



Ingenium

Musées des sciences et de l'innovation du Canada
Canada's Museums of Science and Innovation

Sommaire du
PLAN D'ENTREPRISE
2021-2022 à 2025-2026

Sommaire des
budgets d'exploitation et
d'immobilisations annuels
2021-2022

Table des matières

SOMMAIRE	3
1.0 SURVOL	5
1.1 Principaux programmes et activités	6
2.0 ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL.....	11
2.1 Facteurs environnementaux internes clés	11
2.2 Facteurs environnementaux externes clés.....	11
2.3 Conformité, alignement, vérifications et examens	13
3.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT.....	14
3.1 Objectif stratégique 1 : collaborer pour innover	15
3.2 Objectif stratégique 2 : assurer l'accès à tous	18
3.3 Objectif stratégique 3 : renforcer nos fondations	20
3.4 Risques.....	23
4.0 APERÇU DES ÉTATS FINANCIERS.....	25
4.1 Hypothèses financières.....	25
4.2 États financiers	27
4.3 Budget d'exploitation	32
4.4 Budget d'immobilisations	34

SOMMAIRE

Ingenium – Musées des sciences et de l’innovation du Canada préserve la collection scientifique et technologique nationale et administre le Musée des sciences et de la technologie du Canada (MSTC), le Musée de l’aviation et de l’espace du Canada (MAEC) et le Musée de l’agriculture et de l’alimentation du Canada (MAAC).

Ingenium accroît sa capacité à atteindre, à tisser des liens et à engager partout au Canada et à l’étranger par le biais d’initiatives de rayonnement, comme des expositions itinérantes, des prêts d’artefacts, des programmes offerts lors de grands événements publics, des présentations dans des congrès, des documents de recherche, des produits numériques, des expositions et visites virtuelles, des jeux et applications mobiles, des plateformes en ligne et des programmes de sensibilisation d’échelle nationale.

Au cours de l’exercice 2021-2022, la société réalisera la deuxième année de son nouveau plan stratégique quinquennal 2020-2025 et mettra ainsi l’accent sur les activités énumérées sous les trois objectifs stratégiques ci-dessous :

Objectif stratégique 1 – Collaborer et innover : Ingenium entend aider les Canadiens à acquérir l’assurance et les compétences dont ils ont besoin pour devenir des innovateurs. Elle cherchera à atteindre cet objectif en établissant et en cultivant des partenariats viables dans l’écosystème des STIAM (les sciences, la technologie, l’ingénierie, les arts et les mathématiques), en suscitant l’engagement des auditoires envers les grands enjeux d’aujourd’hui, et en rehaussant son offre en y incluant la dimension d’une culture de l’innovation (résolution de problèmes créative, prise de risques, leçons tirées des échecs, etc.).

Objectif stratégique 2 – Assurer l’accès à tous : Ingenium rendra ses expériences plus accessibles et significatives pour plus d’auditoires, et surtout pour les personnes qui sont confrontées à des obstacles depuis longue date. Elle cherchera à améliorer l’accessibilité de ses expériences et l’accès à sa collection, à agir comme championne de pratiques exemplaires en matière d’accessibilité, à concevoir des expériences numériques créatives et exploratoires, et à susciter l’engagement de communautés variées – dont les collectivités autochtones – envers la collaboration et la cocréation.

Objectif stratégique 3 – Renforcer nos fondations : Ingenium mettra l’accent sur la présentation aux visiteurs d’expériences de qualité aptes à assurer sa viabilité à long terme. Elle cherchera à atteindre cet objectif stratégique en renforçant la culture du milieu de travail, en réalisant le plein potentiel du Centre Ingenium, en améliorant la préservation de la collection nationale et la recherche effectuée sur les artefacts, en attirant et en conservant des auditoires, en cherchant du financement, en augmentant la profitabilité des activités commerciales, et en faisant croître ses relations de financement à long terme.

Pour faciliter la réalisation de ces objectifs stratégiques et pour pouvoir poursuivre les activités courantes d’exploitation de ses musées et de conservation et de préservation de sa collection nationale dans 18 immeubles, la société affectera la majeure partie de ses dépenses aux salaires et aux coûts d’exploitation des installations. Le budget d’exploitation pour 2021-2022 est de 38,942 millions de dollars (comptabilité de caisse) et de 51,342 millions de dollars (comptabilité d’exercice), somme qui comprend les crédits parlementaires, les revenus et les contributions. Cela inclut la réception d’un financement en raison de la pandémie de COVID-19 pour compenser les importantes pertes de revenus dues à une forte baisse de la fréquentation dans les musées et les paiements en remplacement d’impôts associés au nouveau Centre Ingenium. Les revenus d’exploitation devraient se rétablir progressivement jusqu’en 2025-2026.

Le budget d’immobilisations de 12,8 millions de dollars en 2021-2022 sera utilisé pour achever les projets d’infrastructure visant la santé et la sécurité du personnel, pour entreprendre les réparations et

remplacements visant à prolonger la durée de vie des immobilisations, et pour couvrir les coûts des travaux d'aménagement au Centre Ingenium et d'amélioration de la circulation autour des immeubles.

Le présent sommaire résume les répercussions perçues de la pandémie de la COVID-19 sur les plans et les ressources d'Ingenium pour 2021-2022, qui pourraient changer en fonction de l'évolution de la situation.

1.0 SURVOL

Le Musée national des sciences et de la technologie¹ a été constitué en société d'État au moment de l'adoption de la *Loi sur les musées*, en 1990. Cette loi énonce le rôle de tous les musées nationaux en matière de politiques publiques, de même que le mandat précis de la société. En tant que sociétés d'État culturelles, les musées nationaux agissent de manière indépendante du gouvernement en ce qui a trait aux décisions relatives à leur fonctionnement et à leur programmation. Outre cette loi habilitante, la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, confère à Ingenium des pouvoirs et lui prescrit un cadre de responsabilisation en tant que société d'État.

En sa qualité de corporation de la Couronne consolidée, Ingenium dépend des crédits approuvés par le Parlement qui sont ainsi sa principale source de revenus. Le reste de son budget d'exploitation provient de ses recettes et contributions. De l'information détaillée est présentée à la section 4, *Aperçu des états financiers*.

RÔLE EN MATIÈRE DE POLITIQUES PUBLIQUES	<p>« Jouer un rôle fondamental, seul ou en collaboration avec d'autres musées ou institutions analogues, dans la conservation et la promotion, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, du patrimoine du Canada et de tous ses peuples, de même que dans la constitution de la mémoire collective de tous les Canadiens et dans l'affirmation de l'identité canadienne ».</p> <p>« Représenter tant une source d'inspiration et de connaissance qu'un lieu de recherche et de divertissement qui appartient à tous les Canadiens, et offrir dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous ».</p>				
MANDAT	<p>« Promouvoir la culture scientifique et technique au Canada par la constitution, l'entretien et le développement d'une collection d'objets scientifiques et technologiques principalement axée sur le Canada, et par la présentation des procédés et productions de l'activité scientifique et technique et de leurs rapports avec la société sur les plans économique, social et culturel ».</p>				
MISSION	Ingenium éveille l'ingéniosité.				
VISION	Ingenium est un catalyseur qui libère les esprits curieux et créatifs d'une nation d'innovateurs.				
VALEURS	<table border="1"><tr><td>Créativité</td><td>Inclusivité</td><td>Collaboration</td><td>Responsabilisation</td></tr></table>	Créativité	Inclusivité	Collaboration	Responsabilisation
Créativité	Inclusivité	Collaboration	Responsabilisation		

Les programmes d'Ingenium sont offerts au bénéfice de tous les Canadiens, les principaux auditoires étant les familles avec jeunes enfants, les élèves et étudiants, les enseignants et les chercheurs. Ingenium fait partie des quatre sociétés d'État qui administrent des musées dans la région de la capitale nationale, les autres étant le Musée canadien de l'histoire, le Musée canadien de la nature et le Musée des beaux-arts du Canada. D'autres organismes fédéraux offrent aussi des programmes scientifiques, comme le ministère des Pêches et des Océans et le ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique et ses agences de recherche. Quant aux institutions provinciales, elles font également progresser la culture scientifique, qu'il s'agisse de centres des sciences, de planétariums ou de musées.

¹ Le nom usuel courant de la société est Ingenium – Musées des sciences et de l'innovation du Canada, nom utilisé publiquement dans les communications de l'organisme, lorsque le nom légal (Musée national des sciences et de la technologie) n'est pas exigé. Les termes « Ingenium » et « la société » désignent l'organe directeur des trois musées.

Des renseignements détaillés sur les programmes et les résultats financiers sont présentés dans le rapport annuel de la société, à l'adresse <https://ingeniumcanada.org/fr/societe/rapport-annuel>.

1.1 Principaux programmes et activités

Ingenium préserve et fait croître une collection scientifique et technologique nationale d'artefacts et de documents d'archives qui sont mis en valeur dans une myriade de plateformes ainsi que dans les trois musées nationaux qu'elle exploite, soit le Musée des sciences et de la technologie du Canada, le Musée de l'aviation et de l'espace du Canada et le Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada². La collection est abritée dans les 18 immeubles des trois sites situés à Ottawa, lesquels comprennent des espaces d'exposition et de programmation publique et scolaire, un institut de recherche axé sur l'innovation scientifique et technologique, des laboratoires de conservation, des espaces de collaboration (pouvant également être loués) et des bureaux. Au-delà de ses trois musées à Ottawa, Ingenium offre des expériences numériques uniques et des produits de rayonnement qui suscitent l'intérêt des Canadiens de partout au pays sur des questions et enjeux de notre époque. La société collabore avec des partenaires universitaires, publics, non gouvernementaux et de l'industrie afin de tirer parti des connaissances, des expériences et des auditoires à l'échelle nationale et internationale, et de promouvoir et de favoriser la culture d'innovation au Canada.

1.1.1 Les musées

Le Musée des sciences et de la technologie du Canada (MSTC) est le seul musée exhaustif consacré aux sciences et à la technologie au Canada. Il a rouvert ses portes en 2017 dans une vague de popularité et des critiques très positives. Les visiteurs peuvent y découvrir 11 expositions permanentes composées de plus de 3 000 artefacts, des installations interactives et de réalité augmentée, un atelier, une scène démo, des programmes pédagogiques et publics et des expositions temporaires.

Le Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada (MAAC) invite les visiteurs à prendre part à une expérience unique : une ferme de démonstration parfaitement fonctionnelle comptant des centaines d'animaux dont des races patrimoniales et une exploitation laitière, ainsi que des expériences interactives et immersives dans la cuisine de démonstration et les expositions interactives. Les activités et programmes du musée illustrent l'évolution de l'agriculture et les liens importants entre l'environnement, la science, la technologie, l'agriculture, et les aliments et produits que consomment les Canadiens.

Situé près d'un aéroport en activité, le Musée de l'aviation et de l'espace du Canada (MAEC) invite les visiteurs à explorer l'impact de l'aviation et de l'exploration spatiale sur la transformation et le développement du Canada et du monde contemporain. Les programmes et expositions du MAEC donnent vie aux considérables contributions du Canada à l'aéronautique et à l'aérospatiale, et stimulent un intérêt durable dans ces domaines.

1.1.2 La collection et le Centre Ingenium

Ingenium administre une vaste collection d'objets scientifiques et technologiques emblématiques de l'ingéniosité canadienne, dont plus de 116 000 artefacts et plus de 2,1 millions de documents d'archives. La collection est particulièrement riche dans les domaines des communications, de la fabrication, des ressources naturelles et renouvelables, des technologies domestiques et industrielles, des instruments

² Ces noms de musées sont ceux qui figurent dans le *Registre des titres d'usage*, (<https://www.tbs-sct.gc.ca/ap/fip-pcim/reg-fra.asp>). L'appellation légale du MSTC est Musée national des sciences et de la technologie, celle du MAEC est Musée national de l'aviation, et celle du MAAC est Musée de l'agriculture du Canada. Le terme « la société » désigne l'organe directeur des trois musées.

scientifiques et des transports. La collection d'aviation est considérée comme une des meilleures au monde. La société préserve sa collection et l'étudie, donnant lieu à de fascinants récits illustrant comment l'innovation humaine a contribué à notre monde moderne.

Le Centre Ingenium est un immeuble expressément construit pour la conservation de la collection scientifique et technologique nationale – ainsi qu'une partie de la collection du Musée des beaux-arts du Canada – en milieu contrôlé, afin d'en assurer la préservation à long terme. Ce centre réunit la collection et le personnel qui en prend soin ainsi que les équipes de services organisationnels, menant à des pratiques et procédés plus efficaces et à des occasions de créer de nouvelles formes de contenus patrimoniaux. Un nouvel institut de recherche vient enrichir la bibliothèque, les archives, les laboratoires de conservation et les ateliers du centre. Lorsque le déplacement de la collection sera terminé, le Centre Ingenium permettra d'améliorer considérablement l'entretien de la collection et l'accès aux artefacts. De la même façon, lorsque l'aménagement du laboratoire d'innovation numérique sera finalisé, de nouveaux partenariats permettront de créer de nouveaux contenus et expériences virtuels qui favoriseront les liens avec le patrimoine.

1.1.3 Initiatives de rayonnement

Les initiatives de rayonnement physiques et virtuelles d'Ingenium rehaussent sa capacité de rejoindre ses auditoires partout au Canada, et de faire briller l'innovation scientifique et technologique du Canada :

- des ressources à utiliser en classe et de la formation pour les enseignants, le tout en lien avec les programmes pédagogiques;
- des expositions et présentations itinérantes et le prêt d'artefacts;
- des programmes à des activités publiques (foires, bibliothèques, etc.);
- des programmes de rayonnement communautaire;
- la diffusion d'expertise par la présentation de conférences et la publication de textes de recherche;
- du soutien à l'interprétation scientifique pour les partenaires (p. ex., les Centres d'entreprise des sciences de Pêches et Océans Canada);
- des expériences numériques : expositions et visites virtuelles, jeux vidéo et applications mobiles;
- des plateformes en ligne : le Réseau Ingenium (un agrégateur de contenu et interprète de la science et de la technologie), Patrimoine ouvert, Archives ouvertes et Données ouvertes;
- un programme national : Femmes en STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques).

1.1.4 Structure de gouvernance organisationnelle

Conseil d'administration

La *Loi sur les musées* prévoit la formation d'un conseil d'administration composé de onze administrateurs nommés par le ministre du Patrimoine canadien avec l'approbation du gouverneur en conseil. Les titulaires demeurent en poste jusqu'à ce qu'ils présentent leur démission ou que des remplaçants soient nommés à leur place.

Le conseil d'administration constitue l'organe directeur d'Ingenium, et doit rendre compte des affaires de la société au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien. Les administrateurs, qui agissent collectivement en tant que conseil d'administration, ont la responsabilité de fournir une orientation stratégique à la direction et de surveiller la gestion des affaires et des activités de la société afin de veiller à ce que toutes les responsabilités conférées à la société par la *Loi sur les musées* et par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* soient respectées.

Le conseil se réunit de quatre à six fois par année. Il mobilise également la population chaque année, lors de l'assemblée publique annuelle, au cours de laquelle il parle de son mandat, de ses priorités ainsi que des résultats et des plans en ce qui a trait à la gestion financière et à la programmation.

Nom / Province	Durée du mandat	Mandat	Brève biographique
Neil Russon (Nouveau-Brunswick), président	4 ans	9 mai 2019 au 8 mai 2023	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#neil-russon
Marian K. Brown (Colombie-Britannique), vice-présidente	4 ans	30 juin 2019 au 29 juin 2023	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#marian-k-brown
Matthew A. Lafrenière (Ontario)	3 ans	21 mai 2019 au 20 mai 2022	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#matthew-a-lafreniere
Michael Geist (Ontario)	4 ans	1 ^{er} mars 2018 au 28 février 2022	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#drmichael-geist
Christian Idicula (Alberta)	4 ans	1 ^{er} mars 2018 au 28 février 2022	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#christian-idicula
Radosveta Ilieva (Québec)	3 ans	27 octobre 2017 au 26 octobre 2020	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#radosveta-ilieva
Paul Johnston (Ontario)	4 ans	1 ^{er} juin 2018 au 31 mai 2022	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#paul-d-johnston
Heather Kennedy (Alberta)	3 ans	13 juin 2018 au 12 juin 2021	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#heather-kennedy
Andréanne Leduc (Québec)	4 ans	27 octobre 2017 au 26 octobre 2021	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#andreanne-leduc
Marianne Sadar (Colombie-Britannique)	4 ans	27 octobre 2017 au 26 octobre 2021	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#dr-marianne-sadar
Kirstine Stewart (Ontario)	3 ans	13 avril 2021 au 12 avril 2024	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#kirstine-stewart

Comités du conseil

Le conseil est appuyé par quatre comités : le comité exécutif, le comité de gouvernance, le comité des finances, de la vérification et de la gestion des risques, le comité de la durabilité et du rayonnement et le comité des installations majeures. Chaque comité est régi par son propre cadre de référence. Les comités se réunissent tous les trois mois. Chacun des comités relève du conseil et rend régulièrement compte de ses activités et décisions à ce dernier, signalant tout risque de façon efficace et en temps opportun, et assurant une cohésion harmonieuse entre les uns et les autres. Le président-directeur général de la société siège aux cinq comités, mais n'a pas droit de vote.

Le **comité exécutif (CE)** détient les pleins pouvoirs lors de situations exceptionnelles où il n'est pas possible de réunir rapidement tous les membres du conseil d'administration, et est convoqué pour l'approbation de contrats lorsqu'une telle approbation ne s'inscrit pas dans les réunions du conseil régulières. Le CE est composé du président, du vice-président et de deux autres administrateurs.

Le **comité des finances, de la vérification et de la gestion des risques (CFVGR)** supervise les contrôles de gestion financière de la société ainsi que ses pratiques et ses systèmes d'information. Outre la supervision des politiques et pratiques en matière de gestion des risques au sein de la société, ce comité détermine les vérifications et examens internes qui doivent être faits et donne des avis au conseil d'administration au

sujet des plans et des rapports des vérificateurs internes et externes. Le comité est composé d'au moins quatre administrateurs, auxquels s'ajoute le président du conseil d'administration.

Le **comité de gouvernance (CG)** surveille et examine la gouvernance de la société en ce qui a trait aux pratiques exemplaires en matière de gouvernance et de gestion organisationnelles, et il recommande les modifications appropriées afin d'améliorer le fonctionnement organisationnel et le processus décisionnel.

Le CG revoit la structure des comités du conseil et supervise le processus d'auto-évaluation de ce dernier.

Il établit et met en œuvre un programme formel de formation et un programme d'accueil pour les administrateurs. Il soutient également la planification de la relève au conseil en veillant à ce que la matrice des compétences soit régulièrement mise à jour, et en cernant les lacunes au chapitre des compétences, de l'expérience ou de la représentation.

Le CG établit les objectifs de rendement annuel du président-directeur général, conformément au programme de gestion du rendement des premiers dirigeants de sociétés d'État.

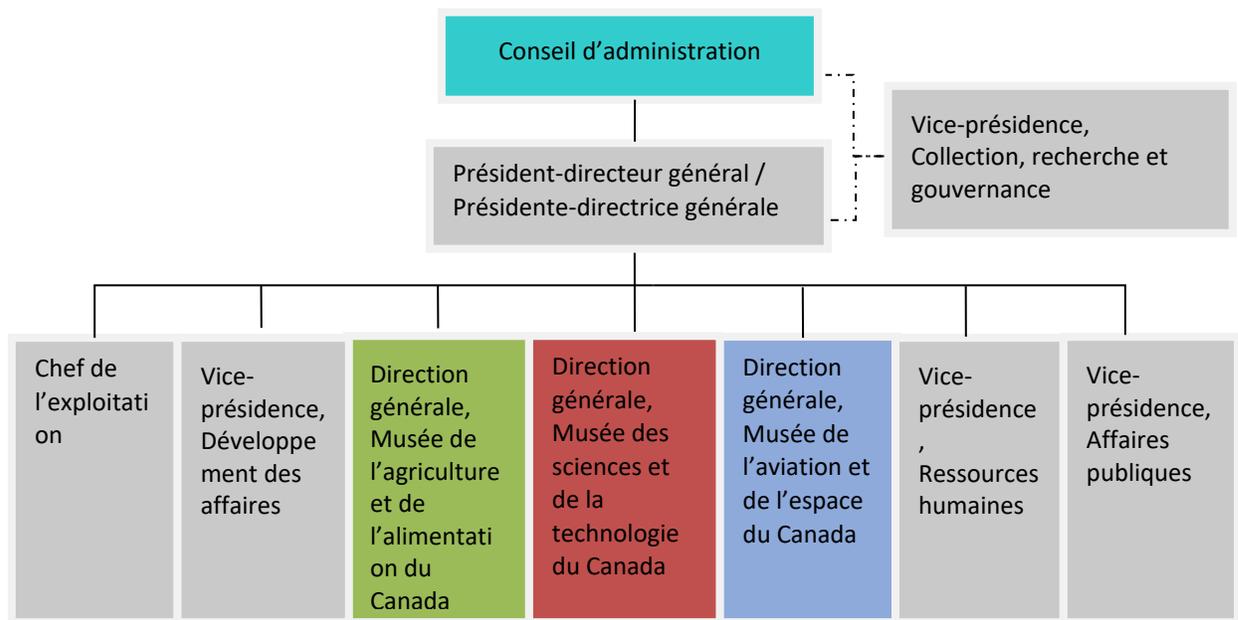
Le CG assure la surveillance de la gouvernance en ce qui concerne la santé et la sécurité des employés d'Ingenium ainsi que la culture et les valeurs de la société, notamment en examinant les instruments de politique et les rapports annuels portant sur cette question.

Le comité est composé d'au moins quatre administrateurs, auxquels s'ajoute le président du conseil d'administration.

Le **comité de la durabilité et du rayonnement (CDR)** fournit une orientation stratégique à Ingenium concernant une plus grande stabilité financière, la diversification des revenus et l'engagement des parties prenantes. Il surveille et évalue les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs et plans en ce qui concerne les commandites et collectes de fonds, et coordonne et soutient les activités philanthropiques de la Fondation Ingenium lorsqu'approprié. Le CDR fournit des conseils sur les approches visant l'engagement stratégique et l'établissement de relations, y compris repérer et mobiliser des parties prenantes et partenaires clés pour aider Ingenium à mettre en œuvre son plan stratégique. Le comité est composé d'au moins quatre (mais pas plus de six) administrateurs, en plus du président du conseil d'administration.

Le **comité des installations majeures** est un comité ad hoc qui surveille de près les grands projets d'infrastructure que la société entreprend, ainsi que les plans d'infrastructure à long terme pour le MSTC, le MAEC et le MAAC. Il est composé d'au moins quatre administrateurs, auxquels s'ajoute le président du conseil d'administration.

Haute direction



La rémunération des membres de la haute direction est fonction des résultats de rendement. La rémunération au rendement et la rémunération conditionnelle du président-directeur général ou de la présidente-directrice générale sont déterminées par l'entente de rendement qui est établie, revue et approuvée par le comité exécutif du conseil d'administration. La présidente-directrice générale actuelle, Christina Tessier, a été nommée le 11 juin 2018 pour un mandat de 5 ans se terminant le 10 juin 2023.

2.0 ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

2.1 Facteurs environnementaux internes clés

Une des principales forces d'Ingenium est son personnel compétent et expérimenté. La société prévoit un total de 239,5 employés équivalents temps plein (ETP) en 2021-2022, y compris ceux associés à des initiatives et projets particuliers, dont la majorité sont financés par un financement spécial du gouvernement pour le déplacement de la collection, et d'autres le sont par des commanditaires ou des ententes de partenariat. Tout le personnel affecté à des postes permanents ou d'une durée déterminée est couvert par le régime de retraite et d'avantages sociaux de la fonction publique. La plupart des employés sont syndiqués et font partie de l'Alliance de la fonction publique du Canada.

Tout comme dans le secteur des services, une partie du personnel de première ligne des musées³, dont beaucoup sont des jeunes, sont des employés occasionnels ou à temps partiel. La société offre également des stages et des postes d'alternance études-travail ainsi que des stages de recherche aux étudiants collégiaux et universitaires. Ces possibilités favorisent également le recrutement et la relève à Ingenium et dans tout le secteur du patrimoine. Un solide groupe de bénévoles soutient également les activités; toutefois, le bénévolat sur place est suspendu jusqu'à ce que les restrictions liées à la pandémie de la COVID-19 soient levées et que les activités normales puissent reprendre.

Ingenium a bénéficié d'investissements fédéraux considérables dans ses infrastructures dont des fonds pour reconstruire le MSTC et renouveler ses expositions, pour réaliser des projets d'immobilisations en matière de santé et sécurité dans plusieurs sites, et pour construire le Centre Ingenium, le premier immeuble expressément construit pour la préservation de la collection scientifique et technologique nationale. Ces investissements aident Ingenium à résoudre un grand nombre de ses problèmes de longue date en ce qui concerne l'état de ses installations et ses activités d'entretien de la collection, et à présenter plus d'artefacts dans des expositions et programmes qui sont ainsi plus pertinents.

La réputation de la société en tant que source fiable de contenus continuera de favoriser l'expansion de son réseau de collaborateurs, tant au pays que sur la scène internationale, dans l'optique de partager les coûts. Les liens d'Ingenium avec les secteurs de la création, de la technologie et de la recherche visant la conception de plateformes ouvertes, de ressources 3D, de jeux vidéo et d'applications de réalité augmentée lui ont permis de se tailler une position de chef de file numérique en matière de patrimoine, et seront encore mieux exploités au laboratoire d'innovation numérique.

2.2 Facteurs environnementaux externes clés

Pandémie de la COVID-19 : la pandémie de la COVID-19 a considérablement perturbé la vie dans le monde entier en 2020, et continuera d'avoir des répercussions à long terme. Le gouvernement a imposé d'importantes mesures de santé publique en mars 2020, comme la fermeture des sites physiques de la majorité des entreprises et des institutions publiques, y compris les musées d'Ingenium.

Ingenium s'est adaptée aux fermetures et réouvertures cycliques de ses sites en 2020 et en 2021, et a mis en œuvre une série de mesures de santé publique afin d'assurer la sécurité de ses activités. Ces mesures ont compris limiter considérablement la capacité d'accueil de visiteurs sur place, réduire les heures

³ Exemples d'employés de première ligne : caissiers au comptoir d'accueil et dans les boutiques, guides, animateurs de programmes pédagogiques et publics.

d'ouverture et augmenter la fréquence du nettoyage des surfaces. Toutes les expériences interactives ont été fermées au public lorsque les restrictions étaient les plus strictes.

L'incertitude concernant la pandémie demeure, notamment la vitesse de la campagne de vaccination par rapport à la propagation des variants du virus plus contagieux, ce qui pourrait entraîner d'autres périodes de fermeture. Ingenium continuera d'adapter ses pratiques et ses projections en fonction de l'évolution de la situation.

Technologie : étant donné le rythme rapide des changements technologiques et le nombre grandissant d'applications de réalité virtuelle, augmentée et mixte, les musées sont à même de créer plus d'expériences personnalisées sur mesure pour les visiteurs tant sur place qu'en ligne, comme des visites adaptées aux intérêts d'auditoires donnés. La pandémie de la COVID-19 a nécessité un virage rapide vers des solutions technologiques à distance et a encouragé la prestation de programmes et de services innovants. Il pourrait être bénéfique de poursuivre ces innovations après la pandémie, quoique les programmes virtuels sont plus difficiles à monétiser, et offrent ainsi moins de possibilités de recouvrement des coûts et de génération de revenus que les programmes présentés sur place.

Économie : la COVID-19 a considérablement affecté l'économie canadienne, mais les projections indiqueraient une reprise : en juillet 2020, l'activité économique était revenue à 94 % des niveaux de février, et en août 2020, 1,9 million d'emplois avaient été récupérés. Les programmes de prestations d'urgence et de subventions salariales du gouvernement ont soutenu la stabilité des ménages et des entreprises. Toutefois, l'incertitude demeure en ce qui concerne la durée de la pandémie et le maintien de l'aide gouvernementale. Par conséquent, les dépenses de consommation ne devraient pas retrouver leur niveau d'avant la pandémie en 2021.

Tourisme : le tourisme, en 2020-2021, a été limité par la fermeture des frontières, les avis aux voyageurs et les ordres de confinement. Le tourisme devrait reprendre progressivement, mais le nombre de touristes dans la région au cours de la période de planification devrait être inférieur à celui d'avant 2020, également en raison de la fermeture de l'édifice du Centre du Parlement – une importante attraction touristique à Ottawa – jusqu'en 2029.

Concurrence : il y a de plus en plus de concurrence dans les marchés des commandites et de la philanthropie, où une moyenne de 360 nouveaux organismes de bienveillance voient le jour chaque année au Canada. La COVID-19 a également imposé la réorientation des priorités des donateurs vers les secteurs de la santé et des services sociaux en réponse aux besoins urgents pendant la pandémie. Compte tenu des répercussions économiques et de l'incertitude pour le secteur privé, la société doit prendre les mesures nécessaires pour demeurer une occasion attrayante pour le secteur philanthropique. Qui plus est, quatre musées nationaux se disputent les mêmes auditoires et donateurs dans la région de la capitale nationale.

Attentes des auditoires : pour demeurer pertinente, la société doit évoluer pour combler les besoins d'une démographie changeante et rester sensible aux différences culturelles, les gens s'attendant toujours plus à ce que les institutions publiques que sont les musées sachent contribuer aux enjeux sociaux et répondre aux besoins des collectivités. Grâce à ses partenariats qui amplifient son rayonnement et son impact, la société peut amorcer et renforcer les discussions nationales au sujet de la science, de la technologie et de l'innovation contemporaine. La société a également l'occasion d'appliquer les principes de l'impact social en tant que lentille apte à rendre les contenus et les expériences plus accessibles et pertinentes pour des auditoires diversifiés. Elle prendra appui sur son offre actuelle, notamment ses programmes scolaires adaptés aux besoins de groupes particuliers – comme les jeunes atteints de troubles du spectre de l'autisme – et ses installations et expériences adaptées aux personnes vivant avec un handicap.

2.3 Conformité, alignement, vérifications et examens

En 2019-2020, Ingenium a resserré son programme de suivi et de reddition afin de mieux soutenir la supervision de la conformité aux exigences de lois et de politiques par le conseil d'administration. Il ne s'est produit aucun incident de non-conformité pendant la période.

Les plans d'Ingenium s'alignent avec les orientations et les priorités clés du gouvernement, particulièrement celles en lien avec son mandat et les domaines traités dans ses musées : un Canada diversifié et inclusif; le Canada dans le monde; un Canada créatif, l'environnement et le changement climatique; les peuples autochtones, les emplois et l'innovation; et un gouvernement juste et ouvert.

Le Bureau du vérificateur général (BVG) du Canada effectue une vérification annuelle d'attestation des états financiers, ainsi qu'un examen spécial au moins tous les dix ans, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le BVG a effectué un examen spécial de la société, de novembre 2017 à avril 2018; le rapport a été rendu public le 18 mars 2019 et peut être consulté [en ligne](#). Le BVG a examiné les systèmes et pratiques de la société et a formulé des recommandations en ce qui concerne la gouvernance, la planification stratégique et opérationnelle, la gestion du risque, la gestion de la collection et l'élaboration de programmes et d'expositions. Le plan d'action établi par Ingenium en réaction aux recommandations a été complété à l'automne 2021.

Ingenium a également réalisé des vérifications internes. La vérification interne visant la cybersécurité a été menée à terme en février 2021. Un plan d'action a été élaboré en fonction des recommandations qui ont émané de la vérification, et sera mis en œuvre en 2021-2022 et en 2022-2023.

Une vérification interne de l'accessibilité de l'environnement bâti au Musée de l'aviation et de l'espace du Canada a été réalisée en mars 2019 par le biais du programme de la Fondation Rick Hansen sur l'agrément en matière d'accessibilité des bâtiments⁴. Ingenium entend achever la mise en œuvre des points du plan d'action découlant de cette vérification d'ici 2022, dont l'amélioration de l'entrée des employés, l'augmentation de l'éclairage et l'intégration de signalisation directionnelle, entre autres travaux.

⁴ Les organismes qui obtiennent une cote générale de 60 % ou plus reçoivent l'agrément. Ceux qui obtiennent une cote de 80 % ou plus reçoivent un agrément de niveau « or ». De plus amples renseignements sur la démarche d'évaluation sont présentés à l'adresse <https://www.rickhansen.com/fr/become-accessible/certification>.

3.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

En 2021-2022, la société amorce la deuxième année de son plan stratégique quinquennal 2020-2025. Le plan stratégique quinquennal se veut le reflet de facteurs sociétaux qui font des musées – et particulièrement ceux axés sur la science et l’innovation – plus essentiels que jamais. La population croit de moins en moins en la science et fait de moins en moins confiance dans bon nombre d’institutions traditionnelles, les médias par exemple. Des musées scientifiques comme ceux d’Ingenium demeurent un lien vital et fiable entre la science, l’innovation et le public. Cette responsabilité a pris une importance exponentielle étant donné la pandémie de la COVID-19 : les Canadiens ont compris que les découvertes scientifiques sont essentielles à leur santé et, dans certains cas, à leur survie, et sont prêts à changer leurs comportements en fonction de la science.

Trois principaux domaines continuent d’orienter ce travail : collaborer avec nos partenaires afin d’élargir le rayonnement et l’impact; démocratiser et décoloniser les musées en offrant un meilleur accès et en cocréant des expériences; et rester concentré sur la viabilité et la pertinence à long terme. Trois objectifs stratégiques alignés sur ces domaines guideront l’affectation des ressources afin de produire les résultats voulus et de remplir le mandat d’Ingenium :

1. Collaborer pour innover : inspirer l’ingéniosité canadienne
2. Assurer l’accès à tous : repousser les limites de l’engagement
3. Renforcer nos fondations : assurer la viabilité financière à long terme

Ingenium a défini des stratégies et activités de premier plan assorties de livrables clés et de jalons de mise en œuvre qui démontreront et mesureront les progrès pour chaque objectif stratégique. Étant donné la pandémie de la COVID-19, les échéanciers ont été prolongés ou reportés pour certaines activités importantes qui étaient prévues en 2020-2021, principalement celles qui devaient avoir lieu sur place ou qui étaient associées aux immeubles. Les objectifs stratégiques et activités ainsi que le plan financier présentés ici ont été approuvés par le conseil d’administration en octobre 2020.

Un nouveau cadre de mesure du rendement a été établi en 2020-2021. Ingenium continuera de fixer des cibles et de définir des références de manière itérative au cours de la période puisque ce travail a été perturbé par la pandémie. Certains indicateurs pourraient ne pas être associés à des valeurs de référence ou à des cibles concrètes avant 2021-2022 ou plus tard.

Remarque : les livrables et jalons accompagnés d’un astérisque (*) sont présentement non financés.

3.1 Objectif stratégique 1 : collaborer pour innover

La collaboration avec les secteurs universitaire, gouvernemental, industriel et culturel permet à Ingenium de rejoindre les Canadiens de nombreuses façons et de leur présenter des contenus bonifiés et enrichis. Ces collaborations sont encore plus cruciales en 2021-2022 puisque la société travaille avec des partenaires afin d'assurer une source fiable d'information scientifique essentielle et la durabilité de son travail en ces temps incertains. Ces relations mutuellement bénéfiques soutiennent le but commun d'inspirer les Canadiens à innover et d'appuyer leur cheminement.

Stratégies	Activités clés	Livrables clés et jalons de mise en œuvre
<p>Se démarquer comme chef de file et partenaire de choix dans tout l'écosystème des STIAM</p>	<p>Miser sur des partenariats durables aptes à élargir le vivier de talents en STIAM</p>	<p>Mise en œuvre d'un plan en matière de partenariats pour sélectionner des partenaires qui contribueront à faire progresser des objectifs communs en matière de STIAM (commençant en 2021).</p> <p>Élargir le modèle du Labo en action (recherche appliquée centrée sur l'utilisateur) dans tous les sites :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élargir les partenariats avec des établissements d'enseignement au MAAC au-delà de la région de la capitale nationale (2020-2023) • Élargir le laboratoire de technologie virtuelle du MAEC (2021-2023) • Élargir le partenariat Labo en action de l'Université d'Ottawa au MSTC à d'autres domaines de recherche (2021-2023) • Établir le laboratoire d'innovation numérique au Centre Ingenium (2021-2022) <p>Aider les partenaires et éducateurs à engager les jeunes envers les STIAM :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer un plan pour étendre et faire rayonner les programmes de STIAM pour les jeunes (2021-2022) • Rehausser les activités de perfectionnement professionnel pour enseignants et autres éducateurs en élargissant l'Institut d'été pour enseignants à l'élémentaire et en offrant des mini-cours dans les musées (2022-2024) • Enrichir la programmation au MAEC en mettant l'accent sur la science du vol, les carrières en aérospatiale et l'espace (2020-2025) <p>Miser sur le réseau de l'aérospatiale pour présenter des programmes qui suscitent l'intérêt dans les carrières et disciplines aérospatiales (2020-2025) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire rayonner davantage partout au pays les ressources pédagogiques liées à l'aérospatiale conçues avec les partenaires (2021-2025) • Présenter un salon de l'emploi annuel et autres activités d'exploration de carrières (commençant en 2021) • Inaugurer l'exposition sur le contrôle de la circulation aérienne qui suscitera l'intérêt des jeunes envers les carrières en aérospatiale (2021-2022)

<p>Mettre en lien la science, la technologie, la société et les enjeux clés d'aujourd'hui</p>	<p>Miser sur les plateformes, l'expertise et les partenariats pour engager les Canadiens envers les enjeux clés d'aujourd'hui</p>	<p>Établir un cadre d'engagement envers les sciences (2021-2022) qui orientera :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'utilisation des principes du capital scientifique pour communiquer et façonner les contenus pédagogiques, activités d'interprétation, formations, programmes et activités spéciales de la société (commençant en 2022) <p>Finaliser des partenariats de recherche clés d'échelle nationale et internationale concernant des projets conjoints, des publications, des conférences, des stages et des projets de recherche en collaboration (2021-2025)</p> <p>Collaborer à la recherche liée à la communication des changements climatiques (2020-2022) et à la compréhension de l'impact social de l'énergie et des ressources (2020-2022)</p> <p>Établir un plan quinquennal visant les expositions itinérantes et le rayonnement qui appuiera la conception et la diffusion nationale et internationale d'expositions itinérantes sur des thèmes comme l'observation de la Terre* (2021-2022), les changements climatiques* (2021-2024), l'aquaculture (2023-2025) et les superhéros des sols* (2021-2024)</p> <p>Élaborer et offrir des programmes qui souligneront la Décennie pour les sciences océaniques de l'ONU (2021-2030)</p>
<p>Dynamiser une culture d'innovation canadienne</p>	<p>Enchâsser les dimensions d'une culture d'innovation dans l'offre d'Ingenium</p>	<p>Cerner des occasions propices pour intégrer (2021-2022) des compétences clés en innovation (créativité, prise de risques, résolution de problèmes, résilience) et l'apprentissage par le questionnement dans les programmes, puis en entreprendre l'intégration (2022-2024)</p> <p>Diffuser les histoires de réussite, d'échec et de persévérance d'innovateurs canadiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en valeur l'initiative sur les femmes en STIM à la foire du livre de Francfort (2021-2022) • Offrir davantage d'occasions permettant aux innovateurs et entrepreneurs d'aller à la rencontre des visiteurs : démonstrations sur place, conférences, science citoyenne (2021-2023) • Effectuer de la recherche sur des récits d'innovation canadienne en mettant l'accent sur la démarche entourant l'innovation, dont la musique électronique (2020-2023), la désindustrialisation* (2021-2025) et la conservation en confinement – l'innovation en temps de pandémie (2020-2025)

Résultats	Indicateurs	2019-2020		2020-2021		2021-2022
		Cible	Réels	Cible	Réels au 30 sep. 2020	Cible
Les jeunes ont un accès élargi à l'apprentissage des STIAM (court)	Personnes formées pour livrer des contenus liés aux STIAM	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		<i>Année de réf.</i>	295	117
	Participation de jeunes à des activités d'apprentissage des STIAM	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		<i>Année de réf.</i>	90	12 820
La croissance des partenariats et réseaux (court)	Croissance des ententes de partenariats et de réseaux	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		<i>Année de réf.</i>	13	À dét. en 2021-2022 ⁺
Une capacité accrue dans l'écosystème des STIAM (moyen)	Renforcement de la capacité des partenaires	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		<i>Année de réf.</i>	<i>Enquête non encore menée</i>	À dét. en 2021-2022 ⁺
Les Canadiens disposent d'une source d'information fiable sur les grands enjeux d'aujourd'hui (court)	Confiance des auditoires	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		90 % du niveau de réf.	<i>Enquête non encore menée</i>	À dét. en 2021-2022 ⁺
	Couverture médiatique	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		<i>Année de réf.</i>	539 mentions et entrevues	1 000 mentions et entrevues
Les auditoires ont l'assurance nécessaire pour traiter des grands enjeux d'aujourd'hui (moyen)	Confiance des auditoires au moment de s'engager envers des enjeux clés	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		<i>Année de réf.</i>	<i>Enquête non encore menée</i>	À dét. en 2021-2022 ⁺
Le renforcement de la culture canadienne d'innovation (ultime)	Participants démontrant des tendances à l'innovation	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		50 % du niveau de réf. ext.	<i>Enquête non encore menée</i>	À dét. en 2021-2022 ⁺
	Connaissance de l'innovation/des innovateurs au Canada par les participants	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		60 % du niveau de réf. ext.	<i>Enquête non encore menée</i>	À dét. en 2021-2022 ⁺

⁺Les cibles correspondant aux indicateurs pour lesquels la société recueille déjà des données pour 2020-2021 en tant qu'année de référence seront établies au premier trimestre de 2021-2022, en fonction des résultats de fin d'année. Les objectifs pour les indicateurs dont la mesure repose sur des outils d'enquête seront établis en 2021-2022 parce que les enquêtes ont été repoussées à l'exercice 2021-2022 en raison de la pandémie.

3.2 Objectif stratégique 2 : assurer l'accès à tous

Ingenium s'est engagée à repousser les limites en ce qui concerne la participation de l'ensemble des Canadiens. Elle diminuera les obstacles physiques, cognitifs, sensoriels et socioéconomiques afin de permettre à plus de gens de profiter de nos installations et expériences. La société entend travailler avec différentes collectivités et communautés afin de respecter et de refléter la diversité canadienne dans son offre, notamment grâce à des collaborations avec des représentants de la culture et du savoir des Premières Nations, des Inuits et des Métis.

La pandémie de la COVID-19 a nécessité un virage vers le numérique dans une mesure et une rapidité sans précédent. En réaction à la situation, la société a augmenté les ressources pour sa stratégie visant à tirer parti des technologies numériques pour développer, adapter et diffuser son offre et sa collection avec les Canadiens d'un océan à l'autre et à l'autre. Elle poursuivra ce travail afin de répondre aux besoins de ses auditoires – en particulier les enseignants, les élèves et les parents – tout au long de la pandémie et au-delà.

Stratégies	Activités clés	Livrables clés et jalons de mise en œuvre
Être un champion de l'accessibilité physique, cognitive, sensorielle et socio-économique	Rendre les expériences à Ingenium plus accessibles et diffuser les pratiques exemplaires en matière d'accessibilité	<p>Offrir de nouveaux programmes et adapter ceux en cours à l'intention de groupes et de communautés spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Élargir l'offre de programmes gratuits/subventionnés afin de rejoindre les gens de statuts socioéconomiques variés (2021-2023) Adapter la programmation afin de rejoindre les personnes vivant avec un trouble du traitement sensoriel et leur famille (2022-2025) <p>Améliorer l'accessibilité physique dans tous les sites d'Ingenium :</p> <ul style="list-style-type: none"> Réaliser une vérification en matière d'accessibilité au MAAC (2023-2024) Mettre en œuvre les recommandations issues de la vérification en matière d'accessibilité réalisée au MAEC en partenariat avec les communautés concernées (2020-2025) Effectuer de la recherche sur les normes en matière de signalisation et d'orientation et en mettre à l'essai (2021-2022) et en œuvre (2022-2025) Terminer les correctifs visant l'éclairage et le son au MSTC (jusqu'en 2022) <p>Contribuer en tant qu'un des membres fondateurs du réseau canadien sur l'accessibilité (Canadian Accessibility Network) (2020-2025)</p> <p>Collaborer aux projets du Labo en action sur l'accessibilité de l'Université Carleton (2020-2021)</p> <p>Publier dans le Réseau Ingenium des articles portant sur les expériences de la société en matière d'accessibilité pour inspirer et soutenir d'autres institutions (2020-2025)</p>
Tirer profit de la puissance du numérique pour rejoindre les Canadiens	Concevoir des expériences numériques créatives et exploratoires pour susciter un engagement	<p>Lancer la stratégie visant le laboratoire d'innovation numérique* (2020-2022) :</p> <ul style="list-style-type: none"> Amorcer des projets pilotes en lien avec la collection numérique (modèles 3D, réalités mixtes, IA, etc.)* Cerner des partenariats clés aptes à appuyer les efforts visant à rejoindre tous les Canadiens

	significatif chez les Canadiens	<p>Miser sur le numérique pour diffuser les contenus éducatifs partout au Canada :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adapter les ressources existantes et en tirer profit pour combler les besoins des auditoires en matière de ressources en ligne pendant et après la pandémie de la COVID-19 (2020-2023)
	Rehausser la découvrabilité et l'information sur la collection d'Ingenium	<p>Élaborer le prototype d'une interface de programmation d'applications (API) moderne afin de rehausser l'accès à la collection, la collaboration et l'engagement des auditoires au moyen du numérique (2020-2022)*</p> <p>Cerner des collections populaires auprès des auditoires qui conviennent bien à la numérisation 2D et 3D, et les diffuser dans les plateformes ouvertes (2020-2025)</p> <p>Établir un cadre de gestion des données afin de créer des ensembles de données ouvertes, des éléments de visualisation de données et autres produits connexes précis et fiables (2020-2023)</p>
Respecter et inclure des voix et des communautés diversifiées	Tendre la main à des communautés diversifiées afin de cocréer des histoires, des expériences et des collections	<p>Établir une feuille de route stratégique pour orienter les efforts d'engagement communautaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer des expériences et programmes invitants en collaboration avec des groupes sous-représentés, comme les nouveaux immigrants, les personnes LGBTQ2S+ et les gens appartenant aux minorités linguistiques (2021-2023) • Faire progresser la recherche menée en collaboration avec diverses communautés afin de dévoiler de nouvelles facettes significatives de la collection qui sont aptes à refléter de nouvelles perspectives (2020-2025)
	Honorer les modes de pensée autochtones dans un esprit de réconciliation	<p>Créer un partenariat de recherche sur l'astronomie autochtone, présenter un congrès international à activités multiples sur l'astronomie autochtone (2020-2021)* et concevoir une exposition itinérante (2020-2023)</p> <p>Créer des projets de recherche pluriannuels en collaboration avec des groupes autochtones sur la culture alimentaire et les ressources naturelles (en fonction du financement, 2021-2024)</p> <p>Établir une stratégie pour susciter la participation des communautés autochtones (2020-2022) et travailler avec celles-ci dans le but de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coprésenter une expo-science autochtone (2022) • Améliorer les programmes de diffusion du savoir intergénérationnels et à l'intention des jeunes (2021-2025) • Reconnaître davantage les contributions des peuples autochtones en aviation (2020-2025) • Travailler à la mise en œuvre des recommandations (69 et 70) issues de la Commission de vérité et réconciliation afin d'améliorer la description des objets de la collection (commencé en 2020)

Résultats	Indicateurs	2019-2020 (réels)		2020-2021		2021-2022
		Cible	Réels	Cible	Réels au 30 sep. 2020	Cible
L'accessibilité accrue aux musées et aux programmes (court)	Perception de l'accessibilité par les partenaires et les visiteurs	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		<i>Année de réf.</i>	<i>Enquête non encore menée</i>	À dét. en 2021-2022*
Les Canadiens ont accès à l'offre et à la collection par des moyens numériques innovateurs (court)	Connexions et participations virtuelles	<i>Indicateur révisé adopté en 2020-2021</i>		<i>Année de réf.</i>	1,425 million	À dét. en 2021-2022*
	Disponibilité numérique des collections sélectionnées	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		Documents d'archives : 24 % (réf. était 23 %) Artefacts 3D : niveau de réf.	Documents d'archives numérisés : 24,5 % Artefacts 3D : non encore déterminé	Archives, cible : 40 % Artefacts 3D : non encore déterminé
Des membres de diverses communautés participent au façonnement des expériences et des collections aux musées (court)	Collaborations avec des communautés de la diversité	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		<i>Année de réf.</i>	2 collaborations avec des communautés de la diversité	À dét. en 2021-2022*
Des collaborations avec les collectivités autochtones sont dynamisées partout au Canada (court)	Collaborations avec des communautés autochtones	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		<i>Année de réf.</i>	9 collaborations avec des communautés autochtones	À dét. en 2021-2022*
Les Canadiens autrefois limités par des obstacles participent aux expériences sur place et en ligne (moyen)	Représentation de la population chez les visiteurs	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		<i>Année de réf.</i>	<i>Enquête non encore menée</i>	À dét. en 2021-2022*
	Engagement des régions canadiennes	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		<i>Année de réf.</i>	26 %	À dét. en 2021-2022*
Des communautés variées ont un sentiment d'appartenance en prenant part aux expériences (ultime)	Sentiment d'appartenance chez les auditoires provenant de communautés de la diversité	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		<i>Année de réf.</i>	<i>Enquête non encore menée</i>	À dét. en 2021-2022*

3.3 Objectif stratégique 3 : renforcer nos fondations

La réussite d'Ingenium repose sur ses fondations essentielles : son équipe, sa collection, ses ressources financières, ses offres et son infrastructure. La pandémie de la COVID-19 a entraîné des pressions supplémentaires sur ces fondations, notamment une réduction significative des revenus, de nouvelles circonstances personnelles et professionnelles pour le personnel et des changements rapides dans les processus opérationnels. En renforçant ces fondations, la société s'assure d'avoir à disposition les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats de ses programmes et de son plan stratégique, et qu'elle pourra continuer de s'adapter tout au long de la pandémie et pendant la période post-COVID.

Stratégies	Activités clés	Livrables clés et jalons de mise en œuvre
Habiller l'équipe d'Ingenium afin que tous « vivent » les valeurs communes de la société	Renforcer la culture de travail à Ingenium	<p>Mettre en œuvre un plan d'engagement du personnel envers le plan stratégique 2020-2025 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offrir de la formation et de la sensibilisation sur les valeurs de l'organisme, la prise de risques et l'innovation (depuis 2020) <p>Soutenir un réseau d'apprentissage piloté par le personnel (2021-2023) afin de favoriser la mise sur pied de communautés de pratique, de groupes de travail et d'activités de formation sur les thèmes de l'équité, de la diversité, de l'inclusion, de l'accessibilité, des compétences numériques et des valeurs organisationnelles</p> <p>Améliorer les outils et procédés ou en créer des nouveaux afin de mieux soutenir une main-d'œuvre diversifiée (2021-2022)</p>
Réaliser le plein potentiel du Centre Ingenium et de la collection nationale	Positionner le Centre Ingenium en tant que centre d'excellence en matière d'entretien de collections, de recherche et d'accès	<p>Élargir les programmes qui misent sur la collection pour soutenir la prochaine génération de professionnels du patrimoine : conservateurs auxiliaires, stagiaires, collaborateurs érudits, etc. (2020-2022)</p> <p>Finir le déplacement de la collection vers le Centre Ingenium (jusqu'en 2022)</p> <p>Établir un plan visant l'arriéré de catalogage, et prévoir du financement pour sa mise en œuvre (2021-2023)</p> <p>Amorcer des visites thématiques de la collection au Centre Ingenium (2021-2022)</p>
Positionner les musées en tant que destinations de choix	Attirer de nouveaux visiteurs et inciter les gens à revenir aux musées	<p>Créer un plan d'élargissement de l'auditoire qui éclairera l'élaboration d'offres à l'intention de nouveaux auditoires (2021-2022)</p> <p>Établir un plan triennal d'expositions visant celles sur le contrôle de la circulation aérienne (2021-2022), la sécurité alimentaire* (2020-2024), les superhéros des sols (2021-2022), les voix autochtones en astronomie (2022-2023), l'aquaculture (2022-2027), la culture alimentaire autochtone* (2024-2025) et la bicyclette (2023), et présenter des expositions créées ailleurs</p> <p>Améliorer la disponibilité et la qualité des installations et services pour les visiteurs (salles de bain, etc.) dans tous les sites afin de mieux combler les besoins et attentes du public (2020-2022)</p> <p>Cibler de nouveaux groupes à inviter aux camps et aux programmes éducatifs sur place : enfants scolarisés à la maison, centres communautaires, associations pour les jeunes, conseils scolaires (2021-2023)</p>
	Chercher du financement pour optimiser la prestation des programmes	<p>Établir un plan durable et à long terme de remplacement du capital (2021-2022) et chercher du financement pour sa mise en œuvre (dès 2021)</p> <p>Mettre à jour les plans directeurs du MAAC (2020-2022) et élaborer des stratégies de financement pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le centre d'innovation alimentaire* (nom provisoire) (2021-2024) • le campus aérospatial* (dont les laboratoires de conservation) (2021-2025) • le parc des STIAM* (2024-2025)

Augmenter et diversifier les revenus, les commandites et les dons philanthropiques	Augmenter la profitabilité des activités commerciales	<p>Cerner de nouvelles sources de revenu et de nouveaux marchés pour nos offres, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> des produits axés sur la collection pour le commerce de détail et de gros (2021-2022) des expériences de location de salles uniques pour des réunions d'affaires, des retraites, etc. (2021-2022) des expositions itinérantes présentées dans des lieux non conventionnels (2021-2022) <p>Élaborer une stratégie marketing pour aligner les ressources et les activités commerciales les plus profitables (2021-2023)</p>
	Faire croître les relations de financement pluriannuel	<p>Livrer une stratégie en collaboration avec la Fondation visant à augmenter le nombre de donateurs et les dons philanthropiques, afin de soutenir la réalisation du plan stratégique (2021-2022) et mettre en œuvre une nouvelle stratégie (2022-2025)</p> <p>Obtenir du financement durable (subventions et autres contributions) pour l'institut de recherche (2020-2023)</p> <p>Aligner le renforcement des partenariats et les plans triennaux visant les expositions et les programmes (activité continue)</p>

Résultats	Indicateurs	2019-2020		2020-2021		2021-2022
		Cible	Réels	Cible	Réels au 30 sep. 2020	Cible
Le personnel est d'avis que la société est un merveilleux endroit où travailler (court)	Engagement des employés	70 %	68 %	Enquête bisannuelle non menée cette année		70 %
Des effectifs créatifs, inclusifs, responsables et qui collaborent (moyen)	Personnel démontrant nos valeurs communes	Nouvel indicateur adopté en 2020-2021		Année de réf.	Enquête non encore menée	À dét. en 2021-2022 ⁺
	Représentation chez le personnel	Aucune	Femmes : 64,2 % Personnes handicapées : 1,7 % Minorités visibles : 4,7 % Autochtones : 2,7 %	Aucune	Non encore déclaré	À dét. en 2021-2022 ⁺
	Le personnel se sent soutenu pour « vivre » les valeurs communes	70 %	68 %	Enquête bisannuelle non menée cette année		70 %
La collection nationale est mieux conservée et étudiée et plus accessible (court)	Collection déplacée dans le Centre Ingenium	15 %	15 %	41 %	24 %	70 %
	Occasions de diffusion de résultats de recherche	Nouvel indicateur adopté en 2020-2021		Année de réf.	105	133
	Documentation de la collection	Nouvel indicateur adopté en 2020-2021		Doc. comm. : 4 %	Doc. comm. : 3 %	Doc. comm. : 5 %

Résultats	Indicateurs	2019-2020		2020-2021		2021-2022
		Cible	Réels	Cible	Réels au 30 sep. 2020	Cible
				Archives : 6 % Artefacts : année de réf.	Archives : 5 % Lots d'acq. 3D : 1 %	Archives : 8 % Lots d'acq. 3D : 50 %
Les Canadiens sont plus engagés envers la collection nationale (moyen)	Utilisation des ressources axées sur la collection sur place	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		À l'étude – accès limité sur place		225
Les expériences encouragent les résidents locaux et les touristes à visiter les musées et à y retourner (court)	Achalandage	893 000	804 000	92 800	45 053	108 000
	Adhésions	12 000	12 000	12 000	10 000	4 500
	Part de marché, public général et tourisme	25 %	25 %	25 %	23 %	Général : 25 % Tourisme : À dét. En 2021-2022 ⁺
	Valeur de l'admission	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		Année de réf.	Enquête non encore menée	À dét. en 2021-2022 ⁺
	État des actifs	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		Année de réf.	Enquête non encore menée	À dét. en 2021-2022 ⁺
Le modèle d'affaires s'aligne sur les besoins du plan stratégique (court)	Profitabilité des activités commerciales	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		Année de réf.	Non encore déclaré	0 \$
	Revenus d'exploitation	9,07 M\$	9,79 M\$	1,475 M\$	0,873 M\$	1,435 M\$
	Contributions (en espèces)	1,6 M\$	3,637 M\$	0,85 M\$	0,185 M\$	0,54 M\$
	Durée des partenariats financiers	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		Année de réf.	Non encore déclaré	36 mois
La collection et les musées sont viables et pertinents aux yeux des générations d'aujourd'hui et de demain (long)	Entretien de la collection	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		Année de réf.	Non encore déclaré	À dét. en 2021-2022 ⁺
	Renouvellement des expositions	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>		Année de réf.	Non encore déclaré	À dét. en 2021-2022 ⁺

3.4 Risques

En 2017-2018, Ingenium a adopté un nouveau cadre de gestion intégrée des risques qui est conforme aux normes applicables ainsi qu'aux exigences ISO (International Standards Organization) 31000 en matière de gestion des risques. Conformément au cadre, la société définit les risques dans un registre, en évalue la probabilité et les répercussions possibles, et établit des plans d'action pour atténuer les risques cernés qui se situent au-delà du seuil de tolérance défini dans le profil de risque de l'organisme.

En 2021-2022, quatre risques importants inclus dans le profil de risque sont considérés supérieurs au seuil de tolérance de la société. Ces risques sont résumés ci-dessous :

- **Financement fourni par le gouvernement** : le risque qu’Ingenium ne recevra pas suffisamment de financement du gouvernement étant donné les coûts à la hausse, le défaut d’indexer le financement, et les nouvelles dépenses non provisionnées (pour couvrir les paiements en remplacement d’impôts pour le Centre Ingenium).
 - **Atténuation** : Ingenium assure une gestion financière rigoureuse pour équilibrer les dépenses en fonction du financement reçu, et continue d’informer le gouvernement des coûts qui font pression sur ses ressources financières.
- **Commandites, contributions et philanthropie** : le risque qu’Ingenium ne pourra pas obtenir la quantité voulue de commandites et de contributions (et de dons philanthropiques) de tiers étant donné sa capacité limitée de réaliser des activités de collecte de fonds.
 - **Atténuation** : Ingenium développera et mettra en œuvre une stratégie de commandites qui s’aligne sur les objectifs stratégiques et l’environnement actuel. Elle dressera un inventaire de ses commanditaires et partenaires pour explorer les occasions de projets additionnels avec ses collaborateurs existants. Elle mettra en œuvre une stratégie de gestion des relations avec les clients pour approfondir l’engagement de ces derniers envers Ingenium.
- **Concurrence et conditions du marché** : le risque qu’Ingenium ne puisse pas réagir de façon adéquate aux fluctuations du marché, ne puisse pas rester compétitive et ne puisse pas générer suffisamment de revenus en raison d’un budget marketing limité et d’une concurrence élevée dans le domaine du tourisme dans la région de la capitale nationale, ainsi que d’une baisse du tourisme.
 - **Atténuation** : Ingenium entend s’assurer de gérer les coûts des salaires en fonction de la réduction de la fréquentation dans les musées en raison de la pandémie. Elle effectuera une analyse coûts-avantages de la prestation de programmes virtuels lorsque les mesures sanitaires seront assouplies et après la pandémie.
- **Biosécurité** : le risque qu’un incident lié à la biosécurité ou qu’une pandémie se produise et ait une incidence sur les sites d’Ingenium (sur la prestation des services) ou dans la région en raison de l’environnement sanitaire mondial actuel, ce qui pourrait mettre en danger le personnel et les animaux et perturber complètement la prestation des programmes.
 - **Atténuation** : pendant la pandémie, tout le personnel qui le peut est en télétravail. Deux groupes de travail ont été mis sur pied pour examiner les procédures, mettre en œuvre des mesures et consulter le personnel et les visiteurs en ce qui concerne leurs besoins. Ingenium assure en outre la mise en œuvre de toutes les mesures de santé publique, dont la mise à disposition de l’EPI nécessaire, la désinfection, la modification des espaces et la signalisation piétonne.

Ingenium surveille également de près d’autres risques liés à la capacité de la main-d’œuvre d’assurer la réalisation des aspirations du plan stratégique, à l’endommagement potentiel de la collection pendant son déplacement, à la capacité de maintenir son infrastructure numérique et d’en assurer l’opérationnalité, et à la cybersécurité.

4.0 APERÇU DES ÉTATS FINANCIERS

4.1 Hypothèses financières

Principales présomptions relatives au financement et aux revenus

Ingenium présume qu'elle recevra un financement stable du gouvernement, de 2021-2022 à 2025-2026, soit des crédits parlementaires de 28,5 millions de dollars, pour ses dépenses d'exploitation et d'immobilisations.

Près de 22 % du budget d'exploitation sont généralement financés par des revenus autogénérés, et un peu moins de 5 %, par des revenus provenant de contributions. La majeure partie des revenus d'exploitation provient des droits d'entrée pour les activités et programmes des musées, dont l'admission aux programmes scolaires, les ventes dans les boutiques, les expériences thématiques, le stationnement, la location de salles et les concessions. Par conséquent, les revenus d'exploitation sont étroitement liés à la fréquentation dans les musées.

Le tableau ci-dessous présente la ventilation de la fréquentation par musée.

Tableau 1 – Taux de fréquentation par musée

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021		2021-2022
		Réels		Budget	Prévisions	Projections
MSTC	278 000	509 000	367 000	365 000	37 000	46 000
MAEC	279 000	227 000	209 000	233 000	29 300	28 000
MAAC	218 000	202 000	193 300	210 000	26 500	34 000
Total	775 000	938 000	769 300	808 000	92 800	108 000

Au cours de la période 2018-2019, le premier exercice financier complet du Musée des sciences et de la technologie du Canada (MSTC) renouvelé et période où l'exposition spéciale encensée par la critique *L'art de la brique* a été présentée, la société a enregistré un record d'achalandage de tous les temps. Les effets de la réouverture se sont toutefois rapidement dissipés, et la fermeture des musées en mars 2020 a également contribué à la baisse de la fréquentation.

La fréquentation prévue en 2021-2022 a été révisée à moins de 20 % du niveau d'achalandage auquel on aurait dû s'attendre. Les chiffres tiennent compte des fermetures des musées au printemps, pendant les mois les plus rentables de l'année, ainsi que de la possibilité d'autres fermetures éventuelles. Ils reflètent également des considérations générales comme la diminution du tourisme et les restrictions en matière de voyages, les restrictions en matière de sorties scolaires, la réticence à visiter des lieux publics, la crainte de contagion et la diminution du revenu disponible pour participer à des activités culturelles. Ces facteurs devraient se dissiper lentement au cours des années à venir.

Par conséquent, les revenus projetés pour les droits d'entrée, les adhésions et programmes, les ventes en boutique, les concessions, la location de salles et le stationnement se situent à seulement 20 % de ce qui pourrait être normalement attendu.

Alors que les partenariats et la philanthropie subissent aussi les effets de la réduction des activités, les niveaux de contribution devraient atteindre leur niveau le plus bas en 2021-2022, avant de commencer à remonter.

Principales présomptions relatives aux dépenses

Plus de la moitié du budget d'Ingenium sera consacré aux salaires du personnel des musées pour accueillir les visiteurs, faire fonctionner les musées, concevoir et présenter les programmes et les camps, offrir les services et prendre soin de la collection et des autres actifs. Les coûts liés aux effectifs reflètent le niveau d'achalandage prévu. Étant donné le financement d'urgence reçu en raison de la COVID-19 et de la diminution des dépenses, aucune réduction de personnel n'est prévue en 2021-2022.

Le maintien d'un personnel compétent et expérimenté permettra à la société de réaliser la majorité de ses activités prévues, y compris certaines qui n'ont pas été réalisées en 2020-2021 en raison de la pandémie. Les plateformes numériques permettent à la société de rejoindre de nouveaux auditoires tant au pays qu'ailleurs dans le monde. Le budget d'exploitation de 2021-2022 permettra à Ingenium de :

- consolider l'engagement avec le public par le biais des réseaux sociaux et des contenus Web, comme des articles et des blogues;
- présenter des webinaires sur une variété de thèmes liés à des questions sociales telles que les femmes dans les STIM, les répercussions de la pandémie, etc.;
- présenter des programmes et excursions scolaires virtuels, jusqu'à ce que les conseils scolaires reprennent les excursions et les programmes sur place;
- présenter des activités de communication scientifique et de formation pour enseignants en mode virtuel;
- élaborer et inaugurer des expositions temporaires et itinérantes financées par des partenaires;
- fournir des ressources éducatives supplémentaires aux parents, aux enseignants et aux élèves en élaborant et en proposant des programmes scolaires virtuels, des visites virtuelles des musées, de la formation à distance et des ressources pour « faire de la science » à la maison;
- revoir et concevoir des programmes et expositions, et gérer les relations avec les membres et les partenaires.

Toutefois, on ne s'attend pas à ce que les activités qu'il n'est pas possible d'offrir sur place en toute sécurité ou en raison de la diminution de la capacité sur place, comme les camps d'été et les fêtes d'anniversaire, reprennent en 2021-2022. On s'attend à ce que les locations de salles ne reprennent que plus tard dans l'année. Des dépenses de programmes devraient donc diminuer.

La majorité du reste du budget sera absorbée par les dépenses obligatoires associées à l'exploitation sûre et sécuritaire des musées et des bâtiments abritant la collection. Le portefeuille d'actifs comprend 18 immeubles répartis sur les trois campus des musées. En 2019-2020, Ingenium a commencé à exploiter et à occuper le nouveau Centre Ingenium, en y déménageant progressivement son importante collection nationale. Les dépenses non discrétionnaires liées aux installations diminueront en 2021-2022 du fait que deux des trois espaces d'entreposage de la collection seront libérés. Le troisième espace loué, contenant environ un tiers de la collection, sera libéré après l'installation des rayonnages toujours manquants et la fin du déménagement, en 2022-2023.

Ingenium a une obligation de rembourser un emprunt de 4,2 millions de dollars contracté en 2008 pour rénover le MAEC. La société doit rembourser sa dette en 25 ans, au moyen de ses revenus d'exploitation nets découlant de l'augmentation prévue des recettes et contribution grâce à ces nouveaux espaces. Or, les pertes de revenus en raison de la pandémie ont repoussé sa capacité de rembourser sa dette.

Au cours de la période de planification, Ingenium entend achever l'aménagement intérieur et les travaux extérieurs au Centre Ingenium. Elle achèvera également les projets liés à la santé et la sécurité dans ses immeubles qui sont financés par des crédits reportés reçus de 2016 à 2021. Les fermetures et restrictions associées à la pandémie ont retardé l'achèvement des rénovations des petits bâtiments et le remplacement

de la clôture périphérique de la piste d'aviation au MAEC, ainsi que les modifications au stationnement et aux voies de circulation au MAAC.

4.2 États financiers

Les états financiers *pro forma* ont été préparés conformément au chapitre de la série 4200 des normes comptables du secteur public canadien applicables aux organismes gouvernementaux sans but lucratif, et dans le respect des états financiers publiés dans le rapport annuel de l'institution. La société applique la méthode du report pour la comptabilisation des apports pour les organismes sans but lucratif et, par conséquent, les états sont présentés selon la méthode de comptabilité d'exercice. Les revenus sont présentés par source, et les dépenses, par activité, en parallèle aux responsabilités fondamentales de la société décrites dans le budget principal.

Tableau 2 – État de la situation financière

(en milliers de dollars)	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026
	Réels	Prévisions	Budget	Projections	Projections	Projections	Projections
ACTIF							
Actif à court terme							
Liquidités	19 688	17 460	10 892	7 793	5 793	4 593	4 693
Comptes débiteurs							
- Ministères	963	900	900	900	900	900	900
- Clients	522	375	375	375	375	375	375
Stocks	631	600	600	600	600	600	600
Frais payés d'avance	630	400	400	400	400	400	400
	22 434	19 735	13 167	10 068	8 068	6 868	6 968
Autre actif							
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	264 606	255 156	255 456	246 355	234 255	222 155	210 055
	287 041	274 892	268 624	256 424	242 324	229 024	217 024
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES							
Passif à court terme							
Comptes créditeurs et charges à payer	7 644	7 500	7 500	9 000	10 500	12 000	13 500
Tranche à court terme des avantages sociaux futurs	343	268	200	200	200	200	200
Produit reporté	10 579	9 079	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479
	18 566	16 847	10 179	11 679	13 179	14 679	16 179
Autre passif							
Avantages sociaux futurs	268	200	200	200	200	200	200
Avance à long terme	4 208	4 208	4 208	4 208	4 208	4 208	4 208
Fonds pour les dépenses en capital reportées	251 257	241 907	242 307	233 307	221 307	209 307	197 307
	274 299	263 162	256 894	249 394	238 894	228 394	217 894
Actif net							
Non affecté	2 640	1 628	1 628	-3 072	-6 672	-9 472	-10 972
Investissement en immobilisations	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102
	12 742	11 730	11 730	7 030	3 430	630	-870
TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET	287 041	274 892	268 624	256 424	242 324	229 024	217 024

Tableau 3 – État des résultats

(en milliers de dollars)	2019- 2020 Réels	2020- 2021 Prévisions	2021- 2022 Budget	2022-2023 Projections	2023-2024 Projections	2024-2025 Projections	2025-2026 Projections
RECETTES							
Droits d'entrée							
MSTC	2 663	255	300	800	1 200	1 600	2 000
MAEC	910	105	145	360	570	750	960
MAAC	927	75	140	350	540	720	940
Ventes au détail, boutiques	1 166	120	175	480	720	840	1 220
Location de salles et concessions	617	35	0	200	360	480	600
Stationnement	1 126	100	125	320	480	640	820
Adhésions	1 094	335	150	380	600	800	1 000
Activités agricoles	390	340	330	330	330	330	330
Expositions itinérantes	220	40	30	80	120	160	200
Droits d'entrée	678	70	40	100	150	200	260
Recettes totales d'exploitation	9 791	1 475	1 435	3 400	5 070	6 520	8 330
Contributions	3 637	850	540	1 800	1 800	1 800	2 000
Intérêts	786	100	50	100	50	50	50
TOTAL DES RECETTES	14 214	2 425	2 025	5 300	6 920	8 370	10 380
DÉPENSES							
Préservation du patrimoine et recherche	6 536	6 600	6 343	5 150	5 200	5 250	5 350
Expositions, programmes et rayonnement	20 041	16 132	16 299	16 514	16 784	17 134	17 544
Musées et immeubles abritant la collection	20 357	22 540	21 000	20 900	20 950	21 000	21 050
Services internes	8 256	7 504	7 700	7 950	8 100	8 300	8 450
TOTAL DES DÉPENSES	55 190	52 776	51 342	50 514	51 034	51 684	52 394
Résultats d'exploitation nets avant financement public	-40 976	-50 351	-49 317	-45 214	-44 114	-43 314	-42 014
Crédits parlementaires*	40 275	49 339	49 317	40 514	40 514	40 514	40 514
BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE)	-701	-1 012	0	-4 700	-3 600	-2 800	-1 500

Tableau 4 – État des flux de trésorerie

(en milliers de dollars)	2019- 2020 Réels	2020- 2021 Prévisions	2021- 2022 Budget	2022-2023 Projections	2023-2024 Projections	2024-2025 Projections	2025-2026 Projections
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT							
Encaissements (clients)	12 773	1 686	1 435	3 401	5 070	6 520	8 330
Crédits parlementaires utilisés pour le fonctionnement	27 347	36 939	36 919	27 716	27 714	27 714	27 714
Décaissements (fournisseurs)	-20 587	-40 302	-38 910	-36 113	-36 634	-37 284	-37 994
Décaissements (salaires et avantages sociaux)	-23 328	-19 550	-19 550	-19 549	-19 548	-19 548	-19 548
Apports affectés reçus de la Fondation	77	850	540	1 800	1 800	1 800	2 000
Intérêts reçus	854	100	50	100	50	50	50
Encaissements nets (utilisés) liés aux activités de fonctionnement	-2 864	-727	34	-3 096	-2 000	-1 200	100
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS							
Paiements liés à des acquisitions immobilières	-30 830	-3 050	-12 800	-3 800	-800	-800	-800
Encaissements nets liés aux activités d'investissement en immobilisations	-30 830	-3 050	-12 800	-3 800	-800	-800	-800
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Financement lié à des acquisitions immobilières	4 186	1 549	6 198	3 797	800	800	800
Total des flux de trésorerie liés aux activités de financement	4 186	1 549	6 198	3 797	800	800	800
Augmentation (diminution) de l'encaisse et des investissements à court terme	-29 508	-2 228	-6 568	-3 099	-2 000	-1 200	100
Liquidités au début de l'exercice	49 196	19 688	17 460	10 892	7 793	5 793	4 593
LIQUIDITÉS À LA FIN DE L'EXERCICE	19 688	17 460	10 892	7 793	5 793	4 593	4 693

Tableau 5 – Évolution de l'actif net

(en milliers de dollars)	2019- 2020 Réels	2020- 2021 Prévisions	2021- 2022 Budget	2022-2023 Projections	2023-2024 Projections	2024-2025 Projections	2025-2026 Projections
Investissement en immobilisations début de la période	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102
Modifications, investissement fin de la période	-	-	-	-	-	-	-
Investissement en immobilisations, fin de la période	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102
Actifs nets non affectés, début de la période	3 341	2 640	1 628	1 628	-3 072	-6 672	-9 472
Surplus (perte) pour la période	-701	-1 012	0	-4 700	-3 600	-2 800	-1 500
Actifs nets non affectés, fin de la période	2 640	1 628	1 628	-3 072	-6 672	-9 472	-10 972
ACTIFS NETS, FIN DE LA PÉRIODE	12 742	11 730	11 730	7 030	3 430	630	-870

4.2.1 Notes étayant les hypothèses financières

Crédits parlementaires : la société présume qu'au cours de la période, elle continuera de recevoir un niveau de base de crédits parlementaires de 28,5 millions de dollars (comptabilité de caisse), ce qui tient compte de l'ajustement salarial rétroactif associé aux augmentations économiques salariales de 2018-2019 à 2020-2021, mais qui exclut la présomption d'augmentations de salaire futures. De plus, elle ne présume pas qu'elle continuera de recevoir du financement temporaire d'urgence en raison de la pandémie de COVID-19 au cours de la période, comme en 2020-2021 et en 2021-2022, ou de financement pour couvrir les PERI comme en 2021-2022. Ces projections sont basées sur les prévisions de pertes de revenus estimées à l'aide de l'information actuellement disponible et de l'expérience récente des impacts de la pandémie sur la fréquentation en 2020-2021.

La majeure partie des crédits parlementaires reportés utilisés en 2018-2019 et en 2019-2020 étaient du capital reçu en 2016-2017 et en 2017-2018 pour la construction du Centre Ingenium, et les fonds reçus au cours des cinq dernières années pour terminer les projets d'immobilisations liés à la santé et la sécurité qui ont été reportés à l'exercice 2021-2022. Le financement associé au déplacement de la collection vers le Centre Ingenium et à la libération des locaux loués sera dépensé jusqu'en 2021-2022.

Hypothèses détaillées visant les revenus

La majeure partie des revenus d'exploitation provient des droits d'entrée pour les activités et services des musées, dont l'admission et les programmes, les adhésions, les ventes dans les boutiques, les expériences thématiques, le stationnement, la location de salles et les concessions, et est fortement corrélée aux projections de fréquentation dans les musées.

Revenus provenant des droits d'entrée : la projection des recettes d'admission pour 2021-2022 suppose que les mesures de santé publique actuelles qui ont un impact significatif sur la fréquentation, telles que les restrictions de voyage et les plafonds sur la taille des groupes dans les espaces publics, seront maintenues pendant l'année, en parallèle à la vaccination de la population. Ainsi, les recettes d'admission projetées ne représentent que 13 % du montant atteint en 2019-2020. Les projections pour les années suivantes sont basées sur la reprise progressive de la fréquentation prévue jusqu'en 2025-2026, moment auquel la société s'attend à atteindre un nouveau niveau de référence « normal » de fréquentation.

Revenus provenant des programmes : les visiteurs viennent aussi aux musées afin de participer à divers programmes, dont des programmes scolaires, des camps saisonniers, des visites guidées et des fêtes d'anniversaire. La majeure partie des revenus dans cette catégorie provient des programmes scolaires. La société suppose que les restrictions sur les excursions scolaires seront maintenues en 2021-2022, et que les revenus dans cette catégorie proviendront uniquement des programmes éducatifs virtuels offerts aux écoles, dont les prix sont beaucoup plus bas mais qui sont toujours présentés par le personnel de l'Expérience des visiteurs, sur place. La société suppose qu'elle pourra progressivement rétablir les camps saisonniers, les visites et les fêtes d'anniversaire sur place au cours de 2022-2023, mais qu'il faudra du temps pour reconstituer les auditoriums.

Revenus provenant des adhésions : la société offre un programme d'adhésion comportant plusieurs catégories : familles, aînés, étudiants et autres. Les privilèges accordés aux membres sont les suivants : accès illimité au MSTC, au MAEC et au MAAC, rabais sur le renouvellement, rabais dans les boutiques et les cafétérias des musées, inscription hâtive aux camps d'été, et activités et visites réservées exclusivement aux membres. Toutefois, nombre de ces avantages ne s'appliquent pas en raison des mesures de santé publique actuelles. La fréquentation et la vente d'adhésions ayant considérablement diminué en 2020-2021, cela affectera également les renouvellements en 2021-2022. Les ventes et les renouvellements d'adhésion devraient commencer à se redresser en 2022-2023.

Revenus provenant des ventes au détail : le MAEC et le MSTC ont des boutiques sur place et un site de vente en ligne qui offrent des livres, des jouets et des jeux, des articles-cadeaux, des vêtements et d'autres produits de marque liés aux contenus des musées. La société avait connu une tendance à la hausse des ventes moyennes au détail par visiteur depuis la réouverture du MSTC en 2017, passant de 1,85 \$ par visiteur à 2 \$ par visiteur en 2019-2020. En 2020-2021, les ventes en boutique (sur place) ont chuté de 90 % en raison de la fermeture des sites et de la fréquentation limitée, tandis qu'une croissance mineure a eu lieu dans les ventes en ligne. La société s'attend à ce qu'il en soit de même en 2021-2022.

Revenus provenant du stationnement : le montant maximal des frais de stationnement aux musées est de 8 \$ par jour. La société perçoit les revenus de stationnement et verse des frais de gestion à un tiers qui surveille les aires, perçoit les frais et entretient les bornes de paiement. L'entente avec l'Hôpital Montfort pour le stationnement au MAEC conclue depuis plusieurs années pourrait ne pas être maintenue en raison du télétravail du personnel hospitalier. Au cours de la période, on s'attend à ce que les revenus découlant du stationnement se rétablissent progressivement jusqu'à ce qu'ils se stabilisent à 820 000 \$ par année en 2025-2026, en parallèle au nouveau niveau de référence d'achalandage.

Revenus provenant de la location de salles : les revenus provenant de la location de salles sont calculés selon un modèle de tarification par activité, prévoyant un partage des bénéfices avec le fournisseur de services alimentaires sur place, au MAEC et au MSTC. Des traiteurs sélectionnés paient aussi des frais annuels. Les espaces de location offerts aux musées sont devenus de plus en plus populaires au cours des dernières années, jusqu'à ce que toutes les activités soient annulées en 2020-2021. La projection des recettes de location de salles pour 2021-2022 suppose qu'il n'y aura aucune réservation au cours de l'année, et très peu de recettes associées aux concessions. La société s'attend à une légère augmentation dans le nombre de locations et dans la marge de profit de chaque location au cours de la période de planification.

Revenus provenant des expositions itinérantes : la société perçoit des frais de location d'expositions itinérantes auprès d'autres établissements aux niveaux national et international. Les expositions itinérantes sont élaborées au moyen des fonds provenant de contributions et de commandites. Le programme des expositions itinérantes a connu une belle croissance, comptant des expositions de différentes tailles et de types 2D et 3D qui sont proposées à des institutions patrimoniales et à des lieux non traditionnels, comme des bibliothèques et des ambassades.

De nombreuses réservations prévues pour 2020-2021 ont été reportées à 2021-2022, et le nombre de nouvelles réservations est inférieur à celui des dernières années. Les revenus dans cette catégorie ne devraient commencer à se redresser que lorsque les lieux publics seront ouverts à leur pleine capacité.

Revenus provenant des activités de la ferme : le MAEC comprend une ferme de démonstration en activité qui génère des revenus provenant de la production laitière. C'est ici la seule catégorie de revenus qui ne connaît pas une forte baisse en raison de la COVID-19. Les revenus d'exploitation de la ferme devraient se maintenir à un niveau constant au cours de la période de planification.

Autres revenus : les revenus de cette catégorie dépendent grandement de la participation des visiteurs aux expériences thématiques et du nombre d'activités spéciales organisées dans les musées. Les droits d'auteur et les frais de permis perçus font partie de cette catégorie. Les recettes provenant de la vente de biens excédentaires rationalisés en raison du déménagement de la collection, de l'entrepôt et des bureaux ont été le principal facteur contributeur à l'augmentation significative de ces revenus en 2019-2020.

Commandites et contributions : la société obtient des contributions par le biais d'ententes de partenariat, et des contributions financières et en nature de la Fondation Ingenium, un organisme de bienfaisance enregistré et entité juridique distincte dont le mandat est d'offrir un accès aux expositions et programmes éducatifs de la société et des fonds pour la préservation de la collection scientifique et technologique

nationale. Les contributions en nature comprennent le soutien fourni par les employés d'autres organismes gouvernementaux dont une juste valeur marchande peut être déterminée. La capacité d'Ingenium de recueillir des fonds est toutefois confrontée à une forte concurrence dans le secteur des commandites et de la philanthropie.

Revenus provenant des intérêts : l'encaisse est placée dans des instruments à faible risque (des certificats de placements garantis) dont le rendement prévu est de 1,5 %. L'encaisse comptabilisée ces dernières années était associée aux capitaux en réserve destinés à l'achèvement du Centre Ingenium et aux projets d'immobilisations liés à la santé et la sécurité. Comme la société utilise ses fonds pour réaliser des projets d'immobilisations, les produits d'intérêts diminueront de façon significative au cours de la période de planification.

Description des responsabilités fondamentales

Préservation du patrimoine et recherche : comprend toutes les activités dédiées au développement et à la préservation de la collection, comme le catalogage et la conservation des artefacts et archives, la recherche historique, et les services de bibliothèque et de gestion de l'information. Comprend également les coûts liés à la préparation de la collection et son déplacement vers le nouveau Centre Ingenium. Les salaires du personnel de la division des conservateurs et des services de la conservation et de la collection sont également inclus ici.

Expositions, programmes et rayonnement : comprend toutes les activités dédiées à l'interprétation de la collection et à la démonstration de procédés scientifiques et technologiques par le biais d'expositions, d'initiatives nationales, de ressources éducatives et d'activités de rayonnement. Les salaires du personnel des musées sont inclus dans cette catégorie.

Musées et immeubles abritant la collection : comprend toutes les activités liées à l'exploitation et à l'entretien des installations et milieux physiques requis pour abriter, protéger et présenter la collection, des laboratoires techniques liés à la conservation et à la collection, des musées publics et des espaces administratifs destinés au personnel. Comprend les salaires du personnel de gestion des installations.

Services internes : comprend les services qui soutiennent les activités de la société, dont celles associées à la gestion des ressources et activités, à la conformité et à la déclaration d'information. Comprend également les efforts déployés pour accroître les revenus par l'entremise de commandites et d'activités commerciales, et le soutien administratif offert à la Fondation Ingenium.

4.3 Budget d'exploitation

Les dépenses prévues pour la période de planification permettront de maintenir l'intégrité des programmes, de soutenir des opérations et biens essentiels et d'honorer des obligations contractuelles.

La société s'attend à pouvoir maintenir l'équilibre en 2021-2022 grâce au financement d'urgence de 7,6 millions de dollars reçu en raison de la pandémie de la COVID-19 qui a été prévu dans le budget fédéral de 2021. Le financement supplémentaire temporaire compensera les considérables pertes de revenus et coûts supplémentaires associés aux impacts de la pandémie de la COVID-19, et les coûts des PERI pour le Centre Ingenium qui dépassent actuellement le financement reçu à cette fin.

La société ne s'attend pas à pouvoir maintenir l'équilibre pendant la période restante étant donné les pertes de revenus importantes prévues jusqu'à ce que la fréquentation des musées et les revenus se rétablissent de la pandémie, et en raison des PERI non provisionnés pour le Centre Ingenium.

Le tableau ci-dessous décrit le budget d'exploitation de la société par activité clé (selon la méthode de la comptabilité d'exercice).

Tableau 6 – Budget d'exploitation par principale activité

(en milliers de dollars)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réels	Prévisions	Budget		Projections		
Coûts du personnel	23 308	21 900	22 500	22 500	22 625	22 775	22 900
Coûts des installations non discrétionnaires	12 251	12 565	10 570	9 965	10 065	10 190	10 290
Décontamination (moisissures)	-	-	-	-	-	-	-
Déménagement de la collection	1 586	1 112	800	-	-	-	-
Amortissement	9 621	12 500	12 500	12 900	12 900	12 900	12 900
Développement et gestion de la collection	586	672	665	647	647	647	647
Programmation et expositions	4 870	2 150	2 252	2 337	2 437	2 687	2 947
Soutien des services internes	1 620	1 460	1 450	1 475	1 500	1 515	1 530
Publicité	812	450	455	450	500	550	600
Produits des boutiques	536	67	150	240	360	420	580
Total, comptabilité d'exercice	55 190	52 876	51 342	50 114	50 634	51 284	51 994

La majorité du budget d'exploitation de la société est consacrée aux dépenses salariales; toutefois, une partie des salaires est financée par des activités qui génèrent des revenus dans les musées (admissions, boutiques, programmes, activités spéciales, etc.), ou par des contributions pour des projets spéciaux. L'annulation de plusieurs programmes sur place en 2020-2021 et en 2021-2022 a réduit le besoin en postes à durée déterminée.

Les dépenses prévues pour 2021-2022 reflètent les coûts associés à l'élaboration et à la présentation de programmes et d'expositions, aux services internes, à la publicité et à l'approvisionnement en marchandise pour les boutiques. À l'inverse, les coûts du personnel et les dépenses non discrétionnaires liées aux installations et les dépenses d'amortissement augmenteront en raison de l'achèvement du Centre Ingenium et de la prolongation du projet de déménagement de la collection. Les dépenses associées à l'entretien et à la gestion de la collection seront légèrement plus élevées en raison de l'acquisition de matériel et de fournitures pour prendre soin des artefacts.

Une réduction des frais de déplacement est prévue en 2021-2022 puisque la société prévoit un maximum d'une seule réunion du conseil en personne pendant l'exercice. Les prévisions à la baisse en ce qui concerne le Développement des affaires et les activités commerciales en 2021-2022 reflètent la réduction du personnel et de la marchandise acquise pour les boutiques en raison de la baisse de fréquentation.

Pour exploiter ses 18 immeubles, la société défraie des coûts fixes non discrétionnaires substantiels, comme les loyers, les PERI et les frais de service de protection, d'entretien des immeubles et de services publics, coûts qui sont affectés par l'inflation et déterminés par les prix du marché et par la négociation de contrats.

Les dépenses ont atteint un sommet en 2019-2020 parce que la société a commencé à exploiter le nouveau Centre Ingenium tout en conservant les baux des espaces qui abritent la collection qui est progressivement déplacée vers le centre. Le déménagement de la collection financé par des crédits spéciaux reçus en 2016 s'est intensifié en 2019-2020, et se poursuivra jusqu'en 2022-2023 en raison des retards causés par la pandémie, notamment l'ordonnance de rester à la maison. Le personnel temporaire qui travaille à préparer les artefacts en vue de leur déménagement est en poste depuis 2018-2019, et a été renforcé en 2021-2022;

ces ressources seront progressivement éliminées lorsque le déménagement de la collection touchera à sa fin, en 2022-2023.

À partir de 2021-2022, les coûts des installations diminueront parce que la société aura libéré un deuxième espace loué grâce aux sommes résiduelles du financement spécial reçu pour le déménagement de la collection. Les dépenses liées aux installations continueront d'augmenter avec l'inflation. Les autres dépenses devraient être maintenues au minimum en 2021-2022, puis augmenter progressivement chaque année pour suivre l'inflation et la reprise de l'achalandage dans les musées.

4.4 Budget d'immobilisations

Le budget d'immobilisations de 2021-2022 prévoit 12 millions de dollars pour mener à bien des projets d'infrastructure et d'autres réparations et remplacements de grande envergure. Le budget d'immobilisations de base de 800 000 \$ sera utilisé pour réparer et remplacer des éléments cruciaux de ses actifs, dont les systèmes d'exploitation des bâtiments et de technologie de l'information (TI), de l'équipement de laboratoire et de manutention, et des éléments d'ameublement et d'éclairage. Étant donné que les auditoires s'attendent à des contenus numériques et interactifs propulsés par la technologie numérique qui progresse si rapidement, de l'équipement physique et numérique est une nécessité, mais qui requiert des mises à jour continues.

Le budget d'immobilisations est présenté dans le tableau ci-dessous, dans le contexte d'une vision des dépenses sur cinq ans.

Tableau 7 – Budget d'immobilisations

(en milliers de dollars)	2019- 2020	2020- 2021		2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026
	Réels	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Préservation du patrimoine et recherche								
Équipement technique	50	75	150	50	50	50	50	50
Expositions programmes et rayonnement								
Équipement agricole	25	50	0	50	50	50	50	50
Expositions permanentes	0	0	0	0	0	0	0	0
Musées et immeubles abritant la collection								
Centre Ingenium	17 861	0	1 450	7 692	3 000	-	-	-
Projets de santé et sécurité	1 143	6 250	1 250	4 308	-	-	-	-
Réparations durée de vie, MSTC	212	150	0	150	150	150	150	150
Réparations durée de vie, MAEC	125	125	100	125	125	125	125	125
Réparations durée de vie, MAAC	75	75	0	75	75	75	75	75
Équipement de sécurité	0	50	0	50	50	50	50	50
Améliorations locatives	0	0	0	0	0	0	0	0
Services internes								
Flotte et autre équipement	125	100	0	100	100	100	100	100
Infrastructure TI	250	200	150	200	200	200	200	200
Total, comptabilité de caisse	19 804	7 050	3 050	12 800	3 800	800	800	800

Projets liés à la santé et la sécurité

Ingenium utilisera le reste du financement issu du budget fédéral de 2016 pour la réparation et la restructuration d'installations et de gros équipements, afin de régler des problèmes liés à la santé et la sécurité et de pallier le report de travaux de réfection. Sur les neuf projets financés, il n'en restera que deux à réaliser en 2021-2022 à 2022-2023. Jusqu'ici, tous les projets ont été achevés dans un écart de plus ou moins 5 à 10 % des coûts estimés, respectant ainsi les enveloppes affectées à ces travaux.

- La réparation et le remplacement de la clôture périphérique de la piste d'atterrissage au Musée de l'aviation et de l'espace du Canada auront lieu au printemps 2021 puisque ces travaux nécessitent des conditions météorologiques favorables.
- La planification de la nouvelle aire de stationnement et des travaux de voirie au Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada a été ralentie; un nouveau plan de site a été préparé, nécessitant une consultation auprès d'Agriculture et Agroalimentaire du Canada, le propriétaire du site, et l'approbation de l'utilisation du terrain par la Commission de la capitale nationale (CCN). La première pelletée de terre du projet aura lieu plus tard en 2021.

Le Centre Ingenium

Dans le cadre de l'initiative fédérale liée aux infrastructures annoncée dans le budget de 2016, la société a reçu un investissement de 150,2 millions de dollars pour la construction d'un nouveau centre spécialement conçu pour la conservation des collections afin de préserver et de protéger les inestimables artefacts patrimoniaux du Canada. Le nouvel immeuble est doté de systèmes spécialisés de régulation de la température et de l'humidité, d'espaces d'entreposage scellés et protégés, de laboratoires et d'ateliers, d'aires de bibliothèque et d'archives et de bureaux administratifs. La société est le principal occupant du Centre Ingenium, mais y côtoie une autre institution du portefeuille de Patrimoine canadien, le Musée des beaux-arts du Canada. Cette colocation maximise les synergies naturelles et permet de réaliser des économies.

En raison de problèmes entourant le site, la conception et la construction découlant d'imprévus découverts au sous-sol, de grèves de la main-d'œuvre, de pénuries de matériaux, de retards de fabrication, de tarifs, d'exigences de conception imposées pour l'utilisation du terrain, entre autres facteurs, le coût de la construction du Centre Ingenium a dépassé les estimations et le financement prévu. Par conséquent, certains éléments ont été reportés afin d'assurer la construction et l'aménagement de base du centre. Dans son budget de 2021, le gouvernement fédéral a prévu 10 millions de dollars supplémentaires pour terminer l'aménagement des équipements et des voies de circulation. Au total, une fois achevé, le Centre Ingenium aura coûté environ 160 millions de dollars.

Grâce au financement complémentaire issu du budget 2021, il sera possible de réaliser les objectifs principaux du projet : améliorer l'accès à la collection, assurer des conditions ambiantes (température, humidité, sécurité) de conservation, aménager des nouveaux laboratoires de préservation, rapprocher le personnel des collections et des laboratoires pour rehausser la productivité et l'efficacité, et établir un nouvel institut de recherche axé sur la collection et la culture matérielle du Canada.

Le projet de construction du Centre Ingenium a mené à terme en 2019-2020. Au cours de 2021-2022, le système complet de rayonnages et le monte-charge seront installés, et les améliorations aux voies extérieures pour véhicules et piétons ainsi qu'au stationnement seront menées à terme en 2022-2023, tout comme l'aménagement du laboratoire numérique et des vitrines.

Ingenium organisera une inauguration publique officielle après la levée des restrictions visant les rassemblements publics liées à la pandémie, lorsque le déplacement de la collection sera terminé.