

Musée canadien de la nature

Sommaire du Plan d'entreprise pour la période de
planification

de 2023-2024 à 2027-2028

et

Budget de fonctionnement et d'immobilisation
de 2023-2024

Table des matières

1.0 Résumé	3
2.0 Vue d'ensemble de la Société	6
3.0 Environnement d'exploitation	8
4.0 Objectifs, activités et résultats stratégiques	11
5.0 Aperçu financier quinquennal	24

1.0 Résumé

Déclaration sur les effets de la pandémie de COVID-19

Le présent plan d'entreprise a été préparé à l'automne 2022. À ce moment-ci, la plupart des mesures sanitaires liées à la pandémie de COVID-19 ont été levées, mais l'incertitude n'en demeure pas moins face à d'éventuelles recrudescences du virus ou à de nouvelles restrictions. Les perturbations que la pandémie pourrait encore causer aux activités du Musée suscitent l'inquiétude, tout comme les conséquences possibles de la crise mondiale sur des facteurs comme les chaînes d'approvisionnement. Au fur et à mesure que cette crise de santé publique évolue, progresse également notre compréhension de son impact sur notre organisation. Le présent Plan pourrait requérir plusieurs révisions dans les mois et années à venir afin de mieux correspondre aux projets par lesquels nous accomplirons notre mission, dans le respect de la sécurité du personnel et des visiteurs. Pour l'instant, nous avons souligné les conséquences prévisibles de la COVID-19 sur notre organisation ainsi que les mesures prises pour garantir la poursuite de nos activités en comprimant les dépenses de fonctionnement et en utilisant de la manière la plus efficace possible les investissements accordés par le gouvernement du Canada. Celui-ci a octroyé une aide d'urgence de 5,1 M\$ au Musée canadien de la nature (MCN) dans le cadre du Budget fédéral de 2022. Ces fonds permettront au Musée de combler ses manques à gagner de l'exercice 2022-2023 et des suivants. Pendant que le taux de fréquentation se rapproche peu à peu des chiffres d'avant la pandémie, cette aide financière facilitera la reconstruction et le remaniement des programmes vitaux et des initiatives génératrices de revenus du Musée. Celui-ci prévoit un manque à gagner significatif, accentué par une augmentation des coûts d'exploitation. Les facteurs tels que l'inflation et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement entraîneront des dépenses plus élevées tout comme l'impact des pénuries de main-d'œuvre sur notre personnel et celui de nos fournisseurs de services. Les excédents accumulés lors des précédents exercices financiers seront utilisés pour pallier en partie ces hausses de coûts.

Résumé

Le Musée poursuit son mandat national tel que décrit dans la *Loi des musées*, dans le contexte du régime de gouvernance et de responsabilité établi dans la *Loi* et la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Conseil d'administration et la direction du Musée se sont engagés à gérer de manière transparente et responsable les investissements publics et privés dont bénéficie l'institution. Parallèlement, ils veilleront à optimiser l'apport du Musée à la société canadienne.

Le mandat du Musée consiste à stimuler l'intérêt, l'appréciation, la compréhension et le respect de notre monde naturel à l'échelle nationale et internationale. Un tel mandat s'aligne parfaitement sur la mission d'un musée national d'histoire naturelle, soit de construire un avenir meilleur pour le Canada en inspirant la compréhension et le respect de la nature. En outre, le mandat du Musée se fonde dans une mission globale d'histoire naturelle et de préservation de la nature, qui vise à protéger le monde pour les générations futures grâce à des preuves scientifiques, à la diffusion de connaissances et à l'inspiration.

Le Musée canadien de la nature (MCN) est une institution de recherche qui fait autorité tant sur la scène nationale qu'internationale, notamment dans l'étude et l'exploration de l'Arctique ainsi que dans la découverte et l'évolution des espèces. Cette recherche deviendra de plus en plus importante à appliquer, ce qui lui demandera d'être accessible via les réseaux nationaux et mondiaux de connaissances qu'elle soutient. Le rôle grandissant du Canada dans les discussions mondiales sur l'environnement (COP15) et le changement climatique (COP26) a créé des attentes envers notre Musée national d'histoire naturelle et de sciences naturelles. On s'attend à ce que le Musée continue de rassembler et de partager toutes les connaissances sur le passé, le présent et l'avenir de la nature en s'appuyant sur les preuves accumulées au fil du temps.

Les grands thèmes de la période de planification 2023-2024 à 2027-2028 sont le « retour de la croissance » et la « réinvention ». La COVID-19 a nettement perturbé les activités du Musée, entre autres en forçant plusieurs fermetures complètes de l'Édifice commémoratif Victoria. À chaque perturbation de ses activités,

le Musée a rapidement réagi en réorientant ses opérations, en maintenant les services essentiels et en affectant autant de personnel que possible. Maintenant que ses activités reviennent progressivement à la normale, le Musée peut tirer parti de la flexibilité et de la créativité acquises pendant la pandémie. Ces atouts seront essentiels alors que le Musée retrouve son dynamisme et relève de multiples défis : inflation croissante, perturbations de la chaîne d'approvisionnement, difficultés de recrutement et incertitude persistante quant aux futures vagues de COVID-19. Tout ceci, en continuant à faire apprécier au public l'importance de nos collections, de nos recherches scientifiques et de nos programmes d'engagement. Pour 2023-2024, le Musée continuera de s'investir dans l'acquisition de nouvelles connaissances à travers la recherche, l'enrichissement de la collection nationale ainsi que la diffusion de ses découvertes scientifiques par des initiatives de sensibilisation du public et d'accessibilité numérique. Le Musée poursuivra également son engagement à investir dans les talents scientifiques, notamment par la supervision d'étudiants et à partager du contenu innovant sur le Web, dans ses galeries et par ses expositions itinérantes. En parallèle, il adaptera et améliorera l'expérience des visiteurs pour répondre aux nouvelles réalités de l'après-pandémie.

Le déficit structurel aggravé par la pandémie de COVID-19 est le défi le plus pressant auquel le Musée doit faire face en 2023-2024. Le Musée devra adapter les stratégies et mesures de rendement décrites dans le présent Plan ainsi que dans ses éditions futures. Cette adaptation permettra de composer avec les pressions économiques mondiales, le déficit structurel grandissant et les nombreuses exigences réglementaires non financées. Pour faire face à ces pressions, le Musée devra puiser dans ses réserves, continuer à réduire sa programmation publique, diminuer le nombre d'employés occasionnels et temporaires, limiter ses activités de recherche scientifique et de traitement des collections et laisser des postes vacants dans les secteurs de la recherche, des collections et de l'engagement. Il pourrait aussi devoir réduire le financement de ses centres d'excellence.

Le deuxième défi urgent est le manque de financement pour l'entretien des deux immeubles dont le Musée a la charge. Ce problème trouve son origine dans la décision prise en 1994 de transférer au Musée la responsabilité des terrains et bâtiments anciennement sous la tutelle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Or, la portion de 7,5 M\$ allouée pour les locaux à cette époque n'a pas été indexée. Ces fonds ne couvrent donc maintenant qu'une partie des coûts annuels des installations, lesquels s'élèvent à 13,5 M\$.

Approuvé par le Conseil d'administration le 15 novembre 2022, le Plan d'entreprise de 2023-2024 à 2027-2028 confirme cinq objectifs stratégiques :

- Transformer la compréhension qu'ont les gens du leadership du Canada dans le domaine du savoir arctique et de son importance pour notre avenir nature l mondial et être un chef de file mondial qui influence le dialogue mondial sur l'Arctique et son importance pour notre avenir collectif. Dans cette optique, le Musée se concentrera sur les expéditions scientifiques dans l'Arctique pour acquérir de nouvelles connaissances sur la biodiversité locale. Il partagera du contenu arctique via la Galerie de l'Arctique Canada Goose et présentera l'exposition autochtone ᓄᓇᑎᓂ ᑕᑯᓄᓂᑯᑦ/Notre territoire, notre art dans la galerie Les voix de l'Arctique. Enfin, il enverra en tournée l'exposition majeure *Planète glace : Mystères des âges glaciaires*, entièrement montée par le Musée canadien de la nature.
- 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. À cet égard, une priorité sera accordée à la recherche scientifique visant à générer de nouvelles connaissances sur la biodiversité et la géodiversité du Canada. En fait partie la numérisation des collections représentant l'écozone des plaines de la baie d'Hudson. En outre, une attention particulière sera portée à la formation de la prochaine génération de spécialistes des collections.

2.0 Vue d'ensemble de la Société

Le Musée canadien de la nature, une société d'État mandataire, poursuit son mandat national tel que décrit dans la *Loi sur les musées*, dans le contexte du régime de gouvernance et de responsabilité établi dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Conseil d'administration et la direction du Musée sont fermement engagés à gérer de manière transparente et responsable les fonds publics et privés investis dans l'institution. Leur objectif est d'optimiser l'apport du Musée à la société canadienne.

Le Musée canadien de la nature, comme tous les autres musées nationaux du Canada, s'attache 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 membre du portefeuille du Patrimoine canadien, nous nous efforçons d'appuyer la lettre de mandat du ministre dans la mesure où elle s'applique à notre mission. Pour réaliser cette mission, en 2023-2024, le Musée contribuera à sensibiliser les Canadiens aux changements climatiques et à l'importance de la nature. Le Musée continuera également de renouveler son cadre de diversité et d'inclusion, ainsi que son cadre d'engagement des Autochtones. En tant qu'attraction de premier plan, il contribuera à la reprise économique dans le secteur touristique hautement créateur d'emplois.

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*. Le Musée est cité dans la partie 1 de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et il est soumis aux exigences de contrôle et de responsabilité énoncées pour les sociétés d'État dans cette *Loi*. La Société du Musée rend compte au Parlement par l'intermédiaire 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. Les galeries du Musée et la plupart des expositions et des programmes résident à l'ECV. Quant au CPN, situé sur 76 hectares de terrain, il a été conçu pour fournir les normes de sécurité nécessaires à la préservation de la collection d'histoire naturelle du Canada.

Les principales responsabilités du Musée reflètent les trois aspects centraux de son mandat : l'inspiration et l'engagement, soit d'inspirer les visiteurs et les parties prenantes à communier avec la nature et à la valoriser ; le soin et l'accès aux collections, soit d'assurer la conservation et l'accès aux collections du Musée ; et enfin la recherche et la découverte, soit de mener des activités de recherche pour contribuer à la découverte et à la compréhension de la nature. Les dépenses liées aux installations comprennent l'exploitation et l'entretien des deux immeubles du Musée. Les services internes du Musée englobent 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 de son mandat, à savoir la gouvernance, la planification stratégique et les services corporatifs.

On peut apprécier les résultats de l'exercice précédent en consultant le rapport annuel du Musée publié sur le site 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 intendance
Respect des personnes et de la nature
Poursuite de l'excellence
Apprentissage continu

Notre gouvernance

Organe directeur du Musée, le Conseil d'administration rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien. Plus précisément, conformément à la *Loi sur les musées*, Partie II Organisation, article 18 (3), « Le Conseil est responsable de la réalisation de la mission et de la gestion des affaires du Musée. » Le Musée rend compte de ses activités au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien. Le gouverneur en conseil nomme 11 administrateurs issus de toutes les régions du pays.

Le Conseil est responsable de la gérance globale de la Société. Il lui incombe de donner une orientation stratégique à la direction et de superviser les activités de la Société. 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 directeur ou de la directrice du Musée. Ses membres agissent aussi comme des ambassadeurs de l'institution.

Cadre d'engagement envers les 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 jouent un rôle essentiel dans le processus de réconciliation. Ils créent et améliorent les possibilités d'un engagement signifiant avec les peuples et communautés autochtones. Les activités du Musée canadien de la nature doivent contribuer à rapprocher nos communautés en enrichissant leur compréhension de notre histoire commune.

Le Musée canadien de la nature entretient depuis longtemps des échanges avec les peuples et communautés autochtones par la recherche, la sensibilisation du public et le partage de leurs histoires. Le Musée canadien de la nature a l'occasion et la responsabilité de poursuivre l'amélioration de son engagement auprès des peuples et des communautés autochtones en s'appuyant sur son Cadre d'engagement.

3.0 Environnement d'exploitation

Le Musée doit rester agile et attentif à son environnement pour identifier et saisir les occasions de poursuivre ses priorités : inspirer par la nature, faire avancer la recherche arctique et faire découvrir la biodiversité. Les défis environnementaux croissants et la prise de conscience du changement climatique continueront à confirmer la pertinence du mandat du Musée au cours de cette période de planification. En réponse, le Musée doit continuer à se transformer radicalement s'il souhaite accomplir pleinement sa mission. La capacité d'investir dans le changement sera déterminée par le cadre financier du Musée, qui demande de trouver sans cesse de nouvelles sources de revenus et de réaliser des gains d'efficacité. L'équipe de l'entreprise de musée durable examine régulièrement tous les efforts de génération de revenus et de maîtrise des coûts afin de s'assurer que le budget de fonctionnement évolue vers le seuil de rentabilité. De nouveaux programmes générateurs de revenus et de nouveaux projets de contrôle des coûts sont proposés, mis en œuvre et suivis régulièrement. Bien que le Musée soit actuellement dans une phase de récupération après la levée des restrictions sanitaires, l'incertitude concernant les futures vagues de COVID-19 persiste, et la reprise économique devrait prendre des années avant d'être complète.

Analyse de l'environnement

Notre planète est confrontée à d'immenses défis. La double crise de la perte de biodiversité et du changement climatique est l'un des plus grands problèmes auxquels l'humanité est confrontée. Notre réponse actuelle à ce double fléau déterminera notre vie future sur cette planète. 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.

La *Loi des musées* a établi le MCN en 1990 comme la ressource nationale à consulter pour les récits d'experts, le dialogue, le débat intense et les expériences personnelles dynamiques qui permettent aux Canadiens de s'intéresser à la nature et de la comprendre. Nous sommes la principale institution canadienne de sciences naturelles détentriche de spécimens. Nous enrichissons, entretenons et partageons la collection nationale d'histoire naturelle, qui représente la principale archive canadienne de la biodiversité et de la géodiversité à travers le temps et la géographie. Nous nous positionnons aussi comme un carrefour pour le Canada, faisant des histoires partagées un outil de consolidation de notre nation. À travers ce partage, nous encourageons l'engagement civique, affirmons l'identité nationale et célébrons le multiculturalisme ancré dans notre société. Nous y arrivons grâce aux connaissances et aux preuves créées par nos chercheurs et experts de pointe, à nos collections et chroniques extraordinaires, à de puissants partenariats, et à l'accessibilité nationale à travers des endroits et des points de contact formidables, tant physiques que virtuels.

Au plus haut niveau, la mission du MCN est d'appuyer la réalisation d'un avenir durable. Cette vision est d'inspirer le changement malgré les tendances actuelles qui vont à l'encontre de notre vision : changement climatique, émissions de gaz à effet de serre, perte d'habitat, extinctions massives d'espèces, ainsi que leurs facteurs de causalité. Nous sommes un acteur parmi d'autres, œuvrant de concert au sein de la communauté scientifique, pour établir les fondations nécessaires à l'impulsion d'un changement vital pour « sauver le monde ». Notre travail repose sur des données probantes, des connaissances et de l'inspiration.

À plus petite échelle, nous sommes littéralement 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 qui crée un registre géotemporel de la nature — c'est-à-dire, ce qui a vécu et ce qui vit sur notre planète. À partir de ces preuves du monde et de la vie qui l'habite, nous pouvons acquérir des connaissances sur les interdépendances, un registre du changement et une base pour comprendre les impacts et où mène ce même changement.

On observe une demande croissante et un fort élan en faveur de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité, ainsi qu'un impératif de réconciliation avec les communautés et les peuples autochtones du Canada. 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. Ce cadre a aussi été révisé en 2022 en tenant compte des commentaires des employés. Il trace un plan visant à améliorer l'expérience de nos employés, de nos partenaires et de nos visiteurs, afin que le Musée soit accueillant, chaleureux et accessible à tous les Canadiens. Le Groupe-ressource des employés sur la diversité et l'inclusion est constitué de bénévoles issus de différents services du Musée soucieux d'aider l'institution dans l'élaboration et la mise en œuvre du cadre de DEI (diversité, équité, inclusion) ainsi que des stratégies, politiques, plans et activités associées. Les membres de ce groupe-ressource partagent leurs expériences, proposent des solutions et fournissent des commentaires au MCN sur les questions de diversité, d'équité, d'inclusion et d'accessibilité.

En 2022, le Musée a tracé son plan d'accessibilité, comme le lui impose la *Loi canadienne sur l'accessibilité*. Ce plan énumère les actions que le Musée envisage pour déceler, démanteler et éviter les entraves à l'accessibilité pour visiteurs, clients et employés. L'application de ce plan se place au rang des priorités du Musée. Celui-ci veut assurer à chaque personne, quelle que soit sa capacité, l'accès à ses programmes et services. Le Musée s'engage de surcroît à ouvrir ses offres d'emploi à tous et à toutes, sans leur poser le moindre obstacle.

Historiquement, le Cadre d'engagement des Autochtones du Musée s'inscrivait dans le Cadre de diversité et d'inclusion, mais il est devenu un cadre distinct au printemps 2020. Derrière ce changement se profilent l'importance grandissante et la pertinence d'un engagement profond envers les peuples et les communautés autochtones pour accomplir notre mission. L'engagement des Autochtones fait partie du programme de recherche et de collections du Musée qui côtoie les Premières Nations dans ses expéditions scientifiques. Le Cadre d'engagement des Autochtones tracera une nouvelle voie d'échange avec les peuples et les communautés des Premières Nations. 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.

Recherche et découverte

En tant que baromètre du changement climatique et de la biodiversité, la collection nationale d'histoire naturelle doit rester à jour et accessible. L'actualité de la collection dépend de l'acquisition de spécimens dans des domaines pertinents, notamment ceux qui ont une importance scientifique ou qui sont sujets à des changements significatifs. Cette acquisition dépend à son tour des occasions pour les chercheurs de mener des expéditions pour explorer et découvrir de nouveaux spécimens, et aussi de notre capacité à travailler avec d'autres institutions scientifiques pour acquérir ou échanger des spécimens ou des données à des fins de recherche. La numérisation des données sur les spécimens facilite grandement l'accès et l'échange avec d'autres institutions. L'acquisition et le développement de connaissances à partir de spécimens dépendent ensuite de la qualité de notre équipe et de nos laboratoires et équipements scientifiques. Mettre en évidence la pertinence scientifique s'impose davantage aujourd'hui. Le plan stratégique du Musée vise à amplifier cette pertinence en prévoyant la parution, chaque année, d'un *Compte rendu de la recherche*. Ce compte rendu recense l'exploitation des collections et des savoirs du Musée, ainsi que les références à ceux-ci. Le Musée poursuit aussi son chemin dans l'univers de l'informatique pour universaliser l'accès et l'usage des données de ses collections s'adressant aux scientifiques et décideurs du monde entier.

Le leadership à long terme en matière de recherche sera rendu possible grâce aux efforts continus de collecte de fonds et aux contributions. Le cadre stratégique actuel du Musée alloue 30 M\$ à des projets spéciaux nécessitant des financements externes pour progresser. Il met en œuvre des fonds de dotation pour les expéditions de recherche, la formation scientifique, les communications scientifiques, l'informatique de la biodiversité, les acquisitions de collections, la numérisation des collections et la mise à jour du contenu des galeries. En plus de ces projets immédiats, le Musée prévoit agrandir, au coût de 78 M\$, ses installations de recherche et de conservation situées à Gatineau. C'est là que le Musée

entrepose sa collection nationale d'histoire naturelle et mène ses recherches. L'installation actuelle, exploitée au maximum de ses capacités, a vu le jour en 1997 avec un horizon de croissance de 20 ans.

Inspiration et engagement par la nature

Le Musée est en concurrence avec d'autres attractions culturelles pour attirer des visiteurs. Il est réputé pour ses recherches et ses expositions mettant en vedette des spécimens issus de la collection d'histoire naturelle du Canada, ce qui le différencie des offres concurrentes en matière de divertissement et de loisirs. Le Musée peut fièrement clamer son statut de fenêtre sur de véritables spécimens scientifiques, témoins de l'histoire du monde naturel canadien. C'est aussi un lieu d'apprentissage, qui dévoile comment les humains s'intègrent à la nature, raconte les origines et l'évolution de celle-ci, et enrichit notre compréhension des ressources naturelles. Les galeries, expositions et programmes publics du Musée ont pour vocation d'insuffler une compréhension et un respect du monde naturel. Notre objectif : que les visiteurs développent une admiration pour ce monde, et prennent des décisions avisées quant à son avenir.

À la suite de la fermeture du Musée, le 11 mars 2020, en raison de la COVID-19, la direction a continué de surveiller les enquêtes sur le tourisme au Canada et dans le monde. Les données d'enquête et les expériences de réouverture de musées canadiens à l'été 2020 laissaient prévoir une baisse de la fréquentation de l'ordre des 70 à 80 %. Or, la réduction réelle de la fréquentation pour l'exercice 2020-2021 a été de 90 %. Malgré la campagne de vaccination de l'été 2021, la fréquentation est restée inférieure à 30 % des niveaux prévus pour l'exercice. Les niveaux de fréquentation pour les entrées générales payées et non payées ont connu une forte reprise au cours de la première partie de 2022-2023. Cependant, d'autres sources de fréquentation, telles que les programmes scolaires, les visites de groupe et la location d'événements, sont restées en deçà de 25 % des niveaux pré-pandémiques. Quant à la fréquentation des programmes pour adultes, celle-ci a chuté à zéro. L'incertitude demeure quant à la viabilité des niveaux d'admission à venir. On s'attend à ce que la fréquentation de l'année 2022-2023 atteigne 80 % de la fréquentation pré-pandémique, puis 90 % en 2023-2024 et 100 % en 2024-2025.

4.0 Objectifs, activités et résultats stratégiques

Le Plan d'entreprise de 2022-2023 a prescrit des mesures adaptées à la COVID-19 qui indiquent que le Musée avance dans sa stratégie axée 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 plupart des autres mesures de rendement ont atteint ou dépassé l'objectif ajusté en fonction de la COVID-19. Le Conseil et la direction croient que le plan stratégique demeure pertinent et le bon guide pour les activités futures. En s'appuyant sur le succès des cinq premières années d'un plan stratégique post-rénovation, le Musée poursuit son avancée pour cinq années supplémentaires dans le cadre du même plan, en se concentrant sur ses forces fondamentales et les domaines d'activité ayant le plus grand impact sur l'intérêt du public envers la nature et son degré de compréhension. Le Conseil d'administration a approuvé les orientations stratégiques suivantes pour orienter les activités et les programmes futurs du Musée pour la période de planification 2023-2024 à 2027-2028 :

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 puissant dialogue.

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 pour que les musées nationaux participent à des 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 la mission et la marge.

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. Installations

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 mondial qui participe au dialogue mondial sur l'Arctique et son importance pour notre avenir collectif, et qui l'influence.

Contexte : Changement climatique : Les changements environnementaux dans l'Arctique représentent l'événement d'histoire naturelle le plus significatif de notre vie.

Point d'ancrage : Initiative arctique. 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 de la période de planification :

- Mener un projet collaboratif de création et de partage de connaissances sur l'Arctique : la tournée nord-américaine de l'exposition *Planète glace* en 2023-2024.
- Accroître le partage mondial de données numériques grâce aux plateformes et portails existants.
- Mener des expéditions scientifiques dans l'Arctique pour acquérir de nouvelles connaissances sur la biodiversité arctique.
- Mobiliser de nouveaux partenaires ayant établi un profil et un alignement avec le Musée pour accroître la participation du public.

Résultats attendus :

La récupération post-pandémique devrait être un processus de longue haleine. Par conséquent, le Musée s'attend à voir une réduction de du nombre de participants à la programmation arctique, de fonds recueillis, d'experts sollicités, de reportages médiatiques sur nos recherches dans l'Arctique et de numérisations de spécimens des collections représentatives de cette région. Les objectifs de rendement de 2023-2024 ont été fixés à la limite inférieure de la gamme de 2019-2024 en considération du délai de reprise. 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	Objectif pour 2019-2024	Mesure de rendement pour 2022-2023	Objectif de rendement pour 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	▪ 500 000	▪ 400 000
	▪ Fonds recueillis pour soutenir la recherche, les collections et la programmation sur l'Arctique	400 000 à 500 000 \$	▪ 1 410 344 \$	▪ 400 000 \$
	▪ 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	▪ 53	▪ 50
	▪ 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	▪ 17	▪ 10
	▪ Pourcentage des collections arctiques numérisées	50 à 75 %	▪ 55 %	▪ 50 %
	▪ 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	▪ 150	▪ 150

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 des musées qui contribue à la compréhension de la biodiversité et de la géodiversité du Canada.

Contexte : Perte de biodiversité : Le plus récent rapport de l'IPBES (Intergovernmental Panel on Biodiversity and Ecosystem Services ou Groupe d'experts intergouvernemental sur la biodiversité et les services écosystémiques) prédit que, de notre vivant, plus d'un million d'espèces risquent l'extinction.

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 de 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. Faire connaître le Musée comme une destination pour la formation scientifique par des conférences numériques.
- Promouvoir la collection cryogénique avec des échantillons de tissus congelés et des échantillons de l'extérieur du Musée ; promouvoir l'installation comme dépôt pour les collections des universités, musées et 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.
- Élaborer un plan à long terme pour agrandir les collections et les installations de recherche du Campus du patrimoine naturel afin de soutenir les 30 prochaines années de croissance des collections.

Résultats attendus :

En 2023-2024, nous nous attendons à voir une croissance de l'utilisation de la collection nationale et des références à celle-ci dans la recherche et les publications populaires, ainsi qu'un engagement constant dans la description des espèces, la formation de nouveaux experts, la numérisation des collections et le téléchargement de contenu numérique. La pandémie a entraîné un intérêt accru pour les preuves scientifiques qui nous aident à comprendre nos liens avec la nature. Les objectifs de rendement de 2023-2024 ont été fixés à la limite inférieure de la gamme de 2019-2024 en considération du temps qu'il devrait falloir pour que les activités et l'exploitation se rétablissent aux niveaux pré-pandémiques.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Objectif pour 2019-2024	Mesure de rendement pour 2022-2023	Objectif de rendement pour 2022-2023
Être un chef de file national qui contribue à la compréhension de la biodiversité et de la géodiversité du Canada.	▪ Nombre d'articles d'employés du MCN parus dans des revues à comité de lecture	50 à 60 MCN 200 à 400 externes	▪ 63 186 externes	▪ 50 300 externes
	▪ Nombre de nouvelles espèces et de taxons supérieurs décrits par le Musée	20 à 40	▪ 17	▪ 20
	▪ Nombre d'étudiants supervisés par le personnel du Musée	20 à 35	▪ 67	▪ 20
	▪ Nombre et pourcentage de lots de collections numérisés	910 000 à 1M / 27 % à 30 %	▪ 926 122 / 32 %	▪ 910 000 / 28 %
	▪ Quantité de données du Musée téléchargées via des portails en ligne, tels que le Système mondial d'information sur la biodiversité	6 000 à 50 000 fiches	▪ 16,7 millions de fiches	▪ 20 millions de fiches
	▪ Croissance de la collection	1 000	▪ 23 502	▪ 6 000
	▪ Pourcentage des expositions, galeries et programmes promus par les experts des collections et de la recherche du MCN	90 à 100 %	▪ 100 %	▪ 90 %

Objectif stratégique № 3 :

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

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

Contexte : Connaissances en sciences naturelles : Les défis auxquels fait face 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. Une initiative panmuséale qui fait progresser l'objectif, mobilise le personnel à travers les divisions et à travers tous les niveaux et invite toutes les voix à se faire entendre.

Projets phares de la période de planification :

- Rafraîchir le contenu avec de nouvelles perspectives sur la nature en collaboration avec des partenaires stratégiques, y compris des partenaires autochtones, à mesure que la collecte de fonds est confirmée. Mettre l'accent sur le nouveau contenu 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 pour rendre le Musée plus accessible et inclusif ; élaborer une programmation collaborative qui accroît la diversité et l'inclusion dans notre clientèle de visiteurs tout en s'appuyant sur les plateformes existantes telles que Nature nocturne.
- Investir dans le programme scolaire du Musée, de nouvelles expériences interactives pour les visiteurs dans la Galerie de l'eau, l'exposition Bibittes vivantes, l'exposition Sous la canopée, et une stratégie d'expérience pour les visiteurs.
- Accroître la visibilité des sciences naturelles du Musée grâce à des collaborations avec des partenaires stratégiques.

Résultats attendus :

Nous nous attendons à ce que la fréquentation demeure inférieure à la normale pour les visites locales et touristiques aux musées en général. Le calendrier de rétablissement 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. Les objectifs de rendement de 2023-2024 ont été fixés à la limite inférieure de la gamme de 2019-2024 en considération du temps qu'il devrait falloir pour que les activités et l'exploitation se rétablissent aux niveaux prépandémiques.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Objectif pour 2019-2024	Mesure de rendement pour 2022-2023	Objectif de rendement pour 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	▪ 549 962	▪ 1 000 000
	▪ Nombre de familles membres	5 000 à 6 000	▪ 4 1554	▪ 5 000
	▪ Engagement des visiteurs (Achat de billets supplémentaires)	40 à 60 %	▪ 39 % très engagés	▪ 40 % très engagés
	▪ Nombre d'organisations qui collaborent avec le Musée pour l'élaboration de contenu et de programmes	75 à 100	▪ 14 collaborateurs	▪ 75 collaborateurs
	▪ Fonds recueillis à l'appui de l'inspiration, du contenu et des expériences sur la nature.	500 000 à 1 M\$	▪ 1 957 168 \$	▪ 500 000 \$

Objectif stratégique № 4 :

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

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

Contexte : Rôle des musées nationaux : Les musées d'histoire naturelle du monde entier ont pris collectivement conscience de la nécessité de jouer un rôle plus actif et vital dans la création et le partage des connaissances sur le passé, le présent et l'avenir de la nature.

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

Projets phares de la période de planification :

- Investir dans l'infrastructure informatique et de recherche par la numérisation continue de la collection nationale d'histoire naturelle, rendue possible par le financement de commanditaires et de partenaires (p. ex., Parcs Canada).
- Participer à des programmes nationaux et internationaux de relations extérieures avec le gouvernement, les organisations non gouvernementales, les musées et l'industrie, y compris les musées provinciaux au Canada, les musées d'histoire naturelle ayant un programme de recherche sur l'Arctique et des sociétés du secteur des ressources naturelles.
- Participer à la rédaction et aux communications scientifiques pour les médias, le gouvernement et les intervenants afin de sensibiliser les gens au changement climatique et à la perte de biodiversité par la recherche muséale.
- Investir dans des conférences et des forums mondiaux (en personne et virtuellement) avec des experts du Musée comme conférenciers et le Musée comme commanditaire.
- Actualiser le programme national de reconnaissance des Prix Inspiration Nature afin d'assurer l'excellence en matière d'inclusion et de refléter les tendances actuelles dans le domaine de la conservation de la nature, ainsi que les défis liés au changement climatique et à 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 refléter l'absence d'augmentation du personnel de recherche tout en reflétant également l'effet de la reprise post-pandémique sur l'engagement externe. Les connexions numériques avec les experts du Musée ont augmenté pendant la pandémie de COVID-19 et devraient rester importantes, bien que probablement pas au même niveau que les interactions physiques qui reviennent progressivement. Les objectifs de rendement pour 2023-2024 ont été établis à la limite inférieure de la gamme de 2019-2024, en tenant compte du temps nécessaire pour que les activités et l'exploitation se rétablissent aux niveaux prépandémiques.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Objectif pour 2019-2024	Mesure de rendement pour 2022-2023	Objectif de rendement pour 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	▪ 48	▪ 30
	▪ Nombre de partenaires externes ayant une portée nationale et mondiale	5 à 8	▪ 10	▪ 5
	▪ Nombre de présentations du Musée à des conférences et ateliers/auditoire	30 à 40/3 000 à 4 000	▪ 48 / 725	▪ 30 / 3 000
	▪ Vues du contenu scientifique sur le site nature.ca	50 000 à 80 000	S.O. — nouvelle mesure	▪ 50 000
	▪ Participation à la journée portes ouvertes	2 500 à 3 500	▪ 2 477	▪ Événement en direct : 2 500
	▪ Nombre de mentions et articles dans les médias	1 500 à 2 000	▪ 1 105	▪ 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 ses investissements dans les programmes fondés sur la mission et ceux qui génèrent des revenus gagnés 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 de la période de planification :

- Tirer parti des plateformes technologiques, y compris Tessitura : Gestion des relations avec la clientèle, Compteurs de personnes : Intelligence artificielle, et Gestion de contenu : un site Web actualisé.
- Continuer à développer 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. Poursuivre les initiatives de reprise post-pandémique, d'écologisation des opérations, de gérance de l'environnement et de rafraîchissement de l'expérience des visiteurs pour accroître les parts de marché.
- Faire évoluer le modèle d'entreprise vers un cadre de revenus commerciaux qui tient compte de l'environnement post-pandémique.
- 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, le plan d'accessibilité et le cadre d'engagement des Autochtones.
- Reconstituer les programmes d'adhésion, de dons annuels et de commandites après la pandémie. Soutenir les activités de la Fondation du Musée canadien de la nature.

Résultats attendus :

La pandémie du COVID-19 a causé d'importantes perturbations dans les activités du Musée et dans sa capacité de générer des revenus. Bien que la fréquentation et l'intérêt pour la visite du Musée se rétablissent, on prévoit qu'il faudra des années pour rétablir complètement les niveaux prépandémiques, et on ne sait pas si les niveaux se rétabliront un jour dans des secteurs d'activité spécifiques. (par exemple, la location d'événements peut être compromise de façon permanente par le télétravail et les réunions virtuelles). L'accélération de la hausse des coûts, entraînée par les contraintes de la chaîne d'approvisionnement, un marché du travail serré et des niveaux élevés d'inflation économique compromettent davantage la viabilité financière. Les objectifs de rendement de 2023-2024 ont été fixés à la limite inférieure de la gamme de 2019-2024 en considération du temps qu'il devrait falloir pour que les activités et l'exploitation se rétablissent aux niveaux prépandémiques.

Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Objectif pour 2019-2024	Mesure de rendement pour 2022-2023	Objectif de rendement pour 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 %	▪ 25 %	▪ 25 %
	▪ Efficacité de l'exploitation des installations en termes de coût par mètre carré	▪ 100 à 178	▪ 164	▪ 170
	▪ Contributions à l'avancement en pourcentage du revenu gagné	▪ 14 à 19 %	▪ 26 %	▪ 14 %
	▪ Nombre de connexions d'expérience par ETP	▪ 20 000 à 30 000	▪ 37 042	▪ 20 000
	▪ Pourcentage du personnel engagé dans le perfectionnement professionnel et la mission	▪ 80 à 100 % engagé	▪ 100 % engagés	▪ 80 % engagés
	▪ Alignement 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, bien-être, relève, cadres de mobilisation des Autochtones activés	▪ PGR, D et I, bien-être, relève, engagement des Autochtones, cadres, plan d'accessibilité activé

Risques et réactions aux risques

Le Musée a mis en place un cadre de gestion du risque d'entreprise pour gérer efficacement et de manière proactive les risques qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs. Le présent Plan d'entreprise identifie cinq risques touchant l'avancement, le déficit structurel, la relève, la cybersécurité et la planification d'entreprise fondée sur les données. L'étape d'atténuation des risques implique le développement de stratégies d'atténuation visant à gérer les risques, à les éliminer ou à les réduire à un niveau acceptable. La pandémie a accru le risque que le déficit structurel et les programmes d'avancement ne puissent fournir les fonds nécessaires pour accomplir le mandat du Musée.

Le Budget 2021 a annoncé des fonds d'urgence pour les musées nationaux, dont 8,0 M\$ pour le Musée canadien de la nature. Ce financement, ainsi que 5,1 M\$ de fonds d'urgence pour 2022-2023, a aidé à compenser les pertes de revenus attribuables à la COVID-19 alors que la fréquentation se rétablissait après la pandémie. En incluant les 5,1 M\$ de fonds d'urgence pour 2022-2023, la prévision quinquennale actuelle suppose une croissance conservatrice de la fréquentation résultant en un excédent d'exploitation accumulé de près de 12,2 M\$ à la fin de mars 2023. L'excédent devrait être pleinement utilisé en 2027-2028, avec un déficit d'exploitation accumulé de 2,1 M\$ à la fin de mars 2028 qui doit être pris en compte au cours de la période de planification.

Dans son Budget 2023, le gouvernement du Canada a indiqué qu'il travaillerait avec les sociétés d'État pour s'assurer qu'elles réalisent des réductions de dépenses comparables à celles des ministères à compter de 2024-2025. Une fois que le gouvernement du Canada aura donné des instructions sur la réalisation de ces réductions, le Musée analysera l'effet prévu sur ses activités et sur l'exécution de son mandat. Toute incidence sur les états financiers de l'organisation sera reflétée dans le prochain Plan d'entreprise et budget. Le Musée s'attend à recevoir des crédits du Budget fédéral de 2023, mais ils ne seront pas confirmés tant que le Parlement n'aura pas voté sur le Budget supplémentaire des dépenses B.

Le Musée fait face à des risques supplémentaires en raison de l'exigence de se conformer aux exigences des lois et des politiques. La conformité à ces exigences nécessitera des fonds au-delà de ceux qui sont actuellement disponibles pour le Musée. En l'absence de crédits supplémentaires ou d'autres soutiens externes, le Musée ne peut pas se conformer à toutes les exigences.

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. La formation continue et l'investissement dans les systèmes de cybersécurité donnent l'occasion de réduire au minimum les risques supplémentaires engendrés par la dépendance envers les outils numériques pour les communications, la recherche scientifique, la collaboration scientifique, la gestion des collections et la création de contenu.

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

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

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

ANNÉE	ÉTÉ	AUTOMNE
2022—2023 Arctique/Changement climatique	Retour de <i>Planète glace</i>	Galerie des perspectives nordiques : <i>Notre territoire, notre art</i>
2023—2024 Découverte d'espèces/Biodiversité	<i>Sous la canopée</i> (Little Ray's Nature Centre) Galerie de l'eau : Exposition de la forêt de varech	ARTnature : <i>Loups !</i>
2024—2025 Découverte d'espèces/Biodiversité	Bug Lab (TePapa, Nouvelle-Zélande)	Galerie de la Terre : Exposition de minéraux du mont Saint-Hilaire
2025—2026 Arctique/changement Changement	Exposition spéciale à déterminer Galerie des perspectives nordiques — 4 ^e édition	Galerie de la Terre : Les façonneurs de la Terre
2026—2022 Découverte d'espèces/Biodiversité	Exposition spéciale à déterminer	Exposition spéciale à déterminer

Le Musée continue à identifier avec les autres 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 s'empruntent mutuellement des articles pour améliorer le contenu des expositions spéciales. Par exemple, *Planète glace : Mystères des âges glaciaires* a bénéficié de prêts d'objets du Musée canadien de l'histoire. La COVID-19 a entraîné un renforcement de la collaboration entre les musées nationaux et les membres de l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada grâce aux leçons apprises lors de la création de contenu numérique destiné au public familial et scolaire. Le Musée renforce sa capacité de collecte de fonds depuis 2012 en embauchant des 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 éprouve des difficultés à se positionner comme ayant besoin de soutien philanthropique en raison de la concurrence avec de nombreuses autres causes caritatives dignes d'intérêt sur le marché local, provincial et national. Nous sommes inspirés par le succès des collectes de fonds du Centre national des Arts (CNA) (développées sur 20 ans) et du Musée des beaux-arts du Canada (plus de 20 ans aussi).

Inspiré par les modèles 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 a été officiellement reconnue comme organisme de bienfaisance enregistré en 2017. Elle est devenue partiellement active au cours de l'exercice 2018-2019, puis pleinement active à l'exercice 2019-2020. Sa mission est d'inspirer des investissements dans la découverte de la nature, la recherche et l'éducation, dans le but de promouvoir des solutions pour l'avenir. La Fondation de la nature partage la vision d'un avenir naturel durable.

5.0 Aperçu financier quinquennal

ÉTAT N° 1 : État de la situation financière						
(en milliers de dollars)	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Résultat	Pro forma				
Actif						
À court terme						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	33 864	31 875	29 071	25 716	22 055	17 389
Trésorerie affectée	753	600	500	500	500	500
Placements affectés	-	-	-	-	-	-
Créances						
Clients	521	500	500	500	500	500
Ministères et organismes gouvernementaux	45	100	100	100	100	100
Fondation Musée Canadien de la Nature	-	-	-	-	-	-
Stocks	189	200	200	200	200	200
Frais payés d'avance	1 144	700	700	700	700	700
	36 516	33 975	31 071	27 716	24 055	19 389
Collections	1	1	1	1	1	1
Frais payés d'avance	608	50	50	50	50	50
Avances aux employés	357	330	310	290	270	250
Placements affectés	1 196	1 000	800	600	400	400
Placements	940	850	800	800	750	750
Immobilisations	151 158	144 464	137 634	130 667	123 562	116 319
	190 776	180 670	170 666	160 124	149 088	137 159
Passif						
À court terme						
Créditeurs et charges à payer						
Fournisseurs	5 009	4 750	5 000	5 250	5 500	5 750
Ministères et organismes gouvernementaux	236	400	400	400	400	400
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	1 581	1 744	1 926	2 126	2 347	2 591
Produits, apports et crédits parlementaires reportés	3 727	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
	10 553	10 394	10 826	11 276	11 747	12 241
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	18 459	16 710	14 785	12 658	10 311	7 720
Financement des immobilisations reporté	142 179	136 662	131 295	126 078	121 011	116 094
Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations	845	855	865	875	885	895
Avantages sociaux futurs	2 824	2 284	1 915	1 594	1 337	1 164
	174 860	166 905	159 686	152 481	145 291	138 114
Déficit accumulé						
Non affecté	27 029	24 484	21 418	17 905	13 971	9 198
Affectations à titre de dotation	-	-	-	-	-	-
Investissement en immobilisations corporelles	(11 113)	(10 719)	(10 438)	(10 262)	(10 174)	(10 153)
	15 916	13 765	10 980	7 643	3 797	(955)
	190 776	180 670	170 666	160 124	149 088	137 159

ÉTAT N° 2 : État des résultats							
(en milliers de dollars)	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Résultat	Résultat	Proforma	Proforma	Proforma	Proforma	Proforma
Produits							
Droits d'entrée et des programmes	1 464	4 944	3 771	4 147	4 315	4 681	4 814
Opérations auxiliaires	853	2 926	2 171	2 464	2 683	2 884	2 892
Apports	1 278	1 261	2 689	1 689	1 065	1 087	1 085
Apports de la Foundation	252	78	250	250	252	250	252
Intérêts	230	1 024	700	600	500	400	300
Divers	1 336	767	1 167	838	846	855	863
	5 413	11 000	10 748	9 988	9 661	10 157	10 206
Charges							
Inspiration et engagement	8 635	9 885	11 398	11 356	11 258	11 525	11 753
Entretien et accessibilité des collections	3 250	3 284	3 612	3 627	3 463	3 576	3 689
Recherche et découverte	4 580	5 189	5 524	5 260	5 154	5 233	5 312
Services de soutien internes	5 383	5 239	6 215	6 255	6 515	6 677	6 872
Édifices et terrains	17 950	18 743	19 024	18 991	19 278	19 598	19 854
Transfer de la Foundation	-	-	-	-	-	-	-
	39 798	42 340	45 774	45 489	45 669	46 608	47 480
Résultats d'exploitation nets avant financement public	(34 385)	(31 340)	(35 026)	(35 501)	(36 008)	(36 451)	(37 274)
Crédits parlementaires	42 396	39 831	32 874	32 716	32 670	32 606	32 522
Résultats d'exploitation nets	8 011	8 491	(2 152)	(2 785)	(3,338)	(3,845)	(4,752)

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

<i>(en milliers de dollars)</i>	Non affecté	Investis en immobilisations	
Actif net au début de l'exercice	11 265	(11 851)	(586)
Résultat d'exploitation nets	8 011	-	8 011
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(298)	298	-
Actif net à la fin de l'exercice 2021-2022	18 978	(11 553)	7 425
Actif net au début de l'exercice	18 978	(11 553)	7 425
Résultat d'exploitation nets	8 491	-	8 491
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(528)	528	-
Déficit accumulé à la fin de l'exercice 2022-2023	26 941	(11 025)	15 916
Actif net au début de l'exercice	26 941	(11 025)	15 916
Résultat d'exploitation nets	(2 151)	-	(2 151)
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(306)	306	-
Déficit accumulé à la fin de l'exercice 2023-2024	24 484	(10 719)	13 765
Actif net au début de l'exercice	24 484	(10 719)	13 765
Résultat d'exploitation nets	(2 785)	-	(2 785)
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(281)	281	-
Déficit accumulé à la fin de l'exercice 2024-2025	21 418	(10 438)	10 980
Actif net au début de l'exercice	21 418	(10 438)	10 980
Résultat d'exploitation nets	(3 337)	-	(3 337)
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(176)	176	-
Déficit accumulé à la fin de l'exercice 2025-2026	17 905	(10 262)	7 643
Actif net au début de l'exercice	17 905	(10 262)	7 643
Résultat d'exploitation nets	(3 846)	-	(3 846)
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(88)	88	-
Déficit accumulé à la fin de l'exercice 2026-2027	13 971	(10 174)	3 797
Actif net au début de l'exercice	13 971	(10 174)	3 797
Résultat d'exploitation nets	(4 752)	-	(4 752)
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(21)	21	-
Déficit accumulé à la fin de l'exercice 2027-2028	9 198	(10 153)	(955)

ÉTAT N° 4 : État des flux de trésorerie							
(en milliers de dollars)	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Résultat	Pro forma					
Activités de fonctionnement							
Encaissements - clients et donateurs	4 487	9 077	9 580	9 148	8 921	9 517	9 666
Encaissements - crédits parlementaires	35 739	34 070	27 751	27 461	27 560	27 760	27 660
Décaissements - personnel et fournisseurs	(29 999)	(30 782)	(34 673)	(34 613)	(34 837)	(35 840)	(36 794)
Intérêts reçus	369	1 001	700	600	500	400	300
Intérêts payés	(2 203)	(2 068)	(1 920)	(1 756)	(1 574)	(1 374)	(1 153)
Flux de trésorerie provenant des (utilisés pour) des activités de fonctionnement	8 393	11 298	1 438	840	570	463	(321)
Activités en immobilisations							
Acquisition d'immobilisations	(2 943)	(1 505)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)
Disposition d'immobilisations	-	-	-	-	1	2	2
Flux de trésorerie utilisés pour les activités en immobilisations	(2 943)	(1 505)	(2 000)	(2 000)	(1 999)	(1 998)	(1 998)
Activités de financement							
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	(1 297)	(1 432)	(1 580)	(1 744)	(1 926)	(2 126)	(2 347)
Crédits parlementaires reçus pour l'achat d'immobilisations	-	-	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie utilisés pour des activités de financement	(1 297)	(1 432)	(1 580)	(1 744)	(1 926)	(2 126)	(2 347)
Augmentation (Diminution) de la trésorerie et de la trésorerie affectée	4 153	8 361	(2 142)	(2 904)	(3 355)	(3 661)	(4 666)
Trésorerie et équivalent de trésorerie au début de l'exercice	21 582	25 731	33 864	31 875	29 071	25 716	22 055
Trésorerie affectée au début de l'exercice	521	525	753	600	500	500	500
Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie affectée à la fin de l'exercice	26 256	34 617	32 475	29 571	26 216	22 555	17 889

ÉTAT N° 5 : Situation de trésorerie	
(en milliers de dollars)	
Trésorerie et équivalents de trésorerie - 31 mars 2023	33 864
Diminution de la trésorerie et équivalents de trésorerie - 2023-24 (pro forma)	(1 989)
Diminution de la trésorerie et équivalents de trésorerie - 2024-25 (pro forma)	(2 804)
Trésorerie et équivalents de trésorerie avant les projets non financés - 31 mars 2025	29 071
Projets d'immobilisations non financés - 2023-24	(15 449)
Diversité, inclusion, vérité et réconciliation, écologisation et autres coûts de conformité non financés - 2023-24	(2 650)
Projets d'immobilisations non financés - 2024-25	(19 286)
Diversité, inclusion, vérité et réconciliation, écologisation et autres coûts de conformité non financés - 2024-25	(2 855)
Coûts de conformité en matière d'accessibilité non financés - 2024-25	(15 700)
Trésorerie et équivalents de trésorerie après les projets non financés - 31 mars 2025	(26 869)