoria rénové demeure élevé, et l'on prévoit que le nombre de visiteurs en 2012-2013 atteigne 400 000. Ce nombre représente une diminution par rapport à l'année précédente, cependant 400 000 visiteurs est tout de même considérablement plus élevé que le nombre moyen de visiteurs qui était de 257 000 avant le début des travaux de rénovation de l'Édifice commémoratif Victoria.

Les programmes de collecte de fonds du Musée sont exploités dans un marché compétitif pour les donateurs et le talent. Le Musée est toujours un attrait pour les donateurs importants, en raison de l'enthousiasme provoqué par l'occasion de voir son nom associé à l'Édifice commémoratif Victoria rénové, cependant, il fait face à des défis quant à sa capacité d'attirer des bénévoles et du personnel expérimenté pour faire progresser ses programmes de dons majeurs, de commandites et de dons annuels.

3.2 Risques stratégiques

L'écart grandissant des fonds pour l'exploitation des deux édifices administrés par le Musée est le résultat d'une décision du gouvernement du Canada en 1994 de transférer la garde du terrain et des édifices de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada au Musée. Les crédits parlementaires n'ont pas été indexés depuis le transfert pour protéger le Musée contre l'inflation de fonctions principales comme les services et les impôts fonciers. Trouver des façons d'annuler l'écart de financement d'exploitation du Musée, assurant ainsi la viabilité financière de l'institution exigera que le Musée trouve de nouvelles et de plus grandes sources de revenus autogénérés pour ses programmes et ses services, et il devra créer de nouvelles approches pour travailler avec les collaborateurs.

La nécessité d'attirer, d'éveiller et de diversifier l'auditoire du Musée est une question importante. Pour demeurer pertinent, le Musée doit constamment revitaliser ses programmes, ce qui le gardera au niveau des nouvelles tendances et intérêts. Il doit trouver des façons d'être reconnu comme étant un Musée qui inspire et éduque les Canadiens en utilisant la science comme fondement à la création d'une compréhension nationale de l'environnement naturel du Canada. Il doit fournir de nouveaux revenus pour ses programmes, ses services et ses expositions, en élargissant son réseau de collaborateurs. Il doit utiliser davantage la technologie pour attirer et faire participer de nouveaux auditoires, et offrir un plus grand accès en ligne à ses renseignements et à ses dossiers.

Une autre question stratégique pour le Musée est le besoin d'élargir son rôle de service national pour devenir une ressource visible, recherchée et appréciée dans les écoles et les collectivités pancanadiennes. Le Musée doit créer des services qui transportent ses collections directement vers les Canadiens, par l'entremise d'expositions itinérantes, de documentaires et de programmes en ligne qui peuvent être appréciés au Canada et partout au monde. Le défi est d'étendre la portée globale et sa pertinence à un plus grand territoire, en utilisant ses capacités comme base solide qui servira à accroître l'influence de la Société.

3.3 Risques et stratégies d'atténuation

Le Musée a en place un cadre de gestion des risques pour efficacement et proactivement gérer les risques qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs. Ce Plan d'entreprise identifie les quatre risques les plus élevés ainsi que leurs stratégies d'atténuation :

1. Le risque que le marketing, les communications et les mécanismes de programmation ne fassent pas suffisamment la promotion et la démonstration des forces et de la valeur du Musée aux Canadiens et aux parties intéressées. Le Musée continuera d'aborder ce risque en s'assurant que les ressources adéquates soient accordées aux activités de marketing et de production de revenus, ainsi qu'au développement et à la communication des travaux de recherche, de collections et des services d'éducation du public qui rejoignent nos visiteurs.
2. Le risque que le total des fonds d'exploitation ne réponde pas aux exigences du Musée en matière de ressources pour la création de programmes adéquats. Le Musée abordera ce risque en poursuivant sa collaboration avec les agences centrales et en révisant et surveillant son budget, à la recherche d'occasions de rendements et, ou de réallocations.
3. Le risque que les cibles du cadre de production de revenus ne seront pas réalisées en raison de la compétition croissante pour les visiteurs, la location des installations, des contributions et autres facteurs. Ce manque à gagner pourrait être la cause de fonds insuffisants pour la création de programmes. Le Musée abordera ce risque en élaborant les plans de travail de divisions dans le but d'atteindre les cibles relatives aux opérations commerciales et au progrès, et en surveillant et examinant les plans de travail des divisions au besoin.
4. Le risque que les ressources humaines qualifiées soient insuffisantes et inadéquates (p. ex., nombre, capacité, habiletés, formation et perfectionnement professionnel, recrutement, fidélisation, et planification de la relève) pour réaliser les objectifs du Musée et ses besoins actuels et futurs. Le Musée continuera d'aborder ce risque en gardant des plans détaillés de relève; par la création de plans annuels de formation et de développement; et, en offrant des salaires et des conditions de travail concurrentiels.

4.0 Évaluation des résultats de 2012-2013

Des progrès ont été constatés par rapport au regroupement des grands projets réalisés depuis la réouverture de l'Édifice commémoratif Victoria rénové au mois de mai 2010. Alors que le Musée a repris ses opérations permanentes, les efforts se poursuivent pour atteindre ses cinq objectifs stratégiques : connaissance et découverte, inspiration et éducation, présence, performance, et avancement. Voir la section 5.0 pour le rapport des Mesures de rendement.

Connaissance et découverte

Plusieurs avancées importantes ont été accomplies pour promouvoir, souligner et élargir le leadership scientifique, la connaissance et l'expertise du Musée. La capacité globale de création d'informations relatives à la recherche sur la biodiversité a été améliorée grâce aux *Centres d'excellence en recherche du Musée* établis en 2010-2011 dans les secteurs de la *Recherche dans l'Arctique* et de la *Découverte des espèces*. De plus, les collections du Musée continuent de croître, d'être préservées et évaluées par la mise en œuvre d'une *Stratégie des collections nationales*.

Recherche sur l'Arctique

Le Musée a poursuivi l'affirmation de son leadership en matière de recherche sur l'Arctique, avec des antécédents qui peuvent être retracés à la première *Expédition canadienne dans l'Arctique* (1913-1916). Le Musée dirige et coordonne des travaux plus complets qui comprendront la participation d'experts internationaux pour documenter l'Arctique et diffuser cette connaissance par l'entremise de publications, de bases de données disponibles gratuitement en ligne, d'ateliers et de colloques. Cette année, Peter Harrison, ancien président de l'Année polaire internationale 2012, a accepté de servir à titre de conseiller spécial de notre nouveau *Centre pour les connaissances et l'exploration de l'Arctique* un centre d'excellence qui sera le pilier de la recherche, des collections et des programmes éducatifs concentrés sur l'Arctique au Musée.

Découverte d'espèces

Le Musée est un expert, au pays et à l'étranger, en compétences scientifiques qui comprennent la découverte d'espèces. Cette expertise comprend le travail taxonomique sur le terrain et en laboratoire, la découverte, la description, la documentation et l'accès accru aux spécimens d'histoire naturelle. Cette expertise comprend également la formation de jeunes chercheurs, la révision et la contribution à la littérature scientifique, la présentation de nouvelles découvertes et le travail avec les éducateurs et le public afin de rendre la connaissance scientifique davantage compréhensible, utile et appréciée. Cette année, nous avons établi le *Centre pour la découverte et le changement des espèces*, un centre d'excellence qui sera le pilier de nos travaux de recherche, de nos collections, de la numérisation, de l'éducation et des programmes d'exposition concentrés sur la découverte, le changement et l'extinction des espèces. Les chercheurs du Musée ont découvert et décrit 14 nouvelles espèces d'animaux, de plantes, de fossiles et de minéraux.

Une stratégie de collections nationales

L'engagement du Musée en tant que membre fondateur de l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada (AMHNC) est toujours un bénéfice pour le Musée et ses collaborateurs. Régulièrement, l'AMHNC a offert des possibilités de partager et d'aborder des inquiétudes relativement au développement et à la préservation des dossiers d'histoire naturelle du Canada, y compris l'objectif principal de partage d'information entre les institutions relativement aux collections en place et aux nouvelles acquisitions. Le Musée facilite sa participation en mettant en application les outils qui permettent de partager librement ses collections par l'entremise de nature.ca.

Inspiration et Éducation

Trois années se sont écoulées depuis la réouverture réussie de l'Édifice commémoratif Victoria en mai 2010. La reconstitution complète des galeries publiques du Musée et l'organisation d'un programme éducatif ingénieux ont éveillé l'intérêt du public.

Expositions

La phase 2 de la *Galerie de la Terre Vale* a été achevée et a été saluée unanimement par le public le 28 novembre 2012. Cette exposition riche en spécimens raconte l'histoire de la Terre et souligne les bénéfices de la géologie et de la minéralogie dans la vie de tous les jours. Les points saillants de l'exposition comprennent plus de 1 000 spécimens exceptionnels de roches et de minéraux de la collection nationale; un passage dans la caverne immersive et comme activité interactive, les visiteurs peuvent construire leur propre volcan et provoquer un tremblement de terre. Le Musée a aussi réservé un espace pour les expositions temporaires spéciales. Dix expositions ont été présentées en 2012-2013 : *Baleines Tohorā; l'exposition; Ikebana; De la nature à la sculpture; Photos de l'année de la faune canadienne; Mort sans partage, Extraordinaire Arctique; la Pièce d'or d'un million de dollars de Barrick Gold; Furie : Tableaux des états du ciel, La Nature déchaînée : au cœur des catastrophes naturelles; et, Lichens, dans la Galerie aux murs de pierre.*

Le Musée a poursuivi son programme actif d'expositions itinérantes qui dessert les musées et les centres de sciences canadiens. Réputé être l'un des seuls programmes d'expositions itinérantes d'histoire naturelle du genre au Canada, ses 20 expositions itinérantes rejoignent 28 communautés et 500 000 visiteurs. Cette année, nous avons lancé une tournée Nord-américaine de *Papillons de nuit : Plus grands que nature*, qui a débuté par un séjour de 12 mois à l'*American Museum of Natural History* à New York.

Programmes publics

Les programmes publics sont une partie importante de l'expérience du visiteur au Musée, et les Canadiens veulent savoir comment ils peuvent participer activement à l'environnement naturel. Un programme intégré de planification de programme s'est poursuivi cette année au moyen duquel le marketing et les programmes d'éducation étaient intégrés aux expositions temporaires spéciales. Cette stratégie d'intégration de la programmation éducative aux expositions temporaires a été réussie et cette approche se poursuivra dans le but d'offrir une expérience plus complète et intégrée aux visiteurs.

Présence

La réouverture de l'Édifice commémoratif Victoria entièrement rénové en mai 2010, avec ses nouvelles galeries, ses programmes restructurés et ses commodités améliorées pour les visiteurs, continue d'attirer un plus grand nombre de visiteurs par rapport au nombre avant les rénovations. Le nombre de visiteurs devrait atteindre 375 000 en 2012-2013, un niveau que nous croyons être notre nouvelle norme. Avant les travaux de rénovation de l'Édifice commémoratif Victoria, le nombre de visiteurs atteignait une moyenne de 257 000.

Au cours de l'année, le Musée a adopté une nouvelle approche de marketing au moyen de laquelle, les plans de promotions ont été intégrés pour créer la reconnaissance de la gamme d'expositions temporaires spéciales et de leur programmation. Cette nouvelle approche a été utilisée la première fois pour *Baleines Tohorā – L'exposition*, qui a ouvert au Musée le 2 mars 2012. Plus de 100 000 visiteurs ont acheté des billets pour cette exposition spéciale temporaire, donc une augmentation importante de droits d'entrée sur 12 mois. Le supplément du billet pour cette exposition spéciale a aidé à faire la promotion de notre programme d'adhésions, comme étant un choix économique pour les visiteurs. Le nombre de membres a augmenté de 3 000 à 4 000 cet exercice.

Le Musée a investi dans une nouvelle agence de publicité qui offre une approche créative visuelle très convaincante. À la suite de ce choix, un grand journal canadien a consenti à être notre commanditaire médiatique de la saison, et a offert des annonces couleur pleine page, pour la promotion de notre exposition spéciale, *Nature déchaînée, au cœur des catastrophes naturelles*, ainsi que des annonces de positionnement du Musée créées par l'agence. La portée de cette campagne publicitaire était pancanadienne, ce qui a suscité des demandes de renseignement de partout au pays.

Rendement

L'écart de financement pour l'exploitation du Musée a été réduit davantage par les augmentations de revenus générés. L'amélioration importante au cours du dernier exercice, est le résultat d'initiatives de production de revenus, y compris l'introduction d'une nouvelle structure de prix pour les entrées à l'Édifice commémoratif Victoria, qui comprend un supplément pour les expositions temporaires importantes. D'autres initiatives comprennent une nouvelle programmation, comme le théâtre 3D, des tarifs selon la valeur pour les programmes éducatifs, des frais de services d'entreposage pour les collections, des frais de gestion de collections, des frais de location de salles, un programme de marketing agressif pour les adhésions, le stationnement automatisé, et un nouveau programme de mécènes. Suite à ces mesures, les revenus pour cette année sont prévus à 5,0 millions de dollars, une augmentation de 0,3 million de dollars, ou 6 p. cent, par rapport aux 4,7 millions de dollars l'année précédente.

Le Musée a élaboré et procédé à la mise en œuvre de son nouveau modèle fonctionnel, allant d'un modèle fondé sur les crédits parlementaires à un modèle fondé sur l'entreprise. Ce virage devrait changer la culture d'entreprise à une culture qui favorise l'innovation et la prise de risques. Les initiatives comprennent la refonte de la structure organisationnelle, former et attirer des employés qui possèdent l'expérience, la formation et les compétences qui sont le reflet et qui appuient la direction stratégique du Musée; et, assurer que les objectifs de performance du personnel sont en harmonie avec la direction stratégique et appuient le modèle d'affaires. Une autre initiative importante était de trouver des sources de revenus, comme des frais de location pour financer les investissements stratégiques du *Centre de connaissance et l'exploration arctique*, et le *Centre pour la découverte et le changement des espèces*. Finalement, le Musée a misé sur son infrastructure de technologie de l'information pour améliorer l'expérience des visiteurs et l'engagement du public. Des initiatives qui comprennent la mise en place de l'omniprésent Wi-Fi installé dans les deux édifices, ce qui permet aux téléphones intelligents d'avoir accès aux applications créées par le Musée, ainsi qu'au site Web.

Avancement

À l'automne 2011, le Musée a lancé une nouvelle stratégie d'avancement concentrée sur l'appui de donateurs individuels, de sociétés et de fondations. Les éléments clés de cette stratégie comprennent :

- Un programme de financement du *Cercle des mécènes*, qui permet à des personnes et à des sociétés de jouer un rôle essentiel de soutien aux objectifs du Musée. À ce jour, le Musée a attiré 90 mécènes de la nature payants et invités. Ces dons seront utilisés pour appuyer l'éducation sur l'environnement et la préservation, ainsi que pour les programmes importants de recherche sur le terrain.
- Établir un *Conseil national pour la nature*, composé de personnes engagées dans l'avenir du Musée. L'intention du *Conseil national pour la nature* est d'établir un programme prestigieux d'ambassadeur pour le Musée, qui établira la base d'un programme de subventions qui cible les philanthropes canadiens. À ce jour, depuis sa formation, Musée a confirmé sept membres au *Conseil national pour la nature*, ainsi que deux dons exemplaires.

- Former des arguments pour l'appui aux collectes de fonds, et mettre en œuvre un plan quinquennal pour promouvoir la position du Musée comme chef de file pour la recherche dans l'Arctique et la Découverte d'espèces, qui se terminera en 2016-2017, en temps pour le 150^e anniversaire du Canada, par le dévoilement de la *Galerie de l'Arctique*, et une nouvelle *Galerie de la découverte des espèces*. À ce jour, le dossier de la recherche dans l'Arctique est complet, et le dossier de la découverte des espèces sera l'objectif pour 2013-2014.

En 2012-2013, le Musée a reçu des commandites, des subventions, des mécènes, le programme d'adhésions, les collections et des dons importants qui totalise 3,4 millions de dollars qui incluant une généreuse promesse de dons d'un million dollars pour appuyer la nouvelle image de marque.

5.0 Objectifs et stratégies pour 2013–2014 à 2017–2018

En 2013-2014, le Musée se concentrera sur les grands progrès réalisés suite à la réouverture de l'Édifice commémoratif Victoria réaménagé. Par la transition des travaux de construction à la mise en service, et par la création de nouveaux services, les avantages des nouvelles stratégies pour augmenter les parts de marché et les revenus seront réalisés.

De 2013-2014 à 2017-2018, une autre transition majeure surviendra. Alors que le Musée reprend ses opérations régulières, un plan stratégique actualisé sera créé et portera sur les forces du Musée dans les domaines de la recherche, des collections et de la programmation éducative. Ce Plan d'affaires sera le reflet des objectifs, des stratégies et des priorités pour la cinquième et dernière année de ce plan stratégique.

Objectif stratégique 1 : Connaissances et découvertes

Formuler des approches novatrices pour créer, avancer et partager les connaissances, appuyées par les programmes de recherche et de collections, qui font mieux connaître l'environnement naturel du Canada.

Résultat attendu : Le Musée canadien de la nature sera reconnu par le public et les chercheurs comme source principale d'information sur l'histoire naturelle et apportera ainsi un point de vue distinctement canadien à l'ensemble des connaissances.

Stratégie 1.1 Positionner le *Centre de connaissances et d'exploration* et le *Centre pour la découverte des espèces et le changement* comme piliers stratégiques pour la recherche, les collections et les programmes éducatifs du Musée.

Promouvoir et présenter nos centres d'excellence afin qu'ils soient concentrés et qu'ils soient le pilier de nos programmes de recherche, de collections et d'éducation, tout en faisant mieux connaître le Musée et en le positionnant comme musée national au premier rang international.

- La recherche du Musée fondée sur les collections augmentera sa capacité de création d'information relative à la biodiversité, par l'entremise des *Centres d'excellence en recherche du Musée*. Ces centres sont des projets scientifiques qui sont amorcés et dirigés par le Musée canadien de la nature, qui ont une portée nationale et sont réalisés en collaboration avec des experts de l'extérieur. La recherche fondée sur les collections donnera des résultats qui peuvent être directement appliqués à des sujets pertinents pour les Canadiens. Les deux *Centres d'excellence en recherche du Musée* établis en 2010-2011 sont :
 - *Connaissance et exploration de l'Arctique*, une initiative qui se concentre sur un effort détaillé pour la documentation de l'Arctique et la diffusion de ces connaissances par l'entremise de publications, de bases de données accessibles en ligne, d'ateliers et de symposiums; et,
 - *Découverte des espèces et changements* continuera de créer de nouvelles connaissances scientifiques sur les plantes, les animaux, les minéraux et les fossiles. Cette recherche, fondée sur les travaux sur le terrain du Musée et ceux d'autres musées permettra d'ajouter des milliers de spécimens à la collection nationale.
- Préserver la contribution de longue date du Musée comme porte-parole d'un musée national pour l'histoire naturelle par ses rôles auprès des organismes nationaux et internationaux, comme d'un musée national pour la collaboration fédérale en matière d'information sur la biodiversité, le Système mondial d'information sur la biodiversité, le Comité sur la situation des espèces en péril

au Canada, l'Union internationale pour la conservation de la nature, et le Comité pour la flore et la faune de l'Arctique.

Stratégie 1.2 Intégrer davantage les collaborations dans les activités du Musée afin qu'ils deviennent des moyens d'exploitation productifs et efficaces pour la réalisation des objectifs du Musée.

Définir et agir en collaboration avec les organismes locaux, nationaux et internationaux qui font valoir le positionnement stratégique et les objectifs du Musée canadien de la nature.

- Utiliser le plan de programme *Extraordinaire Arctique*, comme conduit pour attirer de nouveaux collaborateurs et développer nos collaborations afin d'améliorer nos offres de programmes et d'attirer de nouveaux auditoires. L'*Office national du film*, le *Centre national des arts*, *Students on Ice*, *Cape Farewell*, le *Innuït Community Centre*, *The Field Museum*, *The American Museum of Natural History*, le *Musée suédois d'histoire naturelle*, le *Smithsonian*, ne sont que quelques-unes des collaborations créées en 2013-2014.
- Utiliser les deux centres d'excellence du Musée pour créer de nouvelles relations internationales, comme l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), le Conseil international des musées (ICOM) et l'Alliance of American Museums.
- Préciser et faire progresser les occasions de collaboration avec d'autres musées nationaux qui font avancer nos objectifs stratégiques.

Mesures de rendement

Résultat	Mesure	2011–2012 Actuel	2012–2013 Cible de rendement	2012–2013 Prévisions	2013–2014 Cible de rendement
Le Musée canadien de la nature est reconnu comme source de connaissances crédibles et complètes	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation et matériel de référence des résultats de recherche • Portée de la qualité et de l'utilité des données qui découlent de la recherche dirigée par le Musée 	<ul style="list-style-type: none"> • 45 publications primaires • 100 % - anglais • 72,7 % - français 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 publications primaires • Niveau de satisfaction des personnes interrogées : • 90 % sont très satisfaits ou satisfaits 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 publications primaires • 90 % sont très satisfaits ou satisfaits 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 50 publications primaires ▪ Niveau de satisfaction des personnes interrogées : 90 % sont très satisfaits ou satisfaits
Gains par participant d'information pertinente de haute qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Portée d'enrichissement des collections conformément aux plans et aux stratégies des collections • Portée selon laquelle les données des collections peuvent être accédées par les portails de données 	<ul style="list-style-type: none"> • 48 acquisitions • 1 246 604 téléchargements 	<ul style="list-style-type: none"> • 80 acquisitions par année, conformément aux plans et aux stratégies des collections. • 1 000 000 de téléchargements 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 acquisitions • 1 000 000 de téléchargements 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 80 acquisitions par année, conformément aux plans et stratégies des collections ▪ 1 000 000 de téléchargements

Approches novatrices qui ont occasionné des ressources additionnelles affectées aux activités principales de recherche qui font partie du mandat du MCN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subvention indirecte et appui en nature pour la recherche au MCN 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non disponible 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 500 000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 532 000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 500 000 \$
Protection de nos biens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesure de sauvegarde appropriée de nos biens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Température 96 % ▪ Humidité – 92 % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunit les exigences de conditions environnementales de l'ÉCV 90 % du temps 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les conditions de température sont respectées à 100 p. cent. ▪ L'humidité relative est respectée 95 % du temps 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les conditions ambiantes dans l'ÉCV le CPN sont respectées 90 % du temps

Objectif stratégique 2 : Inspiration et éducation

Présenter le monde naturel par des programmes d'éducation du public qui augmentent la compréhension de l'environnement naturel changeant du Canada.

Résultats attendus : Comme principale institution d'histoire naturelle du Canada, le Musée présentera aux Canadiens des informations et des choix qui se rapportent à leurs responsabilités envers le monde naturel.

Stratégie 2.1 : Préciser et mettre en œuvre un programme d'éducation du public pour le Musée canadien de la nature qui accroît la compréhension par le public des enjeux liés à la relation avec le monde naturel, tout en attirant de nouveaux auditoires.

Créer et présenter des choix inédits de programmation qui attirent de nouveaux auditoires.

- Dorénavant, la priorité du Musée sera de créer et de renforcer le programme d'expositions itinérantes du Musée, puisque ce programme est crucial pour accroître et maintenir un grand nombre d'entrées et pour augmenter les revenus venant de familles et de nouveaux visiteurs. Le Musée influencera ces investissements par l'intégration de programmation d'éducation et d'engagement du public au programme d'expositions temporaires. Les expositions temporaires spéciales seront financées par des commandites et par la nouvelle structure de prix établie en 2012-2013. En 2013-2014, nous recevrons *Edward Burtynsky's OIL* de la *Corcoran Gallery of Art de Washington, DC*, *The Hidden Life of Ants* de la *Smithsonian Natural History Museum*, et *Frogs, a chorus of colour* de *Reptiland, Allanwood, en Pennsylvanie*.
- Le lancement de nouveaux programmes avec frais d'entrée et de programmes inclus dans les frais d'entrée pour attirer une nouvelle tranche de visiteurs au Musée. Aussi, le lancement de nouveaux programmes avec frais d'admission pour les enfants pour maximiser les revenus nets de ce groupe important de visiteurs.

Mesures de rendement

Résultats	Mesure	2011–2012 Actuel	2012–2013 Cible de rendement	2012–2013 Prévisions	2013–2014 Cible de rendement
Participation aux activités et utilisation du Musée canadien de la nature comme destination de connaissances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intérêt et fréquentation des expositions itinérantes du Musée ▪ Participations aux visites scolaires guidées et libres ▪ Participations aux programmes publics avec admission 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 173 287 visiteurs ▪ 31 262 visiteurs ▪ 1 186 visiteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 350 000 visiteurs ▪ 28 000 visiteurs ▪ 2 000 visiteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 500 000 visiteurs ▪ 28 000 visiteurs ▪ 2 000 visiteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 500 000 visiteurs ▪ 28 000 visiteurs ▪ 8 000 visiteurs
Acquisition par les participants, d'information pertinente et de grande qualité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesure que les visiteurs croient que le contenu des expositions du Musée est fondé sur les artefacts, des objets et des histoires réelles ▪ Mesure des visiteurs de leur volonté d'apprendre davantage après leur visite ▪ Mesure selon laquelle les visiteurs au Musée trouvent le contenu pertinent et utile 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non disponible ▪ 78 % sont d'accord ou fermement d'accord ▪ Non disponible 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 90 % ▪ 85 % ▪ 85 % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 95 % ▪ 85 % ▪ 90 % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtenir au moins 90 % par rapport à l'indice de portée et d'engagement ▪ 85 % ▪ 85 %

Objectif stratégique 3 : Présence

Créer des expériences uniques et accroître la valeur pour les visiteurs en renouvelant l'Édifice commémoratif Victoria ainsi que les programmes et services qui s'y rattachent.

Résultats attendus : Le Musée canadien de la nature sera reconnu comme destination de choix pour les visiteurs de la capitale nationale, les Canadiens et les auditoires internationaux qui désirent se renseigner et vivre l'environnement naturel du Canada. Le Musée canadien de la nature sera reconnu et son profil, son influence et ses revenus augmenteront.

Stratégie 3.1 : Rehausser le profil et la crédibilité du Musée pour assurer que le travail de nos experts en sciences de la nature soit apprécié à sa juste valeur et compris par les Canadiens.

Développer une campagne de marketing, de communications et d'identité hardie et conséquente qui positionne le Musée aux yeux des personnes influentes et des marchés clés du pays et de l'étranger.

- Suite aux occasions de marchés qui se sont produites depuis la réouverture de l'Édifice commémoratif Victoria en 2010, le Musée poursuivra sa stratégie de nouvelle image de marque et de positionnement pour miser sur l'investissement de 216 millions de dollars du gouvernement du Canada dans l'édifice rénové.

Tableau 2 : Cibles de fréquentation

	2012–2013 Prévisions	2013–2014 Prévisions	2014–2015 Prévisions	2015–2016 Prévisions	2016–2017 Prévisions
Fréquentation à l'ÉCV	400 000	375 000	425 000	425 000	425 000
Fréquentation à l'ÉCV après les heures d'ouverture	20 000	25 000	30 000	30 000	30 000
Portes ouvertes au CPN	-	2 000	2 000	2 000	2 000
Fréquentation nationale	500 000	500 000	500 000	400 000	400 000
Visites uniques au site Web	2 000 000	2 100 000	2 200 000	2 300 000	2 500 000

Mesures de rendement

Résultats	Mesure	2011–2012 Actuel	2012–2013 Cible de rendement	2012–2013 Prévisions	2013–2014 Cible de rendement
Participation et utilisation des ressources du Musée canadien de la nature comme destination des visiteurs	▪ Efficacité des stratégies de marketing et de communications mesurées par les présences à l'ÉCV	▪ 413 055 visiteurs	▪ 450 000 visiteurs	▪ 375 000 visiteurs, le <i>nouveau normal</i>	▪ 400 000 visiteurs, le <i>nouveau normal</i>
Utilisation de l'ÉCV comme destination communautaire et sociale	▪ Nombre de visiteurs suite à la location, aux activités et aux festivals sur place	▪ 17 850	▪ 20 000	▪ 20 000	▪ 25 000
Satisfaction et loyauté pour le Musée comme destination de choix	▪ Degré de satisfaction des visiteurs qui croient que leur visite à l'ÉCV a été intéressante et satisfaisante	▪ 80 %	▪ Pointage d'au moins 85 % de l'indice de satisfaction pour l'ÉCV **	▪ 85 %	▪ Pointage d'au moins 85 % de l'indice de satisfaction pour l'ÉCV **

** La proposition d'indice de satisfaction et d'indice de loyauté pour l'ÉCV comprend les facteurs suivants : expérience, produit, service, prix, accès, visite répétée et recommandation.

Objectif stratégique 4 : Rendement

Établir des pratiques de gouvernance et des systèmes intégrés d'avant-garde qui appuient et aident à financer les orientations et les objectifs stratégiques du Musée.

Résultats attendus : À titre d'institution publique et de gardien et protecteur de l'histoire naturelle du Canada, le Musée sera viable, bien dirigé et prospère.

Stratégie 4.1 : Atteindre la viabilité financière dans les paramètres d'un cadre de financement pour le Musée renouvelé et réaménagé, en augmentant les revenus d'exploitations commerciales du Musée à 15 % des coûts d'exploitation de base.

Faire progresser le modèle d'affaires de l'entreprise avec des résultats métriques et l'imputabilité de la direction.

- Intégrer les efforts de marketing et de programmation publique aux expositions vedettes internationales dans le but d'attirer de nouveaux auditoires, tout en demeurant intéressants pour notre clientèle clé, qui sont les membres du Musée et les familles.
- Élargir la nouvelle structure de prix à nos programmes éducatifs et publics pour mieux refléter la proposition de valeur des produits et des services du Musée disponibles à nos visiteurs.
- Continuer de faire progresser une culture de changement qui stimule l'innovation et la disposition à prendre des risques.

Stratégie 4.2 : Identifier et réagir aux occasions de collaborations avec les musées nationaux qui améliorent l'efficacité et le rendement.

Mesures de rendement

Résultats	Mesure	2011–2012 Actuel	2012–2013 Cible de rendement	2012–2013 Prévisions	2013–2014 Cible de rendement
Viabilité financière et production de revenus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revenus provenant de sources générées et contribuées comme pourcentage des coûts d'exploitation de base ▪ Portée des revenus générés par les visiteurs à l'ÉCV et à l'utilisation des installations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les revenus autogénérés représentent ▪ 15 % du budget d'exploitation de base ▪ 6,65 \$ par visiteur inclus ▪ 880 \$ par mètre carré / par année, profit net de la boutique ▪ 550 \$ profit net annuel par siège au café ▪ 600 000 \$ profit net du parc de stationnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 19 % ▪ 10 \$ par visiteur ▪ 900 \$ par mètre carré par année, profit net de la boutique ▪ 600 \$ profit net annuel par siège au café ▪ 600 000 \$ profit net du parc de stationnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 16% ▪ 10 \$ par visiteur ▪ 600 \$ par mètre carré par année. profit net de la boutique ▪ 600 \$ profit net annuel par siège au café ▪ 600 000 \$ profit net du parc de stationnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 18 % ▪ 10 \$ par visiteur ▪ 680 \$ par mètre carré par année Profit net de la boutique ▪ 600 \$ profit net annuel par siège au café ▪ 600,000 \$ profit net du parc de stationnement

Exploitation efficace et efficiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesure de gestion des installations conformément au cadre de stratégies de planification financière ▪ Portée de monétisation des installations relativement aux possibilités ▪ Portée selon laquelle le travail des bénévoles est maximisé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût total par mètre carré pour l'exploitation des installations: : ÉCV : 164 \$ CPN : 118 \$ ▪ Revenus nets des services de collections : 100 000 \$ ▪ 222 bénévoles pour une valeur économique de 168 000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respecter le budget ciblé : ÉCV : 180 \$ par mètre carré CPN : 130 \$ par mètre carré ▪ Services de collections : 100 000 \$ ▪ 225 bénévoles pour une valeur économique de 170 000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût total par mètre carré : ÉCV : 170 \$ par mètre carré CPN : 130 \$ par mètre carré ▪ Services des collections : 100 000 \$ ▪ 230 bénévoles pour une valeur économique de 175 000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respecter le budget ciblé : ÉCV : 174 \$ par mètre carré CPN : 127 \$ par mètre carré ▪ Services de collections et frais de location de l'espace : 350 000 \$ ▪ 240 bénévoles pour une valeur économique de 180 000 \$
-------------------------------------	--	--	---	---	--

Objectif stratégique 5 : Avancement

Entretenir des relations significatives avec les visiteurs, les membres, les donateurs, les commanditaires et les intervenants qui sont philosophiquement et financièrement liés à la vision et au mandat du Musée, et souhaitent contribuer à son avenir.

Résultats attendus : L'appui grandissant des membres, des donateurs et des commanditaires reflète la position du Musée comme musée international de premier rang.

Stratégie 5.1 : Mettre en œuvre la prochaine étape de la stratégie de collecte de fonds et de développement du Musée, ayant pour objectif la somme de 15 millions de dollars sur une période de cinq ans, par l'établissement du soutien financier d'individus, de sociétés, de fondations, de commanditaires, d'organismes subventionnaires et de membres.

Établir une activité d'avancement de rendement de haut niveau axée sur la création d'un réseau de commanditaires annuels et de bienfaiteurs possibles de dons majeurs.

- Promouvoir le programme de collecte de fonds du *Cercle des mécènes*, qui permettra aux personnes et aux entreprises de jouer un rôle important de soutien pour le Musée. Ces dons seront utilisés pour enrichir le programme d'éducation et de conservation environnementale, ainsi que pour les vastes programmes de recherche sur le terrain.
- Promouvoir le *Conseil national de la nature* pour permettre au Musée de rehausser son profil et d'entreprendre des campagnes de financement. L'objectif du *Conseil national de la nature* est d'établir un programme prestigieux d'ambassadeurs pour le Musée, qui établira les bases pour des dons majeurs de plus de 100 000 \$ de philanthropes canadiens et étrangers.
- Développer des arguments pour les collectes de fonds et mettre en œuvre un plan quinquennal pour promouvoir le Musée comme chef de file en matière de recherche et de découverte des espèces, qui mènera au dévoilement de la *Galerie de l'Arctique canadien* en 2016-2017. Nos forces étant reconnues pour nos collections et nos travaux de recherche dans l'Arctique, le Musée occupe une position unique pour rendre l'histoire du Nord plus accessible par une exposition itinérante, une galerie, un contenu Web et une programmation novatrice et adaptable.

Mesures de rendement

Résultats	Mesure	2011–2012 Actuel	2012–2013 Cible de rendement	2012–2013 Prévisions	2013–2014 Cible de rendement
Accroître l'appui des donateurs, des commanditaires, des subventionneurs et des membres	▪ Nombre de donateurs	▪ 108	▪ 100	▪ 100	▪ 110
	▪ Portée de l'appui obtenu	▪ 1 564 000 \$ en promesses de dons, argent, et dons en nature	▪ 2 500 000 \$ en promesses de dons, argent et dons en nature	▪ 2 400 000 \$ en promesses de dons, argent et dons en nature	▪ 3 000 000 \$ en promesses de dons, argent et dons en nature
	▪ Nombre de membres	▪ 3 000 membres	▪ 4 000 membres	▪ 4 000 membres	▪ 5 000 membres
	▪ Montant généré des adhésions	• 200 000 \$	▪ 400 000 \$	▪ 400 000 \$	▪ 500 000 \$
	▪ Renouvellement d'adhésions	▪ 47 %	▪ 50 %	▪ 45 %	▪ 50 %
	▪ Nombre de mécènes	▪ 10 mécènes	▪ 20 mécènes	▪ 40 mécènes	▪ 50 mécènes
	▪ Montant généré des mécènes	▪ 25 000 \$	▪ 50 000 \$	▪ 50 000 \$	▪ 75 000 \$
	▪ Nombre de commanditaires	▪ 4 commanditaires	▪ 4 commanditaires	▪ 4 commanditaires	▪ 6 commanditaires
▪ Montant généré des commanditaires	▪ 50 000 \$ net	▪ 100 000 \$ net	▪ 100 000 \$ net	▪ 200 000 \$ net	

6.0 Sommaire financier quinquennal

6.1 Vue d'ensemble

Atteindre la viabilité financière a été, et est toujours l'une des principales priorités du Musée. Le Musée a en place un nombre de stratégies pour gérer les pressions connues et anticipées. Une approche de gestion de risque de l'entreprise est utilisée pour gérer ces stratégies et ces pressions qui visent à appuyer la vision et encourager la compréhension et le respect de la nature.

Le Musée poursuivra sa recherche de nouvelles ressources importantes d'autofinancement pour ses programmes et ses services, et élaborera de nouvelles approches de travail avec ses collaborateurs. Les mesures d'autofinancement en 2013-2014 et plus comprendront :

- poursuivre la mise en œuvre de la prochaine phase de collecte de fonds du Musée et de la stratégie d'exploitation, ayant pour objectif de collecter 15 millions de dollars en cinq ans pour appuyer l'exploitation, les expositions et les programmes d'éducation du public;
- mettre en œuvre un plan pour augmenter les revenus en tirant profit de l'exploitation commerciale de l'Édifice commémoratif Victoria, particulièrement les entrées et les droits d'adhésion, la location des installations, la boutique et les ventes en ligne;
- accroître sa présence virtuelle et attirer de nouveaux auditoires en utilisant les nouvelles technologies de diffusion et les stratégies numériques;
- améliorer les campagnes de marketing et de reconnaissance, y compris la campagne de marketing des médias sociaux du Musée;
- construire et consolider les expositions et la programmation publique du Musée dans le but d'accroître continuellement les présences et de diversifier son auditoire;
- créer un nouveau modèle pour le programme d'expositions itinérantes du Musée;
- monétiser les biens physiques du Musée à l'Édifice commémoratif Victoria et au Campus du patrimoine naturel.

TABLEAU 1 : Sommaire du budget par activité							
(en milliers de dollars, l'exception du nombre d'employés)	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
	Résultats	Perspectives	Budget	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Nombre d'employés	154	132	130	130	130	130	130
Éducation du public	6 713	5 811	5 768	6 249	6 265	6 265	6 265
Gestion des collections	2 131	2 209	2 013	2 041	2 087	2 087	2 087
Recherche	4 421	4 027	4 047	4 033	4 200	4 200	4 200
Services internes	7 927	7 860	7 456	7 501	7 618	7 618	7 618
Installations - Exploitation	10 038	11 992	12 320	12 156	12 347	12 347	12 347
Installations - Immobilisations	2 085	6 192	-	-	-	-	-
Total partiel	33 315	38 091	31 605	31 980	32 517	32 517	32 517
Moins les produits	(4 723)	(4 956)	(5 770)	(6 145)	(6 682)	(6 682)	(6 682)
Crédit parlementaire	28 592	33 135	25 835				

Nota: Ce tableau est préparé avec la méthode de comptabilité de caisse alors que les états financiers sont préparés selon la méthode de comptabilité d'exercice. Pour cette raison, les crédits parlementaires reportées ne sont pas indiquées dans le Tableau 1, mais le sont dans le Tableau 3.

Le tableau 1 indique le sommaire pro forma du budget par activité fondé sur des niveaux de référence approuvés et des revenus prévus pour l'année courante et la période de planification. L'architecture d'activité de programmes de la Société reflète les trois principales activités du mandat du Musée : Éducation du public, Gestion des collections, et Recherche. Les services internes comprennent l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, la structure de responsabilités ainsi que le processus et l'appui à toutes les activités du Musée par ses Services généraux pour surveiller la réalisation du mandat de la Société et de ses activités de génération de revenus. Installations signifie l'exploitation courante et l'entretien des deux édifices du Musée.

En 2013-2014, le Musée fonctionnera avec un budget total de 25,8 millions de dollars. Quatre-vingt-deux p. cent des ressources d'exploitation proviendront de crédits parlementaires (84 p. cent en 2012-2013), alors que 18 p. cent proviendront des revenus autogénérés (16 p. cent en 2012-2013).

Le budget pour l'Éducation du public comprend les activités qui appuient les programmes éducatifs et la création de galeries permanentes et d'expositions temporaires spéciales. Dans le futur, mettre à profit et renforcer le programme d'expositions temporaires du Musée sera une priorité. Un programme solide d'expositions temporaires est primordial pour augmenter et conserver une base solide de visiteurs et de revenus. Le Musée s'efforcera aussi de financer partiellement les expositions temporaires par des commandites. Un autre objectif est d'augmenter la portée nationale en élargissant la présence virtuelle du Musée et en attirant de nouveaux auditoires avec les nouvelles technologies de diffusion et numériques.

Le budget pour la gestion des collections diminuera en 2013-2014, suite à des mesures de réduction de coûts instaurées pour faire face à l'écart croissant de fonds pour l'exploitation des deux édifices régis par le Musée. Le Musée améliorera l'efficacité et l'efficience de ses opérations relativement à la préservation et aux services qui se rapportent à ses collections. Cette amélioration sera réalisée par l'optimisation des contrôles de l'environnement et la structure organisationnelle dans les aires de collections.

Le budget pour la recherche en 2013-2014 sera semblable au montant dépensé l'année précédente pour permettre au Musée d'augmenter sa capacité de création d'information relative à la biodiversité par l'entremise des *Centres d'excellence en recherche du Musée*. Les *Centres d'excellence en recherche du Musée* sont des projets scientifiques institués et dirigés par le Musée canadien de la nature, ils ont une portée nationale et sont réalisés en collaboration avec des experts de l'extérieur. La recherche fondée sur les collections donnera des résultats qui peuvent être appliqués directement aux problèmes importants pour les Canadiens. Les deux *Centres d'excellence en recherche du Musée* établis en 2010-2011 sont :

- *Connaissance et exploration de l'Arctique*, une initiative concentrée sur l'effort détaillé de documentation de l'Arctique, et pour diffuser ces connaissances au moyen de publications, de bases de données accessibles gratuitement en ligne, d'ateliers, et de symposium; et,
- *Découverte et transformation des espèces*, poursuivra la création de nouvelles connaissances scientifiques des plantes, des animaux, des minéraux et des fossiles, ce qui permettra d'ajouter des milliers de spécimens à la collection nationale, en fonction des études du Musée sur le terrain et des études d'autres musées.

Le budget des Services internes diminuera en 2013-2014 suite aux mesures de réduction des coûts mises en pratique pour faire face à l'écart des fonds pour l'exploitation des deux édifices du Musée. Cette initiative n'aura pas de conséquence sur la capacité du Musée de réaliser son mandat.

Le budget pour Accommodation – Exploitation augmentera en 2013-2014 puisque les coûts de gestion des deux édifices du Musée ont augmenté depuis l'achèvement des travaux de rénovations de l'Édifice commémoratif Victoria. Accommodation représente 39 p. cent du total des dépenses d'exploitation. Le nouveau système de conditionnement d'air de qualité muséale et l'espace additionnel qui doit maintenant être entretenu dans l'Édifice commémoratif Victoria rénové sont une pression additionnelle sur le budget d'exploitation du Musée. Le Musée est toujours à la recherche de réductions additionnelles de coûts d'entretien et des mesures de contrôle pour diminuer les répercussions financières sur ses programmes.

6.2 Prévisions des revenus

TABLEAU 2 : État prévisionnel des produits							
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
<i>(en milliers de dollars)</i>	Résultats	Perspectives	Budget	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Éducation du public	1 006	538	971	1 041	1 041	1 041	1 041
Gestion des collections	30	235	234	234	234	234	234
Recherche	191	6	6	6	6	6	6
Services internes	2 840	3 499	3 909	4 215	4 752	4 752	4 752
Installations	656	678	650	650	650	650	650
Total des produits	4 723	4 956	5 770	6 145	6 682	6 682	6 682

Le Tableau 2 représente la projection de revenus pour la période de planification.

Les prévisions pour les entrées et autres revenus en 2013-2014 et plus sont agressives, et seront surveillées étroitement par le Musée, en raison du contexte difficile d'affaires.

Le montant total de revenus qui comprend les frais d'entrée devraient augmenter suite à des initiatives comme la mise en place de nouvelle programmation, l'établissement du prix selon la valeur pour les programmes éducatifs, les frais de service d'entreposage de collections, les frais de gestion des collections, les frais de location des installations, le marketing agressif du programme d'adhésion, le parc de stationnement automatisé, et un nouveau programme de mécènes. Ces mesures suivent une augmentation par rapport à l'année précédente, en raison surtout de l'introduction d'une nouvelle structure de prix pour les entrées à l'Édifice commémoratif Victoria qui comprend des frais supplémentaires pour les expositions temporaires majeures, et l'arrivée d'une nouvelle programmation comme le théâtre 3D.

6.3 Budgets d'exploitation et d'immobilisations pour 2012-2013

Les budgets ont été formulés sur la base des prévisions d'exploitation, de l'architecture des activités de programmes et des services requis pour soutenir ces activités. Le Tableau 3 résume le budget d'exploitation et d'immobilisations.

TABLEAU 3 : Sommaire des budgets d'exploitation et d'immobilisations				
	2011-2012	2012-2013	2012-2013	2013-2014
<i>(en milliers de dollars)</i>	Résultats	Approuvés	Perspectives	Proposés
Projets d'infrastructure en cours	2 085	11 280	6 954	4 326
Budget d'exploitation	31 526	32 796	31 899	31 605
Variation du crédit parlementaire reporté - immobilisations	4 306	(4 812)	(762)	(4 326)
Moins les produits	(4 723)	(6 129)	(4 956)	(5 770)
Crédit parlementaire	33 194	33 135	33 135	25 835

La variation du budget d'immobilisations et du budget d'exploitation s'explique surtout par le plan d'immobilisations à long terme financé sur une période de cinq ans par le Gouvernement du Canada dans son budget de 2008.

6.4 États financiers

Les états financiers pro forma ont été dressés en suivant la Section 4200 des normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public, qui servent, par ailleurs à dresser le rapport annuel du Musée. La Société applique la méthode du report pour comptabiliser les apports pour les organismes sans but lucratif.

ÉTAT N° 1 : État de la situation financière							
(en milliers de dollars)	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
	Résultats	Prévisions	Pro forma				
Actif							
À court terme							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12 267	7 106	1 138	1 000	1 000	1 000	1 000
Créances							
Clients	223	300	300	300	300	300	300
Ministères et organismes gouvernementaux	356	500	500	500	500	500	500
Frais payés d'avance	1 717	1 000	700	500	500	500	500
	14 563	8 906	2 638	2 300	2 300	2 300	2 300
Trésorerie, équivalents de trésorerie et créances affectées	2 076	4 826	1 000	2 000	3 000	4 000	500
Collections	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	205 565	216 881	217 614	208 683	200 122	191 837	184 905
	222 205	230 614	221 253	212 984	205 423	198 138	187 706
Passif							
À court terme							
Créiteurs et charges à payer							
Fournisseurs	3 056	1 000	1 000	1 003	1 278	1 479	1 478
Ministères et organismes gouvernementaux	114	100	100	100	100	100	100
Tranche à court terme - obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	532	588	649	716	791	873	964
Produits, apports et crédits parlementaires reportés	8 790	4 826	1 000	2 000	3 000	4 000	500
	12 492	6 514	2 749	3 819	5 169	6 452	3 042
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	29 590	29 003	28 353	27 636	26 845	25 972	25 007
Financement des immobilisations	185 575	203 606	199 413	191 394	183 746	176 399	170 570
Avantages sociaux futurs	5 203	2 605	2 256	1 994	1 797	1 649	1 538
	232 860	241 728	232 771	224 843	217 557	210 472	200 157
Actif net							
Non affecté	(828)	(757)	(570)	(261)	180	771	1 529
Affecté à titre de dotations	305	305	305	305	305	305	305
Investissement en immobilisations	(10 132)	(10 663)	(11 253)	(11 903)	(12 618)	(13 410)	(14 285)
	(10 655)	(11 115)	(11 518)	(11 859)	(12 134)	(12 334)	(12 451)
	222 205	230 614	221 253	212 984	205 423	198 138	187 706

ÉTAT N° 2 : État des résultats							
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
<i>(en milliers de dollars)</i>	Résultats	Résultats	Pro forma				
Produits							
Crédit parlementaire	33 194	33 135	35 372	35 322	35 182	34 479	32 280
Opérations commerciales	3 361	3 916	4 298	4 656	5 292	5 292	5 292
Apports	634	200	600	600	500	500	500
Programmes éducatifs	353	499	612	640	640	640	640
Services scientifiques	191	241	240	240	240	240	240
Intérêts	154	100	20	10	10	10	10
Divers	30	-	-	-	-	-	-
	37 917	38 091	41 142	41 468	41 864	41 161	38 962
Charges							
Programmes d'éducation du public	6 713	5 811	5 768	6 249	6 265	6 265	6 265
Gestion des collections	2 131	2 209	2 013	2 041	2 087	2 087	2 087
Recherche	4 421	4 027	4 047	4 033	4 200	4 200	4 200
Services internes	7 927	7 860	7 456	7 501	7 618	7 618	7 618
Installations	19 475	18 643	22 261	21 985	21 969	21 191	18 910
	40 667	38 550	41 545	41 809	42 139	41 361	39 080
Excédent (insuffisance) des produits sur les charges	(2 750)	(459)	(403)	(341)	(275)	(200)	(118)

Nota : Les pertes constatées dans l'exercice de prévision et la période de planification de cinq ans dans l'état des résultats sont entièrement attribuables au traitement comptable lié à un contrat de location-acquisition à long terme. Le Musée a reçu le pouvoir d'emprunt pour conclure un contrat à long terme de location-acquisition pour financer le Campus du patrimoine naturel situé à Gatineau. L'état des résultats reflète donc les intérêts sur l'obligation de location-acquisition ainsi que des frais d'amortissement en raison de la reconnaissance de l'édifice comme un actif. Le traitement comptable des coûts associés à l'installation de Gatineau a un impact négatif important sur l'état des résultats du Musée. Cette situation commencera à s'inverser à mi-chemin du bail, et se rétablira complètement à la fin du bail. Cela n'a aucune incidence sur le flux net de trésorerie de la Société ou sur sa stabilité financière.

ÉTAT N° 3 : État de l'évolution de l'actif net

<i>(en milliers de dollars)</i>	Non affecté	Dotation	Investis en immobilisations	
Actifs nets au début de l'exercice	1 401	305	(9 611)	(7 905)
Déficit des produits sur les charges	(2 750)	-	-	(2 750)
Actif net investi en immobilisations	521	-	(521)	-
Actifs nets à la fin de l'exercice 2011-2012	(828)	305	(10 132)	(10 655)
Actifs nets au début de l'exercice	(828)	305	(10 132)	(10 655)
Déficit des produits sur les charges	(459)	-	-	(459)
Actif net investi en immobilisations	531	-	(531)	-
Actifs nets à la fin de l'exercice 2012-2013	(757)	305	(10 663)	(11 115)
Actifs nets au début de l'exercice	(757)	305	(10 663)	(11 115)
Déficit des produits sur les charges	(403)	-	-	(403)
Actif net investi en immobilisations	590	-	(590)	-
Actifs nets à la fin de l'exercice 2013-2014	(570)	305	(11 253)	(11 518)
Actifs nets au début de l'exercice	(570)	305	(11 253)	(11 518)
Déficit des produits sur les charges	(341)	-	-	(341)
Actif net investi en immobilisations	650	-	(650)	-
Actifs nets à la fin de l'exercice 2014-2015	(261)	305	(11 903)	(11 859)
Actifs nets au début de l'exercice	(261)	305	(11 903)	(11 859)
Déficit des produits sur les charges	(275)	-	-	(275)
Actif net investi en immobilisations	716	-	(716)	-
Actifs nets à la fin de l'exercice 2015-2016	180	305	(12 618)	(12 134)
Actifs nets au début de l'exercice	180	305	(12 618)	(12 134)
Déficit des produits sur les charges	(200)	-	-	(200)
Actif net investi en immobilisations	791	-	(791)	-
Actifs nets à la fin de l'exercice 2016-2017	771	305	(13 410)	(12 334)
Actifs nets au début de l'exercice	771	305	(13 410)	(12 334)
Déficit des produits sur les charges	(118)	-	-	(118)
Actif net investi en immobilisations	875	-	(875)	-
Actifs nets à la fin de l'exercice 2017-2018	1 529	305	(14 285)	(12 451)

ÉTAT N° 4 : État des flux de trésorerie

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
<i>(en milliers de dollars)</i>	Résultats	Prévisions	Pro forma				
Activités d'exploitation							
Encaissements - clients	6 904	4 956	5 770	6 145	6 682	6 682	6 682
Encaissements - crédit parlementaire pour les activités d'exploitation	25 114	26 667	25 835	25 835	25 835	25 835	25 835
Décaissements - personnel et fournisseurs	(30 170)	(34 387)	(33 093)	(27 627)	(28 028)	(28 027)	(32 527)
Intérêts reçus	173	102	20	10	10	10	10
Intérêts payés	(3 018)	(2 967)	(2 912)	(2 851)	(2 783)	(2 709)	(2 626)
	(997)	(5 629)	(4 380)	1 512	1 716	1 791	(2 626)
Activités de financement							
Acquisition d'immobilisations	(1 951)	(6 954)	(4 326)				
Crédit parlementaire utilisé pour l'achat d'immobilisations	1 951	6 954	4 326	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-
Activités d'investissement en immobilisations							
Diminution (augmentation) de la trésorerie, équivalents de trésorerie et créances affectées	(272)	1 000	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	3 500
	(272)	1 000	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	3 500
Activités d'investissement							
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	(484)	(532)	(588)	(650)	(716)	(791)	(874)
	(484)	(532)	(588)	(650)	(716)	(791)	(874)
Diminution de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 753)	(5 161)	(5 968)	(1 138)	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	14 020	12 267	7 106	1 138	1 000	1 000	1 000
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	12 267	7 106	1 138	1 000	1 000	1 000	1 000

