



Résumé du plan d'entreprise
pour la période de planification 2025-2026 à 2029-2030

Le Musée canadien de la nature se trouve sur le territoire traditionnel et non cédé du peuple algonquin Anishinābe, qui gère cette terre depuis des milliers d'années.

Nous reconnaissons les territoires des Premières Nations et des Métis et de l'Inuit Nunangat en tant que lieux de déroulement des recherches scientifiques du Musée et de provenance de la collection nationale d'histoire naturelle. Nous rendons hommage aux gardiens du savoir, jeunes et vieux, alors que nous poursuivons l'important parcours de la réconciliation.

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	3
RÉSUMÉ.....	4
1. VUE D'ENSEMBLE	5
2. ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION.....	7
3. OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT.....	10
4. APERÇU FINANCIER.....	15

Résumé

Le Musée canadien de la nature (le « Musée ») est une institution scientifique et patrimoniale nationale qui joue un rôle déterminant dans la découverte d'idées sur le monde naturel, tout en préservant dans ses vastes collections un portrait complet de la biodiversité et de la géodiversité de la Terre et plus particulièrement de celle du Canada. Le Musée fournit des exposés spécialisés, stimule le dialogue éclairé et offre des expériences personnelles transformatrices qui amènent les gens à établir et approfondir leur lien avec la nature.

En juin 2024, le Conseil d'administration a approuvé un nouveau plan stratégique (2025-2030), avec pour mission de faire progresser la compréhension et l'appréciation de la nature par le biais de preuves, de connaissances, d'engagement et d'émerveillement. Ce plan s'articule autour de trois piliers :

1. Preuves et connaissances : Préserver, développer et diffuser la recherche et la collection nationale du Musée; multiplier les occasions d'apprentissage et consolider la réputation d'expertise du Musée en matière de biodiversité et de géodiversité.
2. Engagement et émerveillement : Amplifier la portée, la pertinence et l'impact du Musée en se concentrant de nouveau sur la biodiversité et la géodiversité de manière à susciter un sentiment de curiosité et d'émerveillement et le goût d'explorer le monde naturel.
3. Excellence organisationnelle : Encourager l'accessibilité et l'inclusion; promouvoir un milieu de travail sécuritaire, sain, collaboratif et écologique; appuyer une gouvernance et une intendance de qualité.

Il sera important que la voie de réconciliation propre au Musée soit façonnée par l'engagement et le dialogue avec la collectivité; dans le plan stratégique, chaque pilier s'accompagne de questions exploratoires visant à poursuivre ce dialogue avec les communautés autochtones.

Le Musée finance ses activités principalement au moyen de crédits parlementaires et de revenus commerciaux. Le Musée gère ses dépenses avec soin, mais il est confronté à des pressions financières croissantes. Selon la comptabilité de trésorerie, le Musée prévoit de commencer à afficher des déficits en 2025-2026.

Les principales activités à réaliser en 2025-2026 sont les suivantes : poursuivre la recherche scientifique; élaborer des plans d'augmentation de la capacité d'entreposage et traiter les arriérés d'acquisition et de numérisation des spécimens; soutenir la formation étudiante; renouveler le contenu des galeries du Musée; lancer un camp estival renouvelé; rédiger un plan d'engagement national; lancer la modernisation de l'ensemble des politiques du Musée; promouvoir les priorités du Plan d'accessibilité; mettre sur pied un groupe de travail sur la réduction de l'impact environnemental du Musée.

Le Musée surveille de près les facteurs de risque suivants : le déficit structurel; la capacité des ressources humaines; le risque technologique et numérique; la gestion et la

conformité de l'information; les interventions d'urgence et la reprise après sinistre. Le déficit structurel affiche une cote résiduelle « élevée ».

1. Vue d'ensemble

Loi habilitante et mandat

Le Musée canadien de la nature (le « Musée » ou la « Société »), comptant parmi les musées nationaux du Canada, est devenu une société d'État mandataire le 1^{er} juillet 1990 en vertu de la *Loi sur les musées*. Le Musée a pour mission d'accroître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, l'intérêt et le respect à l'égard de la nature, de même que sa connaissance et son degré d'appréciation par tous par la constitution, l'entretien et le développement, aux fins de la recherche et pour la postérité, d'une collection d'objets d'histoire naturelle principalement axée sur le Canada ainsi que par la présentation de la nature, des enseignements et de la compréhension qu'elle génère. [*Loi sur les musées*, article 11 (1990, c. 3)].

La *Loi sur les Musées* reconnaît que chaque musée national qu'elle établit, tel le Musée canadien de la nature : a) joue un rôle crucial dans la conservation et la promotion de ce patrimoine au Canada et à l'étranger, les musées nationaux contribuant ensemble à la mémoire collective et au sentiment d'identité de tous les Canadiens; b) est une source d'inspiration, de recherche, d'apprentissage et de divertissement offrant dans les deux langues officielles des services essentiels à la culture nationale.

Le Musée est assujéti au régime de contrôle et de reddition de comptes établi en vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, ainsi que par son règlement interne 1. Il se conforme également à d'autres lois, notamment la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur les langues officielles* et son règlement d'application, le *Code canadien du travail*, etc. Le Musée rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire de la ministre du Patrimoine canadien.

Vision et mission : Nouveau plan stratégique (2025-2030)

Approuvé par le conseil d'administration du musée du Musée en juin 2024, le plan stratégique présente une vision, une mission et des principes clés renouvelés ainsi qu'un engagement en faveur de la réconciliation. Un processus consultatif a été entrepris avec la direction du Musée, son personnel, ses bénévoles, ses membres, ses donateurs, ses partenaires gouvernementaux, de recherche et communautaires, et le public.

Vision : Inciter chacun·e à devenir champion·ne de la nature.

Mission : Faire progresser la compréhension et l'appréciation de la nature par le biais de preuves, de connaissances, d'engagement et d'émerveillement.

Principes clés

- L'intendance : Le Musée assume son rôle de gardien de la nature et des ressources dont il a la charge, afin de garantir leur durabilité, leur intégrité et leur utilité pour les générations actuelles et futures.
- Accessibilité et portée : Le Musée s'efforce d'être accessible à tous et s'engage à offrir des expériences sans obstacles et des possibilités d'engagement d'un océan à l'autre.
- Diversité, équité et inclusion : Le Musée recherche la diversité des points de vue, des origines et des expériences, et s'engage à favoriser un environnement où tous se sentent les bienvenus dans tous les aspects du Musée.
- Protection de l'environnement : Le Musée reconnaît la responsabilité que nous partageons tous de protéger et de préserver notre monde naturel, et s'efforce de montrer l'exemple en tant qu'organisation écologique.

Engagement en faveur de la réconciliation

Le Musée canadien de la nature reconnaît les erreurs historiques du passé du Canada et s'engage à apprendre et à embrasser un avenir qui honore la présence, le savoir, les droits et le bien-être des communautés autochtones, ainsi que la réconciliation avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis.

Le nouveau plan stratégique pose un ensemble de questions exploratoires à prendre en considération, de concert avec les communautés autochtones (voir la section 3). Le Musée s'engage à poursuivre ce dialogue au cours des cinq prochaines années, tout en reconnaissant et en respectant le fait que ce processus de consolidation des relations est continu et qu'il évoluera selon ses propres échéanciers.

Les membres autochtones du Conseil d'administration du Musée lui proposeront des orientations. Par ailleurs, le Musée cherche actuellement à embaucher une conseillère ou un conseiller autochtone permanent (conseillère principale ou conseiller principal, Vérité et réconciliation) qui dirigera le parcours de réconciliation du Musée, élaborera un plan d'action pour la réconciliation, et reflètera les perspectives et les priorités autochtones.

Activités et programmes principaux et situation financière

Le Musée réalise des activités et programmes de base visant à concrétiser son mandat. En plus de visiter les galeries et les expositions spéciales du Musée, les visiteurs, les étudiants et d'autres personnes peuvent enrichir leurs connaissances sur l'histoire naturelle du Canada au moyen de visites guidées (individuelles ou en groupe), d'ateliers (en ligne et en personne), de vidéographies éducatives et d'activités à télécharger sur nature.ca et à réaliser à la maison, d'événements spéciaux et ainsi de suite. À titre de chef de file en recherche scientifique fondée sur des collections, le Musée met à la disposition du public de l'information sur plus de 15 millions de spécimens biologiques et géologiques, par l'entremise de son blogue scientifique sur nature.ca, de ses articles et publications scientifiques, et de son effort de numérisation de la collection. On trouvera un complément d'information sur ce sujet dans le rapport annuel 2023-2024 du Musée, accessible sur son site Web (nature.ca).

Le Musée est l'une des six personnes morales constituées sous le régime de la partie I de la *Loi sur les musées*, dont chacune a le titre de société d'État et attire des publics individuels et familiaux similaires. Le Musée est membre de l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada, une large collaboration de musées d'histoire naturelle. Les membres de l'Alliance sont répartis dans 11 provinces et territoires canadiens, et bien que leurs services s'adressent à la même clientèle, les distances géographiques évitent toute concurrence directe sur le plan des entrées.

Le Musée mène ses activités dans trois établissements : 1) l'Édifice commémoratif Victoria (ECV) d'Ottawa, en Ontario; 2) le Campus du patrimoine naturel (CPN) de Gatineau, au Québec, qui s'étend sur un terrain de 56 hectares riche en espèces et géré par le Musée; 3) un domaine de 8 hectares situé près d'Osgoode, en Ontario. Ce dernier a été acquis pour préserver les zones humides et compenser l'empreinte écologique du CPN. C'est aussi un lieu de recherche. Les galeries du Musée et la plupart de ses expositions et programmes se concentrent à l'ECV, tandis que les laboratoires et les collections de recherche sont situés au CPN.

Historiquement, le Musée a financé ses activités principalement au moyen de crédits parlementaires et de revenus commerciaux. Le Musée a utilisé son actif net non affecté pour compléter son financement au besoin. En raison de la hausse des coûts d'exploitation et des exigences opérationnelles, combinée au potentiel limité d'augmenter les revenus commerciaux et à des crédits parlementaires statiques, le Musée prévoit d'afficher des déficits d'exploitation à partir de 2025-2026. À brève échéance, le Musée pourra financer ces déficits à l'aide de son actif net non affecté, mais il devra équilibrer les exigences opérationnelles et le financement nécessaire pour répondre à ses besoins à long terme en capital et en matière de conformité.

2. Environnement d'exploitation

Environnement interne

Engagement des employés

En 2021, une enquête sur l'engagement des employés a révélé un indice d'engagement de 78 %. Entre 2021 et 2023, le Musée s'est efforcé de s'attaquer à bon nombre des facteurs qui ont une incidence sur l'engagement. En mars 2023, le Musée a examiné les résultats de l'enquête et constaté une amélioration de 91 % des facteurs d'engagement et une progression globale de l'indice d'engagement, qui a atteint 86 %. Le Musée a continué d'examiner les facteurs qui influent sur la mobilisation du personnel, et il procédera de nouveau à son sondage sur l'engagement en 2025.

Environnement externe – Opportunités et menaces

Sécurité

Depuis quelques années, le Musée connaît une augmentation du nombre d'incidents liés à la sécurité, notamment des actes de vandalisme et d'autres menaces à la sécurité. La direction du Musée maintient sa liaison avec ses partenaires en sécurité publique afin de répondre à ces préoccupations et de prendre les mesures nécessaires.

Cybersécurité

L'engagement du Musée en matière de mesures de cybersécurité demeure un champ d'action important. La sauvegarde de l'information, des collections et de l'infrastructure numérique est essentielle puisque le Musée est le gardien de collections d'histoire naturelle, de données de recherche, d'actifs numériques et de renseignements sur les visiteurs. Assurer l'intégrité et la disponibilité de ces ressources est essentiel à la protection de l'héritage scientifique et historique du Musée et au maintien de la confiance de ses visiteurs et partenaires. En 2024, le Musée a continué de renforcer son partenariat avec le Centre canadien pour la cybersécurité afin d'améliorer sa détection des menaces et sa protection.

Le Musée continue de mettre en œuvre des contrôles et processus préventifs technologiques et offre à son personnel de la formation, des simulations et de l'éducation sur les menaces, la sensibilisation et la prévention en matière de cybersécurité – en mettant l'accent sur la sensibilisation et l'éducation au cours du Mois de sensibilisation à la cybersécurité. Ces mesures, combinées à des technologies déployées précédemment (p. ex., l'authentification multifacteur), assurent au Musée d'être à l'avant-garde de la préparation en cybersécurité, conformément aux normes mondiales telles que la norme ISO/IEC 27032:2023.

Environnement externe – Contexte économique et commercial

On s'attend à ce que l'environnement économique et commercial du Musée lui pose des défis de taille sur le plan de la viabilité financière au cours de la période de planification. Alors que les dépenses d'exploitation continuent de s'élever, principalement sous l'action des pressions inflationnistes, du coût croissant de la masse salariale et du vieillissement des infrastructures, le Musée devra améliorer son efficacité opérationnelle et accroître à la fois ses revenus auxiliaires et ses contributions pour maintenir ses activités de recherche et collections et l'excellence de l'expérience de ses visiteurs.

Tourisme

L'indice de confiance des entreprises d'Ottawa a décliné en 2024 pour la troisième année consécutive, atteignant un plancher décennal (exception faite de 2020, l'année de l'éclosion de la pandémie de COVID-19). L'indice de confiance des entreprises est un indicateur phare du développement futur des entreprises, y compris dans le secteur touristique; ce résultat reflète bien la baisse générale actuelle de la demande de loisirs – y compris dans l'ensemble des musées d'Ottawa – alors que les consommateurs réduisent leurs dépenses discrétionnaires. On prévoit que la faiblesse économique générale et la compression de la demande de voyages auront un effet négatif sur le tourisme et la billetterie, le nombre de visiteurs et le montant de leurs dépenses dans les attractions principales étant tous deux appelés à fléchir.

Entrées

Une étude récente commandée par le Musée afin d'explorer des stratégies tarifaires révèle que près de 47 % du nombre total d'entrées et des recettes auxiliaires qui y sont associés sont obtenus au cours des mois de juin, juillet, août et décembre, et que 43 %

des recettes annuelles totales découlent des visites faites pendant le weekend. Le caractère saisonnier de l'achalandage du Musée, couplé à une clientèle de base généralement inélastique, laisse supposer qu'il faudra explorer des stratégies tarifaires variables afin d'équilibrer les fluctuations des activités et de financer la hausse des dépenses d'exploitation.

Partenariats

Conformément à ses politiques et à ses lignes directrices, le Musée veille à ce que la mission et les valeurs de ses organismes partenaires s'alignent sur les siennes, en particulier en matière de conservation et de protection de la nature. Le Musée explore de nouvelles approches de financement – rattachées à un appel à l'action clair – afin d'attirer le mieux possible des partenaires aux idées convergentes et d'aider à contrebalancer les dépenses liées à ses activités.

Opérations auxiliaires

Actuellement, le Musée tire environ 25 % de ses recettes totales de ses opérations auxiliaires. La fiabilité de ces secteurs d'activité – par exemple, la vente au détail, les services alimentaires, le stationnement et les locations – continue d'augmenter d'année en année, et on s'attend à ce que cette tendance se maintienne. Toutefois, la croissance des recettes de ces secteurs a des limites, notamment pour ce qui est de l'espace et des stocks, et elle pourrait subir certains effets négatifs du ralentissement économique. De même, la croissance des revenus de placement, qui est robuste depuis quelques années grâce à l'augmentation du taux préférentiel, a elle aussi ses limites, car les taux sont en perte de vitesse depuis mai 2024 et les soldes de trésorerie sont appelés à diminuer à mesure qu'ils serviront à financer les activités.

Enjeux stratégiques clés

Conformité

En plus des autres exigences de conformité, le Musée est assujéti à la *Loi canadienne sur l'accessibilité (LCA)* et à la *Loi sur les langues officielles (LLO)*, qui visent à améliorer l'accès du public canadien au moyen de services accessibles et inclusifs offerts dans les deux langues officielles. La pleine conformité aux exigences de la LCA et de la modernisation de la LLO (entrée en vigueur en juin 2024) confrontera le Musée à des responsabilités additionnelles et à de nouvelles pressions financières et liées aux ressources humaines. En plus de remédier aux obstacles physiques à l'ECV et au CPN, le Musée doit actualiser ses plateformes virtuelles. Les modifications apportées à la LLO (mentionnées ci-dessus) ont également accru les exigences du Musée, qui devra examiner et évaluer l'impact correspondant.

Numérisation

Le Musée s'efforce d'ouvrir l'accès à ses collections aux fins de la recherche et de l'éducation nationales et mondiales, en appui aux principes de la science ouverte. À ce jour, le tiers de la collection nationale qui documente la biodiversité et la géodiversité du Canada a été numérisé (données textuelles) et est accessible à tous. Le Musée peine à accélérer la numérisation de ses collections en raison d'un manque de ressources pour effectuer le travail et gérer les actifs numériques croissants (dont les images 2D et 3D).

Il aura besoin de solutions de stockage de données et d'une infrastructure informatique renouvelée. Le Canada est à la traîne comparativement aux pays et régions qui ont investi dans la numérisation et la mobilisation de leurs collections de sciences naturelles, notamment aux États-Unis, en Australie et en Europe.

3. Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de rendement

Le Plan stratégique (2025-2030) met de l'avant les objectifs stratégiques du Musée, organisés sous trois piliers : 1) Preuves et connaissances; 2) Engagement et émerveillement; 3) Excellence organisationnelle.

Le Musée prévoit que ce plan l'aidera à promouvoir son mandat national, consolidera son patrimoine en tant que chef de file des connaissances sur la biodiversité et la géodiversité du Canada, amplifiera l'impact de l'expérience des visiteurs et renforcera ses fondements de manière à lui assurer la meilleure position pour incarner pleinement ses principes directeurs au cours des années à venir.

Les 11 objectifs et activités clés du plan sont résumés dans les pages qui suivent, de même que les questions exploratoires rédigées sous chaque pilier dans le cadre du parcours de réconciliation du Musée; cet ensemble regroupe les activités principales du mandat et un choix d'activités prioritaires énoncées dans le Plan stratégique dont la mise en œuvre est prévue pour 2025-2026.

Objectifs, activités et résultats attendus

Pilier 1 : Preuves et connaissances

Les grands objectifs du Pilier 1 sont d'assurer la préservation, le développement et une large diffusion auprès des Canadiens des recherches et de la collection nationale du Musée, de multiplier les occasions d'apprentissage continu et de consolider le statut du Musée en tant qu'autorité de premier plan en matière de biodiversité et de géodiversité :

- Objectif 1.1 : Accroître l'accès et la reconnaissance au niveau national de l'excellence des recherches et des collections du Musée, ainsi que de l'importance du rôle du Musée dans la compréhension de la biodiversité et de la géodiversité.
- Objectif 1.2 : Soutenir l'excellence de la recherche basée sur les collections du Musée ainsi que l'accroissement, la préservation et la numérisation de la collection d'histoire naturelle.
- Objectif 1.3 : Encourager la prochaine génération de scientifiques et de chercheurs dans les disciplines de l'histoire naturelle.

Question exploratoire :

- *Comment le Musée pourrait-il intégrer les visions du monde et les connaissances autochtones à la science occidentale, dans le cadre de l'enrichissement des pratiques de recherche et de gestion des collections du Musée?*

Principales activités à réaliser en 2025-2026 :

- Continuer, sur le terrain et en laboratoire, la **recherche scientifique générant de nouvelles connaissances** sur la biodiversité et la géodiversité, et communiquer les résultats de recherche à la communauté scientifique et au grand public.
- Soutenir **les occasions de formation étudiante** en recherche, dans les collections et dans des activités muséologiques connexes. Le Musée soutiendra le perfectionnement professionnel dans les domaines de la biodiversité, de la géodiversité et de la muséologie par les occasions d'emplois et de stages étudiants, le mentorat des personnes étudiantes de premier et deuxième cycles et le soutien à la recherche postdoctorale.
- **Enrichir la collection nationale** et explorer des approches permettant d'augmenter la capacité du Musée à l'entretenir et à la développer. Le Musée élaborera un nouveau plan par étapes pour assurer la capacité d'entreposage à court, moyen et long terme, afin de préserver la collection et de favoriser son développement continu.
- Poursuivre **l'avancement de la numérisation et de la mobilisation de la collection** et préparer un nouveau plan d'action en vue de traiter les arriérés d'acquisition et de numérisation des spécimens.

Résultats attendus et indicateurs :

- Nombre d'articles de recherche publiés par le personnel du Musée dans des revues à comité de lecture. Objectif de 50 en 2025-2026. Ces activités contribuent au mandat du Musée, qui est d'enrichir les connaissances sur le monde naturel, et vont dans le sens de la Stratégie pour la nature 2030 du Canada.
- Nombre d'étudiants supervisés par le personnel du Musée. Objectif de 50 étudiants en 2025-2026. Les étudiants auront la possibilité de vivre une expérience de travail, de développer leurs compétences à l'emploi et d'acquérir les connaissances nécessaires pour évaluer leurs futures options d'emploi au Musée ou ailleurs. Ce résultat s'aligne sur la priorité gouvernementale d'enrichir la culture scientifique et la participation des Canadiens en science, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM), dont la formation étudiante constitue l'une des composantes.
- Croissance de la collection (nombre de nouveaux lots de collection). Objectif de 20 000 nouveaux spécimens ou lots en 2025-2026. Ces activités vont dans le sens du mandat du Musée consistant à établir, maintenir et développer pour la recherche et pour la postérité une collection d'objets d'histoire naturelle.
- Proportion de l'ensemble de la collection qui est numérisée. Objectif de 34,5 % en 2025-2026. Le Musée vise à accroître d'environ 1 % par an la proportion de la collection qui est numérisée et mobilisée en ligne. Cet objectif va dans le sens du mandat du Musée consistant à rendre sa collection accessible, en plus de soutenir la Feuille de route pour la science ouverte et la Stratégie pour la nature 2030 du Canada.

Pilier 2 : Engagement et émerveillement

Les grands objectifs du Pilier 2 sont d'amplifier le rayonnement, la pertinence et l'impact du Musée, d'établir une approche précise pour la réalisation de son mandat national et

d'instiller un profond sentiment d'appréciation du monde naturel dans la plus vaste communauté possible :

- Objectif 2.1 : Ancrer le Musée en tant que destination culturelle.
- Objectif 2.2 : Faire progresser la culture environnementale et la curiosité, l'exploration et l'appréciation du monde naturel.
- Objectif 2.3 : Renforcer les liens avec les Canadiens dans l'ensemble du pays.

Question exploratoire :

- *Comment le Musée, de concert avec les conteurs, universitaires et gardiens du savoir autochtones, peut-il transmettre les récits, les voix, les perspectives, les modes de connaissances et les cérémonies des Autochtones dans l'ensemble de ses activités?*

Principales activités à réaliser en 2025-2026 :

- Actualiser le contenu des galeries du Musée afin d'innover en matière d'expérience des visiteurs et d'assurer leur pertinence continue pour tous les visiteurs. En partenariat avec l'Agence spatiale canadienne, le Musée entreprendra une **actualisation partielle de la Galerie de la Terre**, dont la dernière mise à jour remonte à 2012. Avec l'appui de Savoir polaire Canada, le Musée présentera la **quatrième édition de Galerie des perspectives nordiques**, une collaboration sous direction autochtone, de concert avec l'Arctic Eider Society et la collectivité de Sanikiluaq, et avec l'appui de la Fondation Turnbull. Pour la première fois, une version adaptée de cette exposition sera présentée au Nunavut, à la Station canadienne de recherche dans l'Extrême-Arctique (SCREA); de plus, un projet de réciprocité numérique au service de la collectivité et en appui à l'aire protégée de Qikiqtait sera élaboré. Le Musée compte également développer une **nouvelle exposition spéciale pleinement immersive**, L'homme qui plantait des arbres, coproduite par le studio de création multimédia montréalais Supply & Demand.
- Développer une **programmation nouvelle ou enrichie**, afin d'ouvrir davantage l'accès du public à la collection d'histoire naturelle du Canada et de multiplier les occasions de visite du CPN. Le Musée consolidera également sa programmation à l'intention de tous les groupes d'âge, en ciblant particulièrement les jeunes, notamment par la relance d'un **programme de camps d'été renouvelé**. En partenariat avec Out to Play, le Musée offrira un camp d'été de qualité supérieure centré sur les enfants et s'appuyant sur le jeu en nature fondé sur l'enquête. Il cherchera aussi à attirer des publics variés, notamment dans le cadre d'une proposition de camp d'une semaine subventionné, à l'intention des enfants de collectivités mal desservies.
- Amorcer la rédaction d'un nouveau **plan d'engagement national**, axé sur la recherche et la consultation et visant à cultiver un rayonnement accru, d'un océan à l'autre.

Résultats attendus et indicateurs :

- Nombre de visiteurs à l'ECV (en personne). Objectif de 476 000 visiteurs en 2025-2026. Les activités décrites ci-dessus s'alignent sur le mandat du Musée

consistant à jouer un rôle essentiel dans la préservation et la promotion du patrimoine canadien en tant que source d'inspiration, d'apprentissage et de divertissement – ainsi qu'à enrichir la culture environnementale pour tous – et appuient des initiatives connexes menées par Environnement et Changement climatique Canada.

- Indice de recommandation client. Objectif de ≥ 60 en 2025-2026. Cet indice mesure la satisfaction globale des visiteurs, à savoir s'ils sont susceptibles de recommander une organisation. Un indice de recommandation client supérieur à 0 est positif, et un indice supérieur à 50 est excellent. Le Musée s'efforcera de maintenir à long terme son indice de référence de 61.
- Nombre de visiteurs au CPN (en personne). Objectif de 2 200 visiteurs en 2025-2026.
- Nombre de produits ou de programmes de rayonnement dans les provinces et territoires du Canada. Objectif de 29 produits ou programmes en 2025-2026.
- Notoriété accrue du Musée partout au Canada. Objectif de 8 % pour la notoriété spontanée à l'extérieur de la RCN et de 37 % pour la notoriété assistée à l'extérieur de la RCN en 2025-2026. Le Musée entend élaborer une approche précise dans le but de rejoindre les Canadiens d'un océan à l'autre et d'accroître graduellement la notoriété du Musée.

Pilier 3 : Excellence organisationnelle

Les grands objectifs du Pilier 3 sont de renforcer le Musée en favorisant l'accessibilité et l'inclusion, en promouvant un environnement de travail sûr, sain, collaboratif et écologique, et en soutenant la bonne gouvernance et la bonne gestion grâce à des données, des formations, des processus, des politiques et des pratiques solides :

- Objectif 3.1 : Favoriser un environnement de travail sain, bienveillant et inclusif, axé sur le soutien et le développement.
- Objectif 3.2 : Être un chef de file en matière de protection de l'environnement.
- Objectif 3.3 : Instaurer une culture de l'inclusion, de la diversité, de l'équité et de l'accessibilité (IDEA) en ancrant les principes et les pratiques de l'IDEA dans l'ensemble de l'organisation.
- Objectif 3.4 : Assurer la durabilité de l'organisation grâce à des opérations saines et à une bonne gouvernance.
- Objectif 3.5 : Continuer à apprendre en collaborant avec les communautés autochtones sur le travail de réconciliation.

Questions exploratoires :

- *Comment le Musée peut-il honorer la terre sur laquelle il réside, dans l'ensemble de ses plateformes et de ses expériences?*
- *Comment le Musée peut-il prendre acte des appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation? Quelles politiques et lignes directrices de soutien convient-il d'élaborer dans le cadre de ce parcours?*
- *Quelles formes de formation et d'apprentissage soutiendront ce parcours?*

Principales activités à réaliser en 2025-2026 :

- **Inciter le personnel à réduire son impact environnemental** en mettant sur pied un nouveau groupe de travail général sur l'intendance environnementale, chargé de relever les domaines d'action dans tous les aspects du Musée et de ses activités, en consultation avec le **nouveau Comité du Conseil sur la responsabilité environnementale et sociale (RES)**.
- Lancer **l'examen et l'évaluation de l'ensemble des politiques internes du Musée** (politiques, normes et directives), à l'appui d'une saine gouvernance.
- Lever les principaux obstacles à l'accès par l'avancement des travaux et la mise à jour du Plan d'accessibilité (2023-2028). Cinq initiatives prioritaires sont prévues en 2025-2026 pour éliminer ces obstacles. Conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité (LCA)*, le Musée actualisera son plan en 2025-2026; cette mise à jour comprendra une initiative majeure, soit **l'amélioration de l'accessibilité de l'Entrée des groupes est**, où il faudra ajouter une rampe d'accès. Le Musée continuera de faire avancer cette proposition, en coordination avec les processus d'approbation du Bureau d'examen du patrimoine fédéral et la Commission de la capitale nationale en 2025-2026.
- Lancer une **approche renouvelée de collecte de fonds** (provenant de partenariats et de la philanthropie) s'alignant sur le nouveau plan stratégique et offrant une orientation ciblée pour le développement de relations à long terme. Une intendance financière solide s'appuiera en outre sur l'implémentation d'un nouveau système de gestion financière, afin de faciliter la robustesse de la gouvernance et de la conformité.

Résultats attendus et indicateurs :

- Le Musée concentrera ses efforts sur une réduction de 5 % de la consommation globale d'énergie dans ses deux édifices. Cette mesure va dans le sens de l'engagement du Musée envers la protection de l'environnement et s'aligne sur la Stratégie pour un gouvernement vert.
- Nombre de politiques révisées dans l'optique de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+). L'objectif pour 2025-2026 sera établi après la réalisation de l'évaluation diagnostique de l'ensemble des politiques internes et la détermination du nombre de documents stratégiques à réviser ou à rédiger. Il est prévu que la modernisation de l'ensemble des politiques renforcera la gouvernance et assurera le respect des principes de l'IDEA et des langues officielles et ira dans le sens de l'engagement du Musée à assurer une saine gouvernance, à fournir un environnement inclusif et à appliquer l'optique de l'ACS+.
- Proportion du personnel issu de groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE). Objectif de croissance positive nette de 1 % par an en 2025-2026.
- Croissance annuelle des recettes. Objectif de 1 % pour les activités lucratives découlant du mandat et de 2 % pour les activités lucratives ne découlant pas du mandat en 2025-2026. Le plan de collecte de fonds permettra au Musée d'optimiser la gestion des fonds publics.

Risques et réactions aux risques

Le Musée emploie une approche de la gestion du risque à l'échelle de l'entreprise. Son registre des risques fait l'objet d'un examen trimestriel par la direction et d'un examen

semestriel par le Conseil d'administration. Le Musée surveille et gère avec diligence son profil de risque, qui regroupe une évaluation des risques en fonction de leur niveau de probabilité et d'impact et la description des stratégies d'atténuation appropriées.

Le Musée surveille de près les facteurs de risque suivants : i) le déficit structurel; ii) la capacité en ressources humaines; iii) les risques technologiques et numériques; iv) la gestion et la conformité de l'information; v) les interventions d'urgence et la reprise après sinistre. Le déficit structurel affiche une cote résiduelle « élevée ».

4. Aperçu financier

Pour l'exercice 2025-2026, le Musée a établi, selon la comptabilité de trésorerie, un budget de fonctionnement de 46,211 millions de dollars (M\$) et un budget d'immobilisations de 7,504 M\$. Les budgets de fonctionnement selon la comptabilité de trésorerie s'échelonnent de 43,584 M\$ à 46,362 M\$ pour le reste de la période de planification, tandis que les budgets d'immobilisations varient de 2,420 M\$ à 3,810 M\$ par an.

Le Musée a l'intention de financer ses budgets de fonctionnement et d'investissement pour la période 2025-2026 au moyen de revenus commerciaux, de réserves de trésorerie et de crédits parlementaires.

Production des recettes

Le Musée tire la majeure partie de ses recettes des entrées payantes, des frais de programme, ainsi que d'opérations auxiliaires telles que les ventes de la boutique, les frais de stationnement, les activités de location, les services des collections et les baux des cafétérias. Les autres sources de revenus commerciaux comprennent les contributions, les intérêts gagnés sur les soldes de trésorerie et les investissements, les services professionnels et scientifiques, et les expositions itinérantes. Ces flux de revenus contribuent à la stabilité financière du Musée; toutefois, la capacité du Musée à étendre ou augmenter la plupart de ces flux est limitée par la demande du marché et la sensibilité aux prix.

Budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement du Musée devrait augmenter en 2025-2026 en raison de l'achèvement de projets amorcés au cours d'exercices précédents ou prévus pour l'exercice 2025-2026. Les dépenses de fonctionnement devraient se normaliser en 2026-2027, une fois que les projets ponctuels auront été largement achevés. Ces projets ponctuels comprennent des initiatives visant à améliorer l'efficacité opérationnelle du Musée, à répondre à des considérations en matière de santé et de sécurité, à améliorer l'expérience des visiteurs, à traiter les arriérés de spécimens, et à réaliser son mandat de recherche et de collections. Des augmentations des dépenses de fonctionnement sont prévues chaque année après 2026-2027 et sont principalement attribuables à l'inflation.

Budget d'immobilisations

Le Musée prévoit consacrer un budget d'immobilisations de 7,504 M\$ à un projet d'accessibilité majeur, à des initiatives visant à améliorer son efficacité opérationnelle à

long terme, à l'entretien de base et aux réparations minimales des infrastructures et à certains besoins liés aux cycles de vie. Le budget d'immobilisations n'est suffisant ni pour maintenir les installations du Musée à leur état de fonctionnement actuel ni pour répondre adéquatement aux besoins liés au cycle de vie des infrastructures, des galeries ou de l'équipement de recherche et de collections.

Viabilité financière

Le Musée administre avec soin ses budgets de fonctionnement et d'immobilisations, mais il s'attend à subir des pressions financières croissantes. Lorsque le gouvernement fédéral a transféré la garde des installations et des bâtiments au Musée, il lui a fourni une enveloppe budgétaire pour faire face aux dépenses de fonctionnement (tels les services publics et l'impôt foncier), ainsi qu'aux dépenses d'immobilisations nécessaires au maintien et à l'amélioration des installations et à leur conformité législative aux lois et politiques fédérales. Exception faite de certains ajustements apportés pour tenir compte de la rémunération accrue du personnel et d'ajustements occasionnels visant l'impôt foncier, cette enveloppe n'a pas augmenté au fil du temps, contrairement aux dépenses et aux responsabilités qui incombent au Musée.

Le Musée ne possède pas les sources de revenus nécessaires pour générer assez de liquidités pour remédier à ce problème; il doit donc compter sur les budgets fédéraux annuels pour soutenir sa viabilité financière. Ces pressions sont exacerbées par les hausses résultant de l'inflation, par les perturbations de la chaîne d'approvisionnement mondiale, ainsi que par l'évolution et la croissance des responsabilités que le Musée doit assumer pour se conformer aux lois, par l'entretien des infrastructures vieillissantes et par la gestion du cycle de vie des expositions et de l'équipement.

Selon la comptabilité de trésorerie, le Musée prévoit de commencer à afficher des déficits en 2025-2026. À court terme, le Musée pourra financer ces déficits à partir de son actif net non affecté; toutefois, il aura des besoins financiers grandissants pour réaliser les projets d'immobilisations à long terme qui lui permettront de maintenir ses installations dans un état sécuritaire et de financer ses initiatives de conformité. Selon le moment prévu et la nécessité de réaliser ces projets d'immobilisations et de conformité, le Musée risque d'épuiser son actif net non affecté d'ici cinq ans.

Le Musée présente ses états financiers selon la comptabilité d'exercice. Les états financiers pro forma suivants ont été dressés en respectant la Section 4200 des normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public. Ce sont les mêmes normes qui servent, par ailleurs à dresser le rapport annuel du Musée. Les états financiers pro forma comprennent des estimations et des jugements importants à l'égard du montant futur des revenus commerciaux, des dépenses et des crédits parlementaires, du moment de la réception des paiements et des règlements, ainsi que d'autres événements et circonstances. Les résultats réels pourraient s'écarter significativement de ceux qui sont présentés dans les présents états financiers pro forma.

États pro forma de la situation financière
Pour les exercices terminés au 31 mars 2024 et au 31 mars 2030

	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
(en milliers de dollars)	Réel	Prévision	Projection	Projection	Projection	Projection	Projection
Actif							
À court terme							
Trésorerie	38 998	21 959	15 576	9 380	3 828	906	943
Trésorerie affectée	2 465	1 800	1 100	900	700	500	450
Placements affectés	-	-	-	-	-	-	-
Créances							
Clients	629	600	600	600	600	600	600
Ministères et organismes gouvernementaux	195	100	100	100	100	100	100
Stocks	221	200	200	200	200	200	200
Frais payés d'avance	935	900	900	900	900	900	900
	43 443	25 559	18 476	12 080	6 328	3 206	3 193
Collections	1	1	1	1	1	1	1
Frais payés d'avance	114	50	50	50	50	50	50
Avances aux employés	297	310	290	270	250	250	250
Placements affectés	1 059	800	600	400	400	400	400
Placements	950	18 005	18 241	18 191	18 191	14 691	6 691
Immobilisations	143 840	136 676	135 243	129 951	123 122	116 156	109 053
	189 704	181 401	172 901	160 943	148 342	134 754	119 638
Passif							
À court terme							
Créditeurs et charges à payer							
Clients	6 665	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500
Ministères et organismes gouvernementaux	320	350	350	350	350	350	350
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	1 745	1 926	2 127	2 348	2 592	2 861	3 159
Produits, apports et crédits parlementaires reportés	4 643	4 000	3 700	3 500	3 300	3 200	3 100
	13 373	10 776	10 677	10 698	10 742	10 911	11 109
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	16 713	14 787	12 660	10 312	7 720	4 859	1 700
Financement des immobilisations reporté	136 042	129 495	128 486	123 396	117 064	110 641	104 126
Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations	845	900	950	1 000	1 050	1 100	1 150
Avantages sociaux futurs	2 784	2 600	2 500	2 400	2 300	2 200	2 000
	169 757	158 558	155 273	147 806	138 876	129 711	120 085
Déficit accumulé							
Non affecté	31 452	33 846	28 264	23 270	18 922	13 635	7 058
Affectations à titre de dotation	-	-	-	-	-	-	-
Investissement en immobilisations corporelles	(11 505)	(11 003)	(10 636)	(10 133)	(9 456)	(8 592)	(7 505)
	19 947	22 843	17 628	13 137	9 466	5 043	(447)
	189 704	181 401	172 901	160 943	148 342	134 754	119 638

États des résultats pro forma
Pour les exercices terminés au 31 mars 2024 et au 31 mars 2030

	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
<i>(en milliers de dollars)</i>	Réel	Prévision	Projection	Projection	Projection	Projection	Projection
Produits							
Droits d'entrée et des programmes	5 652	5 839	5 740	6 385	6 579	6 726	6 875
Opérations auxiliaires	3 344	3 602	3 326	3 408	3 490	3 569	3 621
Apports	1 794	941	767	799	831	863	895
Apports de la Fondation	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts	2 072	1 936	2 115	1 876	1 614	1 376	1 132
Services professionnels et scientifiques	832	942	1 599	668	548	472	475
Divers	573	41	593	51	-	-	-
	14 267	13 301	14 140	13 187	13 062	13 006	12 998
Charges							
Inspiration et engagement	12 381	13 832	14 225	13 862	14 107	14 220	14 739
Entretien et accessibilité des collections	4 163	4 198	3 856	3 917	3 963	4 046	4 123
Recherche et découverte	6 270	6 477	5 972	6 067	6 141	6 267	6 387
Services de soutien internes	6 820	9 494	4 816	4 003	5 329	5 551	5 757
Édifices et terrains	19 276	18 853	24 583	22 939	21 793	22 035	22 262
	48 910	52 854	53 452	50 788	51 333	52 119	53 268
Résultat d'exploitation net avant financement public	(34 643)	(39 553)	(39 312)	(37 601)	(38 271)	(39 113)	(40 270)
Crédit parlementaire	38 674	42 449	34 097	33 110	34 600	34 690	34 780
Résultat d'exploitation net	4 031	2 896	(5 215)	(4 491)	(3 671)	(4 423)	(5 490)

Tableau des flux de trésorerie pro forma
Pour les exercices terminés au 31 mars 2024 et au 31 mars 2030

	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
(en milliers de dollars)	Réel	Prévision	Projection	Projection	Projection	Projection	Projection
Activités de fonctionnement							
Encaissements - clients	12 414	10 558	11 437	10 822	10 960	11 241	11 477
Encaissements - crédits parlementaires pour activités de fonctionnerr	32 353	36 337	34 101	29 320	29 320	29 320	29 320
Décaissements - personnel et fournisseurs	(35 156)	(44 468)	(42 791)	(40 164)	(40 785)	(41 689)	(43 062)
Intérêts reçus	1 998	1 231	1 174	936	673	436	192
Intérêts payés	(1 919)	(1 755)	(1 574)	(1 373)	(1 152)	(908)	(639)
Flux de trésorerie provenant (utilisés pour) des activités de fonct	9 690	1 903	2 347	(459)	(984)	(1 600)	(2 712)
Activités en immobilisations							
Acquisition d'immobilisations	(1 262)	(1 362)	(7 504)	(3 810)	(2 420)	(2 430)	(2 440)
Flux de trésorerie utilisés pour les activités en immobilisations	(1 262)	(1 362)	(7 504)	(3 810)	(2 420)	(2 430)	(2 440)
Activités d'investissement							
Acquisition de placements	-	(16 500)	-	-	-	-	-
Cession de placements	-	-	-	-	-	3 500	8 000
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	-	(16 500)	-	-	-	3 500	8 000
Activités de financement							
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	(1 582)	(1 745)	(1 926)	(2 127)	(2 348)	(2 592)	(2 861)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(1 582)	(1 745)	(1 926)	(2 127)	(2 348)	(2 592)	(2 861)
Augmentation (diminution) de la trésorerie et de la trésorerie aff	6 846	(17 704)	(7 083)	(6 396)	(5 752)	(3 122)	(13)
Trésorerie et équivalent de trésorerie au début de l'exercice	33 864	38 998	21 959	15 576	9 380	3 828	906
Trésorerie affectée au début de l'exercice	753	2 465	1 800	1 100	900	700	500
Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie affectée à la	41 463	23 759	16 676	10 280	4 528	1 406	1 393

États pro forma de l'évolution de l'actif net Pour les exercices terminés au 31 mars 2024 et au 31 mars 2030			
<i>(en milliers de dollars)</i>	Non affecté	Investi en immobilisations	
Actif net au début de l'exercice	27 822	(11 906)	15 916
Résultat d'exploitation net	4 031	-	4 031
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(401)	401	-
Actif net à la fin de l'exercice 2023-2024	31 452	(11 505)	19 947
Actif net au début de l'exercice	31 452	(11 505)	19 947
Résultat d'exploitation net	2 896	-	2 896
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(502)	502	-
Actif net à la fin de l'exercice 2024-2025	33 846	(11 003)	22 843
Actif net au début de l'exercice	33 846	(11 003)	22 843
Résultat d'exploitation net	(5 215)	-	(5 215)
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(367)	367	-
Actif net à la fin de l'exercice 2025-2026	28 264	(10 636)	17 628
Actif net au début de l'exercice	28 264	(10 636)	17 628
Résultat d'exploitation net	(4 491)	-	(4 491)
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(503)	503	-
Actif net à la fin de l'exercice 2026-2027	23 270	(10 133)	13 137
Actif net au début de l'exercice	23 270	(10 133)	13 137
Résultat d'exploitation net	(3 671)	-	(3 671)
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(677)	677	-
Actif net à la fin de l'exercice 2027-2028	18 922	(9 456)	9 466
Actif net au début de l'exercice	18 922	(9 456)	9 466
Résultat d'exploitation net	(4 423)	-	(4 423)
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(864)	864	-
Actif net à la fin de l'exercice 2028-2029	13 635	(8 592)	5 043
Actif net au début de l'exercice	13 635	(8 592)	5 043
Résultat d'exploitation net	(5 490)	-	(5 490)
Variation nette dans l'investissement en immobilisations	(1 086)	1 086	-
Actif net à la fin de l'exercice 2029-2030	7 058	(7 505)	(447)

Sommaire des budgets de fonctionnement et d'immobilisations (comptabilité de caisse)							
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
<i>(en milliers de dollars)</i>	Réel	Prévision	Projection	Projection	Projection	Projection	Projection
Budget des investissements	1 382	1 362	7 504	3 810	2 420	2 430	2 440
Budget de fonctionnement	41 128	45 755	46 211	43 584	44 205	45 089	46 362
Total des budgets d'immobilisations et de fonctionnemen	42 510	47 117	53 715	47 394	46 625	47 519	48 802
Moins :							
Variation de l'actif net non affecté cumulé	3 615	1 225	(6 703)	(6 115)	(5 472)	(6 421)	(7 712)
Produits	(13 740)	(12 005)	(12 911)	(11 959)	(11 833)	(11 778)	(11 770)
Crédits parlementaires	32 385	36 337	34 101	29 320	29 320	29 320	29 320

Besoins d'immobilisations et de fonctionnement							
	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	2030-2031 et après	TOTAL
<i>(en milliers de dollars)</i>							
Projets d'investissement différés et gestion du cycle de vie	5,900	8,900	7,200	13,800	5,700	117,700	159,200
Conformité	200	700	500	-	100	-	1,500
Total des besoins d'immobilisations et de fonctionnement	6,100	9,600	7,700	13,800	5,800	117,700	160,700