



SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

pour la période de planification
2020-2021 à 2024-2025
budgets de fonctionnement et
d'immobilisations pour 2020-2021

Table des matières

1.0 Résumé	3
2.0 Vue d'ensemble de la Société	5
3.0 Environnement d'exploitation	8
4.0 Objectifs, résultats et cibles stratégiques	11
5.0 Aperçu financier quinquennal	24
Résumé des impacts du COVID	27

1.0 Résumé

Remarque: Ce sommaire du plan d'entreprise a été préparé et approuvé avant que la COVID-19 ne soit déclaré pandémie mondiale. La plupart des mesures du rendement devraient atteindre 20 % de l'objectif en raison des effets des restrictions de santé publique sur les opérations du Musée.

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 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 Musée a pour mandat d'accroître, à l'échelle nationale et internationale, l'intérêt, l'appréciation, la compréhension et le respect de notre monde naturel. Ce mandat implique de créer un meilleur avenir pour le Canada en inspirant la compréhension et le respect de la nature. Le mandat du Musée s'inscrit également dans une vision mondiale de l'histoire naturelle et de la conservation de la nature, qui vise à sauver le monde pour les générations futures avec **des preuves, des connaissances et de l'inspiration**.

Le Musée canadien de la nature est un centre de recherche de premier plan et un chef de file en matière d'exploration de **l'Arctique** de même que dans la découverte et l'étude des espèces. Il est toujours plus important d'appliquer cette recherche, accessible par les réseaux nationaux et mondiaux. Le rôle accru du Canada dans le dialogue mondial sur l'environnement et le changement climatique soulève des attentes à l'égard du musée national d'histoire et de sciences naturelles, lequel est appelé à contribuer à l'ensemble des connaissances sur le passé, le présent et l'avenir de la nature en s'appuyant sur les **preuves** accumulées au fil du temps.

Le Musée est un chef de file national et une autorité mondiale sur l'Arctique et la découverte d'espèces. Nous entendons tirer parti de cette position, entre les exercices 2020-2021 et 2024-2025, pour aider les visiteurs à mieux comprendre le monde naturel. Ce thème de communication permettra au Musée d'établir la valeur et l'impact de ses collections, de ses recherches scientifiques et de ses programmes d'engagement du public. **En 2020-2021, le Musée fera des investissements stratégiques : participation au Congrès mondial de la nature de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) ; encadrement de davantage d'étudiants stagiaires en sciences ; nouveau contenu en sciences naturelles dans le cadre de l'exposition *Planète glace* ; modernisation de l'expérience offerte dans la Boutique. Le manque de fonds pour exploiter les deux installations sous son intendance est le problème le plus critique auquel fait face le Musée.** C'est le résultat de la décision, prise en 1994, de transférer au Musée, sans indexer son budget, la garde de terrains et bâtiments qui relevaient antérieurement de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Approuvé par le Conseil d'administration le 14 novembre 2019, le Plan d'entreprise de 2020-2021 à 2024-2025 confirme cinq objectifs stratégiques :

- Transformer la compréhension qu'ont les gens du leadership du Canada dans le domaine du savoir arctique et de son importance pour notre avenir naturel et être un chef de file mondial qui influence le dialogue mondial sur l'Arctique et son importance pour notre avenir collectif. Cet exercice mettra l'accent sur la nouvelle exposition *Planète glace*.
- Transformer la compréhension de la pertinence et de l'influence de la connaissance des espèces sur la vie des gens et être un chef de file national qui contribue à la compréhension de la biodiversité et de la géodiversité du Canada. Cet exercice mettra l'accent sur l'initiative de numérisation des collections de la Collection One World.
- Transformer la compréhension et l'engagement envers la nature en misant sur des récits d'experts, des collections extraordinaires, des expériences personnelles et un dialogue puissant,

et être un chef de file et un collaborateur dans l'inspiration et l'engagement par la nature. Le présent exercice sera axé sur la mise à jour de la stratégie de mobilisation numérique.

- Jouer un rôle vital sur la scène nationale et mondiale pour faire progresser la compréhension et le respect de la nature, et être un acteur connu, respecté, actif et sollicité à l'échelle locale, nationale et mondiale. La priorité de cet exercice financier sera le lancement du contenu de CBC Curio Arctic Education.
- Faire évoluer le modèle d'entreprise du Musée pour adopter de nouvelles technologies, l'analyse des données et la mobilisation des employés, et être un chef de file mondial dans l'application et le développement du modèle d'entreprise muséale durable. L'objectif de cet exercice sera d'appuyer le lancement public de la Fondation du Musée canadien de la nature.

2.0 Vue d'ensemble de la Société

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

Les musées nationaux reflètent qui nous sommes en tant que pays au vu de ce que nous valorisons, conservons, partageons et protégeons, soit l'art, l'histoire, la science, l'innovation, les droits de la personne, l'immigration et la nature. Les musées nationaux du Canada jouent un rôle local, national et international. Un rôle local, en tant que destinations qui inspirent en racontant des histoires fondées sur des données probantes. Un rôle national et mondial, en tant que créateurs et diffuseurs de récits canadiens, grâce à des programmes et à des événements de sensibilisation dans les villes du Canada et du monde entier ; grâce à des prêts de collections aux musées, galeries, bibliothèques et centres communautaires ; et grâce à la recherche collaborative sur le patrimoine naturel et culturel. Aussi avec du contenu numérique dans les expositions virtuelles, les applications numériques, les collections en ligne, les ressources téléchargeables et toutes les plateformes de médias sociaux, grâce à l'accès au contenu physique et numérique comme source d'information pour les producteurs de contenu dans les domaines de la télévision, de la radio, du cinéma, des nouvelles, de l'éducation, de la recherche et de la politique publique. Enfin, grâce à une programmation internationale par le biais d'expositions, de programmes, de recherches collaboratives, de conférences et de coproduction de contenu. Les musées nationaux jouent un rôle essentiel en tant que sources fiables de connaissances contextualisées, en tant que gardiens des archives de notre passé et en tant que catalyseurs de conversations sur nos aspirations futures.

Le Musée canadien de la nature est l'un des musées nationaux du Canada, qui chacun s'engagent à refléter ce que nous avons été, ce que nous sommes maintenant et ce que nous aspirons à devenir en tant que pays et en tant que Canadiens. Dans le cadre du portefeuille des établissements du Patrimoine canadien, nous reflétons le passé, nous contextualisons le présent et nous anticipons et inspirons un avenir meilleur.

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. Il rend compte de ses activités au Parlement par le biais du ministre du Patrimoine canadien.

Le Musée est responsable de deux installations, l'Édifice commémoratif Victoria (ECV) à Ottawa (Ontario) et le Campus du patrimoine naturel (CPN) à Gatineau (Québec). Les galeries du Musée et la plupart des expositions et des programmes résident à l'ECV. Quant au CPN, situé sur un domaine de 76 hectares, il a été conçu pour répondre aux normes de sécurité et de sûreté nécessaires à la préservation de la collection d'histoire naturelle du Canada.

Le Cadre ministériel des résultats énumère les principales responsabilités du Musée, lesquelles reflètent les trois aspects centraux de son mandat, à savoir : l'inspiration et l'engagement (des visiteurs et parties prenantes à l'égard de la nature) ; l'entretien et l'accessibilité des collections ; et la recherche et la découverte. Le Musée doit entretenir et exploiter deux immeubles. Les services internes comprennent l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, la structure de responsabilisation, les processus et le soutien à toutes les activités qui contribuent à la réalisation du mandat du Musée, y compris la gouvernance, la planification stratégique et les services corporatifs.

Les résultats du dernier exercice figurent dans le rapport annuel de la Société, qu'on peut trouver à www.nature.ca.

Vision mondiale : Sauver le monde pour les générations futures avec des preuves, des connaissances et de l'inspiration.

Au plus haut niveau, la mission du Musée canadien de la nature n'est rien de moins que d'appuyer la réalisation de la vision d'un avenir durable. Alors que les tendances actuelles des émissions de gaz à effet de serre, des extinctions massives d'espèces et leurs facteurs de causalité vont à l'encontre de cette vision, la mission du Musée est d'inspirer le changement. Nous sommes un instrument, parmi tant d'autres qui travaillent de concert au sein de la communauté scientifique, afin de favoriser le changement nécessaire pour « sauver le monde ». C'est une fondation qui repose sur des données probantes, des connaissances et de l'inspiration, qui sont les trois piliers de notre œuvre.

Vision nationale : Inspirer la compréhension et le respect de la nature pour un meilleur avenir naturel.

Un changement dynamique est nécessaire pour saisir les occasions offertes par **l'inspiration naturaliste** du Musée, ses connaissances sur l'Arctique et ses activités de découverte d'espèces. Les tendances environnementales augmenteront la valeur du mandat du Musée au cours de la période visée par le plan, mais le Musée doit s'adapter de façon importante pour le réaliser pleinement. La capacité d'investir dans le changement sera conditionnée par le cadre financier du Musée qui exige de nouvelles sources de revenus et de gains d'efficacité afin de soutenir ses opérations. **La commémoration du 150^e anniversaire de la Confédération a permis au Musée de saisir de nombreuses occasions d'étendre la portée et l'impact de son engagement public et de ses programmes de recherche et de découverte.** L'ouverture de la Galerie de l'Arctique Canada Goose, à l'été 2017, a démontré l'expertise du Musée en matière de connaissances et d'exploration de l'Arctique et a fourni un espace inspirant pour en apprendre davantage sur notre monde naturel.

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.

Accomplir la mission

Le fait de mieux connaître la nature nous donne les outils nécessaires pour prendre de meilleures décisions en matière de ressources. Il jette les bases de nouvelles technologies et de nouveaux développements et favorise une meilleure compréhension de la façon dont nous influençons le monde naturel et dont nous sommes touchés par celui-ci.

Notre Division de l'expérience et de l'engagement dirige nos efforts pour offrir des expériences personnelles dynamiques, un dialogue et un débat captivants, des récits d'experts et des chroniques extraordinaires sur nos collections. Un lien avec le Musée promet d'inspirer la communion avec la nature et l'exploration de notre avenir naturel.

Le Musée canadien de la nature abrite l'une des plus grandes et des plus belles collections d'histoire naturelle au monde. Composées de 26 grandes collections scientifiques de plus de 14,6 millions de spécimens, les collections du Musée couvrent quatre milliards d'années d'histoire de la Terre et sont partagées avec le monde par des prêts, la numérisation et des expositions itinérantes.

Grâce aux activités de sa Division de la recherche et des collections, le Musée continue de conserver et de maintenir ses collections d'histoire naturelle, pour lesquelles il a acquis une expertise considérable dans les domaines de la conservation et de la gestion des collections. Dans le domaine de la recherche, les activités se concentrent sur les principaux domaines d'intérêt et de pertinence sociale. Nos principaux efforts sont axés sur l'acquisition de nouvelles connaissances, ainsi que sur la collecte et l'analyse de données scientifiques afin d'améliorer notre compréhension de la diversité naturelle.

Notre mandat

« Le Musée canadien de la nature a pour mission d'accroître, partout au Canada et à l'étranger, l'intérêt, la connaissance, l'appréciation et le respect du monde naturel en établissant, en entretenant et en développant, pour la recherche et la postérité, une collection d'objets d'histoire naturelle, avec une référence spéciale, mais non exclusive au Canada, et en démontrant le monde naturel, les connaissances qui en découlent et la compréhension qu'il représente. »

– tiré de la *Loi sur les musées*, article 11 (1990, ch. 3)

Nos valeurs

**Intégrité et bonne intendance
Respect des personnes et de la nature
Poursuite de l'excellence
Apprentissage continu**

Notre personnalité

**Curieux
Coopératifs
Créatifs
Courageux
Conviviaux**

Relevant du Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien, le Conseil d'administration est l'organe directeur du Musée. Les 11 administrateurs qui siègent au Conseil sont nommés par le Gouverneur en conseil et viennent de toutes les régions du pays.

3.0 Environnement d'exploitation

Un changement dynamique est nécessaire pour saisir les opportunités du Musée en matière d'inspiration par la nature et de découverte dans l'Arctique. Les tendances environnementales accroîtront la valeur du mandat du Musée au cours de la période visée par le plan, mais le Musée doit continuer à s'adapter pour réaliser ce même mandat. La capacité d'investir dans le changement sera conditionnée par le cadre financier du Musée, qui exige sans cesse de nouvelles sources de revenus et des gains d'efficacité afin de soutenir ses opérations. L'équipe de l'entreprise de musée durable examine toutes les deux semaines les initiatives de génération de revenus et de maîtrise des coûts pour s'assurer que le budget de fonctionnement est en bonne voie d'atteindre le seuil de rentabilité. De nouveaux programmes générateurs de revenus et de nouveaux projets de contrôle des coûts sont proposés, exécutés et surveillés régulièrement.

Analyse de l'environnement

Au plus haut niveau, la mission du Musée canadien de la nature n'est rien de moins que d'appuyer la réalisation de la vision d'un avenir durable. Alors que les tendances actuelles des émissions de gaz à effet de serre, des extinctions massives d'espèces et leurs facteurs de causalité vont à l'encontre de cette vision, la mission du Musée est d'inspirer le changement. Nous sommes un instrument, parmi tant d'autres qui travaillent de concert au sein de la communauté scientifique afin de favoriser le changement nécessaire pour « sauver le monde ». C'est une fondation qui repose sur des données probantes, des connaissances et de l'inspiration, qui sont les trois piliers de notre œuvre.

À plus petite échelle, nous sommes déjà en train de « sauver le monde », alors que nous construisons et entretenons la Collection nationale d'histoire naturelle, une collection scientifiquement active de plus de 14,6 millions de spécimens qui constitue un registre géotemporel de la nature, c'est-à-dire ce qui est, et ce qui vit dans, le monde. À partir de ces preuves du monde et de la vie qui l'habite, nous pouvons acquérir des connaissances sur les interdépendances, un registre du changement et une base pour comprendre les impacts et où mène ce même changement.

Notre mission consiste, par l'engagement du public, à inspirer les gens à connaître la nature, à s'y intéresser et à s'en soucier. Nous espérons que cela les amènera à s'engager à trouver la bonne voie pour notre avenir naturel. Chaque année, plus de 400 000 personnes passent par nos portes, et nous en touchons des millions d'autres par nos expositions itinérantes à travers le pays et à l'étranger, ou simplement en nous visitant en ligne à nature.ca.

Aujourd'hui, l'orientation du monde est menacée par les fausses nouvelles, des opinions polarisées qui ne sont pas validées par les faits, et par des réactions nationales qui sont souvent impuissantes à s'attaquer aux problèmes mondiaux. Face à cela, le Musée canadien de la nature joue son rôle pour aider à « sauver le monde » grâce aux preuves, aux connaissances et à l'inspiration. Comme musée national scientifiquement actif ayant une portée internationale, notre position est renforcée par la réputation du Canada en tant que défenseur de la coopération internationale, des solutions mondiales et de la prise de décisions fondées sur des données probantes.

Recherche et découverte

En tant que baromètre du changement climatique et de la biodiversité, la pertinence de la Collection nationale d'histoire naturelle dépend de son degré d'actualité et de son accessibilité. L'actualité est tributaire de l'acquisition de spécimens importants dans des régions pertinentes, en particulier dans des régions d'importance scientifique et qui subissent des changements. Cette acquisition dépend à son tour des occasions pour les chercheurs de se rendre sur le terrain pour explorer et découvrir de nouveaux spécimens, et aussi de notre capacité à travailler avec d'autres institutions scientifiques pour acquérir ou échanger des spécimens ou des données à des fins de recherche. La numérisation des données sur les spécimens facilite grandement l'accès et l'échange avec d'autres institutions. L'acquisition et le

développement de connaissances à partir de spécimens dépendent ensuite de la qualité de notre équipe et de nos laboratoires et équipements scientifiques.

Le Musée fait preuve de leadership dans tous ces domaines en travaillant et en collaborant étroitement avec les institutions et les organisations scientifiques alignées et au sein de celles-ci au niveau local, régional, national et international. Les partenaires fédéraux comme Environnement et Changement climatique Canada, Pêches et Océans Canada et Parcs Canada peuvent apporter leur aide en offrant aux chercheurs le transport et l'accès aux sites d'exploration. Les universités locales collaborent au partage de l'équipement et aux échanges d'étudiants, tandis que les universités locales, nationales et internationales travaillent de pair à la recherche. La numérisation de plus de 14,6 millions de spécimens recueillis sur une période de plus de 160 ans exige un effort à plus long terme, d'où la nécessité de prioriser cette numérisation en fonction des domaines de spécialisation et des efforts similaires d'autres institutions régionales et internationales. Cette gestion est assurée par la participation du Musée à des alliances telles que l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada (AMHNC) et dans des organismes internationaux tels que l'Arctic Natural History Museums Alliance, le Global Biodiversity Information Facility (GBIF) et l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). En plus de coopérer au développement et au partage des connaissances, ces alliances et organismes nationaux et internationaux sont également des tribunes où le Musée peut jouer un rôle de chef de file dans des domaines de coopération tels que la science citoyenne, la conservation et le partage des collections numérisées sur des plateformes ouvertes.

Bien que les augmentations du budget de fonctionnement fournies par le gouvernement aideront à compenser en partie la hausse des coûts, le leadership à plus long terme en matière de recherche dépendra des efforts de financement.

Inspiration et engagement par la nature

Le Musée rivalise en tant qu'attraction culturelle pour attirer les visiteurs dans le secteur du divertissement et des loisirs. La réputation de son exploration et de ses recherches, ainsi que les précieux spécimens exposés dans les collections nationales d'histoire naturelle, forment la base de la différenciation et de l'avantage par rapport aux alternatives de divertissement et de loisirs concurrentes. Le Musée peut affirmer à juste titre qu'il est le seul endroit où l'on peut voir de « vrais » spécimens scientifiques qui racontent l'histoire du monde naturel canadien.

Quoi qu'il en soit, la concurrence dans le secteur continue de s'intensifier, car le marché est de plus en plus saturé de destinations touristiques, comme les parcs et les festivals aquatiques, et de divertissements à domicile de plus en plus perfectionnés. 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 transriveraines de même que parmi les adultes. Face au vieillissement de la population, la stabilité et la croissance de ces segments dépendront de l'augmentation de la fréquence des visites grâce à des expositions et programmes spéciaux, comme cela a été le cas pour nos superproductions estivales, les soirées sociales Nature Nocturne axées sur la génération du millénaire, les activités Saveurs Nature ciblant les adultes, et l'expérience de la salle d'évasion « Évadez-vous du Musée ! ». 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.

Le Musée est un partenaire actif de Tourisme Ottawa et de Tourisme Outaouais, les deux organismes de marketing de destination de la région de la capitale nationale (RCN). Il convient de souligner que les musées, en tant qu'attraction touristique, se classent au premier rang pour la notoriété spontanée dans les marchés d'origine des touristes, comme Toronto et Montréal, et qu'ils se classent même au-dessus du

Parlement. Quand on pense à Ottawa, on pense aux musées. Il s'ensuit logiquement que les sept musées nationaux de la RCN collaborent au marketing au niveau de la « destination » (à l'extérieur du marché local). Pour ce faire, le gouvernement coopère à la mise en marché du Passeport musées et au marketing conjoint de la proposition de valeur des musées nationaux en tant que partenaires de Tourisme Ottawa et de Tourisme Outaouais dans le cadre de leurs campagnes de marketing de destination. Ces efforts de marketing s'inscrivent dans des campagnes de marketing nationales et internationales plus vastes avec Destination Ontario, Tourisme Québec et Destination Canada. La nouvelle image de marque de Tourisme Ottawa pour la destination, « Le Canada dans une seule ville » est un complément parfait à la proposition de valeur des musées nationaux et à celle de chaque musée, comme le Musée canadien de la nature. Les musées nationaux racontent l'histoire du Canada. Le Musée est très encouragé par l'objectif déclaré de Destination Canada d'accroître le tourisme international à 25 millions de visiteurs qui dépenseraient 2,5 milliards de dollars par année d'ici 2022. Nous sommes également encouragés par l'objectif déclaré du nouveau ministre du Tourisme de l'Ontario, qui consiste à faire passer le tourisme dans la province de 4 à 8 % du PIB en une décennie. Le tourisme sera notre source de croissance future de la fréquentation et, en tant qu'élément clé de la marque de la ville et d'un musée national, nous sommes une attraction touristique majeure pour la région de la capitale nationale.

Comme prévu, le Musée a perdu une partie de sa part du marché local et touristique en 2018 au profit du nouveau Musée des sciences et de la technologie du Canada, qui a rouvert ses portes après une pause de trois ans. En effet, il attire notre segment principal du marché familial. Les répercussions financières de cette réouverture sont maintenant intégrées au plan quinquennal.

4.0 Objectifs, résultats et cibles stratégiques

Remarque: Ce sommaire du plan d'entreprise a été préparé et approuvé avant que la COVID-19 ne soit déclaré pandémie mondiale. La plupart des mesures du rendement devraient atteindre 20 % de l'objectif en raison des effets des restrictions de santé publique sur les opérations du Musée.

Le plan 2019-2020 a donné suite aux mesures indiquant que le Musée fait progresser son plan stratégique continu axé sur l'Arctique, la découverte d'espèces, l'inspiration par la nature, l'excellence et la présence sur le campus, et une entreprise de musée durable. La fréquentation, les adhésions, la collecte de fonds, la collaboration, la recherche, la numérisation et la majorité des mesures de rendement ont atteint ou dépassé l'objectif. Le Conseil et la direction croient que le cadre du plan stratégique demeure pertinent et le bon guide pour les opérations futures du Musée. En s'appuyant sur le succès des cinq premières années d'un plan stratégique post-renouvellement, le Musée avance encore de cinq ans dans le cadre du même plan stratégique axé sur ses forces fondamentales et dans les domaines d'activité ayant le plus grand impact sur l'intérêt du public pour notre monde naturel et sa compréhension de ce même monde. Ces domaines continuent de refléter le cadre stratégique actuel et continu qui est axé sur l'Arctique, la découverte d'espèces, l'inspiration par la nature, la présence, l'excellence et l'entreprise de musée durable. À la suite de discussions avec les partenaires, la haute direction et les administrateurs, le Conseil d'administration a approuvé les orientations stratégiques suivantes pour orienter les activités et les programmes de 2020-2021 à 2024-2025.

Objectif stratégique № 1 : Transformer la compréhension qu'ont les gens du leadership du Canada dans le domaine du savoir arctique et de son importance pour notre avenir naturel mondial.

Résultat № 1 : Être un leader muséal qui participe au dialogue mondial sur l'Arctique et son importance pour notre avenir collectif, et qui l'influence.

Objectif stratégique № 2 : Transformer la compréhension de la pertinence et de l'influence de la connaissance des espèces sur la vie des gens maintenant et à l'avenir.

Résultat № 2 : Être un chef de file national qui contribue à la compréhension de la biodiversité et de la géodiversité du Canada.

Objectif stratégique № 3 : Transformer la compréhension et l'engagement envers la nature en misant sur des récits d'experts, des collections extraordinaires, des expériences personnelles et un dialogue captivants.

Résultat № 3 : Être un chef de file et un collaborateur dans les formes novatrices et durables d'inspiration et d'engagement par la nature.

Objectif stratégique № 4 : Jouer un rôle essentiel sur la scène nationale et mondiale pour faire progresser la compréhension et le respect de la nature.

Résultat № 4 : Être un acteur connu, respecté, actif et sollicité à l'échelle locale, nationale et mondiale

Objectif stratégique № 5 : Faire évoluer le modèle d'entreprise du Musée pour y intégrer la nouvelle technologie, l'analyse des données et l'engagement des employés.

Résultat № 5 : Être un chef de file mondial dans l'application et le développement du modèle d'entreprise de musée durable.

Les orientations stratégiques s'harmonisent avec les trois principales responsabilités du Musée :

1. Expérience des visiteurs et engagement du public
2. Connaissances scientifiques et entretien des collections
3. Bâtiments et terrains

Objectif stratégique № 1 :

Transformer la compréhension qu'ont les gens du leadership du Canada dans le domaine du savoir arctique et de son importance pour notre avenir naturel mondial.

Résultat : Être un leader muséal mondial qui participe au dialogue mondial sur l'Arctique et son importance pour notre avenir collectif, et qui l'influence.

Projets phares de la période visée par le plan :

- Diriger un projet international de création et de partage de connaissances sur l'Arctique : *Planète glace* (été 2020)
- Accroître le partage mondial de données numériques via les plateformes et portails existants : achèvement du projet de numérisation de la collection arctique (2021)
- Recruter des philanthropes de premier plan comme champions bien visibles et engagés dans la cause arctique (en continu)
- Mobiliser de nouveaux partenaires notoires et cohérents avec le Musée pour accroître l'engagement du public, par exemple : Savoir polaire Canada, ArcticNet, Prix Inspiration Arctique (automne 2020)

Résultats attendus :

Nous nous attendons à un niveau stable en matière de participations à la programmation arctique, de fonds recueillis, d'experts sollicités, de reportages sur nos recherches dans l'Arctique, et de numérisation des collections arctiques. Étant donné qu'il n'y a pas d'institution comparable, ces paramètres ont été créés par et pour le Musée canadien de la nature, en collaboration avec notre vérificateur interne précédent, KPMG.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Plage cible pour 2019-2024	Rendement prévu en 2019-2020	Rendement visé en 2020-2021
Être parmi les musées un chef de file mondial dans la connaissance et l'exploration de l'Arctique	▪ Nombre de participants aux expériences thématiques de l'Arctique : galerie, expositions itinérantes, programme, numérique	400 000 à 500 000	▪ 400 000	▪ 500 000
	▪ Fonds recueillis pour soutenir la recherche, les collections et la programmation sur l'Arctique	400 000 \$ à 500 000 \$	▪ 400 000 \$	▪ 400 000 \$
	▪ Nombre de contacts avec le Musée de la nature et ses experts et collections pour le contenu, l'expertise et la collaboration liés à l'Arctique	50 à 80	▪ 80	▪ 75
	▪ Publications sur la recherche dans l'Arctique par des associés de recherche et des collaborateurs	10 à 20	▪ 20	▪ 20
	▪ Pourcentage des collections de l'Arctique numérisées	50 à 75 %	▪ 50 %	▪ 60 %
	▪ Sensibilisation à l'égard de l'expertise du Musée dans	150 à 250	▪ 200	▪ 200

	<p>l'Arctique et du contenu qui s'y rattache, mesurée par les mentions et articles dans les médias, etc.</p>			
--	--	--	--	--

Objectif stratégique № 2 :

Transformer la compréhension de la pertinence et de l'influence des connaissances sur les espèces dans la vie des gens maintenant et à l'avenir.

Résultat : Être un chef de file national qui contribue à la compréhension de la biodiversité et de la géodiversité du Canada.

Projets phares de la période visée par le plan :

- Accroître le programme de formation scientifique en attirant des talents de partout au Canada et dans le monde, en attirant huit nouveaux étudiants chaque année, tant que nous avons les fonds. En cours tout au long de la période visée par le plan.
- Promouvoir la collection cryogénique avec des échantillons de tissus congelés et des échantillons provenant de l'extérieur du Musée ; offrir des visites guidées de l'installation et la promouvoir comme dépôt pour les collections des universités et musées. En cours tout au long de la période visée par le plan.
- Investir dans l'utilisation et la promotion de la Collection One World organisée par le Smithsonian ; un important reportage au printemps 2020 pour le lancement public.
- Investir dans les programmes et congrès 2020 de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) en commanditant le stand d'exposition du Canada et la réception des délégués du Canada.
- Élaborer un plan à long terme pour l'enrichissement des collections du Campus du patrimoine naturel. Un aperçu général terminé d'ici 2020, avec demande de financement pour un plan détaillé en 2021.

Résultats attendus :

Nous nous attendons à voir une croissance de l'utilisation de la collection nationale et de ses références dans la recherche et les publications populaires, ainsi qu'un engagement constant dans la description des espèces, la formation de nouveaux experts, la numérisation des collections et le téléchargement et l'extraction de contenu numérique.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Plage cible pour 2019-2024	Rendement prévu en 2019-2020	Rendement visé en 2020-2021
Être un chef de file national qui contribue à la compréhension de la biodiversité et de la géodiversité du Canada	▪ Nombre de publications	50 à 60	▪ 50	▪ 50
	▪ Nombre de nouvelles espèces décrites par le Musée	20 à 40	▪ 20	▪ 20
	▪ Nombre de nouveaux experts guidés par nous	20 à 35	▪ 30	▪ 25
	▪ Nombre et pourcentage de lots de collections numérisés	910 000 à 1 M 27 à 30 %	▪ 905 000 / 27 %	▪ 935 000 / 28 %
	▪ Quantité de données partagées numériquement par nature.ca	20 à 30 M	▪ 20 millions	▪ 20 millions

	▪ Croissance de la collection	6 000 à 50 000	▪ 25 000	▪ 25 000
--	-------------------------------	----------------	----------	----------

Objectif stratégique № 3 :

Transformer la compréhension et l'engagement envers la nature en tirant parti des récits d'experts, des collections extraordinaires, des expériences personnelles et d'un dialogue captivant.

Résultat : Être un chef de file et un collaborateur dans l'inspiration et l'engagement en matière de nature novatrice et durable.

Projets phares de la période visée par le plan :

- Rafraîchir le contenu avec de nouvelles perspectives sur la nature en collaboration avec des partenaires stratégiques, y compris des partenaires autochtones, à mesure que la collecte de fonds est confirmée. Accent sur la Galerie de l'eau et la Galerie des mammifères. En cours tout au long de la période visée par le plan.
- Élaborer et déployer un cadre d'engagement numérique pour les programmes publics et l'avancement. Cerner les besoins pour un nouveau système de gestion du contenu Web, et chercher du financement pour son intégration. À terminer d'ici décembre 2021.
- Investir dans une approche renouvelée du programme d'expositions itinérantes nationales et internationales. Stratégie de haut niveau à achever en 2020 ; nouvelle tournée d'ici 2021.
- Accroître la visibilité du Musée grâce à des collaborations avec des partenaires stratégiques en programmation publique, comme Conservation de la nature, Canadian Geographic, l'Office national du film et Tourisme Ottawa. En cours tout au long de la période visée par le plan.

Résultats attendus :

Nous nous attendons à ce que la fréquentation sur place et hors site se stabilise afin de refléter le retour du Musée des sciences et de la technologie du Canada sur le marché local et national. Ce nivellement se reflétera également dans les adhésions. Les investissements dans de nouveaux programmes accroîtront l'engagement des visiteurs et pourraient mener à des niveaux plus élevés de fonds des donateurs et à l'engagement du Conseil grâce aux dons.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Plage cible pour 2019-2024	Rendement prévu en 2019-2020	Rendement visé en 2020-2021
Être un chef de file et un collaborateur dans l'inspiration et l'engagement, novateurs et durables, par la nature	▪ Nombre de visiteurs à l'ECV et dans expériences d'expositions itinérantes	De 1 à 2 millions	▪ 1,2 M	▪ 1,0 million
	▪ Nombre de familles membres	5 000 à 6 000	▪ 5 000	▪ 5 000
	▪ Engagement des visiteurs (achat de billets supplémentaires)	40 à 60 %	▪ 40 % très engagés	▪ 40 % très engagés
	▪ Nombre d'organisations qui collaborent avec le Musée pour créer du contenu et des expériences	75 à 100	▪ 100 collaborations	▪ 100 collaborateurs
	▪ Fonds recueillis à l'appui de l'inspiration, du contenu et des expériences	500 000 \$ à 1 M\$	▪ 510 000 \$	▪ 500 000 \$
			▪ 80 % / 100 000 \$	

	▪ Participation des administrateurs aux programmes d'avancement et collecte de fonds	80 à 100 % 50 000 à 100 000 \$		▪ 100 % / 100 000 \$
--	--	--------------------------------------	--	-------------------------

Objectif stratégique № 4 :

Jouer un rôle vital sur la scène nationale et mondiale pour faire progresser la compréhension et le respect de la nature.

Résultat : Être un acteur connu, respecté, actif et sollicité à l'échelle locale, nationale et mondiale

Projets phares de la période visée par le plan :

- Investir dans le rôle du Musée auprès de l'Ocean Literacy Coalition et dans le programme d'alphabétisation en matière de ressources naturelles, avec des locaux à bureaux, du temps de la part de la haute direction, et du soutien en ce qui concerne la bureautique et le contenu. En cours tout au long de la période visée.
- Investir dans un programme national et international de relations extérieures avec le gouvernement, les organisations non gouvernementales, et les acteurs du secteur, y compris les musées provinciaux du Canada, les musées d'histoire naturelle ayant un programme de recherches sur l'Arctique, Conservation de la nature Canada, et des sociétés exploitant les ressources naturelles. En cours tout au long de la période visée par le plan.
- Investir dans la rédaction et les communications scientifiques à l'intention des médias, du gouvernement et des intervenants, à condition d'obtenir les fonds nécessaires.
- Investir dans des conférences et des forums internationaux en y envoyant des experts du Musée à titre de conférenciers ou en commanditant des événements comme la Semaine du Sommet des sciences de l'Arctique, Biodiversity Next, l'Association minéralogique du Canada. Tout au long de la période visée par le plan.
- Actualiser le programme national de reconnaissance des Prix Inspiration Nature pour refléter les tendances actuelles en matière de conservation. Examen du programme en 2020.

Résultats attendus :

La présence et l'impact du Musée sur la scène nationale et mondiale sont directement liés au nombre d'experts scientifiques disponibles pour partager les connaissances. Nous nous attendons à ce que le niveau d'activité demeure stable pour refléter l'absence d'augmentation du personnel de recherche.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Plage cible pour 2019-2024	Rendement prévu en 2019-2020	Rendement visé en 2020-2021
Être un acteur connu, respecté, actif et sollicité à l'échelle locale, nationale et mondiale	▪ Nombre de rôles dirigeants dans les organismes nationaux et internationaux de gestion des collections, de recherche et d'expérience de visite	30 à 50	▪ 30	▪ 30
	▪ Nombre de partenaires actifs en relations extérieures ayant une portée nationale	5 à 8	▪ 5	▪ 5
	▪ Nombre de présentations du Musée aux conférences et ateliers	30 à 40	▪ 30	▪ 35
	▪ Histoires/vues numériques	5 à 7 / 100 000 à 200 000	▪ 5 / 100 000	▪ 5 / 100 000
	▪ Participation à la journée portes ouvertes	2 500 à 3 500	▪ 3 000	▪ 3 500
	▪ Nombre de mentions et articles dans les médias	1 500 à 2 000	▪ 1 500	▪ 1 500

Objectif stratégique № 5 :

Faire évoluer le modèle d'entreprise du Musée pour qu'il englobe la nouvelle technologie, l'analyse des données et la mobilisation des employés.

Résultat : Être un chef de file mondial dans l'application et le développement du modèle d'entreprise de musée durable.

Projets phares de la période visée par le plan :

- Établir un nouveau programme pilote pour orienter de façon itérative la gestion des relations avec la clientèle et l'intelligence artificielle dans le contexte du Musée. En cours.
- Élaborer une approche analytique des données pour l'entreprise de musée durable (EMD) dans toutes les unités de services corporatifs afin de nous assurer d'avoir un modèle d'affaires financièrement viable. Priorité pour 2020.
- Faire évoluer le modèle d'entreprise vers un cadre de revenus commerciaux de 30 % en augmentant chaque année les revenus issus des collectes de fonds et des admissions. En cours tout au long de la période visée par le plan.
- Faire évoluer le cadre de gestion des talents pour répondre au besoin d'un effectif souple et adaptable, à l'aise avec le changement initié par le plan de relève de la direction et les plans d'activités de chaque service. En cours tout au long de la période visée par le plan.
- Soutenir le lancement de la Fondation du Musée canadien de la nature par un programme de dons majeurs axé sur des investissements de 250 000 \$ et plus. Prévu pour 2020.

Résultats attendus :

Le retour au Musée des sciences et de la technologie du Canada a eu une incidence sur la part de marché et se reflétera dans les prévisions financières et de fréquentation. Il faudra probablement quelques années avant que tous les musées nationaux de la région de la capitale nationale comprennent pleinement l'impact de l'immense succès du Musée des sciences et de la technologie du Canada sur leurs droits d'entrée ainsi que sur leur modèle d'affaires.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Plage cible pour 2019-2024	Rendement prévu en 2019-2020	Rendement visé en 2020-2021
Être un chef de file mondial dans l'application et le développement du modèle d'entreprise muséale durable	▪ Recettes gagnées en pourcentage du budget total	▪ 25 à 30 %	▪ 25 %	▪ 27 %
	▪ Pénétration du marché touristique	▪ 11 à 14 %	▪ 11 %	▪ 12 %
	▪ Croissance des recettes en % du revenu gagné	▪ 14 à 19 %	▪ 14 %	▪ 17 %
	▪ Nombre de connexions d'expérience par ETP	▪ 20 000 à 30 000	▪ 20 000	▪ 20 000
	▪ Pourcentage du personnel engagé dans le perfectionnement professionnel et la formation	▪ 20 à 30 % Norme de l'industrie	▪ 20 %	▪ 20 %
	▪ Aligner les plans de gestion du rendement et de la relève pour soutenir le modèle d'entreprise avec les compétences et les pratiques de ressources humaines nécessaires	▪ Approche combinée et intégrée du développement des ressources humaines et de la gestion.	▪ Approche combinée et intégrée du développement des ressources humaines et de la gestion.	▪ PGR, santé et bien-être et plan de relève entièrement intégrés

Risques et réactions aux risques

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 quatre risques, y compris l'avancement, le déficit structurel, la relève et le Budget 2016, ainsi que les mesures d'atténuation connexes. L'étape d'atténuation des risques implique le développement de stratégies visant à gérer, éliminer ou réduire les risques à un niveau acceptable, idéalement faible.

De plus, le Plan identifie une occasion en matière de gestion de l'information et de technologie et sa stratégie de mise à profit. L'étape de l'exploitation des possibilités consiste à élaborer un plan pour maximiser les avantages de l'occasion pour l'organisation en tenant compte des coûts.

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 Musée examine continuellement ses programmes, ses modes de diffusion et ses activités de soutien pour s'assurer qu'ils demeurent pertinents pour les Canadiens.

En se fondant sur une analyse contextuelle des questions d'intérêt et de préoccupation en sciences naturelles au Canada et dans le monde entier, le Musée a mis à jour son programme quinquennal d'expositions spéciales, ce qui l'amène à 2023-2024. Ptérosaures, Moi et mes microbes : le zoo en vous, Planète glace, Bug Lab, T-Rex et animaux vivants sont confirmées ou planifiées.

EXERCICE	ÉTÉ	AUTOMNE
2019-2020	Ptérosaures	<i>Moi et mes microbes : le zoo en vous</i> (AMNH) Papillons (à confirmer)
2020-2021	Exposition <i>Planète glace</i> du MCN (partira ensuite en tournée)	Exposition <i>Planète glace</i> Papillons (à confirmer)
2021-2022	Labo entomologique	Papillons (à confirmer) Exposition d'animaux vivants (à confirmer)
2022-2023	Exposition thématique sur les océans	Papillons (à confirmer) Exposition d'animaux vivants (à confirmer)
2023-2024	Exposition T-Rex (AMNH)	Papillons (à confirmer) Animaux vivants (à confirmer)

En outre, le Musée continue de donner suite aux possibilités de collaboration avec les musées nationaux pour améliorer l'efficacité et l'efficience. Les musées nationaux ont maintenant une approche systématique pour identifier et faire progresser les projets de co-acquisition, la planification coopérative des expositions et les projets de marketing coopératif.

Le Musée renforce sa capacité de collecte de fonds depuis 2012 en embauchant de nouveaux professionnels, en mobilisant le réseau du Conseil d'administration, en cultivant un bassin de donateurs potentiels et en formulant des projets attrayants à soutenir. En tant que société d'État fédérale, le Musée

a de la difficulté à se positionner comme ayant besoin de soutien philanthropique par rapport aux nombreuses autres causes caritatives dignes d'intérêt sur le marché local, provincial et national. Nous sommes inspirés par le succès du Centre national des Arts (CNA) (bâti sur 15 ans) et du Musée des beaux-arts du Canada (bâti sur plus de 15 ans).

Inspiré par le modèle du CNA et du MBAC, le Conseil a appuyé et encouragé la création de la Fondation du Musée canadien de la nature, une entité juridique distincte et sans capital-actions qui se consacre à la collecte de fonds à l'appui des priorités du Musée. La Fondation du MCN a été confirmée comme organisme de bienfaisance enregistré en novembre 2017 et est devenue pleinement active au cours de l'exercice 2018-2019. Un conseil d'administration distinct élu par les membres de la Fondation du MCN supervise la gestion des activités et des affaires de cette même fondation. La Fondation du MCN est principalement appuyée par l'équipe de l'Avancement du Musée et le secrétaire général et la Division des finances du Musée, au besoin. Le montant du soutien est évalué à 40 000 \$ en nature en 2020-2021.

La Fondation du MCN inspire lentement des cadeaux tout en demeurant dans une « phase tranquille ». Au cours de l'exercice 2019-2020, plus de 1 500 000 \$ ont été engagés et un peu moins de 90 000 \$ ont été transférés au Musée pour soutenir les opérations. Les dons provenaient de la communauté des entreprises, et le reste provenait de plusieurs personnes.

Bien que la Fondation ait demandé du soutien, les activités de sollicitation ont été minimales, car l'accent a été mis sur le travail essentiel du recrutement des administrateurs et n'a pas encore été lancé publiquement. L'intention est d'annoncer ou de lancer publiquement la Fondation à la fin de l'exercice 2019-2020 ou au début de 2020-2021.

5.0 Aperçu financier quinquennal

5,1 Vue d'ensemble

Remarque: Ce sommaire du plan d'entreprise a été préparé et approuvé avant que la COVID-19 ne soit déclaré pandémie mondiale. La plupart des mesures du rendement devraient atteindre 20 % de l'objectif en raison des effets des restrictions de santé publique sur les opérations du Musée.

Le Musée continuera de chercher des sources nouvelles et plus importantes de revenus autogénérés pour ses programmes et services, et d'élaborer de nouvelles approches pour travailler avec des collaborateurs. Les mesures d'autofinancement de 2020-2021 et des exercices suivants comprennent les suivantes :

- Poursuivre le déploiement de la prochaine phase de la stratégie de financement et de développement du Musée, avec l'objectif de recueillir 25 M\$ sur cinq ans ;
- Mettre en œuvre un plan pour accroître les revenus en misant sur les activités commerciales de l'ECV, en particulier dans les domaines de la fréquentation et des cotisations, de la location d'installations, des programmes de billetterie, de la boutique et du stationnement ;
- Accroître la présence virtuelle du Musée et attraction de nouveaux publics grâce à l'utilisation de nouvelles stratégies, comme la narration numérique, les applications numériques, les expositions ARTnature numériques et les ressources pédagogiques téléchargeables ;
- Renforcer les campagnes de marketing et de sensibilisation, y compris la campagne du Musée dans les médias sociaux ;
- Construire et renforcer les expositions et les programmes d'éducation du public du Musée en vue de diversifier continuellement son public cible ;
- Viser l'évolution du modèle d'affaires du programme des expositions itinérantes au Musée, afin de tenir compte des tendances dans la demande (selon les sujets et les types d'expositions).
- Monétiser les biens physiques du Musée sur les sites de l'ECV et du CPN.

TABLEAU 4 : Sommaire des budgets de fonctionnement et d'immobilisations								
(en milliers de dollars)	2018-2019	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
	Résultats	Approuvés	Projections	Proposés	Proposés	Proposés	Proposés	Proposés
Projets d'infrastructure en cours	4 080	6 170	6 100	4 500	500	500	500	500
Budget d'exploitation	44 125	35 671	40 270	36 661	36 842	37 205	37 603	38 008
Variation du crédit parlementaire reporté - immobilisations	(2 679)	-	(3 500)	(3 500)	-	-	-	-
Variation dans le cumul des actifs sans restriction net	-	(4 000)	(2 600)	(1 000)	(500)	(500)	(500)	(500)
Variation de la contribution différée-capital	(1 400)	-	-	-	-	-	-	-
Moins les produits	(9 362)	(8 860)	(13 459)	(9 850)	(10 031)	(10 393)	(10 792)	(11 197)
Crédit parlementaire	34 764	28 981	26 811	26 811	26 811	26 811	26 811	26 811

Le Tableau 4 présente les perspectives en matière d'immobilisations et d'exploitation pour 2019-2020 ainsi que le budget d'immobilisations et de fonctionnement pour la période visée par le plan 2020-2021 à 2024-2025. En 2020-2021, le coût total selon la comptabilité de caisse est de 41,16 M\$, soit 36,66 M\$ pour le budget de fonctionnement et 4,50 M\$ pour le budget d'immobilisations. Sur le montant de 41,16 M\$, 9,85 M\$ proviendront des revenus ; 3,50 M\$ proviendront des crédits pour l'acquisition d'immobilisations (dans le cadre du Budget 2016 pour régler des problèmes de santé et de sécurité et reportés en raison de la nature saisonnière des projets) ; 1,0 M\$ proviendront de l'actif net non affecté accumulé pour répondre aux besoins en capital supplémentaires et en acquisitions de spécimens ; et 26,81 M\$ proviendront de crédits parlementaires.

Les prévisions de 40,27 M\$ pour les ressources de fonctionnement en 2019-2020 représentent une augmentation de 4,60 M\$ par rapport au montant approuvé de 35,67 M\$. Cette hausse est principalement attribuable à la comptabilisation d'une charge de 3,50 M\$ pour l'achat de spécimens et aux 1,05 M\$ en dons de spécimens comptabilisés comme apports avec une charge compensatoire. Le Musée a financé les acquisitions de spécimens de 3,50 M\$ au moyen d'actifs nets non affectés accumulés.

Le Budget 2016 a fourni des fonds pour aider les musées nationaux du Canada à atténuer à court terme leurs difficultés d'exploitation et d'immobilisation, y compris l'écart entre les crédits établis prévus aux fins du PERI et le montant réel de PERI payé, ainsi que les projets de réfection reportés, principalement ceux liés aux problèmes immédiats de santé et de sécurité. On s'attend à ce que les projets financés dans le cadre du Budget 2016 soient achevés dans les délais et dans les limites du budget afin de respecter la portée requise.

Assurer la viabilité financière a été et continuera d'être l'une des principales priorités du Musée. Le Musée a mis en place un certain nombre de stratégies visant à gérer les pressions connues et anticipées. Une approche de gestion des risques de l'entreprise qui vise à identifier, à évaluer et à atténuer les risques éventuels, et à gérer les stratégies et pressions pour mieux servir la vision d'une institution nationale offrant un service et une valeur maximale au public. En dépit de ses progrès vers la réalisation de la viabilité financière, le Musée doit faire face aux pressions financières liées à l'exploitation de ses deux immeubles, ce qui demeure le problème le plus crucial auquel est confronté le Musée puisqu'il est toujours vulnérable à l'impact de l'inflation sur les intrants essentiels comme les services publics et les impôts fonciers.

5.2 Hypothèses et projections de planification

5.2.1 Crédits parlementaires

Les budgets ont été formulés en fonction de l'environnement opérationnel et du Cadre de résultats ministériel. Le Tableau 4 donne le sommaire des budgets de fonctionnement et d'immobilisations.

Le Musée prévoit des dépenses de 41,16 M\$ en 2020-2021, soit 36,66 M\$ pour le budget de fonctionnement et 4,50 M\$ pour le budget d'immobilisations. En 2020-2021, le Musée propose un budget de fonctionnement total de 36,66 M\$, comparativement 35,67 M\$ approuvés en 2019-2020. Soixante-treize pour cent du budget de fonctionnement proviendra de crédits parlementaires (comparativement à 75 % en 2019-2020), tandis que les 27 % restants proviendront de revenus autogénérés (comparativement à 25 % en 2019-2020).

Les crédits de 26,81 M\$ pour 2020-2021 sont inférieurs de 2,17 M\$ aux perspectives de 2019-2020. Ils sont principalement attribuables à l'investissement sur quatre ans du gouvernement fédéral dans le cadre du Budget 2016 pour rattraper le retard ayant trait à la santé, à la sécurité et à différents travaux de réfection. Aucun financement supplémentaire n'est prévu en 2020-2021 et au-delà.

5.2.2 Revenus commerciaux

Le Tableau 5 fait état des prévisions de revenus pour la période visée par le plan.

TABLEAU 5 : État prévisionnel des produits							
	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-25
<i>(en milliers de dollars)</i>	Résultats	Projections	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Droits d'entrée et des programmes	4 962	4 774	5 036	5 056	5 158	5 296	5 439
Opérations auxiliaires	2 240	2 306	2 323	2 354	2 385	2 417	2 450
Apports	2 762	2 776	1 709	1 856	2 006	2 056	2 108
Apports de la Fondation	91	100	100	100	100	100	100
Intérêts	405	218	150	155	159	164	169
Divers	903	3 284	532	510	586	758	930
Total des produits	11,363	13 459	9 850	10 031	10 393	10 792	11 197

Les prévisions de revenus pour les droits d'entrée et les frais de programme et les autres revenus en 2020-2021 et au-delà sont audacieuses et seront suivies de près par le Musée, étant donné le contexte commercial difficile. En 2019-2020, le Musée prévoit un excédent d'exploitation de 0,75 M\$ qui compensera en partie les 3,50 M\$ d'acquisitions de spécimens comptabilisés à titre de charges et provenant de l'actif net accumulé non affecté. Cet excédent de 0,75 million est principalement attribuable à l'augmentation prévue des revenus liés aux droits d'entrée, au cinéma 3D, au stationnement, aux intérêts créditeurs et aux adhésions.

Les autres revenus comprennent les expositions itinérantes, la location au CPN et les revenus des services scientifiques. En 2019-2020, le Musée prévoit des produits divers de 3,28 M\$. De ce montant, 2,75 M\$ proviennent de l'actif net accumulé non affecté pour l'acquisition de spécimens.

En 2019-2020, le Musée prévoit recevoir des dons de 2,77 M\$, soit 1,06 M\$ de plus que dans les prévisions de 2020-2021. En 2019-2020, le Musée a reconnu 1,05 M\$ de dons de spécimens et une dépense correspondante.

En 2020-2021, le Musée prévoit des revenus totaux de 9,85 M\$, soit 3,50 M\$ de moins que les prévisions de 2019-2020, principalement en raison de 3,50 M\$ de spécimens achetés pour la collection et comptabilisés comme charges en 2019-2020.

On s'attend à ce que les produits réalisés sur les droits d'entrée et des programmes augmentent en 2020-2021 et au-delà, principalement en raison de la hausse des droits d'entrée. Les activités auxiliaires comprennent la location de salles, les ventes de la boutique, le bail de la cafétéria ainsi que le stationnement. Les produits tirés des activités auxiliaires seront stables ou en légère hausse en 2020-2021 et au-delà.

Placements

Le 23 février 2017, le Musée a reçu un don philanthropique de 4 M\$ de la famille Ross Beaty de Vancouver en appui aux efforts nationaux de recherche et de collection axés sur la découverte d'espèces.

La Société du Musée a établi, à la demande du donateur, un fonds de dépenses de 3 M\$ confié à la Fondation communautaire d'Ottawa (FCO) pour la création d'une cryobanque nationale et la numérisation des collections. La création d'un tel fonds a aussi pour objet de maximiser ses revenus tout en répondant aux besoins du Musée. Avec un pareil fonds de dépenses, le capital est placé dans le fonds de placement de la Fondation et déboursé à intervalles fixes jusqu'à ce que le fonds soit épuisé. Cette option permet au Musée de fixer le calendrier des décaissements, de s'adapter aux besoins en toute souplesse et d'avoir un traitement similaire à celui des fonds de dotation. Les 3 M\$ ont été transférés à la FCO le 26 avril 2017. La juste valeur marchande du fonds de dépenses s'élève à 3 169 719 \$, selon l'énoncé de placement de la FCO daté du 31 mars 2019.

De plus, le 4 octobre 2017, la Société a confié à la FCO, pour dix ans, un fonds à terme d'un million de dollars afin de maximiser les produits financiers et de créer la Bourse de recherche postdoctorale pour le savoir et l'exploration dans l'Arctique. Le principal est investi dans le fonds commun de placement de la FCO. La juste valeur marchande du fonds à terme s'élève à 1 004 457 \$, selon l'état de placements de la

FCO daté du 31 mars 2019. La Société récupérera les fonds dans l'éventualité où elle déciderait d'abolir la Bourse.

Le fonds commun de placement de la FCO comprend des titres à revenu fixe (23 %), des actions (55 %) et des placements privés (22 %). Les placements privés comprennent un fonds immobilier ouvert, un fonds d'emprunt immobilier ouvert, un fonds d'infrastructure mondiale, un fonds d'opportunités durables, un nouveau fonds de marché et un fonds de progrès communautaire. La Société ne prévoit pas conclure d'opérations semblables en 2020-2021.

Gestion des risques :

Les placements de la Société l'exposent aux risques de crédit et de marché. La Société adopte une approche de gestion des risques proactive et prudente. Le Conseil d'administration et la direction de la Société s'assurent qu'un régime de responsabilisation, une structure de gouvernance et des systèmes adéquats soient en place pour gérer les risques de façon appropriée par le biais d'une prise en compte systématique des risques au niveau fonctionnel. En temps opportun et de façon proactive, la direction identifiera, évaluera, palliera et surveillera les risques qui peuvent empêcher la Société d'atteindre ses objectifs et ses priorités. Au 30 juin 2019, l'exposition maximale aux risques de crédit et de marché de la Société correspondait à la valeur comptable de ses placements, soit 4,2 M\$.

La Société mitige le risque de crédit et le risque de marché liés à ses placements en traitant uniquement avec une organisation réputée et en basant ses décisions sur sa politique de placement et son cadre de gestion du risque. La FCO est une fondation publique visant à servir de nombreuses fins caritatives, principalement dans la région d'Ottawa. Pour s'assurer de rendre des comptes aux donateurs, aux bénéficiaires et à la collectivité, et pour se doter de bonnes lignes directrices pour la gestion prudente et efficace du Fonds, le Conseil des gouverneurs de la FCO a adopté une politique de placement qui reflète une gestion de portefeuille prudente et professionnelle. Cette politique aide à maintenir la fiabilité et la stabilité des subventions et à préserver le capital doté. À titre d'investisseur à long terme, la FCO souscrit aux Principes pour l'investissement responsable de l'ONU (UNPRI) en intégrant les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans ses processus de gestion de portefeuille. En tenant compte des facteurs ESG dans le cadre du processus de placement, la FCO cherche à réduire les risques et à offrir des rendements à long terme concurrentiels.

La Société surveille chaque trimestre le rendement et l'état de ses placements. Dans une année de rendement négatif, la Société peut décider d'atténuer le risque de crédit en reportant la distribution du capital et des produits financiers de ses fonds à un exercice subséquent où le rendement est positif. Les risques de crédit et de marché de la Société ne sont pas considérés comme importants.

Dons

En 2020-2021, le Musée prévoit comptabiliser un total de 1,71 M\$ en dons principalement attribuables aux dons annuels et aux dons majeurs et 0,50 M\$ de dons en nature. La mise sur pied d'un Service d'avancement hautement performant a requis le recrutement d'un bassin de donateurs et de commanditaires réels et potentiels. Un conseil d'administration engagé et influent est la clé de ce succès.

5.2.3 Dépenses de fonctionnement par responsabilité principale

TABLEAU 6 : Sommaire du budget par Responsabilité essentielle							
(en milliers de dollars, à l'exception du nombre d'employés)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-25
	Résultats	Projections	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Nombre d'employés	139	139	139	139	139	139	139
Expérience des visiteurs et engagement du public	11 697	10 471	11 254	11 059	11 223	11 314	11 405
Connaissances scientifiques et entretien des collections	7 741	11 521	7 124	7 191	7 259	7 328	7 397
Édifices et terrains	18 738	13 424	13 486	13 664	13 830	14 001	14 176
Services de soutien interne	5 912	4 815	4 757	4 888	4 852	4 921	4 990
Transfert de la Fondation	37	40	40	40	40	40	40
Total partiel	44 125	40 270	36 661	36 842	37 205	37 603	38 008
Moins: les produits	(9 362)	(13 459)	(9 850)	(10 031)	(10 393)	(10 792)	(11 197)
Crédit parlementaire	34 763	26 811	26 811	26 811	26 811	26 811	26 811

Remarque : Le Tableau 6 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 4.

Le Tableau 6 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 visée par le plan. Le Cadre de résultats ministériels du Musée se compose des principales responsabilités du Musée qui reflètent les trois aspects centraux de son mandat, à savoir l'inspiration et l'engagement, le soin des collections, l'accès et la recherche et la découverte. Les immeubles et terrains comprennent l'exploitation et l'entretien continu des deux édifices du Musée. Les services internes comprennent l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, la structure de responsabilisation, les processus et le soutien à toutes les activités qui contribuent à la réalisation du mandat du Musée, y compris la gouvernance, la planification stratégique et les services corporatifs. Le transfert à la Fondation comprend les dépenses payées au nom de la Fondation liées aux frais juridiques et publicitaires et au soutien administratif.

Le budget de fonctionnement total de 36,66 M\$ devrait être dépensé comme suit :

- 11,28 M\$ pour l'inspiration et l'engagement, ce qui comprend les dépenses liées à l'expérience du visiteur, au marketing, aux relations avec les médias et à l'avancement.
- 7,12 M\$ pour les connaissances scientifiques et l'entretien des collections, ce qui comprend toutes les dépenses liées à l'accès aux collections, à la recherche et à la découverte.
- 4,76 M\$ pour les services internes, ce qui comprend les dépenses liées à la gouvernance et aux services corporatifs.
- 13,50 M\$ pour les bâtiments et les terrains, ce qui comprend les dépenses liées à l'exploitation et à l'entretien des deux édifices.

Le Musée s'efforcera de limiter l'augmentation annuelle des dépenses à 1 %. 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 37 % des dépenses d'exploitation totales. Le Musée 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.

Le budget pour l'expérience de visite et la participation du public en 2020-2021 comprend des activités à l'appui des programmes d'éducation, de l'élaboration 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 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.

Le budget pour l'entretien et l'accès aux collections en 2020-2021 comprend des activités à l'appui de la conservation, de la gestion et de la maintenance des collections d'histoire naturelle pour lesquelles le Musée a acquis une expertise considérable. Dans le domaine de la recherche, les activités se concentrent sur les principaux domaines d'intérêt et de pertinence sociale. Le budget comprend des

activités axées sur la découverte de nouvelles connaissances ainsi que la collecte et l'analyse d'informations scientifiques afin d'accroître la compréhension de la diversité naturelle. Le Musée 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 pour les bâtiments et les terrains en 2020-2021 comprend des activités à l'appui de la gestion, de l'entretien et de la préservation des deux installations du Musée, l'ECV à Ottawa et le CPN à Gatineau. Le Budget 2016 a fourni des fonds pour aider les musées nationaux du Canada à atténuer à court terme leurs difficultés d'exploitation et d'immobilisation, y compris l'écart entre les crédits établis prévus aux fins du PERI et le montant réel de PERI payé, ainsi que les projets de réfection reportés, principalement ceux liés aux problèmes immédiats de santé et de sécurité. Par conséquent, en 2016-2017, le Musée a reçu des fonds sur quatre ans pour des projets de santé et de sécurité et une augmentation des crédits pour les PERI de l'ECV. Ces montants, toutefois, ne compensent pas les impôts fonciers d'un million de dollars pour le site de Gatineau. En 2020-2021, le Musée estime à 2,40 M\$ les dépenses liées au PERI et aux impôts fonciers.

Le budget des services internes en 2020-2021 comprend des activités à l'appui de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques, de la structure de responsabilisation, des processus et du soutien à toutes les activités du Musée par l'entremise de services visant à superviser l'exécution du mandat, y compris la gouvernance, l'orientation stratégique et les services généraux. Les immeubles et terrains comprennent l'exploitation et l'entretien continu des deux édifices du Musée.

Résumé des impacts du COVID-19

L'annexe suivante vise à fournir un aperçu de haut niveau des impacts perçus de la pandémie de COVID-19 sur le secteur et les activités du Musée canadien de la nature. De plus, un résumé des actions entreprises par le Musée pour atténuer ces impacts est fourni. Il est à comprendre que les informations fournies dans cette annexe sont un instantané des impacts et des mesures pour la période de 2020-2021 à 2021-2025, et sont donc sujettes à changement à mesure que la situation continue d'évoluer.

1. Impacts

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a lancé une alerte de pandémie de COVID-19, ce qui a donné lieu à une série de mesures de santé publique et d'urgence pour lutter contre la propagation du virus. Pour soutenir les efforts de distanciation sociale, les musées nationaux du Canada ont fermé leurs portes aux visiteurs à compter du 14 mars 2020, jusqu'à nouvel ordre. Cette fermeture durant la période la plus occupée de l'année a eu un impact financier sur la génération de revenus et le fonctionnement du Musée. La durée et l'impact de la pandémie de COVID-19 demeurent incertains pour le moment. Il n'est pas possible pour l'instant d'estimer de façon fiable l'effet total de l'écllosion sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Musée pour le moment. La direction surveille activement l'effet sur la situation financière du Musée et cherche des façons d'aborder les répercussions financières futures.

Activités

La fermeture du Musée à compter du samedi 14 mars 2020 a entraîné des pertes de revenus, des coûts d'annulation, des annulations de commandites et des changements majeurs dans les décisions des donateurs.

- Pertes de revenus à la suite de la fermeture du Musée, du 14 mars au 4 septembre 2020.
- Aucune fréquentation entre les 14 mars et 4 septembre 2020.
- Impact des réductions de 70 % de la fréquentation pour les 7 mois restants après l'ouverture et le report de l'augmentation générale des droits d'entrée.
- Suspension, jusqu'à nouvel ordre, des activités de programmation pour adultes, groupes et écoles.
- Réduction du nombre de participants à la programmation arctique.
- Réduction du nombre d'étudiants stagiaires en raison de la COVID-19.
- Réduction des adhésions et des visites locales et touristiques.
- Dépenses de réouverture pour assurer des mesures de distanciation sociale.
- Réouverture prévue le 5 septembre 2020.
- Réduction de la fréquentation de 70 % pour 2020-2021 sur la base des données de sondage et de l'expérience de réouverture du Musée à l'été 2020.
- Économies sur les dépenses d'exploitation pendant la fermeture.

Ces économies sont en partie annulées par les dépenses potentielles de réouverture pour assurer des mesures de distanciation sociale. Ces dépenses comprennent les coûts ponctuels liés à l'installation de postes de désinfection, de pare-toux et de signalisation pour respecter les protocoles de distanciation sociale et les coûts mensuels récurrents comme le personnel de nettoyage, les gardiens de sécurité et le matériel de désinfection.

2. Actions

Le Musée a adapté son modèle d'affaires dans le contexte de la COVID-19 et de son effet sur les visites locales et le tourisme. Il faudrait, pour équilibrer le budget en 2020-2021 et au-delà, une combinaison de

réduction des coûts et de nouvelles sources de revenus gagnées qui s'appuient sur le contenu numérique en plus des ponctions sur les actifs nets non affectés. 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. Le deuxième problème le plus urgent est le manque de fonds pour exploiter les deux édifices du Musée.

L'impact de la COVID-19 sur les activités du Musée exigera des ajustements à notre approche pour faire progresser les objectifs stratégiques du Musée comme :

- Les investissements dans de nouveaux programmes accroîtront l'engagement des visiteurs et pourraient mener à des dons plus généreux et à l'engagement du Conseil grâce aux dons.
- Créer du contenu numérique réservé aux membres.
- Rechercher la commandite de nouveaux contenus numériques.
- Explorer la programmation virtuelle.
- Fidéliser les prospects virtuellement.
- Créer une présence virtuelle lors des grands événements numériques.
- Soutenir le lancement de la Fondation du Musée canadien de la nature par un programme de dons majeurs axé sur des investissements de 250 000 \$ et plus. Le lancement virtuel est prévu pour l'automne 2020.
- Élaborer une approche analytique des données pour l'entreprise de musée durable (EMD) dans toutes les unités de services corporatifs afin de nous assurer d'avoir un modèle d'affaires viable. Priorité pour 2020 et clé de la continuité des activités pendant la fermeture du Musée en raison de la COVID19.
- Interrompre, jusqu'à nouvel ordre, toutes les activités de programmation.
- Report de projets d'immobilisations non urgents, mais essentiels.
- Report d'initiatives stratégiques non urgentes, mais essentielles.
- Traiter l'arriéré et la classification un an sur deux.

Le 18 juin 2020, le gouvernement du Canada a annoncé un financement d'urgence pour aider le secteur des musées, dont 5,93 millions de dollars ont été alloués pour aider le Musée à maintenir les services essentiels et être prête à rouvrir ses portes au public le 5 septembre 2020, sur la base des directives de l'Agence de la santé publique du Canada.