



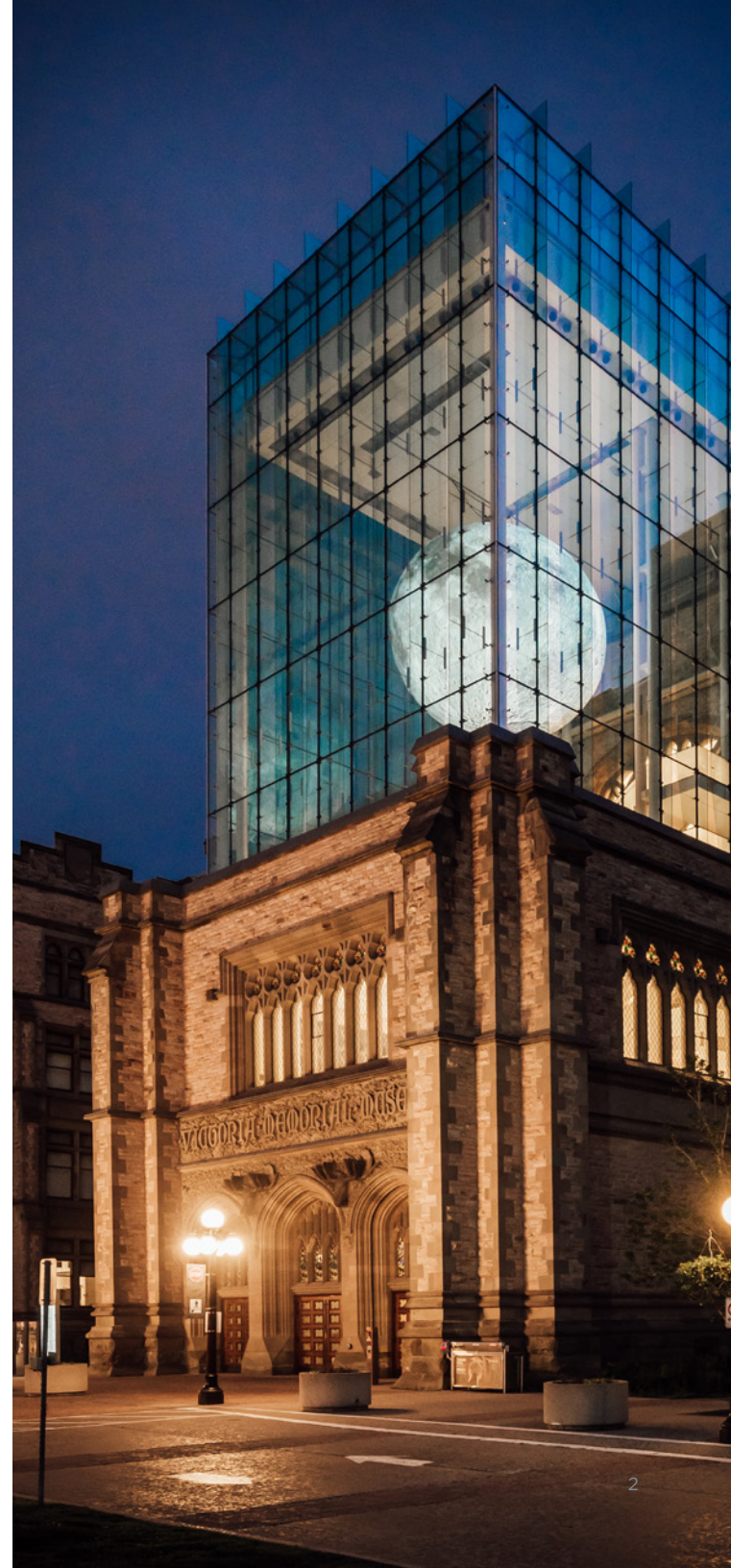
MUSÉE CANADIEN DE LA NATURE

# CADRE STRATÉGIQUE

LES CINQ PROCHAINES ANNÉES DE 2019 À 2024

# NOTRE HISTOIRE

Le Musée canadien de la nature (MCN) a été fondé avec un important mandat d'inspirer le respect et la compréhension du monde naturel. Si notre mission est restée la même, le monde, lui, a bien changé. Plus importante que jamais et plus que jamais remise en question, la nature intéresse une multitude de groupes, de par le monde, qui en apprécient les possibilités et les bienfaits. Plus que jamais, nous devons approfondir notre compréhension commune. Nous croyons que ce nouveau monde annonce pour le MCN un avenir dynamique.







# VISION ET MISSION

## **VISION MONDIALE**

un avenir naturel durable

## **MISSION MONDIALE**

sauver le monde pour les générations futures avec des preuves, des connaissances et de l'inspiration

## **VISION NATIONALE**

comprendre et respecter la nature

## **MISSION NATIONALE**

créer et fournir des connexions inspirantes et mémorables avec la nature, grâce à des programmes intéressants et percutants de recherche, de collections, d'expositions et d'engagement du public, dans le contexte mondial du XXI<sup>e</sup> siècle.



## POSITION ET RÉSULTAT

### POSITION

Un musée national de premier rang international reconnu pour son excellence en fait de découverte d'espèces et de connaissances arctiques, ainsi que pour ses approches novatrices en matière d'inspiration par la nature et de gestion d'entreprise de musée durable.

### RÉSULTAT

Des connexions inspirantes qui transforment la compréhension de notre monde naturel et de notre place en son sein.



## ANALYSE DE LA CONJONCTURE

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

À plus petite échelle, nous sommes déjà en train de « sauver le monde », alors que nous construisons et entretenons la Collection nationale d'histoire naturelle, une collection scientifiquement active de plus de 14,6 millions

de spécimens qui constitue un registre géotemporel de la nature, c'est-à-dire ce qui est, et ce qui vit dans, le monde. À partir de ces preuves du monde et de la vie qui l'habite, nous pouvons acquérir des connaissances sur les interdépendances, un registre du changement et une base pour comprendre les impacts et où mène ce même changement.

Notre mission consiste, par l'engagement du public, à inspirer les gens à connaître la nature, à s'y intéresser et à s'en soucier. Nous espérons que cela les amènera à s'engager à trouver la bonne voie pour notre avenir naturel. Avant la COVID, 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](http://nature.ca). Pendant le COVID, la fréquentation sur place a diminué à un peu plus de 100 000 visiteurs par année, mais notre fréquentation en ligne et notre portée numérique ont considérablement augmenté.

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





## RECHERCHE ET DÉCOUVERTE

En tant que baromètre du changement climatique et de la biodiversité, la pertinence de la Collection nationale d'histoire naturelle dépend de son degré d'actualité et de son accessibilité. L'actualité est tributaire de l'acquisition de spécimens importants dans des régions pertinentes, en particulier dans des régions d'importance scientifique et qui subissent des changements. Cette acquisition dépend à son tour des occasions pour les chercheurs de se rendre sur le terrain pour explorer et découvrir de nouveaux spécimens, et aussi de notre capacité à travailler 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 établissements. L'acquisition et le développement de connaissances à partir de spécimens dépendent ensuite de la qualité de notre équipe et de nos laboratoires et équipements scientifiques. Il est de plus en plus important de démontrer notre pertinence scientifique, et le plan stratégique du Musée fait progresser la pertinence dans la publication annuelle

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

Le Musée fait preuve de leadership dans tous ces domaines en travaillant et en collaborant étroitement avec les établissements et les organisations scientifiques compatibles et au sein de celles-ci au niveau local, régional, national et international. Les partenaires fédéraux comme Environnement et Changement climatique Canada, Pêches et Océans Canada et Parcs Canada peuvent apporter leur aide en offrant aux chercheurs un transport en commun et un accès aux sites sur le terrain. Les universités locales collaborent

au partage de l'équipement et aux échanges d'étudiants, tandis que les universités locales, nationales et internationales travaillent de pair à la recherche. La numérisation de plus de 14,6 millions de spécimens recueillis sur une période de plus de 160 ans exige un effort à plus long terme, d'où la nécessité de prioriser cette numérisation en fonction des domaines de spécialisation et des efforts similaires d'autres institutions régionales et internationales. Ce travail est géré par la participation du Musée à des alliances, telles que l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada (AMHNC), et à des instances internationales, telles que le Comité international sur la science arctique (IASC), la Global Biodiversity Information Facility (GBIF) et l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). En plus de coopérer au développement et au partage des connaissances, ces alliances et organismes nationaux et internationaux sont également des tribunes où le Musée peut jouer un rôle de chef de file dans des domaines de coopération tels que la science citoyenne, la conservation et le partage des collections numérisées sur des plates-formes ouvertes.



# INSPIRATION ET ENGAGEMENT PAR LA NATURE

Le Musée rivalise en tant qu'attraction culturelle pour attirer les visiteurs dans le secteur du divertissement et des loisirs. La réputation de son exploration et de ses recherches, ainsi que les précieux spécimens exposés dans les collections nationales d'histoire naturelle, forment la base de la différenciation et de l'avantage par rapport aux alternatives de divertissement et de loisirs concurrentes. Le Musée peut affirmer à juste titre qu'il est le seul endroit où l'on peut voir de « vrais » spécimens scientifiques qui racontent l'histoire du monde naturel canadien. Le nouveau facteur affectant le marché de la visite des musées est la pandémie du COVID-19 et son effet sur la volonté des visiteurs de visiter les musées de tous genres.

Diverses organisations ont mené des enquêtes sur les intentions des visiteurs qui guideront nos estimations de visites et nos prévisions de revenus durant l'exercice en cours et dans les années à venir. En 2019-2020, les enquêtes sur les intentions des visiteurs ont indiqué que jusqu'à 33 % des visiteurs réguliers étaient disposés à visiter un musée dans les neuf premiers mois de la réouverture. Les autres visiteurs réguliers seraient disposés à visiter un musée après la distribution d'un vaccin. Ces intentions auront un impact sérieux sur la capacité de revenus commerciaux du Musée.

Néanmoins, la concurrence dans le secteur continue de s'intensifier, car le marché est de plus en plus saturé de divertissements à

domicile de plus en plus perfectionnés, surtout pendant la pandémie de COVID. Demeurer pertinents dans un monde numérique connecté où le moindre téléphone intelligent donne accès aux faits exige une expérience muséale qui englobe les nouveaux médias et raconte, au-delà des simples faits, des « histoires » pertinentes. L'expérience du Musée doit être engageante, faire apprécier la pertinence des connaissances présentées et offrir une interactivité permettant à chacun de personnaliser son parcours.



# OBJECTIF 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.

## FACTEUR DE RÉUSSITE CLÉ

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

## PROJETS PHARES

- Concentrer l'acquisition conjointe et le partage de connaissances dans l'Arctique par des projets nationaux et internationaux.
- Accroître le partage mondial de données numériques grâce aux plates-formes et portails existants.
- Recruter des philanthropes de premier plan comme champions visibles engagés dans la cause arctique.
- Mobiliser de nouveaux partenaires ayant établi un profil et un alignement avec le Musée pour accroître la participation du public.
- Tirer parti des réseaux de recherche grâce au recrutement de talents et à la relève.

## STRATÉGIES SPÉCIFIQUES

- Accroître la notoriété de la recherche sur l'Arctique canadien; événements des leaders naturels, nature.ca, SOI, Projet d'étude du plateau continental polaire, SRCEA, GBIF.
- Rendre la collection nationale accessible; numérisation, prêt, acquisition de nouvelles collections.
- Partager le contenu de l'Arctique à l'échelle nationale et mondiale; expositions, valises, baladodiffusions, cartes, ressources scolaires.
- Créer du nouveau contenu avec des joueurs établis qui ont une portée au-delà du MCN; ONF, CanGeo, Ocean Wise, AINC, MPO, Savoir polaire.
- Parrainer des conférences et événements majeurs sur l'Arctique; ASSW, ArcticNet, CFFA, Assemblée du cercle arctique.





## OBJECTIF 2

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

### FACTEUR DE RÉUSSITE CLÉ

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

### PROJETS PHARES

- Accroître le programme de formation scientifique pour attirer des talents de tout le Canada et du monde entier.
- Créer une collection cryogénique conservant les échantillons de tissus congelés du MCN et accueillir des spécimens de l'extérieur du Musée.
- Établir un programme d'échange scientifique avec un partenaire national de radiodiffusion ayant une portée et une réputation nationales.
- Investir dans une présence nationale et dans des forums mondiaux clés en tirant parti de l'expertise du MCN dans la recherche en systématique.

- Établir le profil et l'influence des espèces en péril au moyen de forums existants et nouveaux.
- Renforcer l'expertise en matière de partage et d'utilisation des données.

### STRATÉGIES SPÉCIFIQUES

- Investir dans l'utilisation et la promotion de la collection One Global.
- Investir dans les programmes et congrès de l'UICN.
- Collaborer avec des organisations nationales et internationales aux visées similaires; CDB, GBIF, PNUE.



# OBJECTIF 3

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

## FACTEUR DE RÉUSSITE CLÉ

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

## PROJETS PHARES

- Rafraîchir le contenu avec de nouvelles optiques sur la nature sur place, hors site et en ligne en collaboration avec des partenaires stratégiques, y compris des partenaires autochtones.
- Élaborer et déployer un cadre d'engagement numérique pour les programmes publics et l'avancement.
- Investir dans des projets pilotes précis misant sur nos forces et partager les résultats à l'échelle nationale dans des villes clés ayant un potentiel d'avancement.
- Bâtir une plate-forme nationale de dialogue et de débat qui transforme la compréhension et inspire l'engagement avec le Musée.

- Tirer parti des réseaux personnels et professionnels du conseil d'administration et des administrateurs de la fondation pour élargir la portée et l'impact.

## STRATÉGIES SPÉCIFIQUES

- Investir dans une approche renouvelée du programme d'expositions itinérantes nationales et internationales.
- Accroître la visibilité du Musée dans le programme des soirées IDÉESnature.
- Investir dans le rôle du Musée auprès de la Coalition canadienne pour la connaissance des océans et dans la connaissance des ressources naturelles.
- Tirer parti des atouts du théâtre 3D grâce à de nouveaux produits et à la conception d'expériences pour de nouveaux goûts.





# OBJECTIF 4

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

## FACTEUR DE RÉUSSITE CLÉ

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

## PROJETS PHARES

- Investir dans un programme national et international de relations extérieures avec le gouvernement, les ONG et les partenaires de l'industrie.
- Investir dans la rédaction et les communications scientifiques pour les médias, le gouvernement et les intervenants.
- Investir dans des conférences et des forums internationaux avec des experts du Musée comme conférenciers et commanditaires.
- Partager activement les connaissances et les pratiques exemplaires en matière de recherche, d'entretien des collections et de création de contenu en tant que musée national.

- Ouvrir nos portes et partager nos experts sur place, hors site et en ligne à travers des journées portes ouvertes, la sensibilisation scientifique et la narration numérique.

## STRATÉGIES SPÉCIFIQUES

- Accroître le profil du musée dans le programme PFST sur la Colline parlementaire.
- Accroître la visibilité du Musée dans la série Globe et l'Institut pour l'IntelliProspérité.
- Multiplier les liens du Musée avec les créateurs de savoir autochtones.
- Créer et partager un portefeuille d'histoires qui expriment l'importance et l'impact du travail du Musée.



# OBJECTIF 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.

## FACTEUR DE RÉUSSITE CLÉ

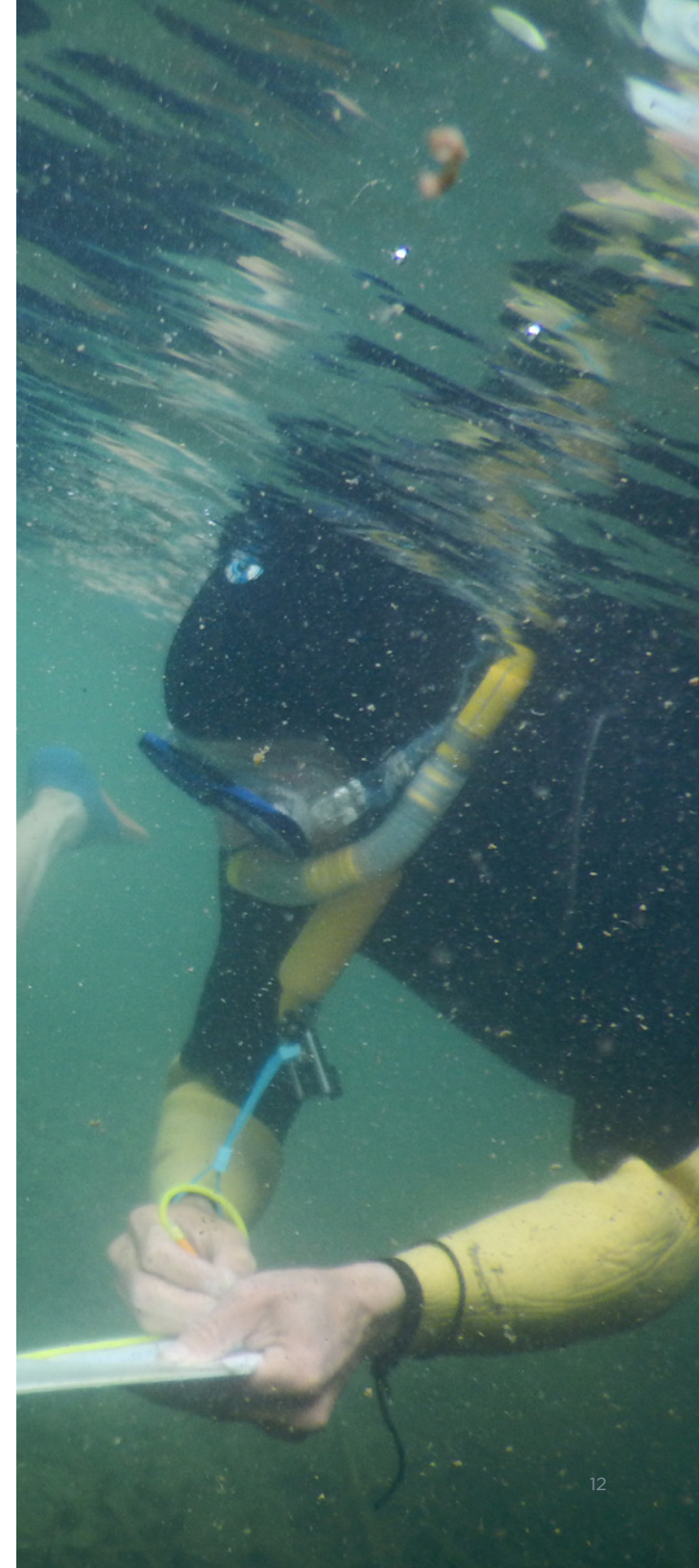
Être un chef de file mondial dans l'application et le développement du modèle d'entreprise de musée durable.

## PROJETS PHARES

- Établir un nouveau service de recherche technologique indépendant pour développer itérativement des applications dans le contexte muséal.
- Concentrer les efforts des RH sur le maintien en poste, l'engagement et le perfectionnement professionnel pour continuer d'investir dans les talents.
- Tirer parti du contenu numérique par l'intermédiaire de partenaires et de réseaux de l'industrie, des ONG, des musées et du gouvernement.
- Actualiser le modèle d'entreprise pour qu'il reflète l'évolution de la réalité financière.
- Élaborer une approche analytique des données pour l'EMD dans toutes les unités des Services corporatifs.

## STRATÉGIES

- Faire évoluer le modèle d'entreprise vers un cadre de revenus commerciaux de 35 %.
- Faire évoluer le cadre de gestion des talents pour répondre au besoin d'un effectif souple et adaptable à l'aise avec le changement.
- Déterminer et gérer les relations avec les principaux fournisseurs ayant une importance stratégique pour la mission et la marge du Musée.







## FFPM: FORCES

- édifice public rénové
- collections et installations de recherche à la pointe de la technologie
- programme de recherche coopératif établi
- fréquentation importante
- forte pénétration du marché local
- programme d'adhésion solide
- programme national d'expositions itinérantes de longue date
- programme de recherche connu dans l'Arctique
- 14,6 million de spécimens
- numérisation et partage des collections
- Campus du patrimoine naturel
- expertise et réputation dans la gestion des collections
- installation de conservation des collections à la fine pointe avec des terrains pour son expansion
- nouvelles galeries inspirantes
- programme international d'expositions spéciales
- employés passionnés
- modèle économique d'entreprise en évolution
- culture de l'innovation en évolution
- culture de la philanthropie en évolution





## FFPM: FAIBLESSES

- déficit structurel
- équipe de recherche et de collections relativement petite
- roulement élevé du personnel
- faible bassin de donateurs cultivés
- jeune programme de collecte de fonds
- faible sensibilisation pancanadienne
- apprentissage d'un nouveau système d'admission
- apprentissage d'un nouveau système d'avancement
- apprentissage d'un nouveau système SIRH
- système financier sous-utilisé
- apprentissage d'un nouveau système interne de gestion des données
- petit acteur inconnu dans un grand bassin scientifique diversifié avec un créneau spécifique





## FFPM: POSSIBILITÉS

- audacieux programme d'expositions spéciales
- nouvelles nominations au Conseil
- parrainage de médias
- partenaires fédéraux recherchant la participation du public
- nouveaux employés débordants d'idées et d'énergie
- nouveaux scientifiques et réseaux
- positionnement dans la recherche
- équipe de recherche mobilisatrice et inspirante
- marché touristique inexploité
- appartenance à un réseau de musées nationaux
- musées nationaux perçus comme un attrait touristique par les spécialistes du marketing de destination
- base de commanditaires sur laquelle s'appuyer
- programme d'expositions temporaires pouvant alimenter le contenu d'expositions itinérantes
- programme de mécénat en évolution
- programme d'avancement complet
- nouvelle fondation
- plan de succession robuste
- trésorerie saine



## FFPM: MENACES

- perte de talents en raison de la concurrence
- besoin d'une stratégie de rétention robuste en raison du succès
- de la charge de travail et du stress
- besoin d'un programme de bien-être pour compenser le stress du changement constant
- perte d'élan dans l'avancement avec le changement de conseil d'administration
- approche d'entreprise créant une anxiété face à la mesure du rendement
- accroissement de la concurrence pour l'argent des donateurs pour faire avancer la vision à l'échelle locale et nationale
- augmentation de la concurrence de la marque à l'échelle locale et nationale
- coût de la croissance de la marque mondiale.



# INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES : 25 MILLIONS DE DOLLARS

pour transformer l'impact sur la scène nationale et mondiale en tant que chef de file mondial de la recherche pertinente et percutante sur les collections, en appliquant une nouvelle perspective à notre compréhension du monde naturel.

## DIX MILLIONS DE DOLLARS

pour doter le Centre de recherches sur le patrimoine naturel. (l'aile des collections et du laboratoire de recherche.) Financer les recherches postdoctorales dans les centres d'excellence du Musée. Chaque centre recrutera un chercheur postdoctoral ayant une nouvelle perspective sur la recherche fondée sur les collections de sciences naturelles (50 000 \$ par année) grâce au financement des expéditions de recherche et de la programmation publique qui communique ces connaissances (50 000 \$ par année).

- **Centre des fossiles et de l'avenir climatique** : paléoclimat et paléoécologie
- **Centre des minéraux et des éléments rares** : nouvelles connaissances issues de l'étude de la collection de Mont-Saint-Hilaire
- **Centre de connaissance et d'exploration de l'Arctique** : les impacts du changement climatique sur la diversité des espèces et la santé des écosystèmes
- **Centre de découverte d'espèces Beaty** : évolution et adaptation des espèces
- **Fonds de dotation du CPN** : financer l'embauche d'un communicateur spécialisé qui cible les scientifiques, le gouvernement, les médias et le public

## CINQ MILLIONS DE DOLLARS

pour l'acquisition, l'étude, l'exposition et le déplacement de la collection minérale de Mont-Saint-Hilaire.

## QUATRE MILLIONS DE DOLLARS

pour rafraîchir le contenu physique, numérique et programmatique tiré des connaissances et des données probantes du CPN

- Actualisation de la Galerie de l'eau : l'eau comme capital naturel précieux
- Actualisation de la Galerie des mammifères : nouvelle optique sur l'adaptation et l'hybridation des espèces
- Actualisation de la Galerie des fossiles : L'histoire des ères glaciaires et de notre avenir climatique
- Actualisation de la Galerie de la Terre : Les éléments rares de Mont-Saint-Hilaire et notre avenir technologique

## DEUX MILLIONS DE DOLLARS

pour la création d'un postdoctorat en métagénomique (ADNe) ou matière noire de la biodiversité. Postdoctorat sur « la nouvelle frontière ».

## DEUX MILLIONS DE DOLLARS

pour investir dans la numérisation de données essentielles sur les collections et les partager avec le monde.

## DEUX MILLIONS DE DOLLARS

pour investir dans l'équipement scientifique qui rend possible la recherche du XXI<sup>e</sup> siècle. Microsonde. Numériseurs.

# PROJETS SPÉCIAUX: CINQ MILLIONS DE DOLLARS

Cinq millions de dollars pour d'autres projets spéciaux et cinq ans de droits d'appellation

## DEUX MILLIONS DE DOLLARS

pour doter le Centre d'inspiration et d'engagement sur la nature

## UN MILLION DE DOLLARS

pour nommer la Galerie de la rotonde pendant cinq ans

## UN MILLION DE DOLLARS

pour doter la programmation commémorative des événements annuels d'importance pour le Musée ou l'ECV

## UN MILLION DE DOLLARS

pour nommer le Salon





## INVESTISSEMENTS SOUHAITABLES

Bien que les augmentations du budget d'exploitation fournies par le gouvernement aideront à compenser en partie la hausse des coûts, le leadership à plus long terme en matière de recherche dépendra des efforts de financement et des dons. Le cadre stratégique actuel du Musée décrit 30 millions de dollars dans les projets spéciaux qui ont besoin de fonds externes pour avancer. En plus de ces projets immédiats, le Musée planifie également l'expansion des collections et des installations de recherche situées à Gatineau-Québec où la collection nationale d'histoire naturelle est entreposée et où la recherche scientifique du Musée est menée. L'installation actuelle fonctionne à pleine capacité et a été construite en 1997 avec un plan de croissance des collections de 20 ans. La nécessité d'une compréhension commune de notre monde naturel rend essentielle cette capacité accrue de créer de nouvelles connaissances fondées sur des données probantes.

# DESCRIPTION DU SUCCÈS

- Nous sommes une source d'inspiration et de connaissances sur l'Arctique, à propos de la diversité des espèces et sur notre avenir naturel.
- Nous sommes un facilitateur de connexions inspirantes et de dialogues courageux sur la nature dans le contexte mondial du XXI<sup>e</sup> siècle.
- Nous sommes un musée national respecté, de premier rang international, qui collabore avec les meilleurs au monde.
- Nous sommes un aimant pour les talents en recherche scientifique fondée sur les collections.
- Nous sommes une source d'histoires scientifiques inspirantes et étonnantes.
- Nous avons un excellent milieu de travail.
- Nous évoluons dans un contexte financièrement viable.
- Nous sommes une destination « incontournable » (virtuellement et physiquement) pour tous les âges.
- Nous sommes une source de fierté partout au Canada.
- Nous faisons partie intégrante du réseau national des musées.
- Nous sommes un pôle d'attraction pour les bénévoles passionnés et engagés.
- Nous n'avons pas peur de réussir et nous n'avons aucun complexe à réussir, quelle que soit la définition.
- Nous embrassons l'innovation et la prise de risque éclairée pour faire progresser notre mission.
- Les vedettes des sciences naturelles veulent présenter et raconter leurs histoires chez nous.
- Nous sommes un établissement auquel les scientifiques veulent faire don de leurs collections de spécimens.
- Nous sommes reconnus pour nos installations ultramodernes pour l'engagement du public, le soin des collections et la recherche scientifique.
- Nous sommes un chef de file des systèmes informatiques muséaux du XXI<sup>e</sup> siècle.

