



SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION 2016-2017 À 2020-2021
BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS
POUR 2016-2017

Explorer notre avenir naturel

Conseil d'administration

Président (à temps partiel)

Stephen Henley

(du 6 juin 2013 au 6 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)

Ronald Calderoni

(du 5 avril 2012 au 4 avril 2016)

Bouchesville (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)

Nommé pour une période n'excédant pas quatre ans;
éligible 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.

Personnel de direction

Margaret Beckel

Présidente
et directrice générale

Ailsa Barry

Vice-présidente,
Expérience et Engagement

Mark Graham

Vice-président,
Recherche et Collections

Charles Bloom

Vice-président par intérim,
Services corporatifs

Ikram Zouari

Chef de la direction financière par
intérim et Directrice des finances

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 2015-2016.....	10
5.0	Objectifs et stratégies pour 2016-2017	17
6.0	Plan financier quinquennal	22

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 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 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.

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 2015-2016 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'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 recettes qui financeront notre avenir. Le Musée aura un budget équilibré en 2015-2016 et prévoit faire de même en 2016-2017. Le Musée canadien de la nature est reconnaissant envers le gouvernement du Canada pour son soutien et son engagement ferme à l'égard des institutions culturelles du pays.

Approuvé par le Conseil d'administration le 18 février 2016, le Plan d'entreprise de 2016-2017 à 2020-2021, 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 MCN 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 2016-2017, le Musée concentrera ses efforts sur les priorités suivantes :

- Arctique : dévoiler la sculpture arctique et la programmation connexe.
- Découverte d'espèces : positionner le Musée comme chef de file de la découverte d'espèces à des conférences et activités nationales et internationales telles que le congrès mondial de l'UICN
- Inspiration par la nature : tirer parti des nouveaux produits et des approches élaborés au Centre d'inspiration et d'engagement sur la nature.
- Campus : faire avancer le projet de numérisation et d'accès aux collections.
- Entreprise durable : lancer une campagne de positionnement des musées nationaux.

En 2016-2017, le Musée devra composer avec les enjeux stratégiques suivants :

L'insuffisance des fonds nécessaires à l'exploitation des deux immeubles placés sous sa garde est le problème le plus critique auquel doit faire face le Musée. Cette insuffisance est le résultat de la décision, prise en 1994, de transférer au Musée la garde de terrains et bâtiments de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Depuis ce transfert de garde, il n'y a eu aucune indexation des crédits parlementaires pour protéger le Musée contre les effets de l'inflation sur les intrants essentiels comme les services publics et les impôts fonciers. Pour combler son déficit d'exploitation et assurer sa viabilité financière, le Musée devra trouver de nouvelles sources de fonds autogénérés pour ses programmes et services et il devra élaborer de nouveaux modes de collaboration.

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 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 (dépendance totale envers les crédits parlementaires pour croître et financer les nouveaux projets) à un modèle d'entreprise (dépendance croissante envers les recettes autogénérées et les stratégies innovantes de maîtrise des dépenses) 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 la transition se passe au rythme requis par le recrutement, la formation et la gestion du rendement.

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.

Le Musée est responsable de deux installations, l'Édifice commémoratif Victoria (ECV) d'Ottawa et le Campus du patrimoine naturel (CPN) à Gatineau. La plupart des expositions et programmes publics du Musée ont lieu à l'ECV. Quant au CPN, situé sur un domaine de 76 hectares, il est conçu pour respecter les normes de sûreté, de sécurité et de conservation nécessaires à la sauvegarde de 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.

Position

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. 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 soutenir et faire progresser les objectifs stratégiques de l'organisation et surveiller la gouvernance. Le Conseil d'administration compte actuellement 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 24 mars 2016. La phase d'examen relatif à l'examen spécial sera effectuée au cours de cet exercice et le rapport final devrait être présenté en janvier 2017.

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 et en faisant des présentations aux donateurs et commanditaires éventuels. Parmi les huit membres actifs du CNN, quatre sont également membres du Conseil d'administration du Musée. Ces huit personnes s'activent à donner des fonds, à en 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 financier 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 au ministre et au sous-ministre du Patrimoine canadien. Conformément aux lignes directrices du Conseil privé, l'entente de rendement est composée d'objectifs et de mesures de rendement connexes dans les catégories suivantes : politiques et programmes; gestion; relations avec les actionnaires et intervenants; résultats de 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 l'entreprise.

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. À ce jour, les résultats sont en bonne voie d'atteindre les objectifs fixés pour 2015-2016.

3.0 Environnement de planification

L'exercice 2015-2016 était le deuxième du cadre stratégique quinquennal encadrant 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 répondre aux intérêts et aux inquiétudes grandissantes des parties intéressées.

Un changement dynamique est nécessaire pour saisir les opportunités du Musée dans l'inspiration par la nature et dans ses activités de connaissance et de découverte. Les tendances environnementales augmenteront 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 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. Le rôle du Canada dans le dialogue mondial à propos de l'environnement et du changement climatique aura pour effet d'accroître les attentes envers les musées d'histoire et de sciences naturelles pour que ceux-ci contribuent à l'ensemble des connaissances sur le passé, le présent et l'avenir de la nature.

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 recettes 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 au monde par sa surface et le deuxième aussi par son empreinte dans l'Arctique. Représentant le 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 une collection d'histoire naturelle nationale réunissant plus de 10,5 millions de spécimens. Celle-ci 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 technologie numérique et par la numérisation des données des spécimens pertinents afin de permettre

un accès 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 remettront 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 contiguïtés 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 le seul endroit 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, 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 riveraines 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 du 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 produit intérieur brut (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 MCN, 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 150e 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 » où trônera une sculpture monumentale représentant l'Arctique. La fréquentation sur place et hors site dans la RCN atteint un niveau naturel alors que la ville est dans une phase de maturité en tant que destination touristique. Une fois que ce niveau de fréquentation naturelle sera atteint, nous devons continuer de développer des produits et services qui intéressent davantage les auditoires existants afin d'accroître les revenus commerciaux réalisés auprès de ce nouveau bassin « normal » de visiteurs.

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. 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, annuels, majeurs et patrimoniaux. Les dons majeurs récemment accordés à d'autres musées nationaux relèvent la barre en matière de dons individuels aux sociétés d'État sans but lucratif comme le Musée canadien de la nature.

3.2 Enjeux stratégiques

L'insuffisance des fonds nécessaires à l'exploitation des deux immeubles placés sous sa garde est le problème le plus critique auquel doit faire face le Musée. Cette insuffisance est le résultat de la décision, prise en 1994, de transférer au Musée la garde de terrains et bâtiments de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Depuis ce transfert de garde, il n'y a eu aucune indexation des crédits parlementaires pour protéger le Musée contre les effets de l'inflation sur les intrants essentiels comme les services publics et les impôts fonciers. Pour combler son déficit d'exploitation et assurer sa viabilité financière, le Musée devra trouver de nouvelles sources de revenus autogénérés pour ses programmes et services et il devra élaborer de nouveaux modes de collaboration.

La révolution numérique crée en même temps des difficultés et des possibilités pour le secteur des musées, qui cherche à créer des applications significatives et pertinentes de la nouvelle technologie. Même si l'accès numérique aux collections ne remplacera jamais la visite « en personne », il apporte quand même des connaissances et des expériences à des personnes qui ne peuvent pas se rendre physiquement au Musée ou visiter en personne l'une de ses expositions itinérantes. Il faudra investir des talents, du temps et de l'équipement pour mettre de l'avant une stratégie numérique qui enrichira les divers programmes de recherche, d'entretien des collections, d'accès aux collections et d'engagement du public.

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 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 (dépendance totale envers les crédits parlementaires pour croître et financer les nouveaux projets) à un modèle d'entreprise (dépendance croissante envers les revenus autogénérés et les stratégies innovantes de maîtrise des dépenses). 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 la transition se passe au rythme requis par le recrutement, la formation et la gestion du rendement.

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. En outre, le résumé des risques, le niveau de risque initial et le niveau de risque résiduel sont décrits dans le tableau des risques et réponses aux risques. Le tableau décrit les principaux risques et aborde le risque global encouru par la société du Musée. Les risques touchant les finances, la capacité et la proposition dans différents domaines ont été jugés moyens ou élevés, mais avec des stratégies d'atténuation, le niveau de risque a été abaissé et le risque global reste faible. L'étape d'atténuation des risques implique le développement de stratégies d'atténuation visant à gérer, éliminer ou réduire les risques à un niveau acceptable. Une fois qu'une stratégie est mise en œuvre, elle est surveillée en permanence afin d'évaluer son efficacité et de réviser le mode d'action si nécessaire.

Le résumé des principaux risques et des stratégies d'atténuation se présente comme suit :

1. Avancement - 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 d'avancement complet, mené par une équipe de professionnels de la collecte de fonds et un nouveau groupe de bénévoles dévoués et de membres du Conseil d'administration.
2. Déficit structurel - Risque que le déficit structurel continue à augmenter en raison de la croissance des dépenses supérieure à celle des revenus, pour des charges telles que les services publics, l'impôt foncier et l'inflation globale. Ce risque est atténué par un processus continu d'examen des dépenses et croissance des recettes gagnées.
3. Systèmes informatiques - 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 en tenant compte des ressources disponibles.
4. Relève - Risque qu'un nombre important d'employés soient admissibles à la retraite, ce qui entraînerait une perte de mémoire d'entreprise et de compétences clés. Pour atténuer ce risque, le Musée a élaboré et met en œuvre un plan de relève.
5. Budget 2016 - Risque que les projets d'immobilisations financés par le budget 2016 et identifiés dans la présente présentation ne s'achèvent pas dans les délais et selon les budgets prévus. Ce risque est atténué par un contrôle continu des activités de projet, des résultats attendus et des dépenses.

4.0 Évaluation des résultats de 2015-2016

En 2015-2016, le Musée a traversé 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 conduiront à 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 : Le Centre et son directeur ont été mis en vedette au printemps 2015 à l'occasion de l'Arctic Science Summit Week à Toyoma au Japon, du cocktail arctique annuel de l'ECV, de la journée portes ouvertes annuelle du CPN à Gatineau et lors de notre séance Ignite annuelle de la Recherche et des Collections. De plus, le Centre a été mentionné à la réunion annuelle d'Arctic Net à Vancouver et à nouveau lors de l'Arctic Science Summit Week à Fairbanks en Alaska au mois de mars 2016. Le directeur du Centre a été invité à prendre la parole lors de ces mêmes événements et conférences.

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

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Plage de rendement visé de 2014–2015 à 2018-2019	Rendement de 2015-2016 au 31 mars
Être, parmi les musées, un chef de file mondial dans la connaissance et l'exploration de l'Arctique.	▪ Nombre de participants à des expériences sur le thème de l'Arctique : galerie, exposition, programme, médias numériques	▪ De 250 000 par an à 1 million	▪ 776 579
	▪ Fonds recueillis pour soutenir la recherche, les collections et la programmation sur l'Arctique	▪ De 100 000 \$ par an à 500 000 \$	▪ 1 696 500 \$
	▪ 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	▪ De 50 par an à 200	▪ 114
	▪ Sensibilisation au contenu et à l'expertise arctique du Musée,	▪ De 10 articles par année à 50	▪ 198

	telle que mesurée par les mentions dans les médias, articles, etc.		
--	--	--	--

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 : le Centre et son directeur ont été présentés aux médias, au grand public et à la communauté scientifique pendant la grande exposition d'été du musée intitulée *Animaux à corps ouvert*. Le directeur a participé à des entrevues d'un bout à l'autre du Canada et dans la capitale. Le Centre a confirmé une présentation au congrès mondial de l'UICN, en septembre 2016 et une participation au BioBlitz du Canada de 2017. Il joue un rôle dirigeant au sein du Conseil d'administration du Système mondial d'information sur la biodiversité (SMIB), basé à Copenhague.
- Dévoilement du Jardin des régions du Canada à l'ECV : la première phase d'aménagement des jardins a été achevée à l'automne 2015, y compris la mise en terre et l'érection de la sculpture d'iceberg dans la section toundra. Le dévoilement public aura lieu au printemps 2016, de pair avec une programmation publique connexe.
- Le partage des données des collections a augmenté de façon spectaculaire grâce à un nouveau système de rapport mis en œuvre par l'organisme externe qui en fait le suivi.

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	Plage de rendement visé de 2014–2015 à 2018-2019	Rendement de 2015-2016 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	▪ De 40 par année à 60	▪ 53
	▪ Nombre de nouvelles espèces et de nouveaux taxons décrits	▪ De 10 espèces à 20	▪ 34
	▪ Nombre de collaborateurs impliqués dans le travail du Musée	▪ De 100 collaborateurs à 200	▪ 171
	▪ Nombre de nouveaux experts guidés par le MCN	▪ De 20 étudiants / post-doctorants à 30	▪ 35
	▪ Nombre de collections acquises	▪ De 10 000 lots à 50 000	▪ 11 800
	▪ Quantité de données partagées numériquement sur Internet	▪ De un à cinq millions de fiches consultées	▪ 70 millions
	▪ Pourcentage des adhésions au GBIF financées	De 10 % du Musée à 100 % des collaborations	▪ En discussion

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 de salons nationaux en collaboration avec un partenaire majeur – pour donner une voix à la nature partout au Canada : le premier Salon de la Nature (maintenant intitulé PARLONSNature) a été reporté en raison des élections de l'automne 2015. Le premier événement aura lieu à l'hiver 2016 en partenariat avec le Club économique du Canada. On commencera par cibler les chefs de file de la communauté et des entreprises d'Ottawa, puis ceux d'autres villes majeures d'un bout à l'autre du pays.

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	Plage de rendement visé de 2014–2015 à 2018-2019	Rendement de 2015-2016 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 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 ▪ De 4200 membres et 42 % de renouvellements à 5000 et 60 % ▪ De 20 événements à 40 ▪ De 25 collaborations à 100 ▪ De 100 000 \$ par an à 500 000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1,4 millions ▪ 5 414 et 51 % de renouvellements ▪ 73 événements ▪ 39 collaborateurs ▪ 672 300 \$

Objectif stratégique 4 :

Faire reconnaître le Campus du patrimoine naturel (CPN) 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 CPN 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 : la décision d'investir dans un nouveau système de gestion des données des collections a été confirmée, et la conversion aura lieu en 2017. La nouvelle méthode de suivi des téléchargements de données a été appliquée à l'exercice financier 2015-2016, ce qui a permis de confirmer plus de 100 millions de téléchargements de données par le truchement du SMIB, de même que plus de 4 millions de consultations de données dans les collections en ligne sur le site nature.ca.

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

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Plage de rendement visé de 2014–2015 à 2018-2019	Rendement de 2015-2016 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 dans les organismes nationaux et internationaux de recherche et de gestion des collections	▪ De 10 à 50	▪ 40
	▪ Croissance des collections grâce à de nouvelles sources distinctives, publiques et privées, pour le Musée canadien de la nature	▪ Accroître la collection de 1 % rapport aux objectifs prévus	▪ 0,5%
	▪ Accès au CPN sur place et virtuellement grâce aux expériences créées par le Musée et les organismes associés	▪ Passer de 20 millions de téléchargements et consultations à 30 millions par année	▪ 153 millions
	▪ Position relative à l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada pour le nombre de collections canadiennes numérisées	▪ Passer de 700 000 spécimens numérisés à un million	▪ 800 000

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.

- Lancer un programme de collecte de fonds en appui aux initiatives de recherche dans l'Arctique et de découverte d'espèces : l'argumentaire de cette campagne a été établi et utilisé pour former de nouveaux ambassadeurs en vue des campagnes de financement futures du Musée. Les dons en argent et en nature dépasseront à nouveau les 5 M\$ pendant l'exercice financier.
- Lancer un programme pour développer les habilités/compétences et la capacité humaine nécessaires pour mettre de l'avant et maintenir une entreprise de musée durable : un nouveau programme de gestion du rendement aligné sur un plan de relève complet a mené à de nouvelles approches de formation, d'accompagnement professionnel et de recrutement qui nous ont donné plus d'assurance pour effectuer le travail essentiel au succès. Cette approche s'applique aux particuliers, aux équipes et à tout le personnel selon les habilités ou connaissances requises.
- Continuer à tirer parti du Conseil des PDG grâce à l'approvisionnement collaboratif, à la sensibilisation et à la coordination des expositions. L'accent cette année a porté sur la planification conjointe des expositions, des expositions destinées à accroître la notoriété nationale à Vancouver et à Ottawa, et la poursuite du travail sur le projet de nouveau passeport des musées de la région de la capitale nationale. Ses efforts ont mené à de nouvelles collaborations entre les cadres dirigeants du marketing, des finances et des achats.

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	Plage de rendement visé de 2014–2015 à 2018-2019	Rendement de 2015-2016 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	▪ De 17 % à 20 %	▪ 30 %
	▪ Pénétration du marché touristique	▪ De 10 % de pénétration du marché à 20 %	▪ 15,4 %
	▪ Croissance des recettes en % du revenu gagné	▪ De 15 % à 20 %	▪ 21 %
	▪ Nombre de connexions d'expérience par ETP	▪ De 28 000 par ETP à 35 000	▪ 22 254
	▪ Conversion des connexions en relations avec les parties prenantes	▪ De 16 000 membres à 20 000	▪ 21 656
	▪ Nombre de mentions dans les médias	▪ De 5 mentions par jour à 10	▪ 1 410

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aligner les plans de gestion du rendement et de la relève pour soutenir le modèle d'entreprise, les compétences et les ressources humaines nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déployer le nouveau système de gestion du rendement – an un ▪ Appliquer un nouveau plan de relève – an deux ▪ Approche combinée et intégrée – an trois et plus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancer un nouveau programme de gestion du rendement – Accompli ▪ Plan de relève entièrement actif
--	--	--	--

5.0 Objectifs et stratégies pour 2016-2017

En 2016-2017, le Musée va mener l'an trois 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 conduiront à 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.

- Dévoiler une sculpture arctique et la programmation connexe.
- Financer les phases finales de la Galerie de l'Arctique
- Accueillir le premier Colloque scientifique annuelle sur l'Arctique.
- Lancer l'année 2017 de l'Arctique au Musée menant à l'inauguration de la Galerie de l'Arctique.

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

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Plage de rendement visé de 2014–2015 à 2018-2019	Objectif de rendement de 2016–2017
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 par an à 1 million ▪ De 100 000 \$ par an à 500 000 \$ ▪ De 50 par an à 200 ▪ De 150 à 200 articles et mentions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 500 000 ▪ 400 000 \$ ▪ 75 ▪ 175

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.

- Positionner le Musée comme chef de file de la découverte d'espèces à des conférences et activités nationales et internationales.
- Obtenir du financement nécessaire pour l'acquisition d'équipements scientifique.
- Co-animer un pavillon au congrès mondial de l'UICN.
- Participer à un bioblitz national.
- Tenir des activités sous le thème « La science en action » dans les deux édifices du Musée.

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	Plage de rendement visé de 2014–2015 à 2018-2019	Objectif de rendement de 2016–2017
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	▪ De 40 par année à 60	▪ 50
	▪ Nombre de nouvelles espèces et de nouveaux taxons décrits	▪ De 10 espèces à 20	▪ 20
	▪ Nombre de collaborateurs impliqués dans le travail du Musée	▪ De 200 collaborateurs à 400	▪ 250
	▪ Nombre de nouveaux experts guidés par le MCN	▪ De 20 étudiants / post doctorants à 30	▪ 25
	▪ Nombre de collections acquises	▪ De 10 000 lots à 50 000	▪ 22 000
	▪ Quantité de données partagées numériquement sur nature.ca	▪ De 1 à 5 million de téléchargements et consultations à deux	▪ 4 millions
	▪ Pourcentage des adhésions au GBIF financées	De 10 % du Musée à 100 % des collaborations	▪ 100 %

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.

- Investir dans de nouvelles recherches sur les auditoires pour orienter la programmation.
- Tirer parti des nouveaux produits et des approches élaborés au Centre d'inspiration et d'engagement sur la nature.
- Présenter les recherches du Musée dans les conférences nationales PARLONSnature.
- Mettre à l'essai de nouvelles technologies qui mettent à profit les connaissances tirées des collections pour intéresser le public.

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	Plage de rendement visé de 2014–2015 à 2018-2019	Objectif de rendement de 2016–2017
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 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 ▪ De 4200 membres et 42 % de renouvellements à 5000 et 60 % ▪ De 20 événements à 30 ▪ De 25 collaborateurs à 100 ▪ De 100 000 \$ par an à 500 000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 millions ▪ 5000 et 55 % de renouvellements ▪ 30 événements ▪ 75 collaborateurs ▪ 400 000 \$ par année

Objectif stratégique 4 :

Faire reconnaître le Campus du patrimoine naturel (CPN) 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 CPN 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.

- Faire avancer 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.
- Faire avancer la migration de la gestion des données des collections de MIMSY à K-EMU.
- Investir dans la technologie de données numériques et l'embauche d'étudiants pour soutenir la numérisation.

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

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Plage de rendement visé de 2014–2015 à 2018-2019	Objectif de rendement de 2016–2017
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 1 % rapport aux objectifs prévus. ▪ Passer de 25 millions de téléchargements et de consultations à 100 millions par année. ▪ Passer de 700 000 spécimens numérisés à un million. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 35 ▪ 1 % ▪ 75 millions ▪ 810 000

Objectif stratégique 5 :

Instituer un **modèle d'entreprise durable** qui exploite 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 une campagne de positionnement des musées nationaux à l'occasion du 150^e de la Confédération.
- Lancer la phase 2 du plan de la campagne de dons majeurs nature TRANSFORME.
- Investir dans l'infrastructure numérique qui soutient les processus de gestion et améliore l'expérience des visiteurs.
- Continuer à tirer parti du Conseil des PDG grâce à l'approvisionnement coopératif, à la sensibilisation et à la coordination des expositions.
- Obtenir du financement pour couvrir les frais de paiements en remplacement d'impôts (PERI).

Obtenir du financement nécessaire pour les projets de recapitalisation différés.

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	Plage de rendement visé de 2014–2015 à 2018-2019	Objectif de rendement de 2016–2017
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	▪ De 28 000 par ETP à 35 000	▪ 31 000
	▪ Conversion des connexions en relations avec les parties prenantes	▪ De 16 000 membres à 20 000	▪ 20 000
	▪ Nombre de mentions et articles dans les médias	▪ De 500 mentions par an à 1200	▪ 1200
	▪ Aligner les plans de gestion du rendement et de la relève pour soutenir le modèle d'entreprise, les compétences et les ressources humaines nécessaires.	▪ Approche combinée et intégrée – an trois et plus	▪ PGR et plan de relève entièrement intégrés

6.0 Plan financier quinquennal

6.1 Vue d'ensemble

Pour 2016-2017, le Musée propose un budget de fonctionnement total de 34,3 M\$ au lieu des 33,2 M\$ approuvés en 2015-2016. Soixante-dix-sept pourcent des ressources de fonctionnement proviendront des crédits parlementaires (79 % en 2015-2016) et les 23 % restants proviendront des recettes autogénérées (21 % en 2015-2016).

L'augmentation des crédits parlementaires prévue provient du Budget 2016 et augmentera les niveaux de référence afin de combler l'écart entre les crédits établis fournis à des fins de PERI et le montant du PERI réellement payé, et pour réaliser des projets de santé et sécurité et de réfection en attente.

Par conséquent, les montants suivants seront accordés au Musée : 3 312 000 \$ en 2016-2017, 6 386 000 \$ en 2017-2018, 4 594 000 \$ en 2018-2019, 2 484 000 \$ en 2019-2020, 314 000 \$ en 2020-2021, et 314 000 \$ par la suite. De ces montants, 314 000 \$ seront versés chaque année au Musée, à compter de 2016- 2017 à des fins de PERI.

La prévision de 34,3 M\$ pour les ressources de fonctionnement de 2015-2016 représente une augmentation de 1,1 M\$ ou 3 % par rapport au montant approuvé, ce qui résulte d'un écart favorable des revenus de droits d'entrée et de frais de programme.

En 2016-2017, le Musée propose un budget d'immobilisation de 3,1 M\$, comparativement aux 375 000 \$ approuvés en 2015-2016.

6.2 Hypothèses de planification et projections

6.2.1 Crédits parlementaires

Les budgets ont été formulés sur la base des prévisions d'exploitation, de l'architecture d'alignement des programmes et des services requis pour soutenir ces programmes. Le Tableau 1 dresse le sommaire du budget d'exploitation et d'immobilisations.

TABLEAU 1 : Sommaire des budgets d'exploitation et d'immobilisations				
	2014-2015	2015-2016	2015-2016	2016-2017
<i>(en milliers de dollars)</i>	Résultats	Approuvés	Projections	Proposés
Projets d'infrastructure en cours	2 417	375	1 000	3 098
Budget d'exploitation	32 203	33 156	34 252	34 275
Variation du crédit parlementaire reporté - immobilisations	685	(375)	(375)	-
Variation dans le cumul des actifs sans restriction net	-	-	(625)	(100)
Moins les produits	(9 028)	(7 027)	(8 123)	(7 832)
Crédit parlementaire	26 277	26 129	26 129	29 441

Le Musée propose des crédits de 29,4 M\$ de dollars en 2016-2017, soit 3,3 M\$ de plus qu'en 2015-2016.

Le Budget 2016 a fourni des fonds pour aider les musées nationaux du Canada à faire face aux pressions opérationnelles et financières immédiates, y compris l'écart entre les crédits établis fournis à

des fins de PERI et le montant réel de PERI à payer, et les projets de recapitalisation différés, principalement ceux liés à des problèmes pressants en matière de santé et de sécurité.

Dans le cadre du Budget 2016, le musée recevra 3,3 M\$ en 2016-2017. De ce montant, 0.3 M\$ servira à combler l'écart entre les crédits établis fournis à des fins de PERI et le montant du PERI réellement payé, et 3,0 M\$ pour réaliser des projets de santé et sécurité et de réfection en attente.

Avec les crédits d'immobilisation accordés dans le Budget 2016 couvrant uniquement les projets liés à des problèmes pressants en matière de santé et de sécurité et les projets spéciaux, le budget d'immobilisations de 0,1 M\$ sera financé grâce à l'actif net accumulé pour réaliser autres projets d'immobilisation.

6.2.2 Recettes commerciales

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

TABLEAU 2 : État prévisionnel des produits							
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
(en milliers de dollars)	Résultats	Projections	Budget	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Droits d'entrée et des programmes	4,010	4 524	4,373	4 000	4,768	4 984	5,189
Opérations auxiliaires	1,533	1 638	1,576	1 626	1,679	1 734	1,792
Apports	2,780	1 255	1,223	895	900	930	930
Intérêts	109	90	62	84	115	140	165
Divers	596	616	598	593	602	565	565
Total des produits	9,028	8 123	7,832	7 198	8,064	8 353	8,641

Les prévisions en termes de droits d'entrée pour 2016-2017 et pour les exercices subséquents sont ambitieuses. Elles seront surveillées de près par le Musée en raison du contexte commercial difficile.

Pour 2016-2017, le Musée prévoit réaliser des recettes totales de 7,8 M\$, ce qui représente une baisse de 0,3 M\$ par rapport aux 8,1 M\$ de 2015-2016. Cette baisse de 0,3 M\$ est principalement attribuable aux droits d'entrée. Les frais de programme supplémentaires reliés aux expositions temporaires majeures devraient diminuer puisque l'exposition temporaire *Formidablesdinosaures* ne sera ouverte que pour trois mois en 2016-2017 alors que l'exposition *Animaux à corps ouvert* avait été à l'affiche pendant quatre mois en 2015-2016.

6.2.3 Dons

Le musée prévoit comptabiliser un total de 1,2 M\$ de dons en 2016-2017. De ce nombre, 700 000 \$ devraient servir à développer la Galerie de l'Arctique, qui représente la contribution du Musée à l'initiative du 150^e anniversaire de la Confédération. Les 500 000 \$ qui restent sont principalement attribuables aux programmes de dons annuels et de commandites.

6.3 Budget d'exploitation 2016-2017

6.3.1 Dépenses d'exploitation par programme (AAP)

TABLEAU 4 : Sommaire du budget par activité							
<i>(en milliers de dollars, à l'exception du nombre d'employés)</i>	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Résultats	Projections	Budget	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Nombre d'employés	131	134	135	135	135	135	135
Inspiration et engagement	7 276	10 047	10 391	9 403	10 009	9 849	9 788
Entretien et accessibilité des collections	2 945	2 080	2 274	2 297	2 319	2 342	2 365
Recherche et découverte	4 158	4 238	4 069	4 158	4 200	4 387	4 464
Services de soutien interne	6 268	5 737	5 257	5 330	5 361	5 425	5 496
Édifices et terrains	14 658	12 150	12 284	12 453	12 618	12 793	12 971
Total partiel	35 305	34 252	34 275	33 641	34 507	34 796	35 084
Moins les produits	(9 028)	(8 123)	(7 832)	(7 198)	(8 064)	(8 353)	(8 641)
Crédit parlementaire	26 277	26 129	26 443	26 443	26 443	26 443	26 443

Remarque : Le Tableau 4 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 4 illustre les prévisions par activité selon les niveaux de référence approuvés ainsi que les prévisions de recettes pour la période de planification. L'architecture d'alignement des activités de programme du Musée reflète les trois principales activités de son mandat : inspiration-engagement, entretien-accessibilité des collections et recherche-découverte. Les Services internes comprennent l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, la structure de responsabilité, 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 immeubles et terrains comprennent l'exploitation et l'entretien continu des deux édifices du Musée.

En 2016-2017, le Musée fonctionnera avec un budget total de 34,3 M\$. Soixante-dix-sept pourcent des ressources de fonctionnement proviendront des crédits parlementaires (79 % en 2015-2016) et les 23 % restants proviendront des recettes autogénérées (21 % en 2015-2016).

Les augmentations des montants des crédits parlementaires proposés en 2016-2017 au 2020-2021 de 314 000 \$, par rapport aux montants approuvés en 2015-2016 sont prévus dans le cadre du Budget 2016 pour combler l'écart entre les crédits établis fournis à des fins de PERI et le montant du PERI réellement payé.

Le budget d'inspiration et engagement de 2016-2017 comprend les activités à l'appui de programmes d'éducation et le développement de galeries permanentes, d'expositions temporaires spéciales et de 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 recettes. 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.

Le budget consacré à l'entretien des collections et à leur accès en 2016-2017 sera supérieur de 194 000 \$ à celui de 2015-2016 en raison de réaffectations de l'activité de recherche et découverte, d'où le maintien des mesures de réduction des coûts mises en œuvre en 2012-2013 pour faire face au manque de fonds nécessaires à l'exploitation des deux bâtiments du Musée. 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 de la structure organisationnelle dans le domaine des collections.

Le budget consacré à la recherche et à la découverte en 2016-2017 sera inférieur de 169 000 \$ à celui de 2015-2016 en raison de réaffectations à l'activité d'entretien et d'accessibilité aux collections. Ces fonds aideront le Musée à accroître sa capacité à acquérir des informations reliées à la biodiversité par le truchement de ses *centres d'excellence en recherche*. Ces derniers 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 :

- *Connaissances 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.
- *Centre de découverte et d'étude 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 des Services internes de 2016-2017 sera inférieur de 794 000 \$ à celui de 2015-2016, ce qui comprend 600 000 \$ en dépenses non récurrentes pour moderniser l'infrastructure informatique du Musée. Ces dépenses ponctuelles ont été rendues possibles par l'accroissement important des recettes autogénérées. Le budget de 2016-2017 est pratiquement le même (7000 \$ de moins) qu'à l'exercice précédent, d'où le maintien des mesures de réduction des coûts mises en œuvre en 2012-2013 pour faire face au manque de fonds pour faire fonctionner les deux bâtiments du Musée.

Le budget d'exploitation des bâtiments et terrains pour 2016-2017 représente une augmentation de 448 000 \$ par rapport à 2015-2016. Cette augmentation est attribuable à l'impact de l'inflation sur l'entretien des bâtiments, les services publics et les impôts fonciers, notamment le PERI. Le Musée sera accordé des fonds du Budget 2016 pour couvrir les frais de PERI au montant de 314 000 \$ afin de combler l'insuffisance de fonds destinés au fonctionnement des deux immeubles sous sa garde. Ceci ne compense pas le 1 million \$ en impôts fonciers payés sur le site de Gatineau. Les coûts de gestion des deux bâtiments du Musée ont augmenté depuis l'achèvement de la rénovation de l'ECV. Les bâtiments et terrains représentent 36 % des dépenses de fonctionnement totales. Les nouveaux systèmes de contrôle de l'environnement et l'espace supplémentaire qui doit maintenant être maintenu à l'ECV rénové ont exercé une pression supplémentaire sur le budget de fonctionnement 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.

6.3.2 Voyage et accueil

Le 16 juillet 2015, le gouverneur en conseil (GEC) a demandé au Musée d'aligner ses politiques, directives et pratiques sur les politiques, directives et autres documents du Conseil du Trésor en ce qui concerne les voyages, l'accueil et la participation à des congrès et activités d'une façon conforme à ses obligations légales. La directive enjoint aussi le Musée de faire rapport sur la mise en œuvre de cette directive dans son prochain Plan d'entreprise.

En réponse à cette exigence de rapport, le Musée donne ici une vue d'ensemble à haut niveau de sa stratégie pour aligner ses politiques, directives et pratiques sur celles du Conseil du Trésor.

Pour assurer la conformité avec la directive, le Musée examine et révise ses politiques, directives et pratiques pour les aligner avec les documents du Conseil du Trésor. Le Musée s'attend à être entièrement conforme aux documents du Conseil du Trésor d'ici le 1^{er} avril 2016.

Depuis 2004, chaque trimestre, le Musée publie sur son site Web les dépenses de voyage et accueil de sa PDG et de ses vice-présidents. En 2016-2017, le Musée améliorera la transparence et la communication avec le public en publiant sur son site Web toutes les dépenses de voyage et accueil encourues par le Conseil d'administration. De plus, le Musée publiera sa politique de voyage et accueil sur son site Web et divulguera les dépenses annuelles totales en frais de déplacement, accueil et inscriptions à des congrès du dernier exercice financier, y compris une brève explication des principaux écarts par rapport aux dépenses de l'exercice précédent. Cette divulgation coïncidera avec le dépôt du Rapport annuel.

Le Tableau 9 fait état des dépenses annuelles totales de voyage, accueil et congrès du dernier exercice financier, de même que la moyenne de ces mêmes dépenses au cours des trois exercices financiers précédents. De plus, le tableau indique les dépenses prévues dans chacune de ces catégories au cours de la période visée par le plan à la suite de la mise en œuvre de la directive. Le Musée a vu une réduction significative des dépenses de voyage et accueil depuis 2009-2010 comme le montre le Tableau 9. Les employés du Musée vont continuer à envisager des mesures de réduction des coûts efficaces et efficaces lors de la planification des initiatives, projets et programmes.

Dépendances annuelles de voyage, accueil et congrès

TABLEAU 9: Frais de déplacement et d'hébergement								
(en dollars)	2009-2010	3 Derniers	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Résultats	Moyen	Projections	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
DÉPENSES DE VOYAGES	459 120	306 890	363 967	367 607	371 283	374 996	378 746	382 533
ACCUEIL	66 580	41 808	60 000	60 600	60 000	60 000	60 000	60 000
CONFÉRENCES ET D'ÉVÉNEMENTS	37 359	48 238	71 040	71 750	72 468	73 193	73 925	74 664

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							
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
(en milliers de dollars)	Prévisions	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma
Actif							
À court terme							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7 440	10 967	7 262	7 581	6 895	6 181	3 257
Créances							
Clients	429	300	300	300	300	300	300
Ministères et organismes gouvernementaux	201	500	500	500	500	500	500
Frais payés d'avance	746	700	700	700	700	700	700
	8 816	12 467	8 762	9 081	8 395	7 681	4 757
Trésorerie, équivalents de trésorerie et créances affectées	855	1 000	500	500	500	500	500
Collections	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations corporelles	194 210	189 136	184 265	181 286	176 194	168 777	159 415
	203 882	202 604	193 528	190 868	185 090	176 959	164 673
Passif							
À court terme							
Créditeurs et charges à payer							
Fournisseurs	2 038	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Ministères et organismes gouvernementaux	3	100	100	100	100	100	100
Tranche à court terme - obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	717	790	873	963	1 064	1 174	1 296
Produits, apports et crédits parlementaires reportés	1 593	2 000	500	500	500	500	500
Avantages sociaux futurs	388	489	391	313	250	200	160
	4 739	4 379	2 864	2 876	2 914	2 974	3 056
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	27 636	26 836	25 963	25 000	23 936	22 762	21 466
Financement des immobilisations reporté	177 224	177 027	170 929	169 652	165 178	158 289	147 195
Avantages sociaux futurs	3 075	1 955	1 564	1 251	1 001	801	641
	212 674	210 197	201 320	198 779	193 029	184 826	172 358
Actif net							
Non affecté	2 575	4 427	5 930	2 884	4 043	3 223	2 736
Affectations à titre de dotation	-	-	-	-	-	-	-
Investissement en immobilisations corporelles	(11 367)	(12 019)	(13 723)	(10 795)	(11 982)	(11 090)	(10 421)
	(8 792)	(7 592)	(7 793)	(7 911)	(7 939)	(7 867)	(7 685)
	203 882	202 604	193 528	190 868	185 090	176 959	164 673

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.

Les états financiers sont préparés sur une base de comptabilité d'exercice alors que le Tableau 4 et le Tableau 1 sont préparés sur une base de comptabilité de caisse. C'est pourquoi les crédits parlementaires reportés n'apparaissent pas dans les deux Tableaux.

ÉTAT N° 2 : État des résultats							
(en milliers de dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Prévisions	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma
Produits							
Droits d'entrée et des programmes	4 010	4 524	4 373	4 000	4 768	4 984	5 189
Opérations auxiliaires	1 533	1 638	1 576	1 626	1 679	1 734	1 792
Apports	2 780	1 255	1 223	895	900	930	930
Intérêts	109	90	62	84	115	140	165
Divers	596	616	598	593	602	565	565
	9 028	8 123	7 832	7 198	8 064	8 353	8 641
Charges							
Inspiration et engagement	7 676	10 047	10 391	9 403	10 009	9 849	9 788
Entretien et accessibilité des collections	3 055	2 080	2 274	2 297	2 319	2 342	2 365
Recherche et découverte	4 204	4 238	4 069	4 158	4 200	4 387	4 464
Services internes	6 421	5 737	5 257	5 330	5 361	5 425	5 496
Édifices et terrains	19 445	20 169	20 454	21 622	22 018	22 307	22 150
	40 801	42 271	42 445	42 810	43 907	44 310	44 263
Résultats d'exploitation nets avant financement public	(31 773)	(34 148)	(34 613)	(35 612)	(35 843)	(35 957)	(35 622)
Crédits parlementaires	33 422	35 348	34 412	35 494	35 815	36 029	35 804
Résultats d'exploitatio nets	1 649	1 200	(201)	(118)	(28)	72	182

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.

Les états financiers sont préparés sur une base de comptabilité d'exercice alors que le Tableau 4 et le Tableau 1 sont préparés sur une base de comptabilité de caisse. C'est pourquoi les crédits parlementaires reportés n'apparaissent pas dans les deux Tableaux.

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	573	-	(11 014)	(10 441)
Déficit des produits sur les charges	1 649	-	-	1 649
Actif net investi en immobilisations	353	-	(353)	-
Actif net à la fin de l'exercice 2014-2015	2 575	-	(11 367)	(8 792)
Actif net au début de l'exercice	2 575	-	(11 367)	(8 792)
Déficit des produits sur les charges	1 200	-	-	1 200
Actif net investi en immobilisations	652	-	(652)	-
Actif net à la fin de l'exercice 2015-2016	4 427	-	(12 019)	(7 592)
Actif net au début de l'exercice	4 427	-	(12 019)	(7 592)
Déficit des produits sur les charges	(201)	-	-	(201)
Actif net investi en immobilisations	1 704	-	(1704)	-
Actif net à la fin de l'exercice 2016-2017	5 930	-	(13 723)	(7 793)
Actif net au début de l'exercice	5 930	-	(13 723)	(7 793)
Déficit des produits sur les charges	(118)	-	-	(118)
Actif net investi en immobilisations	(2928)	-	2 928	-
Actif net à la fin de l'exercice 2017-2018	2 884	-	(10 795)	(7 911)
Actif net au début de l'exercice	2 884	-	(10 795)	(7 911)
Déficit des produits sur les charges	(28)	-	-	(28)
Actif net investi en immobilisations	1 187	-	(1187)	-
Actif net à la fin de l'exercice 2018-2019	4 043	-	(11 982)	(7 939)
Actif net au début de l'exercice	4 043	-	(11 982)	(7 939)
Déficit des produits sur les charges	72	-	-	72
Actif net investi en immobilisations	(892)	-	892	-
Actif net à la fin de l'exercice 2019-2020	3 223	-	(11 090)	(7 867)
Actif net au début de l'exercice	3 223	-	(11 090)	(7 867)
Déficit des produits sur les charges	182	-	-	182
Actif net investi en immobilisations	(669)	-	669	-
Actif net à la fin de l'exercice 2020-2021	2 736	-	(10 421)	(7 685)

ÉTAT N° 4 : État des flux de trésorerie

<i>(en milliers de dollars)</i>	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Prévisions	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma
Activités de fonctionnement							
Encaissements - clients	6 475	8 281	6 270	7 114	7 949	8 213	8 188
Encaissements - crédits parlementaires	26 327	26 129	26 443	26 443	26 443	26 443	26 443
Décaissements - personnel et fournisseurs	(28 563)	(28 320)	(33 980)	(30 322)	(32 193)	(32 620)	(34 842)
Intérêts reçus	119	93	62	84	115	140	165
Intérêts payés	(2 851)	(2 784)	(2 710)	(2 627)	(2 537)	(2 326)	(2 204)
Flux de trésorerie nets provenant des activités de fonctionnement	1 507	3 399	(3 915)	692	(223)	(150)	(2 250)
Activités d'investissement en immobilisations							
Acquisition d'immobilisations	(2 417)	(2 670)	(3 098)	(6 072)	(4 280)	(2 170)	-
Disposition d'immobilisations	-	-	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie nets utilisés pour les activités d'investissement en immobilisations	(2 417)	-	-	-	-	-	-
Activités de financement							
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	(649)	(727)	(790)	(873)	(963)	(1 064)	(1 174)
Transfert de la dotation	(305)	-	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement	(954)	(727)	(790)	(873)	(963)	(1 064)	(1 174)
Diminution de la trésorerie et de la trésorerie affectée	(1 864)	2 672	(4 705)	(181)	(1 186)	(1 214)	(3 424)
Trésorerie au début de l'exercice	7 888	7 440	10 967	7 262	7 581	6 895	6 181
Trésorerie affectée au début de l'exercice	1 416	855	1 000	500	500	500	500
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	7 440	10 967	7 262	7 581	6 895	6 181	3 257