



SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE pour la période de planification de 2021-2022 à 2025-2026 et Budgets d'exploitation et d'immobilisations de 2021-2022

Table des matières

1.0 Résumé	2
2.0 Vue d'ensemble	4
3.0 Environnement d'exploitation	7
4.0 Objectifs, résultats et cibles stratégiques	14
5.0 Aperçu financier quinquennal	26
Annexes	27

1.0 Résumé

Déclaration sur les effets de la pandémie de COVID-19

Ce Sommaire a été rédigé à l'automne 2020 pendant la deuxième vague de la COVID-19 et mis à jour au printemps de 2021 au milieu de la troisième vague. À mesure que cette crise évolue, avance aussi notre compréhension de son impact sur notre organisation. De nombreux éléments de ce Sommaire devront être repensés dans les mois et les années à venir pour refléter fidèlement nos plans visant à accomplir notre mandat tout en assurant la sécurité des visiteurs. Entre-temps, nous avons souligné à l'annexe 9 les répercussions prévues de la COVID-19 sur notre organisation, y compris les mesures que nous avons prises pour réduire nos coûts d'exploitation et tout investissement reçu du gouvernement du Canada pour assurer la continuité de nos opérations. **En ce qui concerne les investissements du gouvernement du Canada, le Musée a été avisé qu'il recevrait 8 M\$ en fonds d'urgence dans le cadre du budget de 2021. Ce financement aidera le Musée à combler le manque à gagner de 2021-2022 et à planifier en vue de ce même manque à gagner dans les années à venir, alors que les niveaux de fréquentation reviennent graduellement aux niveaux pré-pandémiques.**

Résumé

Le Musée poursuit son mandat national tel que décrit dans la *Loi des musées*, dans le contexte du régime de gouvernance et de responsabilité établi dans la *Loi* et 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 mandat du Musée, soit celui d'accroître, à l'échelle nationale et internationale, l'intérêt, l'appréciation, la compréhension et le respect de notre monde naturel, s'inscrit dans le mandat d'un musée national d'histoire naturelle pour ce qui est 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 une entreprise de recherche de premier plan avec un leadership national et international démontré en **connaissance de l'Arctique** et en **découverte et évolution des espèces**. La nécessité d'appliquer cette recherche, rendue accessible par les réseaux nationaux et mondiaux de connaissances qu'elle soutient, deviendra de plus en plus importante. 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, 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** que la nature a accumulées au fil du temps.

L'un des thèmes pour la période de planification de 2021-2022 à 2025-2026 est la réorientation en fonction des nouvelles circonstances. Cela signifie que le Musée doit ajuster son approche pour faire progresser ses objectifs stratégiques encore pertinents. 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 2021-2022, le Musée fera des investissements stratégiques dans sa présence mondiale au Congrès mondial de la conservation de l'Union internationale pour la conservation de la nature, dans les talents scientifiques en encadrant des étudiants en personne et virtuellement, dans le nouveau contenu en sciences naturelles en mettant en valeur la collection de minéraux de Mont-Saint-Hilaire, dans la présence du Musée à l'échelle nationale en présentant la nouvelle exposition *Planète glace* et dans l'actualisation des expériences offertes aux visiteurs en investissant dans la circulation sécuritaire des visiteurs et les services auxiliaires.**

En 2021-2021, l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la stabilité financière est le problème opérationnel le plus critique auquel fait face le Musée. L'impact de la COVID-19 sur les activités du Musée exigera des ajustements aux stratégies et mesures de rendement décrites dans le présent Sommaire et dans ses itérations futures. En supposant que les niveaux de fréquentation n'atteignent que 20 % des niveaux antérieurs, le Musée fera face à un manque à gagner de 8 M\$. Il devra faire appel à sa dernière réserve, réduire la programmation publique, réduire le nombre d'employés occasionnels et temporaires, réduire les expéditions scientifiques, réduire le traitement de l'arriéré des collections, maintenir les postes vacants dans la recherche et l'engagement et réduire le financement des centres d'excellence.

Le deuxième problème le plus urgent est le manque de fonds pour faire fonctionner les deux édifices du Musée. C'est le résultat de la décision, prise en 1994, de transférer au Musée la garde de terrains et bâtiments qui relevaient antérieurement de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada sans indexer la portion des locaux de 7,5 M\$ qui couvre maintenant partiellement les 13,5 M\$ actuels en coûts annuels d'hébergement.

Le Sommaire du plan d'entreprise de 2021-2022 à 2025-2026, approuvé par le Conseil d'administration le 26 novembre 2020, 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 mondial, et être un chef de file mondial qui influence le dialogue mondial sur l'Arctique et son importance pour notre avenir collectif. **Le point central de cet exercice sera le partage de contenu sur l'Arctique avec *Planète glace* au Centre des sciences de l'Ontario et *Qilaluukat!* comme nouveau produit d'exposition itinérante.**
- 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, et être un chef de file national qui contribue à la compréhension de la biodiversité et de la géodiversité du Canada. **L'accent sera mis durant cet exercice sur le symposium virtuel mondial sur la découverte d'espèces et le plan d'expansion du campus qui démontrera la pertinence de la recherche scientifique fondée sur les collections. L'agrandissement du campus de recherche est une priorité du plan d'immobilisations à long terme du Musée.**
- 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, novateurs et durables, par la nature. **L'accent sera mis sur la création de nouvelles expériences de contenu (physique et numérique) qui mettent en valeur la collection de minéraux de Mont-Saint-Hilaire, le Musée et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) ont soutenu la recherche sur l'eau, et qui promeuvent la connaissance des ressources naturelles.**
- 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. **L'accent sera mis, cette année, sur l'engagement de haut niveau dans les forums scientifiques internationaux, y compris l'Union internationale pour la conservation de la nature et ArcticNet.**
- 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. **On s'attachera à actualiser le site Web (entièrement financé), le soutien à la campagne de dons majeurs de la Fondation de la nature et l'engagement du groupe de ressources humaines sur la diversité et l'inclusion.**

2.0 Vue d'ensemble

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*. Le Conseil d'administration et les gestionnaires du Musée se sont fermement engagés à gérer les fonds publics et privés investis dans l'institution de manière transparente, responsable et en optimisant la valeur de la contribution qu'apporte le Musée aux Canadiens et à la société canadienne.

Les musées nationaux reflètent qui nous sommes en tant que pays en vertu de ce que nous valorisons, conservons, partageons et protégeons : l'art, l'histoire, la science et 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 international, en tant que créateurs et distributeurs de récits du Canada, par le biais de programmes et d'événements de sensibilisation dans les villes du Canada et du monde entier de même que par des prêts de collection aux musées, aux galeries, aux bibliothèques et aux centres communautaires, grâce à la recherche concertée 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, un rôle international par le biais d'expositions, de programmes, de recherches concertées, de présentations 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, chacun s'engageant 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. Comme membres du portefeuille du Patrimoine canadien, nous nous efforçons d'appuyer la lettre de mandat du ministre dans la mesure où elle s'applique au mandat du Musée. **En 2021-2022, le Musée jouera un rôle dans la sensibilisation des Canadiens aux changements climatiques et participera à des changements à la politique muséale nationale traitant de l'accès à l'histoire du Canada, en particulier par le biais des collections numérisées. Le Musée continuera également de faire progresser ses actions dans le cadre de diversité et d'inclusion de 2016, comme un moyen de répondre à l'appel du ministre pour une plus grande attention au bien-être et à la diversité en milieu de travail (veuillez consulter l'annexe 10).**

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 l'entremise 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 76 hectares de terrain, il a été conçu pour fournir les normes de sécurité et de sûreté nécessaires à la préservation de la collection d'histoire naturelle du Canada.

Le Cadre de résultats ministériel du Musée se compose des principales responsabilités du Musée qui reflètent les trois aspects centraux du mandat du Musée : Inspiration et engagement (Inspiration des visiteurs et des parties prenantes à s'engager avec la nature et à la valoriser), Soins et accès aux collections, et Recherche et 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 rapport sur les résultats de l'exercice précédent se trouve dans le rapport annuel de la Société affiché sur nature.ca.

Vision mondiale : Un avenir naturel durable.

Mission 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. Notre travail contribue à cet avenir en éclairant nos décisions actuelles. Alors que les tendances du changement climatique, de la perte d'habitat, 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, pour 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 piliers de notre travail.

Vision nationale : compréhension et respect de la nature.

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 durant la période de planification, mais le Musée doit s'adapter de manière significative pour s'en acquitter. 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 **et comment les changements climatiques et la perte de biodiversité affectent la santé de l'environnement.**

Mission nationale : 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 aide à 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 puissants, 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, de maintenir, d'enrichir et de partager 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, nos principales activités sont axées sur la découverte de nouvelles connaissances sur la diversité biologique (biodiversité) et la diversité géologique (géodiversité) au Canada et dans le monde, contribuant à l'ensemble des connaissances sur lesquelles se fondent les décisions de préserver, protéger et gérer durablement le patrimoine naturel de notre planète.

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**

Notre promesse

Être inspirés par l'histoire naturelle d'explorer notre avenir naturel.

En vertu de la *Loi sur les musées*, le Conseil d'administration est responsable de la gestion du Musée devant le Parlement par l'intermédiaire de la ministre du Patrimoine canadien. Plus précisément, conformément au paragraphe 18 (3) de la partie II de la *Loi des musées*, « Le Conseil est responsable de la réalisation des objectifs et de la gestion des affaires du Musée. » Le Musée est responsable devant le Parlement par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien (art. 88, *de la LGFP*). Chaque société d'État est ultimement responsable de la conduite de ses affaires, par l'intermédiaire de son ministre de tutelle, devant le Parlement). Un vice-président et pas plus de neuf administrateurs sont nommés par le ministre avec l'approbation du gouverneur en conseil de toutes les régions du pays.

3.0 Environnement d'exploitation

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. La pandémie du COVID-19 a créé un environnement où la science joue un rôle beaucoup plus vital dans la prise de décision et les politiques publiques. Pendant que se poursuivent les efforts pour créer un vaccin, les tendances environnementales continueront d'accroître l'importance du mandat du Musée, mais celui-ci doit continuer à s'adapter. La capacité d'investir dans le changement sera conditionnée par le cadre financier du Musée, qui exige le développement continu de nouvelles sources de revenus et de 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

Notre planète fait face à d'immenses défis. Les deux crises que représentent la perte de biodiversité et le changement climatique comptent parmi les plus grands problèmes auxquels est confrontée l'humanité, et la façon dont nous répondons à ces crises maintenant affectera notre façon de vivre sur notre planète à l'avenir. Nous vivons dans l'Anthropocène, l'ère géologique dans laquelle l'homme est la cause principale des changements planétaires permanents. L'activité humaine entraîne l'augmentation de la destruction des habitats, des concentrations de dioxyde de carbone et de méthane dans l'atmosphère, de l'acidification des océans, de la pollution et de la surexploitation des ressources naturelles.

Le climat se réchauffe rapidement : 2019 a été la deuxième année la plus chaude jamais enregistrée, 2015–2019 sont les cinq années les plus chaudes enregistrées, et 2010–2019 est la décennie la plus chaude en date. À cause de ce changement climatique, le monde vit une sécheresse croissante, des inondations et des incendies, l'élévation du niveau de la mer et le déclin de la glace de mer. Selon les scénarios d'émissions actuels, la température moyenne mondiale devrait augmenter de 3 à 5 degrés Celsius d'ici 2100.

Nous sommes au milieu d'une crise d'extinction causée par l'homme. La biodiversité décline plus rapidement que jamais dans l'histoire de l'humanité. Le taux mondial d'extinction d'espèces est des dizaines à des centaines de fois supérieur au taux moyen des 10 derniers millions d'années — et il s'accélère.

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. **La mission du Musée est d'inspirer le changement alors que les tendances actuelles du changement climatique, des émissions de gaz à effet de serre, de la perte d'habitat, des extinctions massives d'espèces et leurs facteurs de causalité vont à l'encontre de cette vision.** Nous sommes un instrument, parmi tant d'autres qui travaillent de concert au sein de la communauté scientifique, pour fournir la fondation nécessaire 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 piliers de notre travail.

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 infrastructure de recherche scientifiquement active de plus de 14,6 millions de spécimens qui constitue un registre géotemporel de la nature, c'est-à-dire ce qui a vécu et ce qui vit sur notre planète. 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. Avant la COVID-19, plus de 400 000 personnes passaient chaque année par nos portes, et des millions d'autres nous rejoignaient en visitant nos expositions itinérantes partout au Canada et à l'étranger, ou simplement en nous visitant en ligne à nature.ca. Pendant la pandémie, la fréquentation sur place du Musée a diminué à un peu plus de 50 000 visiteurs, mais notre fréquentation en ligne et notre portée numérique ont considérablement augmenté, comme l'a démontré notre journée portes ouvertes virtuelle, qui a atteint plus de 20 000 visiteurs, comparativement à 3 500 en 2019.

Aujourd'hui, l'orientation du monde est menacée par de fausses nouvelles, des opinions polarisées non 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 » pour les générations futures avec des preuves, des connaissances et de 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. Le rôle du Musée sur la scène nationale et mondiale est de plus en plus important compte tenu des défis auxquels est confronté notre monde naturel, comme le changement climatique, la perte d'habitat et l'extinction d'espèces.

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 mener des expéditions 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. Il est de plus en plus important de démontrer notre pertinence scientifique, et le plan stratégique du Musée fait progresser la pertinence dans la publication annuelle du *Compte rendu de la recherche* qui résume l'utilisation de la collection du Musée, de ses connaissances et les références à celles-ci. **Le *Compte rendu de la recherche* classe les programmes de recherche sur un thème scientifique, notamment : botanique et santé environnementale ; zoologie et conservation ; minéralogie et histoire de la Terre et paléontologie et évolution. Le Musée fait également progresser son rôle dans l'informatique en tant que discipline scientifique qui catégorise les données afin qu'elles puissent être utilisées universellement par les scientifiques et les décideurs publics du monde entier.**

Le Musée fait preuve de leadership dans tous ces domaines en travaillant et en collaborant étroitement avec les établissements et les organisations scientifiques compatibles 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 un transport en commun et un accès aux sites sur le terrain. 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 la numérisation en fonction des domaines de spécialisation et des efforts similaires d'autres institutions régionales et internationales. Compte tenu de l'importance de la numérisation, le Musée en a fait une priorité pour la collecte de fonds et le plan d'immobilisations à long terme. Ce travail est géré par la participation du Musée à des alliances, telles que l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada (AMHNC), et à des instances internationales, telles que le Comité international sur la science arctique (IASC), la 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 plates-formes ouvertes.

Bien que les augmentations du budget d'exploitation fournies par le gouvernement aident à compenser en partie la hausse des coûts, le leadership à plus long terme en matière de recherche dépendra des efforts de financement. **Le cadre stratégique actuel du Musée décrit des projets spéciaux de 30 M\$ qui ont besoin de fonds externes pour avancer, y compris des fonds de dotation pour les expéditions, la formation scientifique, les communications scientifiques, l'informatique de la biodiversité, les acquisitions de collections, numérisation des collections et mise à jour du contenu des galeries. En plus de ces projets immédiats, le Musée planifie également l'expansion de 70 M\$ des collections et des installations de recherche situées à Gatineau, au Québec, où la collection nationale d'histoire naturelle est entreposée et où la recherche scientifique du Musée est menée.** L'installation actuelle fonctionne à pleine capacité et a été construite en 1997 avec un plan de croissance des collections de 20 ans.

Inspiration et engagement par la nature

Le Musée participe à la compétition pour le nombre de visiteurs au sein du divertissement et du loisir à titre d'attraction culturelle. 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 à juste titre affirmer qu'il est l'endroit unique pour voir les « vrais » spécimens scientifiques qui racontent l'histoire du monde naturel du Canada et pour apprendre comment les humains font partie intégrante de la nature.** Les galeries, expositions et programmes publics du Musée servent à inspirer la compréhension et le respect du monde naturel dans le but que les visiteurs attachent de la valeur au monde naturel et choisissent ainsi de prendre des décisions éclairées sur son avenir.

Le nouveau facteur affectant le marché de la visite des musées est la pandémie du COVID-19 et son effet sur la volonté des visiteurs de visiter les musées de tous genres. Diverses organisations ont mené des enquêtes sur les intentions des visiteurs qui guideront nos estimations de visites et nos prévisions de revenus durant l'exercice en cours et dans les années à venir. En 2020, un sondage sur l'intention des visiteurs de Nik Nanos a indiqué que jusqu'à 33 % des visiteurs réguliers des musées seraient disposés à visiter un musée dans les neuf premiers mois suivant la réouverture. Les autres visiteurs réguliers seraient disposés à visiter un musée après la distribution d'un vaccin. Ces intentions auront un impact sérieux sur la capacité de revenus commerciaux du Musée.

Néanmoins, la concurrence dans le secteur continue de s'intensifier, car le marché est de plus en plus saturé de divertissements à domicile de plus en plus perfectionnés, surtout pendant la pandémie de COVID-19. 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 des expositions spéciales retentissantes tenues avec les mesures sanitaires contre la COVID-19. D'autres possibilités de croissance importantes résident 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 en menant divers efforts pour attirer dans la ville de nouveaux visiteurs. L'approche du Musée en matière de marketing

touristique devra être ajustée pour refléter l'impact de la COVID-19 sur les visites dans la région de la capitale nationale et ses attractions.

Le Musée est un partenaire actif de Tourisme Ottawa et de Tourisme Outaouais, les organismes de marketing de destination respectifs de la ville et de la région de la capitale nationale (RCN). **Il convient de souligner que les musées, en tant qu'attractions touristiques, se classent au premier rang pour la notoriété spontanée dans les marchés d'origine du tourisme, 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. Ces efforts de marketing s'inscrivent dans des campagnes 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.** Le Musée surveillera l'approche de marketing adoptée par les agences de marketing de destination face aux effets continus de la COVID-19.

À la suite de la fermeture du Musée, le 14 mars 2020, en raison de la COVID-19, la direction a continué de suivre les données de suivi des enquêtes sur le tourisme au Canada et dans le monde. Les données de l'enquête et l'expérience de réouverture du Musée canadien à l'été 2020 ont permis de prévoir une baisse de fréquentation entre 70 % et 80 %. En l'absence d'un vaccin distribué d'ici l'été 2021, on suppose que la fréquentation restera à 20 % des niveaux prévus avec les impacts associés sur les revenus commerciaux en 2021-22 et qu'elle atteindra 30 % des niveaux prévus en 2022-2023 et 50 % des niveaux prévus en 2023-2024.

TABLE 1: Visitor Attendance											
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Actual	Actual	Actual	Actual	Outlook	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast
Paid Admission	381,304	414,871	399,799	379,679	374,000	56,355	75,704	114,407	192,108	270,969	374,000
Unpaid Admission	103,850	111,067	89,490	82,118	81,000	25,410	34,134	51,585	69,296	87,270	81,000
Total	485,154	525,938	489,289	461,797	455,000	81,765	109,838	165,992	261,404	358,239	455,000

Viabilité financière

La viabilité financière du Musée est la capacité d'obtenir du financement pour soutenir ses activités à un rythme stable ou croissant, ce qui lui permet de remplir pleinement son mandat. Pour ce faire, il faut non seulement des fonds d'immobilisations et de fonctionnement pour réparer, entretenir et exploiter nos immeubles et nos terrains, mais aussi des fonds de fonctionnement pour investir dans des expositions temporaires, acquérir et développer des talents, préserver les collections et améliorer la programmation publique. De plus, des fonds d'immobilisations sont également requis pour l'équipement scientifique, le renouvellement permanent des galeries, la rénovation de la maçonnerie et des fenêtres des édifices du patrimoine, et l'infrastructure des technologies de l'information.

Les pressions financières opérationnelles découlent de deux facteurs. Le premier est l'augmentation des coûts d'exploitation et d'entretien de l'Édifice commémoratif Victoria (ECV). Des systèmes plus complexes, des impôts fonciers plus élevés et l'introduction de contrôles environnementaux améliorés contribuent à l'escalade des coûts, ce qui crée un déficit de financement. Le deuxième facteur est dû aux pressions inflationnistes qui ont érodé les fonds d'exploitation des installations de plus de 38 % depuis 1996, année où le Musée a pris en charge la gestion de ses deux installations.

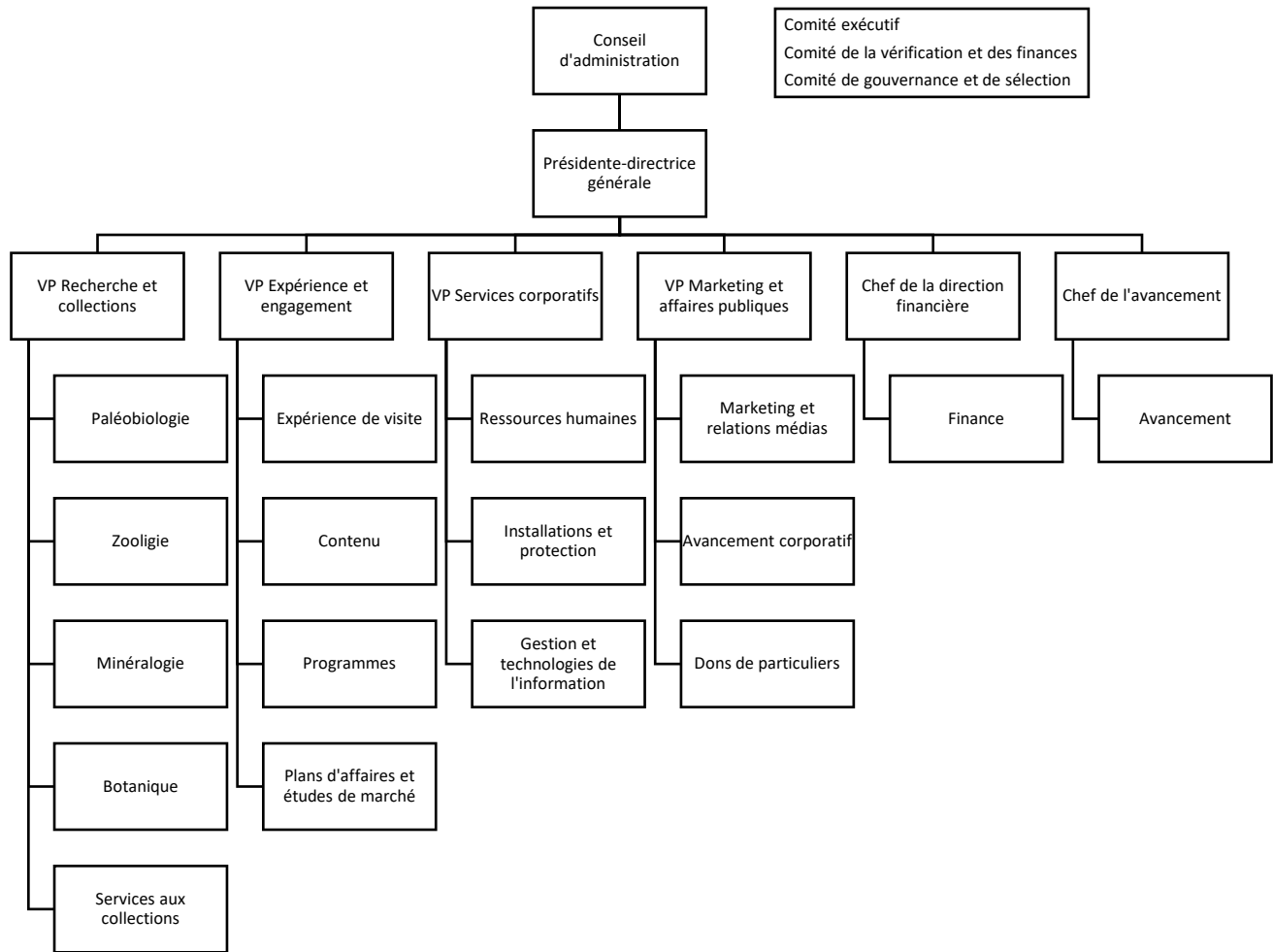
Le Musée a fait des progrès significatifs vers la viabilité financière grâce à une combinaison de mesures de génération de revenus et de compression de dépenses mises en œuvre au cours des cinq dernières années. Dans le contexte de la COVID-19 et de son effet sur les visites locales et le tourisme, le Musée a ajusté son modèle d'affaires. Une combinaison de la réduction des coûts et

de nouvelles sources de revenus qui s'appuient sur le contenu numérique en plus des appels sur les actifs nets non affectés seront nécessaires pour équilibrer le budget en 2020-2021 et au-delà. Les compressions budgétaires se traduiront par moins d'expéditions de recherche, une croissance plus lente de la collection nationale, moins d'étudiants encadrés, moins de programmation en personne, moins de lieux pour les expositions itinérantes et une approche modifiée de la programmation scolaire.

En plus de la concurrence pour les visiteurs, le Musée fait face à une concurrence croissante pour les dons qui sont de plus en plus nécessaires à l'accomplissement de son mandat. La sensibilisation nationale au mandat du Musée accroîtra l'attrait de la collecte de fonds dans les nouveaux marchés régionaux, partout au Canada, ainsi que la diversification vers un plus large éventail de secteurs d'affaires. Même à l'époque de la COVID-19, les changements démographiques ouvrent de nouvelles possibilités de dons individuels annuels, de dons majeurs et de legs. Le Conseil d'administration se consacre principalement à la collecte de fonds pour l'exploitation. La nouvelle Fondation du Musée canadien de la nature participe principalement à la collecte de dons majeurs pour des projets spéciaux décrits dans le cadre stratégique du Musée. La Fondation a été créée en novembre 2017, est devenue active en 2018-2019 et a été lancée publiquement en 2020-2021. **La Fondation nature partage la vision du Musée d'un avenir naturel durable, qui sera créé par les décisions que nous prenons aujourd'hui. En investissant dans la découverte, la recherche et l'éducation, la Fondation contribue à trouver des solutions pour un meilleur avenir.** La Fondation est une entité juridique indépendante. De plus amples renseignements se trouvent à l'annexe 8.

Personnel

Le Musée compte sur ses employés pour atteindre ses objectifs. Dans le cadre de la rémunération globale, les employés à temps plein et à temps partiel du Musée participent au régime de retraite et d'avantages sociaux de la fonction publique. Environ 90 % des employés du Musée sont syndiqués. En plus de la rémunération, le Musée s'est engagé à assurer la sécurité et le bien-être de ses employés. Depuis 2016, le Musée fonctionne avec un cadre de diversité et d'inclusion qui guide notre approche et nos pratiques pour fournir un milieu de travail sain et inclusif.



Exigences législatives et politiques

Le Musée s'est engagé à se conformer aux exigences législatives et politiques pertinentes auxquelles il est assujéti. Par le truchement de ses trois comités permanents, le Conseil d'administration 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. L'entrée en vigueur prochaine de la *Loi sur l'équité salariale*, les modifications aux dispositions du *Code canadien du travail* concernant le harcèlement et la violence en milieu de travail et l'entrée en vigueur prévue de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* imposeront des exigences d'emploi supplémentaires au Musée ; toutefois, ces exigences seront satisfaites à l'aide des ressources existantes et on ne s'attend pas à ce qu'ils entraînent des coûts supplémentaires pour l'organisation.

L'examen spécial mené en 2016-2017 par le Bureau du vérificateur général n'a révélé aucune lacune importante dans les systèmes et pratiques du Musée. Le rapport de l'examen spécial publié en janvier 2014 comprenait huit recommandations relatives aux pratiques de gestion de l'entreprise. La mise en œuvre des huit recommandations s'est terminée en février 2018.

4.0 Objectifs, résultats et cibles stratégiques

Le plan 2020-2021 a mis en œuvre les mesures adaptées à la COVID-19 qui indiquent que le Musée fait progresser son plan stratégique glissant axé sur l'Arctique, la découverte d'espèces, l'inspiration par la nature, l'excellence du campus et une entreprise muséale durable. **La fréquentation, l'adhésion, la collecte de fonds, la collaboration, la recherche, la numérisation et la majorité des mesures de rendement ont atteint ou dépassé l'objectif ajusté en fonction de la COVID-19.** 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-rénovation, le Musée avance encore 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 axé sur l'Arctique, la découverte d'espèces, l'inspiration par la nature, la présence, l'excellence et l'entreprise de musée durable. **Les fourchettes d'objectifs permettant de mesurer les progrès accomplis par rapport à notre plan restent pertinentes et réalisables d'ici 2023-24 sur la base des connaissances actuelles.** À la lumière de la pandémie mondiale de COVID-19 et de ses effets sur les activités du Musée, et à la suite de discussions avec les partenaires, la haute direction et les membres du Conseil d'administration, le Conseil d'administration a approuvé les orientations stratégiques suivantes pour orienter les activités et les programmes futurs du Musée pour 2021 -22 à 2025-26 période de planification :

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 puissant.

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 qu'il englobe la nouvelle technologie, l'analyse des données et la mobilisation 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. Immeubles et terrains

Objectif stratégique № 1 :

Objectif : 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 chef de file mondial qui participe au dialogue mondial sur l'Arctique et son importance pour notre avenir collectif, et qui l'influence.

Contexte : Changement climatique : Les modifications subies par l'environnement de l'Arctique canadien représentent l'événement d'histoire naturelle le plus marquant de notre vie.

Projets phares pendant la période de planification :

- Mener un projet international de création et de partage de connaissances sur l'Arctique : Planète glace se rend au Centre des sciences de l'Ontario à l'hiver 2021. Le Centre arctique participe à un projet de recherche dirigé par l'UE.
- Accroître le partage mondial de données numériques grâce aux plates-formes et portails existants : le financement du projet de numérisation de la collection arctique se poursuit en 2021. Numérisation par externalisation ouverte lancée en 2020.
- Recruter des philanthropes de premier plan comme champions visibles engagés à comprendre l'Arctique canadien et les liens entre le changement climatique, la biodiversité et la santé environnementale : En cours
- Mobiliser de nouveaux partenaires, avec une visibilité et un alignement établis avec le Musée pour accroître la participation du public et promouvoir la formation scientifique, comme Savoir polaire Canada, ArcticNet, Comité international sur la science arctique, Prix Inspiration Arctique : en cours

Résultats attendus :

En raison de l'impact du COVID-19 sur les opérations du Musée, nous nous attendons à une réduction du nombre de participants à la programmation arctique, de fonds recueillis, d'experts sollicités, de reportages sur nos recherches dans l'Arctique et de spécimens arctiques numérisés. Comme il n'y a pas d'institution comparable, ces mesures ont été créées par et pour le Musée canadien de la nature en discussion avec notre vérificateur interne.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Cible 2019-2024	Prévision du rendement 2020-2021	Cible de rendement 2021-2020
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	▪ 133 965	▪ 100 000
	▪ Fonds recueillis pour soutenir la recherche, les collections et la programmation sur l'Arctique	400 000 \$ à 500 000 \$	▪ 100 000 \$	▪ 50 000 \$
	▪ 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	50 à 80	▪ 34	▪ 25
	▪ Nombre de publications de recherche sur l'Arctique revues	10 à 20	▪ 15	▪ 10

	par un comité de lecture par le personnel du MCN et ses associés de recherche			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage des collections de l'Arctique numérisées 	50 à 75 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 55 % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 50 %
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilisation à l'égard de l'expertise du Musée dans l'Arctique et du contenu qui s'y rattache, mesurée par les mentions et articles dans les médias, etc. 	150 à 250	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 41 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 50

Objectif stratégique № 2 :

Objectif : 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.

Contexte : Perte de biodiversité : Selon le plus récent rapport de l'IPBES (Intergovernmental Panel on Biodiversity and Ecosystem Services), plus d'un million d'espèces risquent l'extinction de notre vivant.

Projets phares pendant la période de planification :

- Accroître le programme de formation scientifique pour attirer des talents de tout le Canada et du monde entier. Attirer huit étudiants par année. **Présenter le Musée comme une destination pour la formation scientifique par le Symposium sur la découverte d'espèces et des conférences scientifiques numériques.**
- Promouvoir la cryobanque du MCN et accueillir des échantillons de tissus congelés de l'extérieur. Promouvoir l'installation comme dépôt des collections des universités et musées. En cours tout au long de la période de planification.
- Investir dans l'utilisation et la promotion de la collection One Global hébergée par le Smithsonian ; Importante nouvelle au printemps 2021 pour améliorer la compréhension du public du rôle des collections dans la compréhension des espèces en péril et la conservation.
- Investir dans les programmes et congrès 2021 de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) en commanditant le Pavillon du Canada et le Sommet des jeunes du Canada.
- **Élaborer un plan à long terme pour l'expansion des collections et des installations de recherche du Campus du patrimoine naturel afin de répondre aux 30 prochaines années de croissance des collections. Aperçu général achevé d'ici 2020 avec la demande de financement détaillée en 2021.**

Résultats attendus :

Malgré les impacts du COVID-19 sur les activités du Musée, nous nous attendons à voir une croissance de l'utilisation et de la référence à la collection nationale dans la recherche et les publications populaires, ainsi qu'un engagement constant dans la description des espèces, la formation de nouveaux experts, numérisation des collections et téléchargements et consultations de contenu numérique. La pandémie a entraîné un intérêt accru pour les preuves scientifiques qui nous aident à comprendre nos liens avec la nature. Nous nous attendons à une réduction du nombre de nouveaux experts guidés par nos chercheurs scientifiques en raison de la réduction de l'accès au Campus du patrimoine naturel (recherche).

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Cible 2019-2024	Prévision du rendement 2020-2021	Cible de rendement 2021-2020
Être un chef de file national qui contribue à la compréhension de la biodiversité et de la géodiversité du Canada	▪ Nombre de publications revues par un comité de lecture du MCN et de l'extérieur	50 à 60 MCN 200 à 400 externes	▪ 72 250 externes	▪ 50 300 externes
	▪ Nombre de nouvelles espèces et de taxons supérieurs décrits par le Musée	20 à 40	▪ 34	▪ 20
	▪ Nombre de nouveaux experts guidés par nous	20 à 35	▪ 38	▪ 5
	▪ Nombre et pourcentage de lots de collections numérisés	910 000 à 1 M 27 à 30 %	▪ 905 000/27 %	▪ 905 000/27 %
	▪ Quantité de données partagées numériquement sur nature.ca	20 à 30 M	▪ 15,3 M\$	▪ 20 millions
	▪ Croissance de la collection	6 000 à 50 000	▪ 38	▪ 5 000
	▪ Pourcentage d'expositions, galeries et programmes promus par les collections et la recherche du MCN	90 à 100 %	▪ 100 %	▪ 100 %

Objectif stratégique № 3 :

Objectif : 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 les formes novatrices et durables d'inspiration et d'engagement par la nature.

Contexte : Connaissance des sciences naturelles : Les défis auxquels est confrontée la planète et les gens qui en dépendent exigent une compréhension commune de notre monde naturel afin que nous puissions apprendre à vivre en harmonie avec lui

Projets phares pendant la période de planification :

- 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. **Mettre l'accent sur le nouveau contenu qui met en vedette la collection de minéraux du Mont-Saint-Hilaire de même que la recherche sur l'eau du CRSNG.**
- 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 l'hiver 2021.
- Investir dans le rôle du Musée auprès de la Coalition canadienne pour la connaissance des océans 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.
- Accroître la visibilité du Musée grâce à des collaborations avec des partenaires stratégiques comme #NatureForAll, PNUE, Canadian Geographic, l'Office national du film et le Centre de la nature Ray. En cours tout au long de la période de planification.

Résultats attendus :

Nous nous attendons à voir une réduction de la fréquentation sur place et hors site afin de refléter les effets continus du COVID-19 sur les visites locales et touristiques aux musées en général. Cette réduction 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 l'engagement du Conseil par les dons.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Cible 2019-2024	Prévision du rendement 2020-2021	Cible de rendement 2021-2020
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 aux expositions itinérantes.	1 à 2 M	▪ 24 917	▪ 0,25 M
	▪ Nombre de familles membres	5 000 à 6 000	▪ 6 217	▪ 1 500
	▪ Engagement des visiteurs (achat de billets supplémentaires)	40 à 60 %	▪ 54 % très engagés	▪ 20 % très engagés

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'organisations qui collaborent avec le Musée pour l'élaboration de contenu et de programmes ▪ Fonds recueillis à l'appui de l'inspiration, du contenu et des expériences touchant la nature ▪ Participation des administrateurs aux programmes d'avancement et collecte de fonds 	<p>75 à 100</p> <p>500 000 \$ à 1 M\$</p> <p>50 000 à 100 000 \$</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20 collaborateurs ▪ 315 089 \$ ▪ 73 %/43 325 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20 collaborateurs ▪ 250 000 \$ ▪ 80 %/100 000 \$
--	--	--	---	--

Objectif stratégique № 4 :

Objectif : 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.

Contexte : Rôle des musées nationaux : Les musées d'histoire naturelle du monde entier ont collectivement déterminé qu'ils doivent intensifier et jouer un rôle plus vital dans la création et le partage des connaissances sur le passé, le présent et l'avenir potentiel de la nature.

Projets phares pendant la période de planification :

- Investir dans l'infrastructure informatique et de recherche par la numérisation de la collection. En cours.
- 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 de planification.
- Investir dans la rédaction et les communications scientifiques pour les médias, le gouvernement et les intervenants afin de sensibiliser les Canadiens au changement climatique et à la perte de biodiversité par la recherche muséale.
- **Investir dans des conférences et des forums mondiaux avec des experts du Musée comme conférenciers et le Musée comme commanditaire tels que l'Arctic Science Summit Week, le Centre mondial d'information sur la biodiversité et l'Union internationale pour la conservation de la nature.** En cours tout au long de la période visée.
- Actualiser le programme national de reconnaissance des Prix Inspiration Nature pour refléter les tendances actuelles en matière de conservation de la nature et les crises jumelles du changement climatique et de la perte de biodiversité.

Résultats attendus :

La présence et l'impact du Musée sur la scène nationale et mondiale sont directement liés au nombre d'experts scientifiques et en gestion des collections disponibles pour partager les connaissances. Nous nous attendons à ce que le niveau d'activité demeure stable pour ne refléter aucune augmentation du personnel de recherche tout en reflétant également l'effet du COVID-19 sur l'engagement externe.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Cible 2019-2024	Prévision du rendement 2020-2021	Cible de rendement 2021-2020
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	▪ 39	▪ 30
	▪ Nombre de partenaires actifs en relations extérieures ayant une portée nationale et mondiale	5 à 8	▪ 14	▪ 5
	▪ Nombre de présentations du Musée aux conférences et ateliers/Assistance	30 à 40/3 000 à 4 000	▪ 39 / 9 000	▪ 5 / 500
	▪ Histoires/vues numériques	5 à 7/100 000 à 200 000 2 500 à 3 500	▪ 32 / 49 200	▪ 5 / 100 000

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation à la journée portes ouvertes ▪ Nombre de mentions et articles dans les médias 	1 500 à 2 000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ >20 000 ▪ 912 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Virtuel ▪ 1 500
--	--	---------------	---	--

Objectif stratégique № 5 :

Objectif : 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.

Contexte : Responsabilité fiduciaire et devoir de diligence : Pour remplir son mandat, le Musée doit trouver des façons d'équilibrer les investissements dans les programmes fondés sur la mission et ceux qui génèrent des revenus tout en faisant progresser ses programmes d'écologisation des opérations et de gérance environnementale.

Projets phares pendant la période de planification :

- Tirer parti des plateformes technologiques, y compris Tessitura : Gestion de la relation client, compteurs de personnes : intelligence artificielle et gestion de contenu : un site Web actualisé. Exercice 2021-2022.
- 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 2021 en réponse au COVID-19, aux opérations d'écologisation, à la gérance environnementale.
- **Faire évoluer le modèle d'entreprise vers un cadre de revenus commerciaux qui tient compte des effets de la COVID-19.** En cours tout au long de la période de planification.
- Faire évoluer le cadre de gestion des talents pour répondre au besoin d'un effectif souple et adaptable à l'aise avec le changement guidé par le plan de relève de la direction et le cadre de diversité et d'inclusion. En cours tout au long de la période visée.
- **Soutenir la campagne de dons majeurs de la Fondation du Musée canadien de la nature axée sur des investissements de 250 000 \$ et plus.**

Résultats attendus :

La pandémie mondiale du COVID-19 a entraîné la fermeture du Musée pour cinq mois en 2020-2021 et devrait entraîner une réduction de la fréquentation de 80 % en 2021-2022.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Plage visée en 2019-2024	Prévision du rendement 2020-2021	Cible de rendement 2021-2020
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 %	▪ 9 %	▪ 5 %
	▪ Efficacité de l'exploitation des installations en termes de coût par mètre carré	▪ 100 à 178	▪ 144	▪ 144
	▪ Croissance des recettes en % du revenu réalisé	▪ 14 à 19 %	▪ 38 %	▪ 10 %
	▪ Nombre de connexions d'expérience par équivalents temps plein (ETP)	▪ 20 000 à 30 000	▪ 9 305	▪ 5 000
	▪ Pourcentage du personnel engagé dans le	▪ 20 à 30 %	▪ 37 %	▪ 20 %

	perfectionnement professionnel et la formation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alignement du PGR du programme de gestion du rendement et des plans de relève pour soutenir le modèle d'entreprise et une culture positive en milieu de travail 	Norme de l'industrie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche combinée et intégrée du développement des ressources humaines et de la culture en milieu de travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PGR, D et I, cadres de santé et de bien-être ajustés pour la COVID19 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PGR, D et I, bien-être, relève, cadres d'engagement des Autochtones activés
--	--	---	--	---

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 Sommaire identifie quatre risques, y compris l'avancement, le déficit structurel, la relève et le Budget 2016, ainsi que les mesures d'atténuation connexes. En 2020-2021, tous les engagements du budget de 2016 ont été confirmés et donc ce risque sera retiré.** 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. **La pandémie augmentera le risque que le déficit structurel et les programmes d'avancement ne fournissent pas les fonds nécessaires pour accomplir le mandat du Musée.** Le budget de 2021 a annoncé des fonds d'urgence pour les musées nationaux, dont 8 M\$ pour le Musée canadien de la nature. Ce financement aidera à compenser les pertes continues de revenus gagnés en raison de la COVID-19 alors que la fréquentation se reconstruit après la pandémie.

De plus, le Sommaire 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. L'investissement du Musée dans Office 365 et les outils de collaboration Microsoft Teams a permis une adaptation rapide au travail à domicile pendant la pandémie. **L'investissement continu dans les systèmes de cybersécurité et la formation continue de fournir l'occasion de minimiser les risques supplémentaires créés par une fiabilité accrue sur les outils numériques pour les communications, la recherche scientifique, la collaboration scientifique et la création de contenu.**

Les stratégies d'atténuation de chaque risque seront surveillées en permanence afin d'évaluer leur efficacité et de réviser le mode d'action si nécessaire.

Le Musée examine continuellement son programme, 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. Planète glace, Bug Lab, Planète glace revient, T-Rex et des animaux vivants sont des expositions confirmées ou prévues. Bug Lab, initialement prévu pour l'été 2021, a été reporté à l'été 2024, alors que l'on prévoit une fréquentation plus élevée.

ANNÉE	ÉTÉ	AUTOMNE
2020-2021 Thème arctique	Musée fermé	Exposition Planète glace
2021-2022 Découverte d'espèces	Pas d'exposition spéciale. Faible capacité. Exposition d'animaux vivants en plein air (à confirmer)	Pas d'exposition spéciale. Faible capacité.
2022-2023 Thème Arctique	Retour de Planète glace	Papillons (à confirmer)
2023-2024 Découverte d'espèces	Exposition T-Rex (American Museum of Natural History [AMNH])	Papillons (à confirmer)
2024-2025 Sciences naturelles	Bug Lab (TePapa Museum of New Zealand)	Papillons (à confirmer)

Le Musée continu à identifier avec les musées nationaux les possibilités de collaboration pouvant rapporter des gains d'efficacité et d'efficience. Les musées nationaux ont désormais une approche systématique pour concevoir et promouvoir les projets d'approvisionnement conjoints, la programmation coopérative des expositions et les campagnes de marketing communes. En plus du marketing touristique coopératif mentionné plus haut dans ce Sommaire, les musées nationaux empruntent également des objets les uns des autres pour améliorer le contenu des expositions spéciales. *Planète glace : Mystère des âges glaciaires* a bénéficié de prêts d'objets du Musée canadien de l'histoire. Le COVID-19 a permis d'améliorer la collaboration par les leçons tirées lors de la création de contenu numérique pour les familles et les écoles. L'apprentissage s'est fait parmi les musées nationaux ainsi que parmi les membres de l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada.

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 (NAC) (bâti sur 20 ans) et du Musée des beaux-arts du Canada (MBAC) (bâti sur plus de 20 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 nature 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 nature supervise la gestion des activités et des affaires de la Fondation. Le Musée et la Fondation nature ont un protocole d'entente qui reflète la nature collaborative de la relation entre les deux entités juridiques. Les efforts de collecte de fonds de la Fondation sont soutenus par l'équipe de l'Avancement des dons majeurs du Musée. Le protocole d'entente décrit la nature du soutien financier fourni à la Fondation par la Division des finances du Musée. Le montant du soutien en nature du Musée pour 2020-2021 a été évalué à 143 000 \$ et a abouti à 875 000 \$ en fonds reçus pour soutenir la mission du Musée.

En 2021-2022, la Fondation prévoit confirmer de nouveaux engagements de donateurs évalués à 1 M\$. Au moment d'écrire ces lignes, la Fondation nature a confirmé des promesses de dons de 450 000 \$ en appui au Musée. **La mission de la Fondation est d'inspirer des investissements dans la découverte de la nature, la recherche et l'éducation en vue de trouver des solutions pour l'avenir. La Fondation nature partage la vision du Musée d'un avenir naturel durable.**

5.0 Aperçu financier quinquennal

Vue d'ensemble

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 2021-2021 et des exercices suivants comprennent ce qui suit :

- 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 ;
- Appuyer la Fondation du MCN dans le renforcement de sa capacité de collecte de fonds pour inspirer les investissements dans la découverte de la nature, la recherche et l'éducation ;
- Élaborer et déployer un cadre d'engagement numérique pour les programmes publics et l'avancement ;
- Mobiliser de nouveaux partenaires ayant établi un profil et un alignement avec le Musée pour accroître la participation du public ;
- Mettre en œuvre un plan visant à accroître les revenus en misant sur les opérations 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 qui tient compte de l'impact du COVID-19 ;
- 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 ;
- Accroître la présence virtuelle du Musée et attirer de nouveaux publics grâce à l'utilisation de nouvelles stratégies numériques, 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 ;
- Faire évoluer le modèle d'affaires du programme d'expositions itinérantes du Musée afin de refléter l'évolution de la demande pour les types et les sujets des expositions ; et
- Monnayer des actifs physiques du Musée sur les sites de l'ECV et du CPN tout en faisant progresser l'écologisation des opérations et les programmes de gérance environnementale.

TABLE 4: Summary of Operating and Capital Budgets								
	2019-20	2020-21	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
(in thousands of dollars)	Actual	Proposed	Outlook	Proposed	Proposed	Proposed	Proposed	Proposed
Capital Budget	2,170	3,500	3,500	500	500	500	500	500
Operating Budget	49,123	36,661	36,457	37,820	33,461	34,491	36,316	38,097
Variation in Deferred Appropriation - Capital	(2,170)	(3,500)	(3,500)					
Variation in Accumulated Unrestricted Net Asset	(3,290)		442	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
Revenues	(12,380)	(9,850)	(2,270)	(2,133)	(3,099)	(5,410)	(7,529)	(10,410)
Parliamentary appropriation and Emergency Funding	33,453	26,811	34,629	35,687	27,687	27,687	27,687	27,687
Potential Emergency Funding / Reserves	-	-	-	-	2,674	1,394	1,100	-

Le Tableau 4 présente les perspectives d'immobilisations et d'exploitation pour 2020-2021 de même que les budgets d'immobilisations et d'exploitation pour la période de planification 2021-2022 à 2025-26. En 2021-2022, le coût total sur la base de la comptabilité de caisse est de 38,32 M\$: 37,82 M\$ pour le budget d'exploitation et 0,50 M\$ pour le budget d'immobilisations. Sur le montant de 37,82 M\$, 27,69 M\$ proviendront des crédits parlementaires, 8 M\$ des fonds d'urgence du gouvernement annoncés dans le budget de 2021 pour faire face au manque à gagner prévu en raison de la pandémie et 2,13 M\$ proviendront des revenus. Le Musée utilisera les économies réalisées grâce aux compressions de programmes prévues, aux mesures de dotation en personnel et à l'actif net non affecté accumulé pour

comblent le manque à gagner anticipé à la suite de la pandémie en l'absence d'un allègement financier de la part du gouvernement du Canada.

Les perspectives pour 2020-2021 reflètent le déficit prévu de 7,58 M\$ en revenus commerciaux et l'augmentation des crédits parlementaires de 26,81 M\$ à 34,63 M\$ en raison du financement d'urgence de 5,93 M\$ reçu pour aider le Musée à compenser le déficit de revenus causé par la pandémie et à rouvrir au public en toute sécurité le 5 septembre 2020 et du financement annuel et rétroactif de 1,89 M\$ pour le rajustement de la rémunération liée aux deux conventions collectives expirées en cours de négociation. Par conséquent, le Musée prévoit un surplus de 0,44 M\$ qui servira à compenser le manque à gagner de 2021-2022.

La somme de 0,87 M\$ sera fournie annuellement au Musée sur une base continue, à compter de 2021-2022 pour le rajustement de la rémunération.

Le budget de 2016 a octroyé 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 prévus aux fins des paiements en remplacement d'impôts (PERI) et le montant réel de ces mêmes paiements, 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 de 2016 et définis à du budget des états financiers soient achevés dans les délais et dans les limites du budget afin de respecter la portée requise.

La réalisation de la viabilité financière a été, et continuera d'être, une des priorités du Musée. Celui-ci 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 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.

Hypothèses et projections de planification

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 d'exploitation et d'immobilisations.

Le Musée prévoit des dépenses de 38,32 M\$ en 2021-2022, soit 32,82 M\$ pour le budget d'exploitation 2021-2022 et 0,50 M\$ pour le budget d'immobilisations 2021-2022. En 2021-2022, le Musée propose un budget d'exploitation total de 37,82 M\$, comparativement aux 36,66 M\$ approuvés en 2020-2021. Soixante-treize pour cent du budget de fonctionnement proviendra des crédits parlementaires (78 % en 2020-2021), six pour cent proviendront des revenus autogénérés (6 % en 2020-2021), tandis que les 21 % restants proviendront des fonds d'urgence du gouvernement annoncés dans le budget de 2021. (16 % en 2020-2021 grâce à un financement d'urgence du gouvernement). Le Musée utilisera les économies réalisées grâce aux compressions de programmes prévues, aux mesures de dotation en personnel et à l'actif net non affecté accumulé pour combler le manque à gagner prévu dans les années à venir en l'absence d'un allègement financier de la part du gouvernement du Canada.

Les crédits de 27,69 M\$ pour 2021-2022 sont inférieurs de 6,94 M\$ aux perspectives de 2020-2021 et sont principalement attribuables aux 5,93 M\$ de fonds d'urgence reçus en 2020-2021 pour aider le Musée à compenser le manque à gagner causé par la pandémie et à rouvrir ses portes au public le 5 septembre 2020, et les 1,89 M\$ en cours d'exercice et les fonds rétroactifs pour les rajustements à la rémunération liés aux deux conventions collectives expirées en cours de négociation.

Revenus commerciaux

Le Tableau 5 fait état des prévisions de revenus pour la période de planification.

TABLE 5 : Revenue Forecast							
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-25	2025-26
<i>(in thousands of dollars)</i>	Actual	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast
Admission and program fees	5,169	436	465	1,082	2,442	3,549	5,097
Ancillary operations	2,313	232	339	694	1,284	1,820	2,600
Contributions	3,633	660	590	674	1,017	1,381	1,888
Contributions from Foundation	170	100	100	100	100	100	100
Interest income	448	84	84	84	82	169	169
Other	647	759	555	465	486	510	556
Total revenues	12,380	2,270	2,133	3,099	5,410	7,529	10,410

Les prévisions de revenus pour les droits d'entrée et les frais de programme et autres revenus reflètent l'impact de la pandémie avec une réduction de la fréquentation de 70 % pour la période de 2020-2021, une augmentation ajustée des droits d'entrée généraux et la suspension de toutes les activités de programmation et d'événements en 2021-2022. En l'absence d'un vaccin distribué à l'été 2021, on suppose que la fréquentation restera à 20 % des niveaux prévus avec les impacts associés sur les revenus commerciaux en hausse à 30 % des niveaux prévus en 2022-23 et 50 % des niveaux prévus en 2023-24 et 70 % de fréquentation en 2024-2025. On s'attend également à une réduction de la fréquentation hors site, des réservations d'expositions itinérantes, des commandites et des adhésions en 2021-2022 et au-delà.

Par conséquent, les revenus provenant des droits d'entrée et des frais de programme, les opérations auxiliaires, y compris la location des installations, les ventes de la boutique et les loyers de la cafétéria et le stationnement devraient diminuer considérablement en 2021-2022 et au-delà. Les programmes, y compris les soirées Nature nocturne, les cafés, les soirées pyjama et les fêtes d'anniversaire resteront fermés pour la période de planification 2021-2022.

En 2020-2021, le Musée prévoit un excédent d'exploitation de 0,44 M\$. Cet excédent est principalement attribuable aux 1,89 M\$ en cours d'exercice et au financement rétroactif pour les rajustements à la rémunération liés aux deux conventions collectives expirées en cours de négociation.

En 2021-2022, le Musée prévoit réaliser des revenus totaux de 2,13 M\$. En l'absence d'un vaccin distribué à l'été 2021, on suppose que la fréquentation restera à 20 % des niveaux prévus avec les impacts associés sur les revenus commerciaux, comparativement à 30 % des niveaux prévus en 2020-2021. Le Musée a reprogrammé sa grande exposition temporaire Bug Lab, initialement prévue pour l'été 2021, à l'été 2024, alors que l'on prévoit une fréquentation plus élevée, ce qui a entraîné des économies nettes de 0,8 M\$.

Le Musée s'attend à un manque à gagner important de 8 M\$ en 2021-2022, de 2,67 M\$ en 2022-2023, de 1,39 M\$ en 2023-2024 et de 1,1 M\$ en 2024-2025 en raison de la pandémie de COVID-19. Cela a obligé la direction à ajuster son modèle d'affaires. Une combinaison de réductions de coûts, de nouvelles sources de revenus gagnées qui misent sur le contenu numérique en plus des appels sur les réserves pour équilibrer le budget en 2021-2022 et au-delà. En ce qui concerne les investissements du gouvernement du Canada, le Musée a été avisé qu'il recevrait 8 M\$ en fonds d'urgence dans le cadre du budget de 2021. Ce financement aidera le Musée à combler le manque à gagner de 2021-2022 et à planifier en vue de ce même manque à gagner dans les années à venir, alors que les niveaux de fréquentation reviennent graduellement aux niveaux prépandémiques. Il est impératif de maintenir au moins 2 M\$ d'actifs liquides non grevés pour être en mesure de réagir aux dépenses d'immobilisations et de fonctionnement imprévues et urgentes qui disparaissent en 2022-2023.

Placements

Le 23 février 2017, le Musée a reçu un grand don philanthropique de 4 M\$ de la famille Ross Beaty de Vancouver, ce qui améliorera les efforts nationaux de recherche et de collecte axés sur la découverte des espèces.

Le Musée a établi, à la demande du donateur, un fonds de dépenses de 3 M\$ affecté à la création d'une cryobanque nationale et à la numérisation des collections du Musée au sein de la Fondation communautaire d'Ottawa (FCO) afin de maximiser les gains 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. Une somme de 1,5 M\$ a été versée au Musée en 2020-2021 pour financer la création de la Cryobanque nationale canadienne de la biodiversité située au CPN. La juste valeur marchande du fonds de dépenses s'élève à 3 169 581 \$, selon l'énoncé de placement de la FCO daté du 31 mars 2020.

De plus, le 4 octobre 2017, le Musée a confié à la FCO, pour dix ans, un fonds à terme de 1 M\$ 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 de placement de la FCO. La juste valeur marchande du fonds à terme s'élève à 947 026 \$ selon l'état de placement de la FCO daté du 31 mars 2020. Dans le cas où le Musée décide de ne pas maintenir la bourse, le fonds sera transféré de nouveau au Musée.

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. Le Musée ne prévoit pas conclure d'opérations similaires en 2021-2022.

Gestion des risques :

Les placements du Musée l'exposent aux risques de crédit et de marché. Le Musée utilise une approche de gestion de risque pour gérer les risques de façon proactive et prudente. Le conseil d'administration et la direction du Musée assurent qu'un régime de responsabilisation, une structure de gouvernance et des systèmes sont en place pour gérer le risque de façon appropriée par une prise en compte systématique du risque au niveau fonctionnel. En temps opportun et de façon proactive, la direction identifiera, évaluera, palliera et surveillera les risques qui peuvent empêcher le Musée d'atteindre ses objectifs et ses priorités. L'exposition maximale aux risques de crédit et de marché du Musée est la valeur comptable de l'investissement de 2,5 M\$ au 30 septembre 2020.

Le Musée 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 instituée pour servir un large éventail de fins de bienfaisance 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.

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

Dons

En 2021-2022, le Musée prévoit comptabiliser un total de 0,69 M\$ en dons principalement attribuables aux dons annuels et aux dons majeurs et 0,20 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. C'est là un élément important du modèle d'entreprise muséale durable et de la réussite future du Musée. Un conseil d'administration engagé et influent est la clé de ce succès.

Dans le contexte de la COVID-19 et de son effet sur les visites locales et le tourisme, l'investissement dans un nouveau programme et le déploiement du cadre d'engagement numérique du Musée pour les programmes publics et l'avancement est en cours et demeure d'une importance critique pour accroître l'engagement des visiteurs, l'expansion de la présence virtuelle du Musée, la mobilisation des donateurs, la recherche de parrainage de nouveau contenu numérique et la fidélisation virtuelle des donateurs pressentis.

Dépenses de fonctionnement par responsabilité principale

TABLE 6: Budget Summary by Core Responsibility							
(in thousands of dollars - except for staff levels)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-25	2025-26
	Actual	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast
Staff Levels	139	139	139	139	140	140	140
Visitor experience and public engagement	11,768	10,049	11,259	8,746	9,471	10,383	11,245
Scientific knowledge and collection care	13,277	7,330	7,364	6,469	6,533	7,200	7,268
Buildings and grounds	17,889	13,145	14,087	13,263	13,434	13,610	14,390
Internal support services	6,149	5,892	5,071	4,944	5,013	5,083	5,154
Transfer to Foundation	40	40	40	40	40	40	40
Sub-total	49,123	36,457	37,820	33,461	34,491	36,316	38,097
Less: Revenues	(12,380)	(2,270)	(2,133)	(3,099)	(5,410)	(7,529)	(10,410)
Unrestricted net assets	(3,290)	442	-	-	-	-	-
Appropriation and Emergency funding	33,453	34,629	35,687	27,687	27,687	27,687	27,687
Potential Emergency funding / Reserves	-	-	-	2,674	1,394	1,100	-

Note: Table 6 is prepared on a cash basis whereas the financial statements are prepared on an accrual basis and therefore, Deferred Parliamentary Appropriations are not reflected in Table 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 de planification. Le Cadre de résultats ministériel du Musée se compose des principales responsabilités du Musée qui reflètent les trois aspects centraux du mandat du Musée : l'inspiration et l'engagement, le soin et l'accessibilité des collections de même que 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 en lien avec les frais juridiques, la publicité et le soutien administratif.

Le budget d'exploitation total de 37,82 M\$ devrait être dépensé comme suit :

- 11,30 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.
- 7,36 M\$ pour les connaissances scientifiques et l'entretien des collections, ce qui comprend les dépenses liées à l'entretien et à l'accès des collections ainsi qu'à la recherche et à la découverte.
- 5,07 M\$ pour les services internes, ce qui comprend les dépenses liées à la gouvernance et aux services corporatifs ;
- 14,09 M\$ pour les bâtiments et les terrains, ce qui comprend les dépenses liées à l'exploitation et à l'entretien des deux édifices.

La réduction de la capacité et de la fréquentation a obligé le Musée à mettre en œuvre des mesures de réduction des coûts, y compris la suspension de toutes les activités de programmation et d'événements, la réduction des expéditions de recherche, l'annulation des voyages et la réduction de l'investissement annuel dans les expositions temporaires. Ces économies sont en partie compensées par les coûts supplémentaires des mesures de distanciation sociale, de la sécurité des visiteurs, de la sécurité du personnel et de la propreté des installations pour accueillir le public en toute sécurité selon les directives de l'Agence de la santé publique du Canada. Ces dépenses annuelles supplémentaires comprennent l'entretien régulier des stations de désinfection pour respecter les protocoles de distanciation sociale et les coûts mensuels récurrents tels que le personnel de nettoyage supplémentaire, les gardiens de sécurité, l'EPI et le matériel de désinfection.

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 2021-2020 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 recettes. Nous nous efforcerons aussi de financer partiellement les expositions temporaires par le biais de commandites. Un autre objectif est d'augmenter la portée nationale en élargissant la présence virtuelle du Musée et en attirant de nouveaux auditoires avec les nouvelles technologies de diffusion et numériques.

Le budget pour l'entretien et l'accès aux collections en 2021-2020 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. Celui-ci améliorera l'efficacité et l'efficience de ses activités en ce qui concerne la conservation et les services associés à ses collections. Cette amélioration sera réalisée par l'optimisation des contrôles de l'environnement et la structure organisationnelle dans les aires de collections.

Au cours de 2021-2022, le Musée améliorera sa sensibilisation numérique aux sciences pour continuer de partager les connaissances avec le public, continuera de superviser les étudiants qui cherchent de l'expérience dans la recherche basée sur les collections et continuera de fournir un accès numérique à la collection nationale pour les scientifiques, les musées et les organismes gouvernementaux.

Les mesures de réduction des coûts et les appels aux réserves nécessaires pour équilibrer le budget devraient affecter les expéditions scientifiques, la formation scientifique des étudiants, l'arriéré d'identification des collections, la mise à jour du contenu, la numérisation des collections, la programmation publique, la programmation scolaire, les déplacements à travers le pays, les expositions et les communications scientifiques.

Le budget pour les bâtiments et les terrains en 2021-2020 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 M\$ 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 2021-2021 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.