



SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION 2015-2016 À 2019-2020
BUDGETS D'EXPLOITATION ET D'IMMOBILISATIONS 2015-2016
Explorer notre avenir naturel

Conseil d'administration

Président (à temps partiel)

Stephen Henley

(Du 6 juin 2013 au 5 juin 2017)

St. John's (Terre-Neuve)

Vice-président (à temps partiel)

Nicholas Offord

(Du 30 septembre 2010 au 10 décembre 2018)

Toronto (Ontario)

Nommé pour une période n'excédant pas quatre ans; éligible à deux mandats consécutifs.

Administrateurs (à temps partiel)

Ron Calderoni

(Du 5 avril 2012 au 4 avril 2016)

Boucherville (Québec)

Doug Feasby

(Du 6 mars 2014 au 5 mars 2018)

Ottawa (Ontario)

Martin Joannis

(Du 27 juin 2006 au 26 juin 2013)

Gatineau (Québec)

Susan Knott

(Du 10 avril 2014 au 9 avril 2018)

Vancouver (Colombie-Britannique)

Reg Manhas

(Du 1er mars 2012 au 29 février 2016)

Dallas (Texas)

Alice McCarron

(Du 21 décembre 2010 au 20 décembre 2013)

Halifax (Nouvelle-Écosse)

Erin Rankin Nash

(Du 24 février 2008 au 29 février 2016)

London (Ontario)

Byron Neiles

(Du 20 octobre 2011 au 19 octobre 2015)

Calgary (Alberta)

Nommés pour une période n'excédant pas quatre ans; éligibles à trois mandats consécutifs.

Si aucun remplaçant n'est nommé au terme de son mandat, le titulaire reste en fonction jusqu'à la nomination de son successeur.

Équipe de direction

Margaret Beckel

Présidente
et directrice générale

Ailsa Barry

Vice-présidente
Expérience et Engagement

Mark Graham

Vice-président
Recherche et Collections

Michel Houle

Vice-président
Services corporatifs et
chef de la direction financière

Table des matières

1.0 Résumé	2
2.0 Vue d'ensemble de la Société	4
3.0 Environnement de planification.....	6
4.0 Évaluation des résultats de 2014-2015 : progrès en date du 31 mars.....	10
5.0 Objectifs et stratégies pour 2015-2016	15
6.0 Plan financier quinquennal.....	23

1.0 Résumé

Le Musée canadien de la nature (le « Musée ») accomplit son mandat national, prescrit par la *Loi sur les musées*, dans le contexte du régime de gouvernance et de responsabilité établi dans ladite loi et 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 que le Musée apporte aux Canadiens et au Canada.

Le présent Sommaire du Plan d'entreprise énumère les priorités établies par le Musée ainsi que les stratégies par lesquelles il s'emploiera à réaliser ses objectifs à court et à long terme. La vision du Musée est d'inspirer la compréhension et le respect de la nature. Pour ce faire, il crée des expériences de connexion inspirantes et mémorables grâce à des programmes intéressants et percutants de recherche, de gestion de collections, d'expositions et d'engagement du public, dans le contexte mondial du XXI^e siècle.

Par la réalisation de ses objectifs stratégiques et de ses priorités d'entreprise annuelles, le Musée réalisera les résultats attendus, lesquels appuient son mandat et font progresser sa position en tant que musée national de premier rang international.

Les résultats de 2014-2015 démontrent l'impact positif des changements apportés à l'approche opérationnelle et à l'orientation stratégique du Musée. Durant le dernier exercice, le Musée a entrepris une démarche d'inspiration courageuse axée sur l'exploration de l'Arctique et la découverte d'espèces, tout en prenant sa place en tant que musée national de premier plan international avec un engagement renouvelé envers la croissance des revenus qui financeront son avenir. Le Musée atteindra l'équilibre budgétaire en 2014-2015 et prévoit un budget équilibré pour 2015-2016. Le Musée canadien de la nature est reconnaissant envers le gouvernement fédéral pour son appui indéfectible aux institutions culturelles canadiennes.

Approuvé par le Conseil d'administration le 12 février 2015, le Plan d'entreprise de 2015-2016 à 2019-2020 énonce cinq objectifs stratégiques :

- Créer un Centre de connaissance et d'exploration de l'Arctique qui transforme la compréhension qu'ont les gens de l'Arctique canadien et de sa relation avec le Canada dans le contexte mondial du XXI^e siècle.
- Créer un Centre de découverte et d'étude des espèces qui transforme la compréhension qu'ont les gens de la pertinence de la diversité des espèces dans leurs vies, maintenant et à l'avenir.
- Créer un Centre d'inspiration et d'engagement sur la nature qui transforme les attentes des gens envers le Musée en tant que destination pour la discussion, la connexion et l'exploration de la nature du passé, du présent et de l'avenir.
- Positionner le Campus du patrimoine naturel en tant que centre d'excellence dans la gestion des collections et la création, l'avancement et le partage des connaissances.
- Créer un modèle d'entreprise durable qui réalise les impératifs stratégiques du Musée : la connaissance, la découverte, l'inspiration, l'engagement, la présence, la performance et l'avancement.

En 2015-2016, le Musée concentrera ses efforts sur les priorités suivantes :

- Arctique : lancer le nouveau Centre de connaissance et d'exploration de l'Arctique.
- Découverte d'espèces : lancer le nouveau Centre de découverte et d'étude des espèces.
- Inspiration par la nature : lancer le programme de salons scientifiques sur la nature.
- Campus : lancer le projet de numérisation et d'accès aux collections.
- Entreprise durable : lancer une campagne de dons majeurs en appui aux initiatives arctiques et de découverte d'espèces.

Le Musée devra composer, en 2015-2016, avec les enjeux stratégiques suivants :

Les programmes d'avancement du Musée opèrent dans un marché concurrentiel de donateurs et de bénévoles. Le Musée continue d'attirer d'importants donateurs en raison des possibilités de promotion et de nommage associées à son Édifice commémoratif Victoria (ECV) rénové, mais il a du mal à attirer les meneurs bénévoles nécessaires pour faire avancer ses programmes de dons majeurs, de parrainage et de dons annuels.

Le Musée est en transition entre un modèle de fonctionnement basé sur les crédits parlementaires et un modèle d'entreprise. Ce changement exige de nouvelles compétences et responsabilités de la part du personnel et des bénévoles. Le défi pour le Musée est d'assurer que le recrutement, la formation et la gestion du rendement suivent le rythme de sa transition.

2.0 Vue d'ensemble de la Société

Le Musée canadien de la nature poursuit son mandat national, prescrit par 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*. 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 apportée par le Musée aux Canadiens et à la société canadienne.

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*. On le cite à la première partie de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et il est soumis aux exigences de cette même loi en matière de contrôle et de responsabilités des sociétés d'État. Le Musée rend compte de ses activités au Parlement par l'intermédiaire de la ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles.

Le Musée est responsable de deux immeubles : l'Édifice commémoratif Victoria (ECV) d'Ottawa, en Ontario et le Campus du patrimoine naturel (CPN) à Gatineau, au Québec. Les galeries du Musée se trouvent à l'ECV, où ont lieu la plupart des expositions et programmes du Musée. Quant au CPN, situé sur une terre de 76 hectares, il a été conçu pour répondre aux normes de sécurité et de préservation nécessaires pour sauvegarder la collection d'histoire naturelle du Canada.

2.1 Mandat et vision

Le mandat du Musée canadien de la nature, prescrit par la *Loi sur les musées* (1990), est formulé comme suit :

« 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

Créer et fournir des connexions inspirantes et mémorables avec la nature, grâce à des programmes intéressants et percutants de recherche, de collections, d'expositions et d'engagement du public, dans le contexte mondial du XXI^e siècle.

Positionnement

Un musée national de premier rang international connu comme l'une des sources les plus en vue d'idées fondées sur des preuves, d'expériences inspirantes pour le visiteur et d'engagement réel avec le passé, le présent et l'avenir de la nature.

2.2 Gouvernance

Le Conseil d'administration est l'organe directeur du Musée. Il rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Les 11 administrateurs qui siègent au Conseil sont nommés par le Gouverneur en conseil et viennent de toutes les régions du

pays. Au moyen de la responsabilisation, d'une politique stratégique et de cadres de planification, le Conseil fixe les orientations du Musée et confie sa gestion à la présidente-directrice générale.

Le Conseil forme des comités pour faire progresser les objectifs stratégiques de l'organisation et surveiller la gouvernance. Le Conseil d'administration compte trois comités permanents : Exécutif, Vérification et Finances et Gouvernance et Sélection. Il a également établi un organe de sensibilisation et de collecte de fonds appelé le Conseil national de la nature, composé de dirigeants et de philanthropes qui croient en la mission du Musée et qui souhaitent la faire avancer. Chaque comité est responsable de l'examen des politiques, de l'adhésion de la direction à ces mêmes politiques et de sa relation avec les objectifs stratégiques de l'organisation et directives de politique générale du gouvernement du Canada, le cas échéant. La réunion publique annuelle du Conseil a eu lieu le 29 janvier 2015. Par ailleurs, en vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le Musée canadien de la nature doit passer au moins tous les dix ans un examen de ses systèmes et pratiques. La phase de planification et d'examen relative à l'examen spécial sera effectuée au cours de cet exercice et le rapport final sera présenté en novembre 2016.

Afin de soutenir les efforts de promotion du Musée, le Conseil participe aux efforts de sensibilisation et de collecte de fonds du Conseil national de la nature (CNN), groupe de philanthropes qui aide le Musée à trouver des amis et des fonds pour faire avancer son mandat et ses objectifs stratégiques. Les membres actifs du CNN soutiennent les activités de notre Service d'avancement en remettant des dons au Musée, en organisant des activités destinées à cultiver les relations avec les donateurs et en faisant des présentations aux mécènes et commanditaires éventuels. Parmi les neuf membres actifs du CNN, cinq sont également membres du Conseil d'administration du Musée. Ces neuf personnes s'activent à donner, à collecter et à soulever l'enthousiasme envers la cause du Musée.

Conformément au Programme de gestion du rendement (PGR) du Bureau du Conseil privé (BCP) pour les PDG des sociétés d'État, le président du Conseil d'administration est responsable de la mise en place d'une entente de rendement annuelle avec la PDG. Cette entente conclue au début de l'exercice précise des objectifs mesurables, alignés sur le Plan d'entreprise et les priorités actuelles du gouvernement. Le Comité de gouvernance et de sélection fixe les objectifs annuels de performance pour la PDG et les fait ratifier par le Conseil. Le Comité de gouvernance et de sélection procède en fin d'exercice à l'évaluation du rendement de la PDG et présente sa recommandation à l'ensemble du Conseil pour examen et approbation. Le Conseil d'administration examine la performance de la PDG, prépare une évaluation écrite détaillée et recommande une note de rendement à la ministre et au sous-ministre du Patrimoine canadien. Conformément aux directives du BCP, l'entente de rendement comprend des objectifs et des indices de mesure dans les catégories suivantes : politiques et programmes; gestion; relations avec l'actionnaire et les parties prenantes; leadership et résultats d'entreprise.

La PDG procède chaque année aux évaluations des cadres dirigeants par rapport aux objectifs énoncés dans les ententes de rendement individuelles. Les objectifs de rendement des cadres dirigeants sont liés aux principaux résultats stratégiques énoncés dans le Plan d'entreprise ainsi que dans l'engagement de la Société.

Conformément aux meilleures pratiques, le Conseil a approuvé un ensemble de mesures de rendement touchant la participation, l'implication dans l'avancement et les dons personnels ou d'entreprise. Les résultats à ce jour indiquent que le Musée est en voie de réaliser les objectifs fixés pour 2014-2015.

3.0 Environnement de planification

L'exercice 2014–2015 était le premier du cadre stratégique quinquennal dans lequel s'inscrit le présent Sommaire du 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.

Un changement dynamique est nécessaire pour saisir les opportunités qui se présentent au Musée dans les domaines de l'inspiration et de la découverte. Les tendances environnementales rehausseront la valeur du mandat du Musée durant la période de planification, mais le Musée doit s'adapter de manière significative pour tenir sa promesse. Toutefois, la capacité d'investir dans le changement sera conditionnée par le cadre financier du Musée qui exige de nouvelles sources de revenus et des gains d'efficacité afin de soutenir ses activités.

3.1 Survol de l'environnement

3.1.1 Recherche et découverte

Le Musée canadien de la nature est un centre de recherche de premier plan faisant autorité à l'échelle nationale et internationale dans l'exploration de l'Arctique et la découverte d'espèces. La nécessité d'appliquer cette recherche, accessible par les réseaux nationaux et mondiaux, deviendra de plus en plus nécessaire à l'innovation en matière de développement durable.

Les tendances à long terme en cours qui accélèrent la consommation, et donc la production, à partir des ressources de notre planète comprennent les suivantes :

- Croissance de la population mondiale – de 7,2 milliards en 2015 à 9,5 en 2060, avec une majorité croissante dans les villes.
- Croissance économique mondiale, en particulier dans les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine), où les taux de croissance élevés font grimper les revenus et la consommation par habitant pour un très grand pourcentage de la population mondiale.
- Recours permanent aux combustibles fossiles comme source d'énergie primaire pour soutenir la croissance économique et aux engrais azotés pour soutenir la production alimentaire.

À défaut d'une application des connaissances à l'innovation en matière de gérance responsable de l'environnement, ces tendances deviendront insoutenables à moyen et à long terme. Les écosystèmes nourriciers vont tout simplement s'effondrer. Les solutions doivent mettre l'accent sur le maintien de la biodiversité et la gestion d'un environnement arctique en évolution. Ces solutions feront de plus en plus appel aux connaissances et à l'expertise du Musée canadien de la nature. Compte tenu de l'expansion des interdépendances environnementales et de la nature hautement intégrée de l'environnement de l'Arctique, les solutions doivent également s'inscrire dans une perspective internationale. Le Canada est le deuxième pays au monde par sa superficie et le deuxième aussi par son empreinte dans l'Arctique. Représentant du Canada dans ses domaines d'expertise comme établissement fédéral et national, le Musée canadien de la nature continuera à jouer un rôle de premier plan au sein des instances nationales et internationales appropriées pour développer, apporter, acquérir et diffuser des connaissances scientifiques pertinentes.

Le Musée conserve et gère la collection d'histoire naturelle nationale comprenant plus de 10,5 millions de spécimens. Cette collection sert « d'étalon » pour mesurer et prévoir l'évolution de notre environnement naturel. La réponse à la demande croissante d'accès aux collections est facilitée par les avancées de la numérisation des spécimens afin de les rendre accessibles en ligne. La numérisation de 10 millions de spécimens recueillis depuis plus d'un siècle représente un effort de longue haleine, d'où la nécessité

d'établir des priorités conformément aux domaines de spécialisation et de concert avec les efforts similaires des autres institutions de la région et de la planète. Cet effort est géré par la participation à des alliances, comme l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada (AMHNC), et à des instances internationales, telles que le Système mondial d'information sur la biodiversité (SMIB) et l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN).

Lorsque les industries primaires, en particulier celles des ressources renouvelables et non renouvelables, se remettent de la récession conjoncturelle, leur potentiel de croissance sera augmenté par une compétitivité accrue résultant de la mise en œuvre des innovations issues de la recherche. En plus d'améliorer l'efficacité et les rendements, les connaissances issues de la recherche fournissent une base de compréhension de l'environnement afin d'assurer une gestion responsable, de minimiser les contiguités et de réduire le risque de coûts en aval. Le Musée canadien de la nature jouera un rôle important dans ce domaine en fournissant des données et de l'expertise pertinentes, ce qui lui permettra aussi de tisser des liens importants en vue des campagnes de collecte de fonds futures.

3.1.2 Inspiration et engagement par la nature

De par ses activités d'inspiration par la nature à l'Édifice commémoratif Victoria d'Ottawa, le Musée entre en concurrence avec les autres attractions culturelles. La réputation du Musée comme centre d'exploration et de recherche et les précieux spécimens exposés provenant des collections nationales d'histoire naturelle permettent à l'établissement de se distinguer des autres lieux de divertissement et de loisir. Le Musée peut à juste titre affirmer qu'il est l'endroit unique où l'on peut admirer les spécimens scientifiques « réels ». La concurrence continue néanmoins de s'intensifier, car le marché est de plus en plus saturé par des destinations alternatives telles que les parcs aquatiques et festivals, et par des divertissements à domicile de plus en plus sophistiqués. Demeurer pertinents dans un monde numérique connecté où le moindre téléphone intelligent donne accès aux faits exige une expérience muséale qui englobe les nouveaux médias et raconte, au-delà des simples faits, des « histoires » pertinentes. L'expérience du Musée doit être engageante, faire apprécier la pertinence des connaissances présentées et offrir une interactivité permettant à chacun de personnaliser son parcours.

Le Musée bénéficie d'une forte pénétration du marché dans son segment essentiel des familles de la région de la capitale nationale (RCN), avec quelques opportunités de croissance géographique dans les communautés suburbaines et outaouaises de même que parmi les adultes. Dans un contexte de vieillissement de la population, la stabilité et la croissance de ces segments dépendront de l'augmentation de la fréquence des visites grâce à une programmation et à expositions spéciales retentissantes. Les principales possibilités de croissance résident toutefois dans le segment touristique, où le Musée peut capturer une plus grande part des visiteurs de la RCN par des campagnes de marketing et en appuyant ou menant divers efforts pour attirer dans la ville de nouveaux visiteurs.

La part des touristes étrangers parmi l'ensemble des visiteurs au Canada touche un creux historique de 20 % (Statistique Canada : *Demande touristique au Canada*, 2012). Un retour à une norme historique de près de 40 %, promu par la croissance croissante des pays de BRIC, par celle des retraités avec plus de revenus et de temps disponibles, et par la normalisation de la propriété de passeport aux États-Unis, permettra d'accroître considérablement la taille et l'importance du tourisme comme secteur économique au Canada – ce qui pourrait faire doubler de son niveau actuel de 2 % du PIB dans la prochaine décennie.

La nature canadienne est le premier motif invoqué par les étrangers pour visiter le pays. Ceux qui ont l'intention de visiter la capitale nationale citent leur désir de comprendre le Canada en tant que nation. Or le Musée canadien de la nature a tout à gagner sur les deux tableaux. Les musées nationaux viennent en premier dans la notoriété spontanée des attractions de la RCN sur les marchés extérieurs, dépassant même le Parlement. L'offre et l'expérience des musées nationaux constituent une pierre angulaire de la marque de la RCN en tant que destination touristique, ce qui en fait des attraits fondamentaux dans l'esprit des touristes. Le Musée, en collaboration avec d'autres musées nationaux, fait fond sur cet attrait pour s'assurer que la capitale nationale imitera Washington plutôt que Canberra comme destination

touristique nationale. Il doit pour ce faire prendre les devants dans le renforcement de l'offre globale des musées nationaux par la communication, l'image de marque et l'accessibilité.

Le cent cinquantième de la Confédération, en 2017, sera une occasion en or de rehausser l'image de marque des musées nationaux et de la RCN. Le MCN marquera l'événement par l'ouverture d'une nouvelle galerie permanente représentant l'Arctique. Avec d'autres institutions fédérales et régionales, le Musée marque les années menant à 2017, et dans cet esprit il aménagera sur son terrain un « Jardin des régions du Canada ». Un monument représentant l'Arctique s'y dressera si l'on réussit à recueillir les fonds voulus.

En plus de la concurrence pour les visiteurs, le Musée fait face à une concurrence croissante pour les dollars de collecte de fonds qui sont de plus en plus nécessaires à l'accomplissement de son mandat. La sensibilisation nationale au mandat du Musée permettra d'améliorer la collecte de fonds dans les marchés régionaux encore inexplorés par le Musée. Elle permettra aussi de solliciter les entreprises dans d'autres secteurs d'activité que celui des ressources. Dans le même temps, les changements démographiques ouvrent de nouvelles possibilités de dons individuels.

3.2 Enjeux stratégiques

Les programmes d'avancement du Musée opèrent dans un marché concurrentiel de donateurs et de bénévoles. Le Musée continue d'attirer d'importants donateurs en raison des possibilités de promotion et de nommage associées à son Édifice commémoratif Victoria rénové, mais il a du mal à attirer les leaders bénévoles nécessaires pour faire avancer ses programmes de dons majeurs, de parrainage et de dons annuels.

Le Musée est en transition entre un modèle de fonctionnement basé sur les crédits parlementaires et un modèle d'entreprise. Ce changement exige de nouvelles compétences et responsabilités de la part du personnel et des bénévoles. Le défi pour le Musée est d'assurer que le recrutement, la formation et la gestion du rendement suivent le rythme de sa transition.

3.3 Risques et stratégies d'atténuation

Le Musée a mis en place un cadre de gestion du risque d'entreprise conçu pour gérer efficacement et de manière proactive les risques qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs. Le présent Plan d'entreprise identifie cinq risques et stratégies d'atténuation :

1. Risque que le bassin de donateurs restreint limite les ressources financières disponibles pour soutenir l'investissement requis pour la mise en œuvre initiale des initiatives stratégiques. Ce risque est atténué par un programme de prospection ambitieux, mené par une équipe de professionnels de la collecte de fonds et un nouveau groupe de bénévoles dévoués dont certains membres du Conseil d'administration.
2. Risque que le déficit structurel continue à augmenter en raison des dépenses croissantes, telles que l'entretien des installations, les taxes et l'inflation globale. Ce risque est atténué par un filtrage constant des dépenses et la création de nouveaux centres de recettes.
3. Risque que les nouvelles compétences et responsabilités du personnel évoluent à un rythme différent de celui requis par le modèle d'affaires de l'entreprise. Ce risque est atténué par un programme de gestion du rendement soutenu par l'accompagnement professionnel, la formation, des responsabilités claires et un suivi régulier des progrès par rapport au plan.
4. Risque que les systèmes informatiques ne soient pas disponibles ou mis à profit pour soutenir les objectifs organisationnels. Ce risque est atténué par un nouveau leadership et de nouvelles compétences en informatique et un plan informatique qui répond aux objectifs stratégiques du Musée.

5. Risque que le vieillissement du matériel de recherche altère la capacité du Musée d'attirer les talents ou partenaires de même que sa capacité d'accomplir les objectifs de recherche. Ce risque est atténué par l'investissement continu dans les équipements grâce à une réaffectation des ressources et à la collecte de fonds en appui à l'équipement de recherche et aux expéditions.
6. Risque qu'un nombre important d'employés deviennent admissibles à la retraite, entraînant la perte de la mémoire de l'institution. Pour atténuer ce risque, le Musée a tracé un plan de relève dont il surveille l'application.

4.0 Évaluation des résultats de 2014-2015 :

Le Musée a commencé, en 2014-2015, à mener un nouveau plan stratégique qui s'appuie sur ses forces de recherche et de collections dans les domaines de l'Arctique et de la découverte d'espèces. De nouvelles approches pour la conception et la livraison de l'expérience des visiteurs permettront au Musée d'attirer et d'inspirer de nouveaux publics. Ces nouvelles expériences engageantes entraîneront la hausse des adhésions et renouvellements et fourniront une base pour une collecte de fonds plus fructueuse. Les niveaux d'engagement plus élevés mèneront à une meilleure compréhension et à une meilleure connexion avec le monde naturel du Canada.

Objectif stratégique 1 :

Créer un Centre de connaissance et d'exploration de l'Arctique qui **transforme la compréhension qu'ont les gens de l'Arctique canadien** et de sa relation avec le Canada dans le contexte mondial du XXI^e siècle.

Stratégies : Mener un programme de cinq ans pour améliorer et faire progresser la recherche, les collections, l'éducation et les expositions axées sur l'Arctique canadien dans un contexte national et mondial.

- Lancer de nouvelles alliances et contenus arctiques qui positionnent le Musée à l'échelle nationale et internationale.
- Lancer le nouveau Centre de connaissance et d'exploration de l'Arctique.
- Dévoiler une sculpture arctique et la programmation connexe.
- Lancer la Galerie de l'Arctique de même que la programmation et les recherches s'y rapportant.

Résultat n° 1 : Être, parmi les musées, un chef de file mondial dans la connaissance et l'exploration de l'Arctique.

La nouvelle programmation arctique a attiré plus de participants, de commanditaires et de couverture médiatique que prévu. La notoriété supérieure de l'Arctique en général, attribuable à la présidence par le Canada du Conseil arctique, a contribué à faire mieux connaître les recherches et programmes du Musée.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Objectif de rendement de 2014-2015	Prévision du rendement réel de 2014-2015 au 31 mars
Être, parmi les musées, un chef de file mondial dans la connaissance et l'exploration de l'Arctique.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de participants à des expériences sur le thème de l'Arctique : galerie, exposition, programme, médias numériques ▪ Fonds recueillis pour soutenir la recherche, les collections et la programmation sur l'Arctique ▪ Nombre de contacts avec le Musée de la nature et ses experts et collections pour du contenu, de l'expertise et des collaborations touchant l'Arctique ▪ Sensibilisation au contenu et à l'expertise arctique du Musée, telle que mesurée par les mentions dans les médias, articles, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De 250 000 à 400 000 par an ▪ 200 000 \$ ▪ 60 ▪ 20 histoires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 195 920 ▪ 250 000 \$ ▪ 80 ▪ 108 histoires ▪ 125 mentions

Objectif stratégique 2 :

Créer un Centre de découverte et d'étude des espèces qui **transforme la compréhension qu'ont les gens de la pertinence de la diversité des espèces** dans leurs vies, maintenant et à l'avenir.

Stratégies : Mettre de l'avant un programme de cinq ans pour faire progresser et diffuser la recherche, les collections, l'éducation et les expositions expliquant la biodiversité du Canada en concertation avec le programme Biodiversité 2020 de la Convention sur la diversité biologique des Nations Unies.

- Mener l'adhésion et la participation du Canada au SMIB (Système mondial d'information sur la diversité).
- Lancer le nouveau Centre de découverte et d'étude des espèces.
- Inaugurer le Jardin des régions du Canada à l'ECV.
- Positionner le Musée comme chef de file de la découverte d'espèces dans des conférences nationales et internationales telles que le congrès mondial de l'UICN.
- Lancer une campagne médiatique nationale faisant valoir notre expertise en recherche.

Résultat n° 2 : Être un chef de file national et une source d'influence mondiale dans la promotion et le partage des connaissances à propos de la découverte des espèces et de leur évolution.

Les mesures de rendement dans la découverte d'espèces sont liées au programme de recherche de nos scientifiques et au nombre et à la valeur des subventions de recherche obtenues. Durant cet exercice, nous avons reçu plus de soutien que prévu pour les étudiants diplômés et avons eu moins de temps pour décrire et classer les nouvelles espèces. L'accès aux données de nos collections numérisées se fait principalement par le truchement du Centre mondial d'information sur la biodiversité (GBIF). Celui-ci a mis au point de nouveaux outils pour mesurer les téléchargements de données, si bien que nos statistiques ont augmenté de façon spectaculaire. Nos efforts visant à promouvoir un nouveau système de financement de la participation canadienne au GBIF ont échoué durant cet exercice. Nous continuerons d'encourager nos collègues du gouvernement à trouver une source de financement.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Objectif de rendement de 2014-2015	Prévision du rendement réel de 2014-2015 au 31 mars
Être un chef de file national et une source d'influence mondiale dans la promotion et le partage des connaissances à propos de la découverte des espèces et de leur évolution.	▪ Nombre de publications	▪ 45	▪ 56
	▪ Nombre de nouvelles espèces décrites.	▪ 20	▪ 18
	▪ Nombre de collaborateurs impliqués dans le travail du Musée	▪ 320	▪ 131 Recherche et Collections 109 Expérience et Engagement
	▪ Nombre de nouveaux experts guidés par le MCN	▪ 22	▪ 38
	▪ Nombre de collections acquises	▪ 20 000	▪ 56 457
	▪ Quantité de données partagées numériquement sur Internet : téléchargements	▪ 1,2 million de téléchargements	▪ 7 478 286 de téléchargements
	▪ Pourcentage des adhésions au SMIB financées	▪ 10 %	▪ zéro

Objectif stratégique 3 :

Créer un Centre d'inspiration et d'engagement sur la nature qui **transforme les attentes des gens envers le MCN en tant que destination** pour la discussion, la connexion et l'exploration de la nature du passé, du présent et de l'avenir, destination qui fait avancer la compréhension et le respect du monde naturel du Canada.

Stratégies : Mener un programme quinquennal d'inspiration et d'engagement sur place et hors site qui offre une approche différente et convaincante de la connexion et de l'engagement avec la nature.

Lancer le Centre d'inspiration par la nature (CIN) comme lieu d'expérimentation et d'essai des nouvelles expériences avec les publics existants et de nouveaux publics.

- Lancer un prix annuel soulignant l'excellence dans l'inspiration par la nature.
- Lancer le sommet mondial sur l'inspiration par la nature pour partager de nouvelles approches inspirant l'engagement avec la nature et notre avenir naturel.
- Lancer à travers le Canada les produits commerciaux mis à l'essai au CIN.
- Lancer une série nationale de salons en collaboration avec un partenaire majeur – pour donner à la nature une voix à travers le Canada.

Résultat n° 3 : Être un chef de file national dans l'inspiration à la nature sur place et hors site.

Le temps que les visiteurs passent au Musée est influencé par de nombreux facteurs dont le nombre d'expositions temporaires et le nombre d'expériences pour lesquelles nous exigeons des frais supplémentaires. Nous avons réduit le nombre d'expositions temporaires cette année dans le cadre de notre exercice de compression budgétaire, et nous avons imposé des frais supplémentaires pour notre exposition temporaire de l'automne/hiver. Cette mesure a été palliée par une augmentation de 25 % de notre programme d'adhésion.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Objectif de rendement de 2014-2015	Prévision du rendement réel de 2014-2015 au 31 mars
Être un chef de file national dans l'inspiration par la nature sur site et hors site	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de visiteurs qui fréquentent les expériences générées par l'ECV et le CPN ▪ Accroissement de la force de rétention de l'expérience des visiteurs du Musée ▪ Accroissement du taux de renouvellement des adhésions et du nombre total de membres ▪ Accroissement de la portée de l'expertise du Musée, démontré par le nombre de collaborations, conférences et ateliers ▪ Nombre d'organisations qui collaborent avec le Musée pour la création de contenu et d'expériences ▪ Fonds recueillis à l'appui de l'inspiration, du contenu et des expériences touchant la nature 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2,5 millions ▪ Augmenter la rétention de 10 % ▪ 4 300 adhésions ▪ 43 % de renouvellements ▪ 25 événements ▪ 6 collaborateurs ▪ 200 000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1,4 millions ▪ Stable ▪ 5 597 adhésions ▪ 57 % de renouvellement ▪ 38 événements ▪ 74 collaborateurs ▪ 891 000 \$

Objectif stratégique 4 :

Faire reconnaître le Campus du patrimoine naturel comme un centre d'excellence dans la gestion des collections et dans l'avancement et la diffusion des connaissances en devenant un collaborateur dans le domaine des collections et en agissant en partenariat avec des institutions du monde entier qui cherchent à recueillir, à préserver et à numériser des spécimens qui documentent la nature du Canada.

Stratégies : Mettre en œuvre un programme de cinq ans qui positionne globalement le Campus comme un centre d'excellence en matière de recherche, de collections, d'administration et d'expériences inspirant la compréhension et le respect de la nature.

- Collaborer avec les organismes nationaux et internationaux de recherche et de gestion des collections.
- Lancer une campagne de sensibilisation qui démontre au public le rôle et les réalisations des scientifiques et responsables des collections du Musée.
- Animer le Campus grâce à des programmes publics.
- Lancer le projet de numérisation des collections tout en exploitant la technologie du SMIB afin d'offrir un meilleur accès en ligne aux collections et connaissances du Musée.
- Mettre à niveau le réseau informatique pour accroître la capacité du Musée et permettre de nouvelles expériences numériques.
- Attirer et héberger des collections distinctives de sources publiques et privées.

Résultat n° 4 : Être un chef de file mondial dans l'étude, la diffusion, la conservation, la préservation et la numérisation des collections d'histoire naturelle.

Nos chercheurs et nos experts de l'entretien des collections sont de plus en plus reconnus pour leur expertise et sont donc invités à participer à des comités et conseils partout au Canada et dans le monde. En plus de mesurer l'accès numérique aux connaissances liées à nos collections par le biais du GBIF, nous mesurons l'accès numérique par notre propre système de collections en ligne, ce qui nous donne un total de 16 millions de téléchargements de données sur les collections.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Objectif de rendement de 2014-2015	Prévision du rendement réel de 2014-2015 au 31 mars
Être un chef de file mondial dans l'étude, la diffusion, la conservation, la préservation et la numérisation des collections d'histoire naturelle.	▪ Nombre de rôles de leadership dans les organismes nationaux et internationaux de recherche et de gestion des collections	▪ 20	▪ 38
	▪ Croissance des collections grâce à de nouvelles sources distinctives, publiques et privées, pour le Musée canadien de la nature	▪ Augmentation de 2 %	▪ Augmentation de 2 %
	▪ Accès au CPN sur place et virtuellement grâce aux expériences créées par le Musée et les organismes associés	▪ 26,4 millions	▪ 35,8 millions
	▪ Position relative à l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada pour le nombre de collections canadiennes numérisées	▪ 750 000	▪ 790 000 2 ^e au Canada

Objectif stratégique 5 :

Instituer un **modèle d'entreprise durable** qui exploite impératifs stratégiques du Musée : la connaissance et la découverte, l'inspiration et d'engagement, la présence, la performance et l'avancement.

Stratégies : Mener un programme d'innovation continue de cinq ans dans tous les aspects de l'exploitation du Musée afin de créer un modèle financier et opérationnel qui soutient le Musée, maintenant et à l'avenir.

- Positionner le Musée comme un élément fondamental de l'expérience de la capitale nationale.
- Lancer une campagne de positionnement des musées nationaux en vue de 2017.
- Lancer un programme de collecte de fonds à l'appui des initiatives d'exploration de l'Arctique et de découverte d'espèces.
- Systématiser le modèle d'analyse de contribution pour la gestion d'entreprise.
- Lancer un programme visant à développer les compétences et les capacités humaines nécessaires pour faire avancer et maintenir une entreprise de musée durable.
- Continuer à tirer parti du Conseil des PDG grâce à l'approvisionnement coopératif, à la sensibilisation et à la coordination des expositions. Le Musée réalisera par ce moyen, cette année, des économies de 10 000 \$.

Résultat n° 5 : Être un chef de file national dans les opérations d'entreprise de musée durable dans un contexte international de bonnes pratiques.

La plupart des mesures se rapprochaient de l'objectif, à l'exception de la part des revenus autogénérés en pourcentage du budget total. Le succès de notre exposition spéciale Bioluminescence et de notre programme de soirée Nature nocturne nous a permis de réaliser en fin d'exercice des revenus plus élevés que nous l'avions prévu.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Objectif de rendement de 2014-2015	Prévision du rendement réel de 2014-2015 au 31 mars
Être un chef de file national dans les opérations d'entreprise de musée durable dans un contexte international de bonnes pratiques.	▪ Recettes gagnées en % du budget total	▪ 19 %	▪ 22 %
	▪ Pénétration du marché touristique	▪ 10 %	▪ 10 %
	▪ Croissance des recettes en % du revenu gagné	▪ 16 %	▪ 21 %
	▪ Nombre de connexions d'expérience par ETP et par dollar dépensé	▪ 223 385 ▪ 1,11 \$	▪ 242 895 ▪ 0,75 \$
	▪ Conversion des connexions en relations avec les parties prenantes	▪ 17 000	▪ 22 388
	▪ Nombre de mentions dans les médias	▪ 1 200 mentions	▪ 430 histoires ▪ 663 mentions
	▪ Aligner les plans de gestion du rendement et de la relève pour soutenir le modèle d'entreprise, les compétences et les ressources humaines nécessaires.	▪ Déployer le nouveau système de gestion du rendement – an un	▪ Déployer le nouveau système de gestion du rendement – an un

5.0 Objectifs et stratégies pour 2015–2016

En 2015-2016, le Musée va mener l'an deux d'un nouveau plan stratégique qui s'appuie sur ses forces de recherche et de collections dans les domaines de l'Arctique et de la découverte d'espèces. De nouvelles approches pour la conception et la livraison de l'expérience des visiteurs permettront au Musée d'attirer et d'inspirer de nouveaux publics. Ces nouvelles expériences engageantes entraîneront la hausse des adhésions et renouvellements et fourniront une base pour une collecte de fonds plus fructueuse. Les niveaux d'engagement plus élevés mèneront à une meilleure compréhension et à une meilleure connexion avec le monde naturel du Canada.

Objectif stratégique 1 :

Créer un Centre de connaissance et d'exploration de l'Arctique qui **transforme la compréhension qu'ont les gens de l'Arctique canadien** et de sa relation avec le Canada dans le contexte mondial du XXI^e siècle.

Stratégies : Mener un programme de cinq ans pour améliorer et faire progresser la recherche, les collections, l'éducation et les expositions axées sur l'Arctique canadien dans un contexte national et mondial.

- Lancer le nouveau Centre de connaissance et d'exploration de l'Arctique.

Résultat n° 1 : Être un chef de file mondial dans la connaissance et l'exploration de l'Arctique.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Objectifs de rendement de 2014–2015 à 2018-2019	Objectifs de rendement de 2015-2016
Être un chef de file mondial dans la connaissance et l'exploration de l'Arctique.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de participants à des expériences sur le thème de l'Arctique : galerie, exposition, programme, médias numériques ▪ Fonds recueillis pour soutenir la recherche, les collections et la programmation sur l'Arctique ▪ Nombre de contacts avec le Musée de la nature et ses experts et collections pour du contenu, de l'expertise et des collaborations touchant l'Arctique ▪ Sensibilisation au contenu et à l'expertise arctique du Musée, telle que mesurée par les mentions dans les médias, articles, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De 250 000 par an à 2 million ▪ De 100 000 \$ par an à 500 000 \$ ▪ De 50 par an à 200 ▪ De 10 articles par année à 100 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 500 000 ▪ 250 000 \$ ▪ 75 ▪ 30

Objectif stratégique 2 :

Créer un Centre de découverte et d'étude des espèces qui **transforme la compréhension qu'ont les gens de la pertinence de la diversité des espèces** dans leurs vies, maintenant et à l'avenir.

Stratégies : Mettre de l'avant un programme de cinq ans pour faire progresser et diffuser la recherche, les collections, l'éducation et les expositions expliquant la biodiversité du Canada en concertation avec le programme Biodiversité 2020 de la Convention sur la diversité biologique des Nations Unies.

- Lancer le nouveau Centre de découverte et d'étude des espèces.
- Dévoiler le Jardin des régions du Canada à l'ECV.

Résultat n° 2 : Être un chef de file national et une source d'influence mondiale dans la promotion et le partage des connaissances à propos de la découverte des espèces et de leur évolution.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Objectifs de rendement de 2014–2015 à 2018-2019	Objectifs de rendement de 2015-2016
Être un chef de file national et une source d'influence mondiale dans la promotion et le partage des connaissances à propos de la découverte des espèces et de leur évolution	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de publications ▪ Nombre de nouvelles espèces et de nouveaux taxons décrits ▪ Nombre de collaborateurs impliqués dans le travail du Musée ▪ Nombre de nouveaux experts guidés par le MCN ▪ Nombre de collections acquises ▪ Quantité de données partagées numériquement sur Internet ▪ Pourcentage des adhésions au SMIB financées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De 40 par année à 60 ▪ De 10 espèces à 20 ▪ De 200 collaborateurs à 400 ▪ De 20 étudiants ou postdoctorants à 30 ▪ De 10 000 lots à 50 000 ▪ De 1 à 5 millions de téléchargements ▪ De 10 % à 100 % des collaborations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 50 ▪ De 10 à 20 ▪ 250 ▪ 20 à 30 ▪ 22,000 ▪ 5 millions ▪ De 10 à 20 %

Objectif stratégique 3 :

Créer un Centre d'inspiration et d'engagement sur la nature qui **transforme les attentes des gens envers le MCN en tant que destination** pour la discussion, la connexion et l'exploration de la nature du passé, du présent et de l'avenir, destination qui fait avancer la compréhension et le respect du monde naturel du Canada.

Stratégies : Mener un programme quinquennal d'inspiration et d'engagement sur place et hors site qui offre une approche différente et convaincante de la connexion et de l'engagement avec la nature.

- Lancer le Centre d'inspiration par la nature (CIN) comme lieu d'expérimentation et d'essai des nouvelles expériences avec les publics existants et de nouveaux publics.
- Lancer une série nationale de salons en collaboration avec un partenaire majeur – pour donner une voix à la nature dans tout le Canada.

Résultat n° 3 : Être un chef de file national dans l'inspiration à la nature sur place et hors site.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Objectifs de rendement de 2014–2015 à 2018-2019	Objectifs de rendement de 2015-2016
Être un chef de file national dans l'inspiration par la nature sur site et hors site	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de visiteurs qui fréquentent les expériences générées par l'ECV et le CPN ▪ Accroissement de la force de rétention de l'expérience des visiteurs du Musée ▪ Accroissement du taux de renouvellement des adhésions et du nombre total de membres ▪ Accroissement de la portée de l'expertise du Musée, démontré par le nombre de collaborations, conférences et ateliers ▪ Nombre d'organisations qui collaborent avec le Musée pour la création de contenu et d'expériences ▪ Fonds recueillis à l'appui de l'inspiration, du contenu et des expériences touchant la nature 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De 1 à 3 millions ▪ Accroître la rétention de 50 % (+30 minutes) ▪ De 4200 membres et 42 % de renouvellements à 5000 et 60 % ▪ 20 événements ▪ De 25 collaborations à 100 ▪ De 100 000 \$ par an à 500 000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1,5 millions ▪ Augmentation de 20 % ▪ 5 000 et 60 % de renouvellements ▪ 30 événements ▪ 75 collaborateurs ▪ 300 000 \$ par an

Objectif stratégique 4 :

Faire reconnaître le Campus du patrimoine naturel comme un centre d'excellence dans la gestion des collections et dans l'avancement et la diffusion des connaissances en devenant un collaborateur dans le domaine des collections et en agissant en partenariat avec des institutions du monde entier qui cherchent à recueillir, à préserver et à numériser des spécimens qui documentent la nature du Canada.

Stratégies : Mettre en œuvre un programme de cinq ans qui positionne globalement le Campus comme un centre d'excellence en matière de recherche, de collections, d'administration et d'expériences inspirant la compréhension et le respect de la nature.

- Lancer le projet de numérisation des collections tout en exploitant la technologie du SMIB afin d'offrir un meilleur accès en ligne aux collections et connaissances du Musée.

Résultat n° 4 : Être un chef de file mondial dans l'étude, la diffusion, la conservation, la préservation et la numérisation des collections d'histoire naturelle.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Objectifs de rendement de 2014–2015 à 2018-2019	Objectifs de rendement de 2015-2016
Être un chef de file mondial dans l'étude, la diffusion, la conservation, la préservation et la numérisation des collections d'histoire naturelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de rôles dans les organismes nationaux et internationaux de recherche et de gestion des collections ▪ Croissance des collections grâce à de nouvelles sources distinctives, publiques et privées, pour le Musée canadien de la nature ▪ Accès au CPN sur place et virtuellement grâce aux expériences créées par le Musée et les organismes associés ▪ Position relative à l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada pour le nombre de collections canadiennes numérisées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De 10 à 50 ▪ Accroître la collection de 10 % rapport aux objectifs prévus ▪ 20 à 30 millions de téléchargements ▪ Passer de 700 000 spécimens numérisés à un million 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 25 ▪ 2 % ▪ 25 millions de téléchargements ▪ 800 000

Objectif stratégique 5 :

Instituer un **modèle d'entreprise durable** qui actualise les impératifs stratégiques du Musée : la connaissance et la découverte, l'inspiration et d'engagement, la présence, la performance et l'avancement.

Stratégies : Mener un programme d'innovation continue de cinq ans dans tous les aspects de l'exploitation du Musée afin de créer un modèle financier et opérationnel qui soutient le Musée, maintenant et à l'avenir.

- Lancer un programme de collecte de fonds à l'appui des initiatives de découverte de l'Arctique et des espèces.
- Lancer un programme visant à développer les compétences et les capacités humaines nécessaires pour faire avancer et maintenir une entreprise de musée durable.
- Continuer à tirer parti du Conseil des PDG grâce à l'approvisionnement coopératif, à la sensibilisation et à la coordination des expositions.

Résultat n° 5 : Être un chef de file national dans les opérations d'entreprise de musée durable dans un contexte international de bonnes pratiques.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Objectifs de rendement de 2014–2015 à 2018-2019	Objectifs de rendement de 2015-2016
Être un chef de file national dans les opérations d'entreprise de musée durable dans un contexte international de bonnes pratiques.	▪ Recettes gagnées en % du budget total	▪ De 17 % à 20 %	▪ 20 %
	▪ Pénétration du marché touristique	▪ De 10 % de pénétration du marché à 20 %	▪ 12 %
	▪ Croissance des recettes en % du revenu gagné	▪ De 15 % à 20 %	▪ 17 %
	▪ Nombre de connexions d'expérience par ETP et par dollar dépensé	▪ De 280 000 par ETP à 300 000	▪ 250 000
	▪ Conversion des connexions en relations avec les parties prenantes	▪ De 2,00 \$ par connexion à 1,00 \$	▪ 1,00 \$
	▪ Nombre de mentions dans les médias	▪ De 16 000 membres à 20 000	▪ 20,000
	▪ Aligner les plans de gestion du rendement et de la relève pour soutenir le modèle d'entreprise, les compétences et les ressources humaines nécessaires	▪ De 5 à 10 mentions par jour	▪ 1200 annuel
	▪ Déployer le nouveau système de gestion du rendement – an un	▪ Appliquer un nouveau plan de relève – an deux	▪ Appliquer un nouveau plan de relève
	▪ Approche combinée et intégrée – an trois et plus		

6.0 Plan financier quinquennal

6.1 Vue d'ensemble

Le Musée a fait des progrès significatifs vers la viabilité financière grâce à une combinaison de mesures de génération de revenus et de compression de dépenses mises en œuvre au cours des cinq dernières années. Afin de maintenir sa viabilité financière, le Musée s'efforcera d'augmenter les revenus autogénérés de 5 % par an, tout en limitant l'augmentation annuelle des dépenses à 1 % par an. Pour atteindre ce résultat, le Musée passera d'un modèle d'exploitation basé sur les crédits parlementaires à un modèle d'entreprise muséal durable. Ce changement, qui a pour but de favoriser l'innovation, demande de nouvelles compétences et responsabilités de la part du personnel et des bénévoles. Le défi pour le Musée est de veiller à ce que ce changement se produise au rythme voulu par le truchement du recrutement, de la formation et de la gestion du rendement.

Un des premiers exemples de ce passage à un modèle d'entreprise muséal durable est l'incroyable succès des soirées Nature nocturne du Musée. Ces soirées pour adultes seulement, tenues à guichet fermés, ouvrent une nouvelle perspective pour le Musée comme lieu de rendez-vous pour les jeunes adultes. L'introduction à l'ECV de nouveaux programmes comme Nature nocturne a presque triplé les revenus générés par les programmes. D'autres initiatives importantes ont rapporté des revenus, notamment les frais d'entreposage, de gestion de collections et de location, revenus qui permettent de financer des investissements stratégiques dans le Centre de connaissance et d'exploration de l'Arctique et le Centre de découverte et d'étude des espèces.

Mettre sur pied un Service d'avancement hautement performant axé sur le développement d'un bassin de donateurs, commanditaires et donateurs majeurs réels et potentiels est un élément important du modèle d'entreprise muséal durable et essentiel à la réussite du Musée. La nouvelle stratégie d'avancement mise en œuvre en 2013-2014 et 2014-2015 se concentre à gagner des appuis des donateurs individuels, des sociétés et des fondations. Cette stratégie comprend un programme de collecte de fonds appelé le Cercle des mécènes et un Conseil national de la nature destiné à rehausser la notoriété du Musée. Celui-ci sert à recueillir des fonds à l'appui de la position du Musée comme un chef de file de la recherche et de la découverte dans l'Arctique.

Le Musée continuera à chercher de nouvelles et meilleures sources de revenus autogénérés pour ses programmes et services, et de développer de nouvelles approches pour travailler avec des collaborateurs. Parmi les mesures d'autofinancement de 2015-2016 et des exercices subséquents :

- poursuite du déploiement de la prochaine phase de la stratégie de collecte de fonds du Musée, pour recueillir 15 millions de \$ sur cinq ans en appui aux projets de fonctionnement, d'exposition, d'inspiration et d'engagement;
- mise en œuvre d'un plan visant à accroître les revenus en misant sur les opérations commerciales de l'ECV, en particulier dans les domaines des frais d'admission et d'abonnement, de location, d'événements et de vente au détail et en ligne;
- accroissement de la présence virtuelle du Musée et attraction de nouveaux publics grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de diffusion et des stratégies numériques;
- renforcement des campagnes de commercialisation et de sensibilisation, y compris la campagne du Musée dans les médias sociaux;
- renforcement des expositions et de la programmation d'éducation du public du Musée en vue d'accroître la fréquentation globale et de diversifier l'auditoire;
- poursuite de l'élaboration d'un nouveau modèle de partenariat pour les expositions itinérantes;
- monétisation des actifs physiques du Musée sur les sites de l'ECV et du CPN.

Le Musée examine continuellement sa programmation, ses modes de diffusion et ses activités de soutien pour s'assurer qu'ils demeurent pertinents pour les Canadiens. Compte tenu des mesures de réduction des dépenses mises en œuvre lors des exercices précédents de même que des pressions financières pesant sur de nombreux musées à travers le pays, le Musée s'est engagé à collaborer avec Science Nord de Sudbury pour partager à parts égales les coûts de développement d'une exposition itinérante sur l'Arctique. Grâce à cette collaboration, les deux établissements sont parvenus à monter une exposition plus riche en contenu que s'ils avaient fait cavalier seul. La coproduction des Voix de l'Arctique, entreprise en juin 2013, a abouti à l'ouverture de cette exposition à Science Nord en mars 2014. Ce modèle de collaboration reflète une orientation que le Musée poursuivra pour tirer le meilleur parti possible de ses ressources limitées.

En outre, le Musée continue d'identifier et de donner suite aux opportunités de collaboration avec les musées nationaux pour améliorer l'efficacité et l'efficience. Ceux-ci ont aboutis à des réductions de 10 000\$ des coûts en 2014-2015. Les musées ont maintenant une approche systématique pour identifier et faire avancer les projets conjoints en matière d'achats, de programmation d'expositions et de marketing.

TABLEAU 1 : Sommaire du budget par activité							
<i>(en milliers de dollars, à l'exception du nombre d'employés)</i>	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
	Résultats	Projections	Budget	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Nombre d'employés	135	131	134	134	134	131	131
Inspiration et engagement	9 177	9 517	9 858	9 868	9 775	9 825	9 792
Entretien et accessibilité des collections	2 305	2 636	2 067	2 087	2 107	2 128	2 149
Recherche et découverte	4 304	4 305	4 189	4 229	4 271	4 312	4 355
Services internes	4 649	4 869	4 950	4 971	5 038	5 068	5 137
Édifices et terrains - Exploitation	13 018	12 126	12 092	12 260	12 424	12 591	12 767
Total partiel	33 453	33 453	33 156	33 415	33 615	33 924	34 200
Moins les produits	(6 682)	(7 324)	(7 027)	(7 286)	(7 486)	(7 795)	(8 071)
Crédit parlementaire	26 771	26 129	26 129	26 129	26 129	26 129	26 129

Remarque : Le Tableau 1 est préparé sur une base de comptabilité de caisse alors que les états financiers sont préparés sur une base de comptabilité d'exercice. C'est pourquoi les crédits parlementaires reportés n'apparaissent pas dans le tableau.

Le Tableau 1 illustre les prévisions par activité selon les niveaux de référence approuvés, ainsi que les prévisions de produits pour l'exercice courant et pour la période de planification. L'architecture d'alignement de programmes du Musée reflète les trois principales activités de son mandat : Inspiration et engagement, Entretien et accessibilité des collections et Recherche et découverte. Les Services internes comprennent l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, la structure de responsabilités, les processus et le soutien de toutes les activités du Musée par des services organisationnels qui supervisent la réalisation du mandat du Musée, notamment au chapitre de la gouvernance, de l'orientation stratégique et des services corporatifs. Les Édifices et terrains comprennent l'exploitation et l'entretien continu des deux édifices du Musée. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a approuvé les modifications apportées par le Musée à son architecture d'alignement de programmes pour 2015-2016. Les modifications ont entraîné le changement de nom de l'ensemble des activités de programme, sauf pour les Services internes, et la création de trois activités de sous-programme liées à la génération de revenus dans l'activité de programme d'Inspiration et Engagement.

En 2015-2016, le Musée fonctionnera avec un budget total de 33,2 millions de \$. Soixante-dix-neuf pour cent des ressources de fonctionnement proviendront des crédits parlementaires (78 % en 2014-2015) et les 21 % restants proviendront des revenus autogénérés (22 % en 2014-2015). Les revenus de 2014-2015 comprenaient 501 000 \$ en dons de spécimens reconnus à leur juste valeur de marché. La compensation des dépenses a été comptabilisée comme des objets pour les collections dans l'activité de

programme d'Entretien et accessibilité des collections. Hormis les recettes provenant de dons de spécimens, la part des revenus autogénérés dans le total des ressources a en fait augmenté de 19 % en 2014-2015 à 21 % en 2015-2016.

Le budget d'Inspiration et Engagement de 2015-2016 comprend les activités à l'appui de programmes d'éducation et le développement de galeries permanentes, des expositions temporaires spéciales et des services aux visiteurs. Le Musée continuera d'accorder une importance prioritaire au développement et au renforcement de son programme d'expositions temporaires. Un programme d'expositions temporaires vigoureux est indispensable pour accroître et maintenir la fréquentation et les revenus. Le Musée s'efforcera aussi de financer partiellement les expositions temporaires par le biais de commandites. Un autre objectif est d'accroître la présence virtuelle du Musée et d'attirer de nouveaux publics grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de diffusion et des stratégies numériques. Les effectifs supplémentaires de 2015-2016 représentent les ressources temporaires requises pour concevoir et aménager la Galerie de l'Arctique dont l'ouverture est prévue pour 2017-2018.

À l'exception des pièces de collection de 501 000 \$ comptabilisées en 2014-2015, le budget consacré à l'Entretien et accessibilité des collections en 2015-2016 sera proche de la somme dépensée à l'exercice précédent, d'où le maintien des mesures de réduction des coûts mises en œuvre en 2012-2013. Celui-ci améliorera l'efficacité et l'efficience de ses activités en ce qui concerne la conservation et les services associés à ses collections. Cet objectif sera atteint grâce à l'optimisation des contrôles environnementaux et la structure organisationnelle dans le domaine des collections.

Le budget de Recherche et découverte de 2015-2016 sera proche de la somme dépensée durant l'année précédente pour aider le Musée à accroître sa capacité à créer de l'information liée à la biodiversité par le biais de ses *Centres d'excellence en recherche*. Les centres d'excellence en recherche du Musée sont des projets scientifiques de portée nationale entrepris par le Musée canadien de la nature et réalisés en collaboration avec des experts externes. La recherche basée sur les collections produira des résultats directement applicables aux enjeux que les Canadiens jugent pertinents. Les deux centres d'excellence en recherche du Musée mis sur pied en 2010-2011 sont les suivants :

- *Connaissance et exploration de l'Arctique* : un effort global de documentation de l'Arctique et de diffusion à grande échelle de ces connaissances par le biais de publications, de données librement accessibles en ligne, d'ateliers et de colloques;
- *Découverte et évolution des espèces* : un centre qui continuera à acquérir de nouvelles connaissances scientifiques sur les plantes, les animaux, les minéraux et les fossiles. Ce travail se traduira par l'ajout de milliers de spécimens à la collection nationale, sur la base des études sur le terrain du MCN et d'autres musées.

Le budget consacré aux Services Internes en 2015-2016 sera proche de la somme dépensée durant l'exercice précédent, d'où le maintien des mesures de réduction des coûts mises en œuvre en 2012-2013. L'augmentation de 2013-2014 à 2014-2015 reflète le transfert de la fonction de gestion de l'information aux services internes.

Le budget d'exploitation des Édifices et terrains pour 2015-2016 représente une diminution du montant dépensé à l'exercice précédent en raison des mesures de réduction et de contrôle des coûts mises en œuvre en 2014-2015. Toutefois, les coûts de gestion des deux bâtiments du Musée ont augmenté depuis l'achèvement de la rénovation de l'ECV. Les édifices et terrains représentent 36 % des dépenses d'exploitation totales. La nouvelle norme des systèmes de régulation des conditions ambiantes du Musée et l'espace supplémentaire qui doit maintenant être maintenu à l'ECV rénové exercent une pression supplémentaire sur le budget d'exploitation du Musée. Celui-ci continue d'explorer d'autres mesures de réduction des coûts des installations et des mesures de contrôle afin de minimiser l'impact financier sur ses programmes.

6.2 Prédiction de la fréquentation et des revenus

TABLEAU 2 - État prévisionnel des produits							
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
(en milliers de dollars)	Résultats	Projections	Budget	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Inspiration et engagement	5 925	6 753	6 369	6 646	6 849	7 147	7 458
Entretien et accessibilité des collections	253	234	234	234	234	234	234
Recherche et découverte	16	2	-	-	-	-	-
Services internes	488	335	424	406	403	414	379
Édifices et terrains	-	-	-	-	-	-	-
Total des produits	6 682	7 324	7 027	7 286	7 486	7 795	8 071

Le Tableau 2 fait état des prévisions de revenus pour la période de planification.

Les prévisions de droits d'entrée de 2015-2016 et des exercices subséquents sont ambitieuses. Elles seront surveillées de près par le Musée en raison du contexte commercial difficile.

En 2013-2014, les revenus liés à Inspiration et engagement comprenaient 507 000 \$ comptabilisés à partir des comptes d'encaisse affectée. En 2013-2014, le Musée a également entrepris la comptabilisation des dons en nature. Il a ainsi comptabilisé 242 000 \$ de publicité et de promotion gratuites, ce qui explique l'écart entre les deux exercices. Les recettes d'Inspiration et d'engagement devraient augmenter à partir de 2015-2016 en raison de l'introduction de la nouvelle programmation et de la tarification basée sur la valeur des programmes d'éducation, des droits d'entrée, de stationnement, de la location d'installations et des adhésions. En 2014-2015, le Musée a comptabilisé les dons de spécimens dans Inspiration et engagement à une juste valeur marchande de 501 000 \$. Les revenus des services internes comprennent les revenus d'intérêts et autres revenus tels que des expositions itinérantes et la location de salles au CPN.

6.3 Budget d'exploitation et d'immobilisations de 2015-2016

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

TABLEAU 3 : Sommaire des budgets d'exploitation et d'immobilisations				
	2013-2014	2014-2015	2014-2015	2015-2016
(en milliers de dollars)	Résultats	Approuvés	Projections	Proposés
Budget en capital	2 302	2 400	2 025	375
Budget d'exploitation	25 680	32 347	33 453	33 156
Variation du crédit parlementaire reporté - immobilisations	5 471	(2 400)	(2 025)	(375)
Moins les produits	(6 682)	(6 220)	(7 324)	(7 027)
Crédit parlementaire	26 771	26 127	26 129	26 129

Le Musée prévoit pour 2015-2016 des dépenses de 26 129 000 \$, ce qui représente une légère augmentation de 2 000 \$ par rapport à l'exercice précédent, augmentation attribuable à des ajustements de la rémunération.

Le Musée est sur la bonne voie pour dépenser le budget de capital approuvé en 2014-2015, à l'exception de 375 000 \$ pour l'infrastructure des bâtiments de base et l'aménagement paysager à l'ouest de l'ECV qui seront dépensés en 2015-2016. Les projections de budget d'exploitation en 2014-2015 sont plus élevées dû principalement aux frais d'admission et de programmes plus élevés recueillies pour

Bioluminescence l'exposition temporaire majeure et événements Nature Nocturne et à 587 000 \$ de dollars en commandites en nature et spécimens donnés aux fins de collections.

6.4 États financiers

Les états financiers pro forma ont été préparés conformément à 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 du Musée applique la méthode du report pour comptabiliser les apports pour les organismes sans but lucratif.

ÉTAT N° 1 : État de la situation financière							
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
(en milliers de dollars)	Résultats	Prévisions	Pro forma				
Actif							
À court terme							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7 888	3 300	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Créances							
Clients	352	300	300	300	300	300	300
Ministères et organismes gouvernementaux	293	500	500	500	500	500	500
Frais payés d'avance	1 053	1 000	700	700	700	700	700
	9 586	5 100	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500
Trésorerie, équivalents de trésorerie et créances affectées	1 416	2 000	3 000	4 000	500	500	500
Collections	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations corporelles	197 985	207 776	196 687	186 243	178 169	171 832	165 994
	208 988	214 877	204 188	194 744	183 170	176 833	170 995
Passif							
À court terme							
Créditeurs et charges à payer							
Fournisseurs	3 200	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Ministères et organismes gouvernementaux	165	100	100	100	100	100	100
Tranche à court terme - obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	649	648	716	790	873	963	1 064
Produits, apports et crédits parlementaires reportés	3 283	2 000	3 000	4 000	500	500	500
Avantages sociaux futurs	422	611	489	391	313	250	200
	7 719	4 359	5 305	6 281	2 786	2 813	2 864
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	28 353	28 342	27 626	26 836	25 963	25 000	23 936
Financement des immobilisations reporté	179 997	190 514	180 360	171 320	164 546	159 423	154 725
Avantages sociaux futurs	3 055	2 444	1 955	1 564	1 251	1 001	801
	219 124	225 659	215 246	206 001	194 546	188 237	182 326
Actif net							
Non affecté	573	881	1 254	1 770	2 441	3 288	4 323
Affectations à titre de dotation	305	-	-	-	-	-	-
Investissement en immobilisations corporelles	(11 014)	(11 663)	(12 311)	(13 028)	(13 817)	(14 692)	(15 654)
	(10 136)	(10 782)	(11 057)	(11 258)	(11 376)	(11 404)	(11 331)
	208 988	214 877	204 188	194 744	183 170	176 833	170 995

ÉTAT N° 2 : État des résultats							
(en milliers de dollars)	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
	Résultats	Prévisions	Pro forma				
Produits							
Droits d'entrée et des programmes	3,107	3,735	3,905	4,100	4,305	4,517	4,741
Opérations auxiliaires	1,488	1,452	1,571	1,622	1,674	1,730	1,787
Apports	1,330	1,566	893	924	870	900	930
Intérêts	111	58	57	42	44	46	48
Divers	646	513	601	598	593	602	565
	6,682	7,324	7,027	7,286	7,487	7,796	8,072
Charges							
Inspiration et engagement	9,176	9,517	9,858	9,868	9,775	9,825	9,792
Entretien et accessibilité des collections	2,413	2,636	2,067	2,087	2,107	2,128	2,149
Recherche et découverte	4,358	4,305	4,189	4,229	4,271	4,312	4,355
Services internes	4,841	4,869	4,950	4,971	5,038	5,068	5,137
Édifices et terrains	20,095	21,336	22,895	21,497	19,316	17,742	17,390
	40,883	42,663	43,959	42,652	40,507	39,075	38,823
Résultats d'exploitation nets avant financement public	(34,201)	(35,339)	(36,932)	(35,366)	(33,020)	(31,279)	(30,751)
Crédits parlementaires	35,183	34,998	36,657	35,165	32,902	31,251	30,824
Résultats d'exploitatio nets	982	(341)	(275)	(201)	(118)	(28)	73

Remarque : 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 destiné à financer le Campus du patrimoine naturel situé à Gatineau. L'état des résultats reflète donc les intérêts découlant du contrat de location-acquisition ainsi que l'amortissement venant de la comptabilisation de l'édifice comme immobilisation. La comptabilisation des dépenses associées à l'édifice de Gatineau a un impact négatif important sur l'état des résultats du Musée. Cette situation commencera à s'inverser en 2019–2020 jusqu'à ce qu'elle se rétablisse complètement au terme du bail en 2031. Elle n'a aucune incidence sur les flux de trésorerie du Musée 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	
Actif net au début de l'exercice	(822)	305	(10 601)	(11 118)
Déficit des produits sur les charges	982	-	-	982
Actif net investi en immobilisations	413	-	(413)	-
Actif net à la fin de l'exercice 2013-2014	573	305	(11 014)	(10 136)
Actif net au début de l'exercice	573	-	(11 014)	(10 441)
Déficit des produits sur les charges	(341)	-	-	(341)
Actif net investi en immobilisations	649	-	(649)	-
Actif net à la fin de l'exercice 2014-2015	881	-	(11 663)	(10 782)
Actif net au début de l'exercice	881	-	(11 663)	(10 782)
Déficit des produits sur les charges	(275)	-	-	(275)
Actif net investi en immobilisations	648	-	(648)	-
Actif net à la fin de l'exercice 2015-2016	1 254	-	(12 311)	(11 057)
Actif net au début de l'exercice	1 254	-	(12 311)	(11 057)
Déficit des produits sur les charges	(201)	-	-	(201)
Actif net investi en immobilisations	717	-	(717)	-
Actif net à la fin de l'exercice 2016-2017	1 770	-	(13 028)	(11 258)
Actif net au début de l'exercice	1 770	-	(13 028)	(11 258)
Déficit des produits sur les charges	(118)	-	-	(118)
Actif net investi en immobilisations	789	-	(789)	-
Actif net à la fin de l'exercice 2017-2018	2 441	-	(13 817)	(11 376)
Actif net au début de l'exercice	2 441	-	(13 817)	(11 376)
Déficit des produits sur les charges	(28)	-	-	(28)
Actif net investi en immobilisations	875	-	(875)	-
Actif net à la fin de l'exercice 2018-2019	3 288	-	(14 692)	(11 404)
Actif net au début de l'exercice	3 288	-	(14 692)	(11 404)
Déficit des produits sur les charges	73	-	-	73
Actif net investi en immobilisations	962	-	(962)	-
Actif net à la fin de l'exercice 2019-2020	4 323	-	(15 654)	(11 331)

ÉTAT N° 4 : État des flux de trésorerie

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
<i>(en milliers de dollars)</i>	Résultats	Prévisions	Pro forma				
Activités de fonctionnement							
Encaissements - clients	6 628	7 811	7 970	8 244	3 943	7 750	8 024
Encaissements - crédits parlementaires	24 846	26 129	26 129	26 129	26 129	26 129	26 129
Décaissements - personnel et fournisseurs	(29 315)	(34 504)	(29 956)	(29 915)	(30 116)	(30 425)	(31 839)
Intérêts reçus	113	60	57	42	44	46	48
Intérêts payés	(2 912)	(2 913)	(2 852)	(2 784)	(2 710)	(2 627)	(2 537)
	(640)	(3 417)	1 348	1 716	(2 710)	873	(175)
Activités d'investissement en immobilisations corporelles							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(2 302)	(2 025)	(375)	-	-	-	-
Crédit parlementaire utilisé pour l'achat d'immobilisations	9	2 025	375	-	-	-	-
	(2 293)	-	-	-	-	-	-
Activités de placement							
Diminution de la trésorerie, équivalents de trésorerie et créances affectées	488	(584)	(1 000)	(1 000)	3 500	-	-
	488	(584)	(1 000)	(1 000)	3 500	-	-
Activités de financement							
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	(588)	(587)	(648)	(716)	(790)	(873)	(963)
	1 714	(587)	(648)	(716)	(790)	(873)	(963)
Diminution de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(731)	(4 588)	(300)	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	8 619	7 888	3 300	3 000	3 000	3 000	3 000
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	7 888	3 300	3 000				