



SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE pour la période de planification de 2022-2023 à 2026-2027 et Budgets d'exploitation et d'immobilisations de 2022-2023

Musée canadien de la nature
Sommaire du plan d'entreprise pour la
période de planification de 2022-2023
à 2026-2027 et Budget de
fonctionnement et d'immobilisation de
l'exercice 2022-2023

Table des matières

1.0 Résumé	3
2.0 Vue d'ensemble de la Société	6
3.0 Contexte de fonctionnement	8
4.0 Objectifs et résultats stratégiques.....	12
5.0 Aperçu financier quinquennal.....	25

1.0 Résumé

Déclaration sur les effets de la pandémie de COVID-19

Le Plan d'entreprise a été rédigé à l'automne 2021 pendant la quatrième vague de COVID-19. À mesure que cette crise évolue, s'approfondit avec elle notre compréhension de son impact sur notre organisation. De nombreux éléments de ce Plan d'entreprise devront être repensés dans les mois et les années à venir pour refléter fidèlement nos plans visant à accomplir notre mandat tout en assurant la sécurité des visiteurs. Entre-temps, nous avons souligné tout au long de ce plan les répercussions prévues de la COVID-19 sur notre organisation, y compris les mesures que nous avons prises pour réduire nos coûts d'exploitation et tout investissement reçu du gouvernement du Canada pour assurer la poursuite de nos activités. En ce qui concerne les investissements du gouvernement du Canada, le Musée a reçu 8 millions de dollars en fonds d'urgence dans le cadre du Budget de 2021. Ce financement a aidé le Musée canadien de la nature (MCN) à combler le manque à gagner de 2021-2022 et à planifier celui des prochaines années alors que les niveaux de fréquentation reviennent progressivement aux niveaux prépandémiques. Pour 2022-2023, le gouvernement a accordé un financement temporaire additionnel de 5,1 millions de dollars devant servir à alléger les pressions financières causées par la pandémie de COVID-19.

Résumé

Le Musée poursuit son mandat national tel que décrit dans la *Loi des musées*, dans le contexte du régime de gouvernance et de responsabilité établi dans cette *Loi* et dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. À cette fin, le Conseil d'administration et les gestionnaires du Musée se sont engagés à gérer les fonds publics et privés investis dans l'établissement de manière transparente, responsable et en optimisant la valeur de la contribution que le Musée apporte aux Canadiens et au Canada. Le mandat du Musée est d'accroître, à l'échelle nationale et internationale, l'intérêt, l'appréciation, la compréhension et le respect de notre monde naturel. Ce mandat s'inscrit dans la mission d'un musée national d'histoire naturelle pour ce qui est s'assurer au Canada un meilleur avenir en inspirant la compréhension et le respect de la nature. Le mandat du Musée s'inscrit également dans une vision mondiale de l'histoire naturelle et de la conservation de la nature, vision qui vise à sauver le monde pour les générations futures avec des preuves, des connaissances et de l'inspiration.

Le Musée canadien de la nature est une entreprise de recherche de premier plan avec un leadership national et international démontré dans la connaissance de l'Arctique et dans la découverte et l'étude des espèces. Il deviendra de plus en plus important d'appliquer cette recherche, rendue accessible par les réseaux nationaux et mondiaux de connaissances qu'elle soutient. Le rôle accru du Canada dans le dialogue mondial sur l'environnement et le changement climatique soulève des attentes à l'égard du musée national d'histoire et de sciences naturelles, appelé à contribuer à l'ensemble des connaissances sur le passé, le présent et l'avenir de la nature en s'appuyant sur les preuves que la nature a accumulées au fil du temps.

L'un des thèmes de la période de planification 2022-2023 à 2026-2027 est la refonte et la réorientation pour l'avenir. Ce thème signifie que le Musée doit ajuster son approche pour faire progresser ses objectifs stratégiques toujours pertinents. Il permettra au Musée d'établir la valeur et l'impact de ses collections, de ses recherches scientifiques et de ses programmes d'engagement du public. En 2022-2023, le Musée partagera ses connaissances scientifiques en contribuant au Cadre mondial pour la biodiversité qui sera débattu lors de la COP15 de la Convention des Nations Unies sur les changements climatiques à Montréal, Canada, en 2022, investira dans le talent scientifique en parrainant des étudiants en personne et virtuellement, partagera un nouveau contenu dans l'espace Connexions de la Galerie de l'eau, mettra en évidence son expertise nécessaire pour répondre aux engagements de la COP26 en lançant son Institut du changement et de la durabilité de l'Arctique, et investira dans une conception rafraîchie de l'expérience du visiteur résultant des leçons tirées du flux de visiteurs pendant la COVID-19.

En 2022-2023, l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la stabilité financière de la Société est le problème opérationnel le plus critique auquel fait face le Musée. L'impact de la COVID-19 sur les activités du Musée exigera des ajustements aux stratégies et mesures de rendement décrites dans le présent Plan d'entreprise et dans ses itérations futures. En supposant que la fréquentation n'atteigne que 40 % des niveaux antérieurs, le Musée fera face à un manque à gagner de 6 millions de dollars à la fin de 2022-2023. Ce manque à gagner sera partiellement compensé par un financement d'urgence du gouvernement de 5,1 millions de dollars pour l'année 2022-2023, le reste étant comblé par le Musée qui fera appel à ses réserves, continuera à réduire la programmation publique, réduira le personnel occasionnel et à durée déterminée, réduira le travail scientifique sur le terrain, réduira l'arriéré de traitement des collections, maintiendra les postes vacants dans la recherche et l'engagement et réduira le financement des centres d'excellence.

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

Le Plan d'entreprise 2022-2023 à 2026-2027, approuvé par le Conseil d'administration le 25 novembre 2021, réaffirme cinq objectifs stratégiques :

- Transformer la compréhension qu'ont les gens du leadership du Canada dans le domaine du savoir arctique et de son importance pour notre avenir naturel mondial, et être un chef de file mondial qui influence le dialogue mondial sur l'Arctique et son importance pour notre avenir collectif. Les priorités de cet exercice seront le lancement de l'Institut sur le changement et la durabilité dans l'Arctique, le partage du contenu arctique par l'exposition *Planète glace* et une nouvelle exposition autochtone dans la Galerie des perspectives nordiques.
- Transformer la compréhension de la pertinence et de l'influence de la connaissance des espèces sur la vie des gens, maintenant et à l'avenir, et être un chef de file national qui contribue à la compréhension de la biodiversité et de la géodiversité du Canada. Le présent exercice sera axé sur le symposium et le programme de recherche de l'Institut arctique, la formation de la prochaine génération de chercheurs dans le domaine des collections et la planification de l'expansion non financée de 70 millions de dollars de notre campus de recherche et de conservation des collections.
- Transformer la compréhension et l'engagement envers la nature en misant sur des récits d'experts, des collections extraordinaires, des expériences personnelles et un dialogue puissant, et être un chef de file et un collaborateur dans l'inspiration et l'engagement, novateurs et durables, par la nature. L'accent sera mis sur la création d'expériences de contenu (physique et numérique) qui mettent en valeur les façons de savoir autochtones. Il portera également sur la promotion de nouveaux partenariats stratégiques qui font progresser l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité. Enfin il touchera la planification du projet de musée accessible de 20 millions de dollars.
- Jouer un rôle vital sur la scène nationale et mondiale pour faire progresser la compréhension et le respect de la nature, et être un acteur connu, respecté, actif et sollicité à l'échelle locale, nationale et mondiale. On privilégiera, cette année, l'engagement de haut niveau dans les forums scientifiques internationaux, y compris l'Union internationale pour la conservation de la nature, la Convention sur la diversité biologique (CDB) et ArcticNet. On favorisera aussi le partage de la recherche muséale avec la communauté scientifique mondiale à travers un portail en ligne actualisé et les éléments financés par le projet de numérisation des collections de 20 millions de dollars.

- Faire évoluer le modèle d'entreprise du Musée pour adopter de nouvelles technologies, l'analyse des données et la mobilisation des employés, et être un chef de file mondial dans l'application et le développement du modèle d'entreprise muséale durable. L'accent sera mis sur un modèle d'affaires actualisé en tenant compte des impacts à long terme de la COVID-19 sur les revenus commerciaux et sur le coût de fonctionnement de la phase tranquille de la campagne de dons majeurs de 100 millions de dollars de la Fondation nature et de l'avancement du cadre de gouvernance environnementale.

2.0 Vue d'ensemble de la Société

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

Le Musée canadien de la nature est l'un des musées nationaux du Canada, qui tous s'emploient à refléter ce que nous avons été, ce que nous sommes maintenant et ce que nous aspirons à devenir en tant que pays et en tant que Canadiens. Comme membres du portefeuille du Patrimoine canadien, nous nous efforçons d'appuyer la lettre de mandat du ministre dans la mesure où elle s'applique au mandat du Musée. Pour 2022-2023, le Musée jouera un rôle dans la sensibilisation des Canadiens au changement climatique et participera aux efforts de relance post-COVID. Le Musée continuera également d'appliquer son Cadre de diversité et d'inclusion de 2016 et son nouveau Cadre d'engagement des Autochtones.

Le Musée canadien de la nature est devenu une société d'État le 1^{er} juillet 1990 en vertu de la *Loi sur les musées*. On le cite à la première partie de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et il est soumis aux exigences de cette même loi en matière de contrôle et de responsabilités des sociétés d'État. Le Musée rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien.

Le Musée est responsable de deux installations : l'Édifice commémoratif Victoria (ECV) d'Ottawa et le Campus du patrimoine naturel (CPN) à Gatineau. La plupart des expositions et programmes publics du Musée ont lieu à l'ECV. Quant au CPN, situé sur une terre de 76 hectares, il a été conçu pour fournir les normes de sécurité et de sûreté nécessaires à la préservation de la collection d'histoire naturelle du Canada.

Les principales responsabilités reflètent les trois aspects centraux du mandat : Inspiration et Engagement (inspiration des visiteurs et des parties prenantes à s'engager avec la nature et à la valoriser), Soins et Accès aux collections, et Recherche et Découverte. Le Musée a deux immeubles et terrains à exploiter et à entretenir. Les services internes comprennent l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, la structure de responsabilisation, les processus et le soutien à toutes les activités qui contribuent à la réalisation du mandat du Musée, y compris la gouvernance, la planification stratégique et les services corporatifs.

Le rapport sur les résultats de l'exercice précédent se trouve dans le rapport annuel de la Société affiché sur nature.ca.

Vision mondiale : Un avenir naturel durable.

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

Notre mandat :

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

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

Nos valeurs

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

Notre gouvernance

C'est le Conseil d'administration qui, en vertu de la *Loi sur les Musées*, est responsable de la gestion du Musée devant le Parlement par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien. Plus précisément, conformément au paragraphe 18 (3) de la partie II de la *Loi des musées*, « Le Conseil est responsable de la réalisation des objectifs et de la gestion des affaires du Musée. » Les 11 membres du Conseil d'administration, nommés par décret, proviennent de toutes les régions du pays. Pour obtenir des renseignements sur la gouvernance du Musée, veuillez consulter l'Annexe 1 sur la structure de gouvernance d'entreprise.

Le Conseil d'administration est responsable de l'intendance générale de la Société. Il est censé donner une orientation stratégique à la direction et superviser les activités. Le Conseil a aussi le devoir d'agir dans l'intérêt supérieur de la Société du Musée en faisant preuve de prudence et de diligence raisonnable. Le Conseil est également responsable d'évaluer chaque année le rendement du ou de la PDG. Les administrateurs sont des ambassadeurs du Musée. Chacun et chacune est appelé à gouverner, à faire des dons, et à gagner des appuis pour le Musée. Chaque année, le Conseil évalue son rendement par rapport à des mesures qu'il a lui-même fixées.

Engagement des Autochtones

« La réconciliation consiste à établir et à maintenir une relation mutuellement respectueuse entre les Autochtones et les Allochtones de ce pays. » – Commission de vérité et réconciliation du Canada

Les musées nationaux du Canada ont un rôle important à jouer dans le processus de réconciliation en créant et en améliorant les possibilités d'engagement significatif avec les peuples et communautés autochtones.

Les activités du Musée canadien de la nature doivent contribuer à rapprocher nos communautés en enrichissant notre compréhension de notre histoire commune.

Le Musée canadien de la nature a une longue histoire d'échange avec les peuples et les communautés autochtones grâce à la recherche, à l'éveil du public et à la narration de récits autochtones.

Le Musée canadien de la nature a l'occasion et l'obligation de poursuivre et d'améliorer son engagement auprès des peuples et des communautés autochtones en s'appuyant sur son Cadre d'engagement des Autochtones.

3.0 Environnement de fonctionnement

Un changement dynamique est nécessaire pour saisir les occasions offertes par l'inspiration naturaliste du Musée, ses connaissances sur l'Arctique et ses activités de découverte d'espèces. La pandémie de COVID-19 a créé un environnement où la science joue un rôle beaucoup plus vital dans la prise de décision et dans la formulation des politiques publiques. Pendant que se poursuivent les campagnes de vaccination, les tendances environnementales continueront d'accroître l'importance du mandat du Musée, mais celui-ci doit continuer à s'adapter. La capacité d'investir dans le changement sera conditionnée par le cadre financier du Musée. Ce cadre exige le développement continu de nouvelles sources de revenus et de gains d'efficacité afin de soutenir ses opérations. L'équipe de l'entreprise de musée durable examine toutes les deux semaines les initiatives de génération de revenus et de maîtrise des coûts pour s'assurer que le budget de fonctionnement est en bonne voie d'atteindre le seuil de rentabilité. De nouveaux programmes générateurs de revenus et de nouveaux projets de contrôle des coûts sont proposés, exécutés et surveillés régulièrement.

La relance économique après la pandémie de COVID-19 devrait prendre des années.

Analyse de l'environnement

Notre planète fait face à d'immenses défis. Les deux crises que représentent la perte de biodiversité et le changement climatique comptent parmi les plus grands problèmes auxquels est confrontée l'humanité. La façon dont nous répondons aujourd'hui à ces crises affectera notre façon de vivre sur notre planète à l'avenir. La COP26 a attiré l'attention du monde sur la crise du changement climatique. Quant à la COP15, elle a attiré l'attention du monde sur la crise de la biodiversité. Nous vivons dans l'Anthropocène, l'ère géologique dans laquelle l'homme est la cause principale des changements planétaires permanents. L'activité humaine entraîne la destruction croissante des habitats, la hausse des concentrations de dioxyde de carbone et de méthane dans l'atmosphère, l'acidification des océans, la pollution et la surexploitation des ressources naturelles.

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

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

Notre mission consiste, par l'engagement du public, à inspirer les gens à connaître la nature, à s'y intéresser et à s'en soucier. Nous espérons que notre action les amènera à chercher la bonne voie pour notre avenir naturel. Avant la COVID-19, plus de 400 000 personnes passaient chaque année par nos portes, et des millions d'autres nous rejoignaient en visitant nos expositions itinérantes partout au Canada et à l'étranger, ou simplement en nous visitant en ligne à nature.ca. Pendant la pandémie, la fréquentation sur place du Musée a diminué à un peu plus de 50 000 visiteurs, mais notre fréquentation en ligne et notre portée numérique ont considérablement augmenté. C'est ce qu'a démontré notre

journée portes ouvertes virtuelle, qui a attiré plus de 79 000 visiteurs, comparativement à 3 500 en 2019, dernière année où cet événement avait eu lieu en mode présentiel.

Les événements de 2020 et 2021 aux États-Unis et au Canada ont galvanisé un mouvement pour défier la façon dont les gouvernements, l'industrie et la société envisagent la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) de même que l'engagement des Autochtones. Le Cadre de diversité et d'inclusion du Musée, datant de 2016, a été actualisé et enrichi en 2020 pour mettre l'accent sur l'équité et l'accès. Le groupe-ressource des employés pour le cadre de DEI est pleinement activé et engagé dans le travail du Musée.

Le cadre d'engagement des Autochtones du Musée faisait historiquement partie du cadre de diversité et d'inclusion. Cependant, il a été extrait de ce cadre au printemps de 2020 pour former un cadre distinct et spécifique compte tenu de l'importance croissante et de la pertinence d'un engagement significatif avec les peuples et les communautés autochtones. L'engagement des Autochtones fait partie du programme de recherche et de collections du Musée, qui côtoie les Premières Nations dans ses expéditions de recherche. Le Cadre d'engagement des Autochtones actualisé de 2021 tracera une nouvelle voie d'échange avec les peuples et les communautés autochtones. Il encadrera des programmes publics et des recherches scientifiques mutuellement bénéfiques. Les modes autochtones de connaissance et de vision du passé, du présent et de l'avenir de la nature pourraient offrir aux visiteurs, aux étudiants, aux scientifiques et aux parties prenantes de nouveaux moyens de comprendre le monde naturel et d'établir un lien avec lui.

Recherche et découverte

La pertinence de la Collection nationale d'histoire naturelle, baromètre du changement climatique et de la biodiversité, dépend de son degré d'actualité et de son accessibilité. Cette pertinence est tributaire de l'acquisition de spécimens importants dans des régions pertinentes, en particulier dans des régions d'importance scientifique et qui subissent des changements. L'acquisition de spécimens dépend à son tour des expéditions de recherche et aussi de notre capacité à collaborer avec d'autres établissements scientifiques pour acquérir ou échanger des spécimens ou des données à des fins de recherche. La numérisation des données sur les spécimens facilite grandement l'accès et l'échange avec d'autres institutions. L'acquisition et le développement de connaissances à partir de spécimens dépendent ensuite de la qualité de notre équipe et de nos laboratoires et équipements scientifiques. Il est de plus en plus important de démontrer notre pertinence scientifique. Or, le plan stratégique du Musée fait progresser la pertinence dans la publication annuelle du *Compte rendu de la recherche* qui résume l'utilisation de la collection du Musée, de ses connaissances et les références à celles-ci. Le *Compte rendu de la recherche* classe les programmes de recherche selon une liste de thèmes scientifiques, notamment : Botanique et Santé environnementale ; Zoologie et Conservation ; Minéralogie, Histoire de la Terre, Paléontologie et Évolution. Le Musée joue aussi un rôle croissant dans l'informatique en tant que discipline scientifique qui catégorise les données afin qu'elles puissent être utilisées universellement par les scientifiques et les décideurs publics du monde entier.

Bien que les augmentations du budget de fonctionnement fournies par le gouvernement aident à compenser en partie la hausse des coûts, le leadership à plus long terme en matière de recherche dépendra des efforts de financement. Le cadre stratégique actuel du Musée décrit des projets spéciaux de 30 MILLIONS DE DOLLARS qui ont besoin de fonds externes pour avancer, y compris des fonds de dotation pour les expéditions, la formation scientifique, les communications scientifiques, l'informatique de la biodiversité, les acquisitions de collections, la numérisation des spécimens et la mise à jour du contenu des galeries. En plus de ces projets immédiats, le Musée planifie l'expansion de 70 MILLIONS DE DOLLARS des installations de conservation et de recherches situées à Gatineau, au Québec. C'est là qu'il entretient sa collection nationale et mène ses recherches. Exploitée au maximum de sa capacité, l'installation actuelle a été construite en 1997 avec un plan de croissance des collections de 20 ans.

Inspiration et engagement par la nature

Le Musée est en concurrence avec d'autres attractions culturelles pour attirer des visiteurs. La réputation de ses chercheurs et explorateurs, ainsi que les précieux spécimens exposés, lui confère un avantage par rapport aux autres lieux de divertissement et de loisir. Le Musée peut à juste titre affirmer qu'il est l'endroit unique pour voir les « vrais » spécimens scientifiques qui racontent l'histoire du monde naturel du Canada et pour apprendre comment les humains font partie intégrante de la nature. Les galeries, expositions et programmes publics du Musée servent à faire comprendre et respecter la nature de sorte que les visiteurs y attachent de la valeur et prennent des décisions judicieuses.

À la suite de la fermeture du Musée, le 14 mars 2020, en raison de la COVID-19, la direction a continué de suivre les enquêtes sur le tourisme au Canada et dans le monde. Les données de l'enquête et l'expérience de réouverture du Musée canadien à l'été 2020 ont permis de prévoir une baisse de fréquentation entre 70 % et 80 %. La réduction réelle de la fréquentation pour l'exercice 2020-2021 a été de 90 %. Même avec un vaccin distribué à l'été 2021, on suppose que la fréquentation restera à 20 % des niveaux prévus pour l'exercice financier, avec les impacts associés sur les revenus commerciaux en 2021-2022, augmentant à 40 % des niveaux prévus en 2022-2023 et 50 % des niveaux prévus en 2023-2024.

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Résultats	Résultats	Résultats	Résultats	Résultats	Projections	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Admission Payante	414 871	399 799	379 679	355 939	33 780	71 188	142 376	177 970	249 157	320 345	355 939
Admission Non-payante	111 067	89 490	82 118	79 737	5 006	23 921	31 895	39 869	55 816	71 763	79 737
Total	525 938	489 289	461 797	435 676	38 786	95 109	174 270	217 838	304 973	392 108	435 676

Viabilité financière

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

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

Le Musée a fait des progrès significatifs vers la viabilité financière grâce à une combinaison de mesures de génération de revenus et de compression de dépenses mises en œuvre au cours des cinq dernières années. Le Musée a ajusté son modèle d'affaires dans le contexte de la COVID-19 et de son effet sur les visites locales et le tourisme. Une combinaison de compressions budgétaires et de nouvelles sources de revenus basés sur le contenu numérique sera nécessaire pour équilibrer le budget en 2022-2023 et au-delà en plus des prélèvements sur les actifs nets non affectés. Les compressions se traduiront par moins d'expéditions de recherche, une croissance plus lente de la collection nationale, moins d'étudiants encadrés, moins de programmation en personne, moins de lieux pour les expositions itinérantes et une approche modifiée de la programmation scolaire. La pandémie de COVID-19 et les fermetures qui y sont associées ont donné l'occasion au Musée de repenser son approche de la programmation publique, des expéditions scientifiques, du partage des collections et de l'engagement des parties prenantes. Le Musée s'appuiera sur les programmes tels que la commandite d'entreprise, les fonds de dotation détenus par la

Fondation communautaire d'Ottawa, Nature nocturne et les visites scolaires tout en étendant la portée pour devenir une expérience de visite plus diversifiée et inclusive.

Collecte de fonds

En plus de la concurrence pour les visiteurs, le Musée fait face à une concurrence croissante pour les dons qui sont de plus en plus nécessaires à l'accomplissement de son mandat. La sensibilisation nationale au mandat du Musée accroîtra l'attrait de la collecte de fonds dans les nouveaux marchés régionaux, partout au Canada, ainsi que la diversification vers un plus large éventail de secteurs d'affaires. Même à l'époque de la COVID-19, les changements démographiques ouvrent de nouvelles possibilités de dons individuels annuels, de dons majeurs et de legs. Le Conseil d'administration est principalement engagé dans la collecte de fonds pour l'exploitation par le parrainage, l'adhésion, les dons annuels et les dons testamentaires.

La nouvelle Fondation du Musée canadien de la nature participe principalement à la collecte de dons majeurs pour des projets spéciaux décrits dans le cadre stratégique du Musée.

Personnel

Relations de travail

Le Musée compte sur ses employés pour atteindre ses objectifs. Dans le cadre de la rémunération globale, les employés à temps plein et à temps partiel du Musée participent au régime de retraite et d'avantages sociaux de la fonction publique. Environ 90 % des employés du Musée sont syndiqués. Le Tableau 2 indique le nombre d'employés représentés par les deux agents négociateurs du Musée et la date d'expiration de leurs contrats respectifs. L'approche du Musée à l'égard de la négociation collective sera alignée sur celle du Conseil du Trésor, ainsi que sur l'obligation du Musée de maintenir sa viabilité à long terme tout en offrant un bon environnement de travail pour ses employés. Le budget de fonctionnement quinquennal comprend une augmentation annuelle de 1 % des coûts salariaux puisque c'est ce que notre modèle d'affaires actuel peut soutenir en supposant que les revenus gagnés retourneront aux niveaux pré-pandémiques. En plus de la rémunération, le Musée s'est engagé à assurer la sécurité et le bien-être de ses employés (voir Annexe 10). Depuis 2016, le Musée fonctionne avec un cadre de diversité et d'inclusion qui guide notre approche et nos pratiques pour fournir un milieu de travail sain et inclusif.

TABLEAU 2 : Relations de travail		
Unité de négociation	Nombre d'employés	Expiration du contrat actuel
Alliance de la Fonction publique du Canada	81 à temps plein et 26 à temps partiel	La convention collective en place expire le 15 juin 2022.
Institut professionnel de la fonction publique du Canada	21 à temps plein et à 0 temps partiel	La nouvelle entente a été ratifiée le 07 janvier 2022.

Priorités et orientation du gouvernement

Pour plus de renseignements, voir l'Annexe 7 sur les priorités et l'orientation du gouvernement.

Exigences législatives et politiques

Le Musée s'est engagé à se conformer aux exigences législatives et politiques pertinentes auxquelles il est assujéti. Par le truchement de ses trois comités permanents, le Conseil d'administration est responsable de l'examen des politiques, de l'adhésion de la direction à ces mêmes politiques et de sa relation avec les objectifs stratégiques de l'organisation et directives de politique générale du gouvernement du Canada. L'entrée en vigueur prochaine de la *Loi sur l'équité salariale*, les modifications aux dispositions du Code canadien du travail concernant le harcèlement et la violence en milieu de travail et l'entrée en vigueur prévue de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* imposeront des exigences d'emploi supplémentaires au Musée ; toutefois, ces exigences seront satisfaites à l'aide des ressources existantes et on ne s'attend pas à ce qu'ils entraînent des coûts supplémentaires pour l'organisation. Pour obtenir des renseignements sur la conformité du Musée aux exigences législatives et politiques, veuillez consulter l'Annexe 6.

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

4.0 Objectifs stratégiques, activités et résultats

Le plan 2021-2022 a mis en œuvre les mesures adaptées à la COVID-19 qui indiquent que le Musée fait progresser son plan stratégique glissant axé sur l'Arctique, la découverte d'espèces, l'inspiration par la nature, l'excellence du campus et une entreprise muséale durable. La fréquentation, l'adhésion, la collecte de fonds, la collaboration, la recherche, la numérisation et la majorité des mesures de rendement ont atteint ou dépassé l'objectif ajusté en fonction de la COVID-19. Le Conseil et la direction croient que le cadre du plan stratégique demeure pertinent et le bon guide pour les opérations futures du Musée. En s'appuyant sur le succès des cinq premières années d'un plan stratégique post-rénovation, le Musée avance encore de cinq ans dans le cadre du même plan axé sur ses forces fondamentales et dans les domaines d'activité ayant le plus grand impact sur l'intérêt du public pour notre monde naturel et sa compréhension de ce même monde. Les fourchettes d'objectifs permettant de mesurer les progrès accomplis par rapport à notre plan restent pertinentes et réalisables d'ici 2023-2024 sur la base des connaissances actuelles. À la lumière de la pandémie de COVID-19 et de ses effets sur les activités du Musée, et à la suite de discussions avec les partenaires, la haute direction et les administrateurs, le Conseil d'administration a approuvé les orientations stratégiques suivantes pour orienter les activités et les programmes futurs du Musée pour 2022-2023 à 2026-2027 :

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

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

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

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

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

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

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

Résultat № 4 : Être un acteur connu, respecté, actif et sollicité à l'échelle locale, nationale et mondiale.
Contexte № 4 : Appel mondial à la participation des musées nationaux dans les forums internationaux sur la conservation.

Objectif stratégique № 5 : Faire évoluer le modèle d'entreprise du Musée pour qu'il englobe la nouvelle technologie, l'analyse des données et la mobilisation des employés.

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

Contexte № 5 : Obligation fiduciaire d'équilibrer mission et marge bénéficiaire.

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

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

Objectif stratégique № 1 :

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

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

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

Point d'ancrage : Initiative arctique. Une initiative menée dans tout le Musée, qui fait progresser l'objectif, engage le personnel à travers les divisions et à travers tous les niveaux et invite toutes les voix à se faire entendre.

Projets phares pendant la période de planification :

- Mener un projet international de création et de partage de connaissances sur l'Arctique : Planète glace revient au Musée canadien de la nature à l'été 2022, le Centre arctique collecte des fonds pour la recherche menée par les Autochtones.
- Accroître le partage mondial de données numériques grâce aux plateformes et portails existants : le financement du projet de numérisation de la collection arctique se poursuit en 2022.
- Recruter des philanthropes de premier plan par le biais de la campagne de 100 MILLIONS DE DOLLARS de la Fondation, en tant que promoteurs visibles engagés à comprendre l'Arctique canadien et les liens entre le changement climatique, la biodiversité et la santé environnementale : en cours,
- Lancer l'Institut sur les changements et la durabilité dans l'Arctique comme point d'ancrage de la campagne de dons majeurs de la Fondation.
- Mobiliser de nouveaux partenaires, avec une visibilité et un alignement établis avec le Musée pour accroître la participation du public et promouvoir la formation scientifique, comme Savoir polaire Canada, ArcticNet, Comité international sur la science arctique, Prix Inspiration Arctique, Gardiens autochtones : en cours

Résultats attendus :

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

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Cible de 2019-202024	Rendement obtenu en 2021-2022	Rendement visé en 2022-2023
Être, parmi les musées, un chef de file mondial dans la connaissance et l'exploration de l'Arctique.	▪ Nombre de participants aux expériences thématiques de l'Arctique : galerie, expositions itinérantes, programme, numérique.	400 000 à 500 000	▪ 250 000	▪ 100 000
	▪ Fonds recueillis pour soutenir la recherche, les collections et la programmation sur l'Arctique	400 000 \$ à 500 000 \$	▪ 800 000 \$	▪ 200 000 \$
	▪ Nombre de contacts avec le Musée de la nature et ses experts et collections pour du contenu, de l'expertise et des collaborations touchant l'Arctique	50 à 80	▪ 52	▪ 25
	▪ Nombre de publications de recherche sur l'Arctique revues par un comité de lecture par le personnel du MCN et ses associés de recherche	10 à 20	▪ 13	▪ 10
	▪ Pourcentage des collections de l'Arctique numérisées	50 à 75 %	▪ 55 %	▪ 55 %
	▪ Sensibilisation à l'égard de l'expertise du Musée dans l'Arctique et du contenu qui s'y rattache, mesurée par les mentions et articles dans les médias, etc.	150 à 250	▪ 47	▪ 50

Objectif stratégique № 2 :

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

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

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

Point d'ancrage : Initiative sur les espèces. Une initiative panmuséale qui fait progresser l'objectif, engage le personnel à travers les divisions et à travers tous les niveaux et invite toutes les voix à se faire entendre.

Projets phares pendant la période de planification :

- Accroître le programme de formation scientifique pour attirer des talents de tout le Canada et du monde entier. Attirer huit étudiants par année. Présenter le Musée comme une destination pour la formation scientifique par le Symposium sur la découverte d'espèces et des conférences scientifiques numériques.
- Promouvoir la collection cryogénique avec les échantillons de tissus congelés du Musée et accueillir les échantillons provenant de l'extérieur du Musée ; promouvoir l'installation comme dépôt pour les collections des universités, des musées et des communautés autochtones. En cours tout au long de la période de planification.
- Promouvoir le Compte rendu de la recherche auprès des universités, des instituts de recherche et des communautés autochtones qui utilisent et citent les collections du Musée afin d'encourager d'autres collaborations de recherche et le financement.
- Investir dans les programmes de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) et dans le programme post-congrès 2021 par le biais du Comité canadien pour l'UICN, de Parcs Canada et des commissions de l'UICN.
- Élaborer un plan à long terme pour l'expansion de 70 MILLIONS DE DOLLARS des installations de conservation et de recherche du Campus du patrimoine naturel afin d'accueillir les 30 prochaines années de croissance des collections. Aperçu général achevé d'ici 2020 avec les besoins de financement indiqués dans ce plan.

Résultats attendus :

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

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Cible de 2019-202024	Rendement obtenu en 2021-2022	Rendement visé en 2022-2023
Être un chef de file national qui contribue à la compréhension de la biodiversité et de la géodiversité du Canada	▪ Nombre de publications revues par un comité de lecture du MCN et de l'extérieur	50 à 60 MCN 200 à 400 externes	▪ 54 250 externes	▪ 50 300 externes
	▪ Nombre de nouvelles espèces et de taxons supérieurs décrits par le Musée	20 à 40	▪ 10	▪ 20
	▪ Nombre d'étudiants supervisés par le personnel du Musée	20 à 35	▪ 65	▪ 20
	▪ Nombre et pourcentage de lots de collections numérisés	910 000 à 1 M 27 à 30 %	▪ 905 000/27 %	▪ 905 000/27 %
	▪ Quantité de données partagées numériquement sur nature.ca	20 à 30 M	▪ 20 millions	▪ 20 millions
	▪ Croissance de la collection	6 000 à 50 000	▪ 5 122	▪ 5 000
	▪ Pourcentage d'expositions, galeries et programmes promus par les collections et la recherche du MCN	90 à 100 %	▪ 100 %	▪ 100 %

Objectif stratégique № 3 :

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

Résultat : Être un chef de file et un collaborateur dans les formes novatrices et durables d'inspiration et d'engagement par la nature.

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

Point d'ancrage : Initiative d'inspiration par la nature. Une initiative panmuséale qui fait progresser l'objectif, engage le personnel à travers les divisions et à travers tous les niveaux et invite toutes les voix à se faire entendre.

Projets phares pendant la période de planification :

- Actualiser le contenu avec de nouvelles perspectives sur la nature en collaboration avec des partenaires stratégiques, y compris des partenaires autochtones, à mesure que la collecte de fonds est confirmée. Mettre l'accent sur le nouveau contenu numérique dans les galeries permanentes qui présentent les modes de connaissances autochtones.
- Élaborer et déployer une stratégie d'engagement numérique pour les programmes publics en s'appuyant sur le nouveau site Web et le système de gestion de contenu dans un cadre de connaissances numériques actualisé.
- Investir dans le Projet de musée accessible avec des fonds d'immobilisations à long terme et une programmation collaborative qui accroît la diversité et l'inclusion dans notre base de visiteurs tout en s'appuyant sur les plateformes existantes telles que Nature nocturne.
- Investir dans le programme d'école virtuelle du Musée, de nouvelles expériences interactives pour les visiteurs dans la Galerie de l'eau, la galerie Bibites vivantes et la Galerie des mammifères, ainsi que dans une stratégie d'expérience pour les visiteurs.
- Accroître le profil des sciences naturelles du Musée grâce aux collaborations avec des partenaires stratégiques tels que #NatureForAll, le PNUE, Canadian Geographic, les Gardiens autochtones, l'Office national du film, le Centre culturel Kitigan Zibi, le Centre Wabano et Ray's nature Centre. En cours tout au long de la période de planification.

Résultats attendus :

Nous nous attendons à voir une réduction de la fréquentation sur place et hors site afin de refléter les effets continus du COVID-19 sur les visites locales et touristiques aux musées en général. Cette réduction se reflétera également dans les adhésions. Les investissements dans de nouveaux programmes accroîtront l'engagement des visiteurs et pourraient mener à des niveaux plus élevés de fonds des donateurs et l'engagement du Conseil par les dons.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Cible de 2019-2024	Rendement obtenu en 2021-2022	Rendement visé en 2022-2023
Être un chef de file et un collaborateur dans l'inspiration et l'engagement, novateurs et durables, par la nature	▪ Nombre de visiteurs à l'ECV et aux expositions itinérantes.	1 à 2 M	▪ 312 272	▪ 250 000
	▪ Nombre de familles membres	5 000 à 6 000	▪ 3 662	▪ 3 000
	▪ Engagement des visiteurs (achat de billets supplémentaires)	40 à 60 %	▪ Aucune offre facturée en sus	▪ 20 % très engagés
	▪ Nombre d'organisations qui collaborent avec le Musée pour l'élaboration de contenu et de programmes	75 à 100	▪ 12 collaborateurs	▪ 20 collaborateurs
	▪ Fonds recueillis à l'appui de l'inspiration, du contenu et des expériences touchant la nature	500 000 \$ à 1 million de dollars	▪ 614 000 \$	▪ 250 000 \$
	▪ Participation des administrateurs aux programmes d'avancement et collecte de fonds	50 000 à 100 000 \$	▪ 60 %/40 000 \$	▪ 80 %/100 000 \$

Objectif stratégique N° 4 :

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

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

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

Point d'ancrage : Initiative du Campus. Une initiative menée dans tout le musée, qui fait progresser l'objectif, engage le personnel à travers les divisions et à travers tous les niveaux et invite toutes les voix à se faire entendre.

Projets phares pendant la période de planification :

- Investir dans l'infrastructure informatique et de recherche par le biais du projet non financé de 20 MILLIONS DE DOLLARS de numérisation de la collection. En cours.
- Investir dans un programme national et international de relations extérieures avec le gouvernement, les organisations non gouvernementales, et les acteurs du secteur, y compris les musées provinciaux du Canada, les musées d'histoire naturelle ayant un programme de recherches sur l'Arctique, Conservation de la nature Canada, et des sociétés exploitant les ressources naturelles. En cours tout au long de la période de planification.
- Investir dans la rédaction et les communications scientifiques pour les médias, le gouvernement et les intervenants afin de sensibiliser les Canadiens au changement climatique et à la perte de biodiversité par la recherche muséale.
- Investir dans des conférences et forums mondiaux (en personne et virtuellement) avec des experts du Musée comme conférenciers et commanditaires du Musée tels que l'Arctic Science Summit Week, le GBIF et l'Union internationale pour la conservation de la nature. En cours tout au long de la période visée.
- Actualiser le programme national de reconnaissance des Prix Inspiration nature pour refléter les tendances actuelles en matière de conservation de la nature et les crises jumelles du changement climatique et de la perte de biodiversité.

Résultats attendus :

La présence et l'impact du Musée sur la scène nationale et mondiale sont directement liés au nombre d'experts scientifiques et en gestion des collections disponibles pour partager les connaissances. Nous nous attendons à ce que le niveau d'activité demeure stable pour ne refléter aucune augmentation du personnel de recherche tout en reflétant également l'effet du COVID-19 sur l'engagement externe. Les connexions numériques avec les experts du Musée ont plus que doublé au cours de 2021-2022, ce qui devrait demeurer fort, mais pas au même niveau que le retour des interactions physiques.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Cible de 2019-2024	Rendement obtenu en 2021-2022	Rendement visé en 2022-2023
Être un acteur connu, respecté, actif et sollicité à l'échelle locale, nationale et mondiale	▪ Nombre de rôles dirigeants dans les organismes nationaux et internationaux de gestion des collections, de recherche et d'expérience de visite	30 à 50	▪ 37	▪ 30
	▪ Nombre de partenaires actifs en relations extérieures ayant une portée nationale et mondiale	5 à 8	▪ 7	▪ 10
	▪ Nombre de présentations du Musée aux conférences et ateliers/auditoires	30 à 40/3 000 à 4 000	▪ 37/3 700	▪ 5 / 500
	▪ Histoires/vues numériques	5 à 7/100 000 à 200 000	▪ 34/ 233 529	▪ 5 / 100 000
	▪ Participation à la journée portes ouvertes	2 500 à 3 500	▪ 79 413	▪ Virtuel
	▪ Nombre de mentions et articles dans les médias	1 500 à 2 000	▪ 1 106	▪ 1 500

Objectif stratégique № 5 :

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

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

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

Point d'ancrage : Initiative d'entreprise durable. Une initiative panmuséale qui fait progresser l'objectif, engage le personnel à travers les divisions et à travers tous les niveaux et invite toutes les voix à se faire entendre.

Projets phares pendant la période de planification :

- Tirer parti des plateformes technologiques, y compris Tessitura : Gestion de la relation client, compteurs de personnes ; intelligence artificielle et gestion de contenu ; un site Web actualisé. Exercice 2022-2023.
- Élaborer une approche analytique des données pour l'entreprise de musée durable (EMD) dans toutes les unités de services corporatifs pour assurer que nous avons un modèle d'affaires financièrement viable. Mettre l'accent sur la reprise après la COVID-19, les opérations d'écologisation, la gérance environnementale et une expérience rafraîchie pour les visiteurs qui accroît la part de marché.
- Faire évoluer le modèle d'entreprise vers un cadre de revenus commerciaux qui tient compte des effets de la COVID-19. En cours tout au long de la période de planification.
- Faire évoluer le cadre de gestion des talents pour répondre au besoin d'un effectif souple et adaptable à l'aise avec le changement guidé par le plan de relève de la direction, le cadre de diversité et d'inclusion et le cadre d'engagement des Autochtones. En cours.
- Reconstruire les programmes d'adhésion, de dons annuels et de parrainage après COVID Soutenir la campagne de dons majeurs de la Fondation du Musée canadien de la nature axée sur des investissements de 250 000 \$ et plus devant être dotés et détenus par la Fondation communautaire d'Ottawa.

Résultats attendus :

La pandémie de COVID-19 a entraîné la fermeture du Musée en 2020-2021. Il a été fermé pour 11,5 des 24 mois des exercices 2020-2021 et 2021-2022. En 2021-2022, la fréquentation ne représentait que 70 % des niveaux pré-pandémiques. Pour l'exercice 2022-2023, les sondages auprès des visiteurs indiquent une résurgence de 30 à 40 % par rapport aux niveaux pré-pandémiques, selon la reprise économique, les restrictions sanitaires, le tourisme et les variantes. Ce plan supposait une fréquentation de 40 % des niveaux pré-pandémiques. Le passage à l'engagement numérique des visiteurs a fourni une augmentation des connexions d'expérience, toutefois, les revenus gagnés grâce au contenu numérique sont très faibles, car la plupart du contenu numérique pendant le COVID était gratuit.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Cible de 2019-2024	Rendement obtenu en 2021-2022	Rendement visé en 2022-2023
Être un chef de file mondial dans l'application et le développement du modèle d'entreprise muséale durable	▪ Recettes réalisées en pourcentage du budget total	▪ 25 à 30 %	▪ 14 %	▪ 10 %
	▪ Efficacité de l'exploitation des installations en termes de coût par mètre carré	▪ 100 à 178	▪ 144	▪ 144
	▪ Croissance des recettes en % du revenu réalisé	▪ 14 à 19 %	▪ 15 %	▪ 10 %
	▪ Nombre de connexions d'expérience par équivalents temps plein (ETP)	▪ 20 000 à 30 000	▪ 11 477	▪ 5 000
	▪ Pourcentage du personnel engagé dans le perfectionnement professionnel et engagement	▪ 20 à 30 % Norme de l'industrie 80 % engagement	▪ 50 % ▪ 78 % engagement	▪ 20 % ▪ 80 % engagement
	▪ Alignement du PGR du programme de gestion du rendement et des plans de relève pour soutenir le modèle d'entreprise et une culture positive en milieu de travail	▪ Approche combinée et intégrée du développement des ressources humaines et de la culture en milieu de travail	▪ PGR, D et I, cadres de santé et de bien-être ajustés pour la COVID19	▪ PGR, D et I, bien-être, relève, cadres d'engagement des Autochtones activés

Risques et réactions aux risques

Le Musée a mis en place un cadre de gestion du risque d'entreprise conçu pour gérer efficacement et de manière proactive les risques qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs. Le présent Plan d'entreprise identifie quatre risques, y compris l'avancement, le déficit structurel, la relève et la planification d'entreprise axée sur les données. L'étape d'atténuation des risques implique le développement de stratégies d'atténuation visant à gérer, éliminer ou réduire les risques à un niveau acceptable. La pandémie augmentera le risque que le déficit structurel et les programmes d'avancement ne fournissent pas les fonds nécessaires pour accomplir le mandat du Musée. Le budget de 2021 a annoncé des fonds d'urgence pour les musées nationaux, dont 8 millions de dollars pour le Musée canadien de la nature. Ce financement, ainsi que le financement d'urgence de 5,1 millions de dollars pour 2022-2023, a permis et permettra de compenser les pertes continues de revenus commerciaux dues à la COVID-19, à mesure que la fréquentation se reconstitue après la pandémie. En tenant compte du financement d'urgence de 5,1 millions de dollars pour 2022-2023, les prévisions quinquennales actuelles prévoient une croissance prudente de la fréquentation qui se traduira par un excédent de fonctionnement cumulé de près de 1 million de dollars à la fin de mars.

2023. L'excédent devrait être entièrement utilisé en 2023-2024, avec un déficit de fonctionnement accumulé de 3,08 millions de dollars prévu à la fin du mois de mars 2024 qui doit être résolu pendant la période de planification.

De plus, le Plan identifie une occasion en matière de gestion de l'information et de technologie et sa stratégie de mise à profit. L'étape de l'exploitation des possibilités consiste à élaborer un plan pour maximiser les avantages de l'occasion pour l'organisation en tenant compte des coûts. L'investissement du Musée dans Office 365 et les outils de collaboration Microsoft Teams ont permis une adaptation rapide au travail à domicile pendant la pandémie. L'investissement continu dans les systèmes de cybersécurité et la formation continue de fournir l'occasion de minimiser les risques supplémentaires créés par une fiabilité accrue sur les outils numériques pour les communications, la recherche scientifique, la collaboration scientifique et la création de contenu.

Les stratégies d'atténuation de chaque risque seront surveillées en permanence afin d'évaluer leur efficacité et de réviser le mode d'action si nécessaire. Pour obtenir des renseignements sur les risques et les réactions aux risques, veuillez consulter l'Annexe 5. Le Musée examine continuellement son programme, ses modes de diffusion et ses activités de soutien pour s'assurer qu'ils demeurent pertinents pour les Canadiens.

En se fondant sur une analyse contextuelle des questions d'intérêt et de préoccupation en sciences naturelles au Canada et dans le monde entier, le Musée a mis à jour son programme quinquennal d'expositions spéciales, ce qui l'amène à 2026-2027.

ANNÉE	ÉTÉ	AUTOMNE
2021—2022 Découverte d'espèces/Biodiversité	Réouverture du Musée : <i>Rendez-vous hiboux</i>	ARTnature ; <i>Terre obscure</i>
2022—2023 Arctique/Changement climatique	Retour de <i>Planète glace</i>	ARTnature : Loups !
2023—2024 Découverte d'espèces/Biodiversité	<i>Sous la canopée</i> (Ray's Nature Centre)	Papillons (à confirmer)
2024—2025 Découverte d'espèces/Biodiversité	<i>Labo des bibittes</i> (TePapa Museum de Nouvelle-Zélande)	Papillons (à confirmer)
2025—2026 Arctique/changement climatique	Exposition à déterminer	Papillons (à confirmer)
2026—2027 Découverte d'espèces/Biodiversité	T-Rex (American Museum of Natural History, reprogrammée en raison de la COVID)	Papillons (à confirmer)

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

familles et les écoles. L'apprentissage s'est fait parmi les musées nationaux ainsi que parmi les membres de l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada.

Le Musée renforce sa capacité de collecte de fonds depuis 2012 en embauchant de nouveaux professionnels, en mobilisant le réseau du Conseil d'administration, en cultivant un bassin de donateurs potentiels et en formulant des projets attrayants à soutenir. En tant que société d'État fédérale, le Musée a de la difficulté à se positionner comme ayant besoin de soutien philanthropique par rapport aux nombreuses autres causes caritatives dignes d'intérêt sur le marché local, provincial et national. Nous sommes inspirés par le succès du Centre national des Arts (NAC) (bâti sur 20 ans) et du Musée des beaux-arts du Canada (MBAC) (bâti sur plus de 20 ans).

Inspiré par le modèle du CNA et du MBAC, le Conseil a appuyé et encouragé la création de la Fondation du Musée canadien de la nature, une entité juridique distincte et sans capital-actions qui se consacre à la collecte de fonds à l'appui des priorités du Musée. La Fondation nature a été confirmée comme organisme de bienfaisance enregistré en novembre 2017 et est devenue partiellement active durant l'exercice 2018-2019 et pleinement active durant l'exercice 2019-2020. La mission de la Fondation est d'inspirer des investissements dans la découverte de la nature, la recherche et l'éducation pour favoriser des solutions pour l'avenir. La Fondation nature partage la vision du Musée d'un avenir naturel durable.

5.0 Aperçu financier quinquennal

5,1 Vue d'ensemble

Le Musée continuera de chercher des sources nouvelles et plus importantes de revenus autogénérés pour ses programmes et services, et d'élaborer de nouvelles approches pour travailler avec des collaborateurs. Les mesures d'autofinancement de 2022-2023 et des exercices suivants comprennent les suivantes :

- Poursuivre le déploiement de la prochaine phase de la stratégie de financement et de développement du Musée, avec l'objectif de recueillir 5 millions de dollars par an ;
- Reconstruire les programmes d'adhésion, de dons annuels et de parrainage après la COVID ;
- Appuyer la Fondation nature dans le renforcement de sa capacité de collecte de fonds pour inspirer les investissements dans la découverte de la nature, la recherche et l'éducation ;
- Déployer la stratégie d'engagement numérique pour les programmes publics et l'avancement ;
- Mobiliser de nouveaux partenaires ayant établi un profil et un alignement avec le Musée pour accroître la participation du public ;
- Continuer d'accroître les revenus en misant sur les opérations commerciales de l'ECV, en particulier dans les domaines de la fréquentation, de la location d'installations, des programmes à entrée payante tels que Nature nocturne, la boutique et le stationnement ;
- Faire évoluer le modèle d'entreprise du Musée pour adopter de nouvelles technologies, l'analyse des données et la mobilisation des employés, et être un chef de file mondial dans l'application et le développement du modèle d'entreprise muséale durable ; mettre l'accent sur la reprise après la COVID-19, les opérations d'écologisation, la gérance environnementale et une expérience rafraîchie pour les visiteurs qui accroît la part de marché ;
- Continuer d'accroître la présence virtuelle du Musée et attraction de nouveaux publics grâce à l'utilisation de nouvelles stratégies numériques, comme la narration numérique, les applications numériques, les expositions ARTnature numériques et les ressources pédagogiques téléchargeables ;
- Intensifier les campagnes de commercialisation et de sensibilisation, y compris la campagne du Musée dans les médias sociaux ;
- Faire évoluer le modèle d'affaires du programme d'expositions itinérantes du Musée afin de refléter l'évolution de la demande pour les types et les sujets des expositions ;
- Monnayer des actifs physiques du Musée sur les sites de l'ECV et du CPN tout en faisant progresser l'écologisation des opérations et les programmes de gérance environnementale ;
- Diriger les fonds du Musée devant être dotés et détenus par la Fondation communautaire d'Ottawa pour fournir un soutien continu aux programmes clés.

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-25	2025-26	2026-27
<i>(en milliers de dollars)</i>	Résultats	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Droits d'entrée et des programmes	364	270	1 327	2 048	3 421	4 421	5 008
Opérations auxiliaires	248	205	775	1 208	1 575	2 205	2 450
Apports	1 045	742	881	1 169	1 533	1 921	2 090
Apports de la Fondation	383	200	200	200	200	200	200
Intérêts	188	84	84	82	169	169	169
Divers	476	883	499	503	508	512	512
Total des produits	2 705	2 385	3 766	5 211	7 406	9 428	10 429

Le tableau 4 présente les perspectives d'investissement et de fonctionnement pour 2021-2022 et le budget de fonctionnement et d'investissement pour la période de planification 2022-2023 à 2026-27. En 2022-2023, le

coût total sur une base de caisse est de 38,09 millions de dollars : 36,59 millions de dollars pour le budget de fonctionnement et 1,50 millions de dollars pour le budget des immobilisations. Sur le montant de 36,59 millions de dollars, 32,8 millions de dollars proviendront de crédits parlementaires, 3,80 millions de dollars proviendront de produits. Le reste du manque à gagner sera financé par des économies, des réductions de programmes ou des réserves. Le Musée utilisera les économies réalisées grâce aux coupures de programmes prévues, aux mesures de dotation en personnel et aux actifs nets non affectés accumulés pour combler les déficits futurs prévus en raison de la pandémie. Par conséquent, le report de projets stratégiques essentiels nécessaires à l'avancement du mandat du Musée, des priorités gouvernementales et des exigences réglementaires, tels que l'entretien différé essentiel pour assurer la sécurité des deux bâtiments pour le personnel et les visiteurs, un investissement modeste dans le programme de formation scientifique, le programme d'expéditions de recherche, un placement (d'argent) essentiel dans le système de gestion du contenu, le système de contrôle de l'environnement et un placement (d'argent) essentiel dans le cadre de la diversité et de l'inclusion.

Les perspectives de 2021-2022 reflètent le manque à gagner prévu de 8 millions de dollars et l'augmentation des crédits parlementaires à 35,69 millions de dollars à la suite du financement d'urgence de 8 millions de dollars annoncé dans le budget de 2021 pour aider le Musée à compenser le manque à gagner causé par la pandémie et à la réouverture au public en toute sécurité et les 1,89 millions de dollars courants et rétroactifs pour les rajustements à la rémunération liés aux deux conventions collectives. L'excédent de trésorerie de 2020-2021, au montant de 3 millions de dollars a été attribué en 2020-2021 et 2021-2022 aux projets stratégiques non financés décrits ci-dessus.

Un crédit de 0,87 millions de dollars sera fourni annuellement au Musée sur une base continue, à compter de 2021- 2022 pour le rajustement de la rémunération. Le gouvernement a annoncé un paiement unique de fonds d'urgence de 5,1 millions de dollars pour 2022-2023, ce qui palliera le manque à gagner résultant de la pandémie de COVID-19.

Le Budget de 2016 a octroyé des fonds pour aider les musées nationaux du Canada à atténuer à court terme leurs difficultés de fonctionnement et d'immobilisation, y compris l'écart entre les crédits prévus aux fins des paiements en remplacement d'impôts (PERI) et le montant réel de ces mêmes paiements, ainsi que les projets de réfection reportés, principalement ceux liés aux problèmes immédiats de santé et de sécurité. On s'attend à ce que les projets financés dans le cadre du budget de 2016 et définis à l'annexe 5 du budget des états financiers soient achevés dans les délais et dans les limites du budget afin de respecter la portée requise.

Atteindre la viabilité financière a été, et continuera d'être, l'une des principales priorités du Musée. Le Musée a mis en place un certain nombre de stratégies conçues pour gérer les pressions connues et anticipées. Une approche de gestion des risques d'entreprise, qui vise à identifier, évaluer et atténuer les risques, est utilisée pour gérer ces stratégies et pressions à l'appui de la vision d'être un établissement national offrant une valeur et un service maximum au public. Malgré les progrès réalisés en matière de viabilité financière, les pressions financières afférentes à l'exploitation des deux installations dont il a la charge restent le problème le plus critique auquel le Musée est confronté, car il est toujours vulnérable à l'impact de l'inflation sur les principaux intrants tels que les services publics et les impôts fonciers. Un nouvel environnement économique post-COVID caractérisé par des niveaux d'inflation dépassant largement la fourchette cible de la Banque du Canada exerce une pression aiguë sur le modèle d'affaires du Musée, étant donné que son financement de base provenant des crédits parlementaires n'est en grande partie pas indexé pour augmenter avec l'inflation.

Hypothèses et projections de planification

5.2.1 Crédits parlementaires

Les budgets ont été formulés en fonction de l'environnement opérationnel du Musée. Le Tableau 4 donne le sommaire des budgets de fonctionnement et d'immobilisations. L'excédent de trésorerie réel de 2020-2021, au montant de 3 \$, a été attribué à divers projets stratégiques non financés promis en 2020-2021 et 2021-2022 comme mentionné ci-dessus.

Le Musée prévoit des dépenses de 38,09 millions de dollars en 2022-2023, soit 36,59 millions de dollars pour le budget de fonctionnement 2022-2023 et 1,50 million de dollars pour le budget d'immobilisations 2022-2023. En 2022-2023, le Musée propose un budget de fonctionnement total de 36,59 millions de dollars, comparativement aux 37,82 millions de dollars approuvés en 2021-2022. 76 % du budget de fonctionnement proviendra de crédits parlementaires (73 % en 2021-2022), 9 % proviendront de revenus autogénérés (6 % en 2021-2022), tandis que les 15 % restants proviendront d'économies, de compressions de programmes, de réserves et de fonds d'urgence du gouvernement (21 % en 2021-2022 grâce à des fonds d'urgence du gouvernement). Le Musée utilisera les économies réalisées grâce aux réductions de programmes prévues, aux mesures de dotation en personnel et aux actifs nets non affectés accumulés pour combler le manque à gagner en revenus commerciaux dans les années à venir, en l'absence d'une aide financière du gouvernement du Canada. Par conséquent, le report de projets stratégiques essentiels nécessaires à l'avancement du mandat du Musée, des priorités gouvernementales et des exigences réglementaires, tels que l'entretien différé essentiel pour assurer la sécurité des deux bâtiments pour le personnel et les visiteurs, un investissement modeste dans le programme de formation scientifique, le programme d'expéditions de recherche, un placement (d'argent) essentiel dans le système de gestion du contenu, le système de contrôle de l'environnement, et un placement (d'argent) essentiel dans le cadre de la diversité et de l'inclusion.

Les crédits parlementaires pour 2022-2023, qui s'élèvent à 32,83 millions de dollars, sont inférieurs de 2,86 millions de dollars aux prévisions pour 2021-2022 en raison du financement d'urgence de 8 millions de dollars annoncé par le gouvernement dans le cadre du budget 2021 pour combler le manque à gagner prévu dans les revenus commerciaux en raison de la pandémie et pour rouvrir en toute sécurité au public comparativement à 5,14 millions de dollars de fonds de secours COVID-19 qui seront reçus du gouvernement en 2022-2023.

Revenus commerciaux

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

TABLEAU 5 : État prévisionnel des produits							
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-25	2025-26	2026-27
(en milliers de dollars)	Résultats	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Droits d'entrée et des programmes	364	270	1 327	2 048	3 421	4 421	5 008
Opérations auxiliaires	248	205	775	1 208	1 575	2 205	2 450
Apports	1 045	742	881	1 169	1 533	1 921	2 090
Apports de la Fondation	383	200	200	200	200	200	200
Intérêts	188	84	84	82	169	169	169
Divers	476	883	499	503	508	512	512
Total des produits	2 705	2 385	3 766	5 211	7 406	9 428	10 429

Les prévisions de revenus pour les droits d'entrée et les frais de programme et autres revenus reflètent l'impact de la pandémie. On suppose que la fréquentation, avec les impacts associés sur les revenus gagnés, augmentera à 40 % des niveaux pré-pandémiques en 2022-2023 et 50 % des niveaux prévus en 2023-2024, niveau de fréquentation de 70 % en 2024-2025 et de 90 % en 2025-2026. On s'attend aussi à une réduction de la fréquentation hors site, des réservations d'expositions itinérantes, des commandites et des adhésions en 2022-2023 et au-delà.

Par conséquent, les revenus provenant des droits d'entrée et des frais de programme, les opérations auxiliaires, y compris la location des installations, les ventes de la boutique et les loyers de la cafétéria et le stationnement devraient diminuer considérablement en 2022-2023 et au-delà. Les programmes, y compris les soirées Nature nocturne, les cafés, les soirées pyjama et les fêtes d'anniversaire resteront fermés pour la période de planification 2022-2023.

En 2022-2023, le Musée prévoit des revenus totaux de 3,80 millions de dollars avec des entrées à 40 % des niveaux prévus. Le Musée ramènera son exposition temporaire **Planète glace : mystères des âges glaciaires** en 2022-2023 en raison de sa durée limitée et des fermetures en 2020-2021, ce qui a entraîné des économies nettes de 0,8 million de dollars. La commandite de Savoir polaire Canada, Enbridge et Hatch a rendu cette exposition possible.

Le Musée s'attend à un manque à gagner important en termes de produits en 2022-2023 et au-delà en raison de la pandémie de COVID-19. Cela a obligé la direction à rajuster son modèle d'affaires. Une combinaison de réduction des coûts, de nouvelles sources de revenus commerciaux qui tirent parti du contenu numérique en plus des appels aux réserves pour combler l'écart en 2022-2023 et au-delà. Grâce à un financement d'urgence de 5,1 millions de dollars en 2022-2023, un excédent potentiel de 0,96 millions de dollars est prévu en 2022-2023. Les années suivantes, les déficits potentiels après économies devraient s'établir à 3,08 millions de dollars en 2023-2024, 3,01 millions de dollars en 2024-2025, 1,49 millions de dollars en 2025-2026 et 0,92 millions de dollars en 2026-2027. Le Musée utilisera l'excédent de trésorerie de 2020-2021 de 3 millions de dollars pour répondre aux projets stratégiques engagés et non financés, tel que détaillé ci-dessus. Les allocations pour ces projets ont été incluses dans les données budgétaires de fonctionnement de 2020-2021 et 2021-2022. Il est impératif de maintenir ses liquidités non grevées afin de pouvoir réagir à des dépenses d'investissement et d'exploitation imprévues et urgentes.

Placements

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

Le Musée a établi, à la demande du donateur, un fonds de dépenses de 3 millions de dollars affecté à la création d'une cryobanque nationale et à la numérisation des collections du Musée au sein de la Fondation communautaire d'Ottawa (FCO) afin de maximiser les gains tout en répondant aux besoins du Musée. Avec un pareil fonds de dépenses, le capital est placé dans le fonds de placement de la Fondation et déboursé à intervalles fixes jusqu'à ce que le fonds soit épuisé. Cette option permet au Musée de fixer le calendrier des décaissements, de s'adapter aux besoins en toute souplesse et d'avoir un traitement similaire à celui des fonds de dotation. Les 3 millions de dollars ont été transférés à la FCO le 26 avril 2017. Une somme de 1,5 million de dollars a été versée au Musée en 2020-2021 pour financer la création de la Cryobanque nationale canadienne de la biodiversité située au CPN. La juste valeur marchande du fonds de dépenses, s'élève à 1 836 494 \$, selon l'énoncé de placement de la FCO daté du 31 mars 2022. De plus, le 4 octobre 2017, le Musée a confié à la FCO, pour dix ans, un fonds à terme de 1 million de dollars afin de maximiser les produits financiers et de créer la Bourse de recherche postdoctorale pour le savoir et l'exploration dans l'Arctique. Le principal est investi dans le fonds de placement de la FCO. La juste valeur marchande du fonds à terme s'élève à 1 080 320 \$ selon le relevé de placement de la FCO daté du 31 mars 2021. Dans le cas où le Musée décide de ne pas maintenir la bourse, le fonds sera transféré de nouveau au Musée.

Le fonds commun de placement de la FCO comprend des titres à revenu fixe (23 %), des actions (55 %) et des placements privés (22 %). Les placements privés comprennent un fonds immobilier ouvert, un fonds d'emprunt immobilier ouvert, un fonds d'infrastructure mondiale, un fonds d'opportunités durables, un nouveau fonds de marché et un fonds de progrès communautaire. Le Musée ne prévoit pas conclure d'opérations similaires en 2022-2023.

Gestion des risques :

Le Musée est exposé aux risques de crédit et de marché sur ses placements. Le Musée utilise une approche de gestion des risques d'entreprise pour gérer les risques de manière dynamique et prudente. Le Conseil d'administration et la direction du Musée s'assurent qu'un régime de responsabilité, une structure de responsabilisation et des systèmes sont en place pour gérer suffisamment les risques par la prise en compte systématique des risques au niveau fonctionnel. La direction, de manière opportune et dynamique, identifiera, évaluera, atténuera et surveillera les risques qui pourraient empêcher le Musée d'atteindre ses objectifs et ses priorités. L'exposition maximale au risque de crédit et de marché du Musée est la valeur comptable du placement de 2,9 millions de dollars au 1^{er} novembre 2021.

Le Musée gère son risque de crédit et de marché entourant ses placements en ne traitant qu'avec des organismes de bonne réputation et en utilisant une politique de placement et un cadre de gestion des risques pour guider ses décisions de placement. Le Musée utilise actuellement la FCO pour ses placements, mais il peut également investir dans des véhicules sûrs à faible risque, tels que les CPG, auprès d'organisations réputées. Le FCO est une fondation publique créée pour servir un large éventail d'objectifs caritatifs, principalement dans la région d'Ottawa. Afin d'assurer sa responsabilité envers les donateurs, les bénéficiaires et la collectivité, et de fournir des directives pour la gestion prudente et efficace du Fonds, le Conseil des gouverneurs du FCO a adopté une politique de placements reflétant une gestion prudente et professionnelle du portefeuille, afin de permettre un octroi régulier et fiable et de préserver le capital de dotation. En tant qu'investisseurs à long terme, le FCO souscrit aux Principes pour l'investissement responsable des Nations Unies (UNPRI) en intégrant les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) à ses processus de gestion des placements dans l'ensemble du Portfolio. En prenant en compte les facteurs ESG dans le cadre du processus de placement, la FCO cherche à réduire le risque et à offrir un rendement compétitif à long terme.

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

Dons

En 2022-2023, le Musée prévoit comptabiliser un total de 0,69 million de dollars en dons principalement attribuables aux dons annuels et aux dons majeurs et 0,20 million de dollars de dons en nature. La mise sur pied d'un Service d'avancement hautement performant a requis le recrutement d'un bassin de donateurs et de commanditaires réels et potentiels. C'est là un élément important du modèle d'entreprise muséale durable et de la réussite future du Musée. Un conseil d'administration engagé et influent est la clé de ce succès.

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

la recherche de parrainage de nouveau contenu numérique et la fidélisation virtuelle des donateurs pressentis.

5.2.2 Dépenses de fonctionnement par responsabilité essentielle

TABLEAU 6 : Sommaire du budget par Responsabilité essentielle							
<i>(en milliers de dollars, à l'exception du nombre d'employés)</i>	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-25	2025-26	2026-27
	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Nombre d'employés	139	139	140	140	140	140	140
Expérience des visiteurs et engagement du public	9 386	10 679	9 929	9 954	10 845	11 110	11 206
Connaissances scientifiques et entretien des collections	9 038	7 629	7 697	7 767	7 837	7 828	7 900
Édifices et terrains	13 312	14 043	13 876	14 045	14 220	14 401	14 587
Services de soutien interne	5 456	5 578	4 952	5 027	5 052	5 128	5 204
Transfert de la Fondation	143	143	143	143	143	143	143
Total partiel	37 334	38 072	36 598	36 935	38 098	38 610	39 039
Moins: les produits	(2 705)	(2 385)	(3 768)	(5 211)	(7 406)	(9 428)	(10 429)
Actif net non-affectée / réserve	-	-	-	960	-	-	-
Crédit parlementaire	34 629	35 687	32 829	31 724	30 692	29 182	28 610
Financement d'urgence potentiel / Réserves	-	-	(960)	3 077	3 005	1 494	923

Note: Table 6 is prepared on a cash basis whereas the financial statements are prepared on an accrual basis and therefore, Deferred Parliamentary Appropriations are not reflected in Table 4.

Le Tableau 6 illustre les prévisions par activité selon les niveaux de référence approuvés, ainsi que les prévisions de produits pour l'exercice courant et pour la période de planification. Les principales responsabilités du Musée reflètent les trois aspects centraux du mandat du Musée : l'inspiration et l'engagement, le soin et l'accessibilité des collections de même que la recherche et la découverte. Les immeubles et terrains comprennent l'exploitation et l'entretien continu des deux édifices du Musée. Les services internes comprennent l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, la structure de responsabilisation, les processus et le soutien à toutes les activités qui contribuent à la réalisation du mandat du Musée, y compris la gouvernance, la planification stratégique et les services corporatifs. Le transfert à la Fondation comprend les dépenses payées au nom de la Fondation en lien avec les frais juridiques, la publicité et le soutien administratif. Les résultats réels de 2020-2021 et les perspectives de 2021-2022 comprennent des projets stratégiques non financés financés par l'excédent de trésorerie de 3 millions de dollars pour 2020-2021 en raison des mesures audacieuses de maîtrise des coûts et des postes vacants.

Le budget de fonctionnement total de 36,59 millions de dollars devrait être dépensé comme suit :

- 9,93 millions de dollars pour l'inspiration et l'engagement, ce qui comprend les dépenses liées à l'expérience du visiteur, au marketing, aux relations avec les médias et à l'avancement.
- 7,69 millions de dollars pour les connaissances scientifiques et l'entretien des collections, ce qui comprend les dépenses liées à l'entretien et à l'accès des collections ainsi qu'à la recherche et à la découverte.
- 5,10 millions de dollars pour les services internes, ce qui comprend les dépenses liées à la gouvernance et aux services corporatifs ;
- 13,87 millions de dollars pour les bâtiments et les terrains, ce qui comprend les dépenses liées à l'exploitation et à l'entretien des deux édifices.

La réduction de la capacité et de la fréquentation a obligé le Musée à mettre en œuvre des mesures de réduction des coûts, y compris la suspension de toutes les activités de programmation et d'événements, la réduction des expéditions de recherche, l'annulation des voyages et la réduction de l'investissement annuel dans les expositions temporaires. Ces économies sont en partie compensées par les coûts supplémentaires des mesures de distanciation sociale, de la sécurité des visiteurs, de la sécurité du

personnel et de la propreté des installations pour accueillir le public en toute sécurité selon les directives de l'Agence de la santé publique du Canada. Ces dépenses annuelles supplémentaires comprennent

l'entretien régulier des stations de désinfection pour respecter les protocoles de distanciation sociale et les coûts mensuels récurrents tels que le personnel de nettoyage supplémentaire, les gardiens de sécurité, l'EPI et le matériel de désinfection. En outre, l'inflation des coûts d'assurance et de construction, due à des problèmes de chaîne d'approvisionnement à l'échelle du continent, affecte les coûts d'assurance et de maintenance pour les deux bâtiments.

Le Musée s'efforcera de limiter l'augmentation annuelle des dépenses à 1 %. Les coûts de gestion des deux bâtiments du Musée ont augmenté depuis l'achèvement de la rénovation de l'ECV. Les bâtiments et terrains représentent 38 % des dépenses de fonctionnement totales. Les impôts fonciers sur l'installation du CPN ne sont pas financés par le soutien du gouvernement du Canada au PÉRI. Cette pression dépasse le million de dollars par année et elle continue de s'alourdir. Le Musée continue d'explorer d'autres mesures de réduction des coûts des installations et des mesures de contrôle afin de minimiser l'impact financier sur ses programmes.

Le budget pour l'expérience des visiteurs et la participation du public en 2022-2023 comprend des activités à l'appui de programmes éducatifs, la reconstruction de la programmation pour adultes comme Nature nocturne, le développement d'expositions temporaires spéciales et des services aux visiteurs. Le Musée continuera d'accorder une importance prioritaire au développement et au renforcement de son programme d'expositions temporaires. Un programme d'expositions temporaires vigoureux est indispensable pour accroître et maintenir la fréquentation et les recettes. Nous nous efforcerons aussi de financer partiellement les expositions temporaires par le biais de commandites. Un autre objectif est d'augmenter la portée nationale en élargissant la présence virtuelle du Musée et en attirant de nouveaux auditoires avec les nouvelles technologies de diffusion et numériques.

Le budget pour l'entretien et l'accès aux collections en 2022-2020 comprend des activités à l'appui de la conservation, de la gestion et de la maintenance des collections d'histoire naturelle pour lesquelles le Musée a acquis une expertise considérable. Dans le domaine de la recherche, les activités se concentrent sur les principaux domaines d'intérêt et de pertinence pour la société, y compris la botanique, la zoologie, la minéralogie et la paléontologie. Le budget comprend des activités axées sur la découverte de nouvelles connaissances ainsi que la collecte et l'analyse d'informations scientifiques afin d'accroître la compréhension de la diversité naturelle. Celui-ci améliorera l'efficacité et l'efficience de ses activités en ce qui concerne la conservation et les services associés à ses collections. Cette amélioration sera réalisée par l'optimisation des contrôles de l'environnement et la structure organisationnelle dans les aires de collections.

À l'exercice 2022-2023, le Musée améliorera sa sensibilisation numérique aux sciences pour continuer de partager les connaissances avec le public, continuera de superviser les étudiants qui cherchent de l'expérience dans la recherche basée sur les collections et continuera de fournir un accès numérique à la collection nationale pour les scientifiques, les musées et les organismes gouvernementaux.

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

Le budget pour les bâtiments et les terrains en 2022-2023 comprend des activités à l'appui de la gestion, de l'entretien et de la préservation des deux installations du Musée, l'ECV à Ottawa et le CPN à Gatineau. Le Budget 2016 a fourni des fonds pour aider les musées nationaux du Canada à atténuer à court terme leurs difficultés de fonctionnement et d'immobilisation, y compris l'écart entre les crédits établis prévus aux fins du PÉRI et le montant réel de PÉRI payé, ainsi que les projets de réfection reportés, principalement ceux liés aux problèmes immédiats de santé et de sécurité. Par conséquent, en 2016-2017, le Musée a reçu des fonds sur quatre ans pour des projets de santé et de sécurité et une augmentation des crédits pour le PÉRI de l'ECV. Ces montants, toutefois, ne compensent pas les impôts

fonciers d'un million pour le site de Gatineau. En 2020-2021, le Musée estime à 2,40 millions de dollars les dépenses liées au PÉRI et aux impôts fonciers.

Le budget des services internes en 2022-2023 comprend des activités à l'appui de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques, de la structure de responsabilisation, des processus et du soutien à toutes les activités du Musée par l'entremise de services visant à superviser l'exécution du mandat, y compris la gouvernance, l'orientation stratégique et les services généraux. Les immeubles et terrains comprennent l'exploitation et l'entretien continu des deux édifices du Musée.

États financiers

Les états financiers pro forma ont été dressés en suivant la Section 4200 des normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public, qui servent, par ailleurs à dresser le rapport annuel du Musée. Le Musée applique la méthode du report pour comptabiliser les apports pour les organismes sans but lucratif.

ÉTAT N° 1 : État de la situation financière							
(en milliers de dollars)	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2024-2025	2024-2025
	Résultat	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma
Actif							
À court terme							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21 582	21 768	19 900	16 895	14 422	13 459	12 442
Trésorerie affectée	521	500	500	500	500	500	500
Placements affectés	244	200	200	200	200	200	200
Créances							
Clients	301	300	300	300	300	300	300
Ministères et organismes gouvernementaux	122	500	500	500	500	500	500
Fondation Musée Canadien de la Nature	28	100	100	100	100	100	100
Stocks	159	150	150	150	150	150	150
Frais payés d'avance	330	300	700	700	700	700	700
	23 287	23 818	22 350	19 345	16 872	15 909	14 892
Collections	1	1	1	1	1	1	1
Avances aux employés	576	500	380	360	340	320	300
Placements affectés	431	400	1 000	1 000	800	600	400
Placements	1 200	1 100	900	850	800	800	750
Immobilisations	164 365	157 105	152 974	147 396	143 033	136 259	131 619
	190 776	183 824	177 605	168 952	161 846	153 889	147 962
Passif							
À court terme							
Créditeurs et charges à payer							
Fournisseurs	5 370	5 500	4 000	4 500	4 500	4 500	4 500
Ministères et organismes gouvernementaux	527	500	500	500	500	500	500
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	1 297	1 431	1 580	1 744	1 926	2 126	2 347
Produits, apports et crédits parlementaires reportés	5 278	4 000	3 500	3 500	3 000	3 000	3 000
Avantages sociaux futurs	200	200	200	200	200	200	200
	12 672	11 631	9 780	10 444	10 126	10 326	10 547
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	21 471	20 035	18 455	16 710	14 785	12 658	10 311
Financement des immobilisations reporté	153 448	149 638	146 610	142 687	140 277	135 007	131 406
Avantages sociaux futurs	2 969	2 000	1 800	1 600	1 400	1 200	1 000
	190 580	183 304	176 645	171 441	166 588	159 191	153 264
Déficit accumulé							
Non affecté	12 067	12 059	12 060	8 023	5 018	3 524	2 390
Affectations à titre de dotation	-	-	-	-	-	-	-
Investissement en immobilisations corporelles	(11 851)	(11 539)	(11 100)	(10 512)	(9 760)	(8 826)	(7 692)
	216	520	960	(2 489)	(4 742)	(5 302)	(5 302)
	190 776	183 824	177 605	168 952	161 846	153 889	147 962

Site

Remarque :

Les déficits accumulés au cours de la période de planification quinquennale dans l'état de la situation financière sont entièrement attribuables au traitement comptable lié à un contrat de location-acquisition à long terme. Le Musée a reçu l'autorisation d'emprunter pour contracter une obligation de location-acquisition à long terme afin de financer le Campus national du patrimoine situé à Gatineau. L'état des résultats reflète donc les intérêts sur l'obligation découlant du contrat de location-acquisition ainsi que les frais d'amortissement en raison de la reconnaissance de l'immeuble comme un actif. Le traitement comptable des coûts associés à l'installation de Gatineau a un impact négatif important sur l'État des résultats du Musée. La situation a commencé à se renverser en 2019-2020 jusqu'à ce qu'elle soit entièrement éliminée à la fin de la durée du bail en 2031. Cela n'a aucune incidence sur les flux de trésorerie ou la stabilité financière du Musée. L'excédent accumulé en 2022-2023 est dû au traitement comptable de l'obligation de location-acquisition décrit ci-dessus, compensé par un crédit parlementaire d'urgence de 5,1 millions de dollars.

	ÉTAT N° 2 : État des résultats						
(en milliers de dollars)	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Résultat	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma
Produits							
Droits d'entrée et des programmes	648	270	1 327	2 048	3 421	4 421	5 008
Opérations auxiliaires	248	205	775	1 208	1 575	2 205	2 450
Apports	1 607	742	881	1 169	1 533	1 921	2 090
Apports de la Foundation	383	200	200	200	200	200	200
Intérêts	188	84	84	82	169	169	169
Divers	905	883	499	503	508	512	512
	3 979	2 385	3 766	5 211	7 406	9 428	10 429
Charges							
Inspiration et engagement	8 367	10 679	9 929	9 954	10 845	11 110	11 206
Entretien et accessibilité des collections	2 788	4 577	4 618	4 660	4 702	4 697	4 740
Recherche et découverte	4 761	3 052	3 079	3 107	3 135	3 131	3 160
Services de soutien internes	5 319	5 578	4 952	5 027	5 052	5 128	5 204
Édifices et terrains	17 640	21 901	21 237	20 895	20 559	20 229	19 901
Transfer de la Foundation	143	143	143	143	143	143	143
	39 018	45 930	43 958	43 784	44 437	44 438	44 354
Résultats d'exploitation nets avant financement public	(35 039)	(43 545)	(40 192)	(38 573)	(37 031)	(35 010)	(33 925)
Crédits parlementaires	40 698	43 849	40 632	35 125	34 778	34 449	34 136
Résultats d'exploitation nets	5 659	304	440	(3 449)	(2 253)	(560)	211

Remarque :

Les gains constatés dans l'exercice de prévision et la période de planification de cinq ans dans l'état des résultats pour compenser les déficits opérationnels sont entièrement attribuables au traitement comptable lié à un contrat de location-acquisition à long terme. Le Musée a reçu le pouvoir d'emprunt pour conclure un contrat à long terme de location-acquisition pour financer le Campus du patrimoine naturel situé à Gatineau. L'état des résultats reflète donc les intérêts sur l'obligation de location-acquisition ainsi que des frais d'amortissement en raison de la reconnaissance de l'édifice comme un actif. Le traitement comptable des coûts associés à l'installation de Gatineau a un impact négatif important sur l'état des résultats du Musée. La situation a commencé à s'inverser en 2019-2020 jusqu'à ce qu'elle soit complètement éliminée à la fin du bail en 2031. Cette situation n'affecte aucunement les mouvements de trésorerie ni la stabilité financière du Musée. L'excédent comptable de 2020-2021 est supérieur à l'excédent de trésorerie de 3 millions de dollars. Cet excédent a été affecté aux initiatives non financées engagées dans le Tableau 6.

ÉTAT N° 3 : État de l'évolution de l'actif net

<i>(en milliers de dollars)</i>	Non affecté	Investis en immobilisation	
Déficit accumulé au début de l'exercice	6 582	(12 025)	(5 443)
Résultat d'exploitation nets	5 659	-	5 659
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(182)	182	-
Actif net à la fin de l'exercice 2020-2021	12 059	(11 843)	216
Actif net au début de l'exercice	12 059	(11 843)	216
Résultat d'exploitation nets	304	-	304
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(304)	304	-
Actif net à la fin de l'exercice 2021-2022	12 059	(11 539)	520
Actif net au début de l'exercice	12 059	(11 539)	520
Résultat d'exploitation nets	440	-	440
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(439)	439	-
Déficit accumulé à la fin de l'exercice 2022-2023	12 060	(11 100)	960
Déficit accumulé au début de l'exercice	12 060	(11 100)	960
Résultat d'exploitation nets	(3 449)	-	(3 449)
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(588)	588	-
Déficit accumulé à la fin de l'exercice 2023-2024	8 023	(10 512)	(2 489)
Déficit accumulé au début de l'exercice	8 023	(10 512)	(2 489)
Résultat d'exploitation nets	(2 253)	-	(2 253)
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(752)	752	-
Déficit accumulé à la fin de l'exercice 2024-2025	5 018	(9 760)	(4 742)
Déficit accumulé au début de l'exercice	5 018	(9 760)	(4 742)
Résultat d'exploitation nets	(560)	-	(560)
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(934)	934	-
Déficit accumulé à la fin de l'exercice 2025-2026	3 524	(8 826)	(5 302)
Déficit accumulé au début de l'exercice	3 524	(8 826)	(5 302)
Résultat d'exploitation nets	-	-	-
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(1 134)	1 134	-
Déficit accumulé à la fin de l'exercice 2026-2027	2 390	(7 692)	(5 302)

ÉTAT N° 4 : État des flux de trésorerie

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
<i>(en milliers de dollars)</i>	Résultat	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma
Activités de fonctionnement							
Encaissements - clients et donateurs	3 096	2 301	3 682	5 129	7 237	9 259	10 260
Encaissements - crédits parlementaires	35 054	35 687	32 829	27 687	27 687	27 687	27 687
Décaissements - personnel et fournisseurs	(26 724)	(33 407)	(33 963)	(31 903)	(33 566)	(34 078)	(35 133)
Intérêts reçus	322	84	84	82	169	169	169
Intérêts payés	(2 317)	(2 204)	(2 069)	(1 920)	(1 756)	(1 574)	(1 374)
Flux de trésorerie provenant des (utilisés pour) des activités de fonctionnement	9 431	2 461	563	(925)	(229)	1 463	1 609
Activités en immobilisations							
Acquisition d'immobilisations	(2 293)	(1 000)	(1 000)	(500)	(500)	(500)	(500)
Flux de trésorerie utilisés pour les activités en immobilisations	(2 293)	(1 000)	(1 000)	(500)	(500)	(500)	(500)
Activités de financement							
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	(1 175)	(1 296)	(1 431)	(1 580)	(1 744)	(1 926)	(2 126)
Crédits parlementaires reçus pour l'achat d'immobilisations	-	-	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie utilisés pour des activités de financement	(1 175)	(1 296)	(1 431)	(1 580)	(1 744)	(1 926)	(2 126)
Augmentation (Diminution) de la trésorerie et de la trésorerie affectée	5 963	165	(1 868)	(3 005)	(2 473)	(963)	(1 017)
Trésorerie et équivalent de trésorerie au début de l'exercice	15 700	21 582	21 768	19 900	16 895	14 422	13 459
Trésorerie affectée au début de l'exercice	440	521	500	500	500	500	500
Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie affectée à la fin de l'exercice	22 103	22 268	20 400	17 395	14 922	13 959	12 942

