



Musée canadien de la nature

Sommaire du Plan d'entreprise pour la période de planification de 2018-19 à 2022-23 et les budgets de fonctionnement et d'immobilisations de 2018-19

# 1.0 Sommaire

---

Le Musée canadien de la nature (le « Musée ») accomplit son mandat national, prescrit par la *Loi sur les musées*, dans le contexte du régime de gouvernance et de responsabilité établi dans ladite loi et dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. À cette fin, le Conseil d'administration et les gestionnaires du Musée se sont engagés à gérer les fonds publics et privés investis dans l'établissement de manière transparente, responsable et en optimisant la valeur de la contribution que le Musée apporte aux Canadiens et au Canada. Tous les membres du Conseil d'administration se sont engagés à gouverner, à donner et à galvaniser le soutien financier au Musée dans le cadre de leur devoir fiduciaire et à servir d'ambassadeurs inspirants dans la région du Canada où ils vivent et travaillent.

Le présent Sommaire du Plan d'entreprise énumère les priorités établies par le Musée ainsi que les stratégies par lesquelles il s'emploiera à réaliser ses objectifs à court et à long terme. La vision du Musée est d'inspirer la compréhension et le respect de la nature. Pour ce faire, il crée des expériences de connexion inspirantes et mémorables, grâce à des programmes intéressants et percutants de recherche, de collections, d'expositions et d'engagement du public, dans le contexte mondial du XXI<sup>e</sup> siècle.

Le mandat du Musée, soit celui d'accroître, à l'échelle nationale et internationale, l'intérêt, l'appréciation, la compréhension et le respect de notre monde naturel, s'inscrit dans le mandat des musées nationaux d'histoire naturelle de créer un meilleur avenir pour le Canada en inspirant la compréhension et le respect de la nature. Le mandat du Musée s'inscrit également dans une vision mondiale de l'histoire naturelle et de la conservation de la nature, qui vise à sauver le monde pour les générations futures avec **des preuves, des connaissances et de l'inspiration**. Les musées d'histoire naturelle et de sciences naturelles sont des outils du XIX<sup>e</sup> siècle qui fonctionnent dans le contexte du XXI<sup>e</sup> siècle. Le Musée canadien de la nature (MCN) s'appuie sur les trois piliers qui ont toujours soutenu les musées d'histoire naturelle : collections, recherche et éducation.

**Preuves** : les collections de spécimens que nous détenons, préservons et partageons

**Connaissances** : la compréhension dérivée de la recherche et de la découverte

**Inspiration** : l'éducation et le dialogue avec les nombreux publics que nous servons et avec lesquels nous pouvons nous connecter, qui ont le pouvoir de changer notre avenir naturel.

Le MCN est un centre de recherche de premier plan et un chef de file en matière de **connaissances et d'exploration de l'Arctique** de même que dans la découverte et l'étude des espèces. La nécessité d'appliquer cette recherche, telle qu'elle est accessible par les réseaux nationaux et mondiaux de connaissances qu'elle soutient, deviendra de plus en plus importante. Le rôle accru du Canada dans le dialogue mondial sur l'environnement et le changement climatique soulève des attentes à l'égard du musée national d'histoire et de sciences naturelles, appelé à contribuer à l'ensemble des connaissances sur le passé, le présent et l'avenir de la nature en s'appuyant sur les **preuves que la nature** a accumulées au fil du temps.

L'exercice 2018-19 offrira d'autres occasions de renforcer nos programmes de recherche et de découverte tout en partageant nos connaissances à l'échelle locale, nationale et internationale grâce à des expériences sur place, hors site et en ligne pour les visiteurs. L'un des thèmes pour 2018-19 est de positionner le Musée comme un acteur vital dans la mission mondiale de sauver le monde pour les générations futures avec des preuves, des connaissances et de l'inspiration. Ce thème de communication permettra au Musée d'établir la valeur et l'impact de ses collections, de ses recherches scientifiques et de ses programmes d'engagement du public. **En 2018-19, le Musée continuera de faire des investissements stratégiques dans l'équipement et les talents scientifiques, les acquisitions de spécimens, le contenu en sciences naturelles et les expériences rafraîchies pour les visiteurs.**

Les résultats de 2017-18 démontrent l'impact constant des changements apportés à l'approche opérationnelle et à l'orientation stratégique du Musée, adoptée en 2014. Le Musée aura un budget équilibré en 2017-18 et prévoit faire de même en 2018-19. Le Musée est reconnaissant envers le gouvernement du Canada pour son soutien et son engagement ferme à l'égard des musées nationaux.

### **Les cinq objectifs stratégiques du Musée pour la période de planification :**

- Exploiter un Centre de connaissance et d'exploration de l'Arctique qui transforme la compréhension qu'ont les gens de l'Arctique canadien et de sa relation avec le Canada dans le contexte mondial du XXI<sup>e</sup> siècle.
- Exploiter le Centre Beaty pour la découverte des espèces qui transforme la compréhension qu'ont les gens de la pertinence de la diversité des espèces dans leurs vies, maintenant et dans l'avenir.
- Exploiter un Centre d'inspiration et d'engagement sur la nature qui transforme les attentes des gens envers le MCN en tant que destination pour la discussion, la connexion et l'exploration de la nature du passé, du présent et de l'avenir.
- Faire reconnaître le Campus du patrimoine naturel en tant que centre d'excellence dans la gestion des collections ainsi que dans l'acquisition, l'enrichissement et le partage des connaissances.
- Maintenir un modèle d'entreprise durable qui tire parti des impératifs stratégiques du Musée.

### **En 2018-19, le Musée concentrera ses efforts sur les priorités suivantes :**

- Arctique : Recruter des bénévoles de haut niveau qui se sont engagés à appuyer nos aspirations en matière de sensibilisation et de collecte de fonds, en mettant l'accent sur l'amélioration de nos collections, de nos programmes de recherche et d'engagement en matière de connaissances et d'exploration de l'Arctique.
- Découverte d'espèces : Créer, partager et exploiter des profils numériques de nos recherches scientifiques pour faire en sorte que notre expertise soit connue et utilisée par la communauté locale, nationale et internationale afin de continuer à participer et à influencer le dialogue national et international sur la découverte d'espèces, le changement d'espèces et les espèces en péril.
- Inspiration par la nature : Créer une stratégie d'engagement numérique pluriannuelle et multidimensionnelle ciblant les publics visés par nos programmes publics afin de tirer parti de l'histoire du Musée, qui est constituée de programmes inspirants et stimulants rapprochant les gens du passé, du présent et de l'avenir de la nature.
- Campus : Mieux faire connaître l'excellence de notre Campus du patrimoine naturel en établissant un partenariat avec un grand radiodiffuseur qui élargira notre portée et notre impact partout au Canada.
- Entreprise muséale durable : Élaborer et lancer une stratégie pluriannuelle pour recueillir, héberger et exploiter des données financières qui éclairent la prise de décisions dans l'ensemble de l'entreprise muséale afin de tirer parti de la croissance des programmes de revenus gagnés qui financeront nos opérations et nos aspirations futures.

### **En 2018-19, le Musée devra composer avec les problèmes et opportunités suivants :**

Le manque de fonds pour exploiter les deux installations sous l'intendance du Musée est le problème le plus critique auquel fait face le Musée. Cette insuffisance est le résultat de la décision, prise en 1994, de transférer au Musée la garde de terrains et bâtiments qui relevaient antérieurement de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Depuis ce transfert de garde, il n'y a eu aucune indexation des crédits parlementaires pour protéger le Musée contre les effets de l'inflation sur les intrants essentiels comme les services publics et les impôts fonciers. Trouver des façons de combler le déficit d'exploitation

du Musée exigera que celui-ci continue de trouver de nouvelles et de meilleures sources de recettes autogénérées et de dons pour ses programmes et services. Le Musée continue de dépendre de l'engagement du Conseil d'administration à gouverner, à donner et à galvaniser le soutien financier au Musée par l'engagement personnel dans le programme de collecte de fonds.

## 2.0 Aperçu de la Société

---

Le Musée canadien de la nature poursuit son mandat national, comme le décrit 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*. À cette fin, le Conseil d'administration et les gestionnaires du Musée se sont fermement engagés à gérer les fonds publics et privés investis dans l'établissement de manière transparente, responsable et en optimisant la valeur de la contribution du Musée pour les Canadiens et la société canadienne.

Les musées nationaux sont une composante clé du capital social et naturel du Canada.

Les musées nationaux reflètent ce que nous sommes en tant que pays en raison de ce que nous valorisons, préservons, partageons et protégeons, à savoir l'art, l'histoire, la science et l'innovation, les droits de la personne, l'immigration et la nature. Les musées nationaux du Canada jouent un rôle local, national et international. Un rôle local, en tant que destinations qui inspirent en racontant des histoires fondées sur des données probantes. Un rôle national et international, en tant que créateurs et distributeurs de récits du Canada, par le biais de programmes et d'événements de sensibilisation dans les villes du Canada et du monde entier. Par des prêts de collection aux musées, aux galeries, aux bibliothèques et aux centres communautaires, grâce à la recherche concertée sur le patrimoine naturel et culturel. Avec du contenu numérique dans les expositions virtuelles, les applications numériques, les collections en ligne, les ressources téléchargeables et toutes les plateformes de médias sociaux, grâce à l'accès au contenu physique et numérique comme source d'information pour les producteurs de contenu dans les domaines de la télévision, de la radio, du cinéma, des nouvelles, de l'éducation, de la recherche et de la politique publique. Enfin, grâce à la programmation internationale par le biais d'expositions, de programmes, de recherches concertées, de présentations de conférences et de coproduction de contenu. Les musées nationaux jouent un rôle essentiel en tant que sources fiables de connaissances contextualisées, en tant que gardiens des archives de notre passé et en tant que catalyseurs de conversations sur nos aspirations futures.

Le Musée est l'un des musées nationaux du Canada, chacun s'engageant 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. Les musées nationaux du Canada reflètent ce à quoi nous attachons de la valeur en tant que pays et en tant que citoyens grâce à ce que nous recueillons, préservons, étudions et partageons des connaissances sur l'art, l'histoire, les droits de la personne, l'immigration, la science, l'innovation et la nature. Dans le cadre du portefeuille des établissements du Patrimoine canadien, nous reflétons le passé, nous contextualisons le présent et nous anticipons et inspirons un avenir meilleur.

Le Musée est devenu une société d'État le 1<sup>er</sup> juillet 1990 en vertu de la *Loi sur les musées*. On le cite à la première partie de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et il est soumis aux exigences de cette même loi en matière de contrôle et de responsabilités des sociétés d'État. Il fait rapport au Parlement par le biais de la ministre du Patrimoine canadien.

Le Musée est responsable de deux installations, l'Édifice commémoratif Victoria (ECV) à Ottawa (Ontario) et le Campus du patrimoine naturel (CPN) à Gatineau (Québec). Les galeries du Musée et la plupart des expositions et des programmes sont offerts à l'ECV. Situé sur 76 hectares de terrain, le CPN a été conçu pour fournir les normes de sécurité et de sûreté nécessaires à la préservation de la collection d'histoire naturelle du Canada.

Le rapport sur les résultats de l'exercice précédent se trouve dans le rapport annuel de la Société affiché sur [nature.ca](http://nature.ca).

### **Vision**

Inspirer la compréhension et le respect de la nature.

## Mission

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

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

Nous sommes déjà en train de « sauver le monde », alors que nous construisons et entretenons la Collection nationale d'histoire naturelle, une collection scientifiquement active de plus de 14 millions de spécimens qui crée un registre géotemporel de la nature, c'est-à-dire ce qui existe, et ce qui vit dans le monde, où et quand. 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.

## Positionnement

Un musée national de premier rang international reconnu pour l'excellence de la connaissance de l'Arctique et de la découverte d'espèces, ainsi que pour ses connaissances fondées sur des données probantes, ses expériences inspirantes pour les visiteurs et son engagement réel envers le passé, le présent et l'avenir de la nature.

Un changement dynamique est nécessaire pour saisir les occasions offertes par **l'inspiration naturaliste** du Musée, ses connaissances sur l'Arctique et ses activités de découverte d'espèces. Les tendances environnementales augmenteront la valeur du mandat du Musée au cours de la période de planification, mais le Musée doit s'adapter de façon importante pour livrer la marchandise. La capacité d'investir dans le changement sera conditionnée par le cadre financier du Musée qui exige de nouvelles sources de revenus et de gains d'efficacité afin de soutenir ses opérations. **La commémoration du 150<sup>e</sup> anniversaire de la Confédération a permis au Musée de saisir de nombreuses occasions d'étendre la portée et l'impact de son engagement public et de ses programmes de recherche et de découverte.** L'ouverture de la Galerie de l'Arctique Canada Goose l'an dernier a démontré l'expertise du Musée en matière de connaissances et d'exploration de l'Arctique et a fourni un espace inspirant pour en apprendre davantage sur notre monde naturel.

## Accomplir la mission

Le fait de mieux connaître la nature nous donne les outils nécessaires pour prendre de meilleures décisions en matière de ressources. Il jette les bases de nouvelles technologies et de nouveaux développements et favorise une meilleure compréhension de la façon dont nous influençons le monde naturel et dont nous sommes touchés par celui-ci.

Le Musée abrite l'une des plus grandes et des plus belles collections d'histoire naturelle au monde. Composées de 26 sous-collections scientifiques majeures de plus de 14,6 millions de spécimens, les collections du Musée couvrent quatre milliards d'années d'histoire de la Terre.

En plus de préserver ces précieux spécimens pour la postérité, la collection est une ressource vitale pour les scientifiques, les chercheurs et les musées du Canada et du monde entier. Par exemple, en examinant les tendances passées de la répartition des espèces, du changement climatique et de

l'extinction, la recherche en paléobiologie aide les scientifiques à comprendre les événements naturels qui se produisent pendant les changements environnementaux et à prévoir les conséquences futures.

Au Musée, nous utilisons le passé pour préparer l'avenir. Nos spécimens constituent l'épine dorsale de nos nombreuses expositions spéciales et galeries permanentes, et ils améliorent grandement nos programmes éducatifs, conçus pour les adultes, les adolescents et les enfants.

### **Notre mandat**

C'est en 1842 qu'est née la Commission géologique du Canada dont les collections allaient donner naissance au Musée de la nature. Celui-ci a été promu par les Communes au rang de société d'État près de 150 ans plus tard, le premier juillet 1990.

La *Loi sur les musées* a été un événement important dans l'histoire du Musée. Le statut de société d'État a donné lieu à un nouveau nom, à un nouveau statut « indépendant » et à un mandat élargi.

« **Le Musée canadien de la nature 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. »

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

### **Mise en œuvre de notre mandat :**

La vision du Musée canadien de la nature est d'inspirer la compréhension et le respect de la nature. Nous faisons progresser cette vision en fournissant des leçons fondées sur des données probantes, en inspirant les visiteurs et en nous engageant réellement à l'égard du passé, du présent et de l'avenir de la nature.

Notre Division de l'expérience et de l'engagement dirige nos efforts pour offrir des expériences personnelles dynamiques, un dialogue et un débat puissants, des récits d'experts et des chroniques extraordinaires sur nos collections. Un lien avec le Musée promet d'inspirer la communion avec la nature et l'exploration de notre avenir naturel.

Grâce aux activités de sa Division de la recherche et des collections, le Musée continue de conserver et de maintenir ses collections d'histoire naturelle, pour lesquelles il a acquis une expertise considérable dans les domaines de la conservation et de la gestion des collections. Dans le domaine de la recherche, les activités se concentrent sur les principaux domaines d'intérêt et de pertinence pour la société. Nos principaux efforts sont axés sur l'acquisition de nouvelles connaissances, ainsi que sur la collecte et l'analyse de données scientifiques afin d'améliorer notre compréhension de la diversité naturelle.

La richesse des connaissances acquises grâce à nos collections d'histoire naturelle et à la recherche de pointe est au cœur des expositions passionnantes et des initiatives éducatives du Musée. Par conséquent, nos programmes publics font participer les Canadiens à des dialogues dirigés sur la nature et remettent en question les idées préconçues. Dans toutes ces activités, nous cherchons à interpréter les thèmes de l'histoire naturelle et des sciences d'une manière passionnante et interactive. Nous cherchons à accroître la sensibilisation à la nature et à la science chez les Canadiens de tous âges.

### **Notre promesse, notre position, notre démarche**

#### Notre promesse

Ceux qui se rapprochent du Musée canadien de la nature seront inspirés par l'histoire naturelle à explorer notre avenir naturel.

### Notre position

Nous sommes un musée national de premier rang international reconnu pour ses connaissances fondées sur des données probantes, ses expériences inspirantes pour les visiteurs et son engagement réel et pertinent envers le passé, le présent et l'avenir de la nature.

### Notre démarche

Nous faisons progresser et présentons nos centres d'excellence en matière de connaissances et d'exploration de l'Arctique et de découverte d'espèces afin qu'ils concentrent et ancrent nos programmes de recherche, de collecte et d'éducation tout en rehaussant notre visibilité et notre position.

Nous déterminons les collaborations avec les partenaires locaux, nationaux et internationaux qui font progresser le positionnement stratégique et les objectifs du musée et nous y donnons suite.

Nous créons et offrons des options de programmation améliorées et nouvelles qui permettent de rester à jour et d'attirer de nouveaux publics.

Nous faisons progresser des campagnes de marketing, de communication et d'identité audacieuses et cohérentes qui positionnent le Musée aux yeux des principaux acteurs et marchés du Canada et du monde entier.

Nous faisons progresser le modèle opérationnel d'entreprise grâce à des mesures de résultats et à des responsabilités de gestion claires.

Nous entretenons des relations significatives avec les visiteurs, les membres, les donateurs, les partenaires et les intervenants qui sont engagés sur les plans philosophique et financier à l'égard de la vision et du mandat du Musée et qui souhaitent jouer un rôle dans sa vie et son avenir.



## 3.0 Environnement d'exploitation

---

L'exercice 2018-19 représente la cinquième année du cadre stratégique quinquennal qui façonne le présent Sommaire du Plan d'entreprise. Les évaluations réalisées pour ce cadre quinquennal confirment que la valeur du Musée repose sur la connaissance qu'il crée et partage avec les Canadiens. Pour que le Musée puisse accroître sa pertinence sociale, cette connaissance devra refléter les intérêts et les inquiétudes grandissantes des parties intéressées et y répondre.

Un changement dynamique est nécessaire pour saisir les occasions offertes par l'inspiration naturaliste du Musée, ses connaissances sur l'Arctique et ses activités de découverte d'espèces. Les tendances environnementales augmenteront la valeur du mandat du Musée au cours de la période de planification, mais le Musée doit continuer à s'adapter pour livrer la marchandise. La capacité d'investir dans le changement sera conditionnée par le cadre financier du Musée, qui exige de continuer à développer de nouvelles sources de revenus et de gains d'efficacité afin de soutenir ses opérations.

### Analyse de la conjoncture

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

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

Notre mission consiste, par l'engagement du public, à inspirer les gens à connaître la nature, à s'y intéresser et à s'en soucier. Nous espérons que cela les amènera à s'engager à trouver la bonne voie pour notre avenir naturel. Plus de 500 000 personnes passent par nos portes, et des millions d'autres nous rejoignent en visitant nos expositions itinérantes partout au Canada et à l'étranger, ou simplement en nous visitant en ligne à [nature.ca](http://nature.ca).

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

### Recherche et découverte

En tant que baromètre du changement climatique et de la biodiversité, la pertinence de la Collection nationale d'histoire naturelle dépend de son degré d'actualité et de son accessibilité. L'actualité est tributaire de l'acquisition de spécimens importants dans des régions pertinentes, en particulier dans des régions d'importance scientifique et qui subissent des changements. Cette acquisition dépend à son tour des occasions pour les chercheurs de se rendre sur le terrain pour explorer et découvrir de nouveaux

spécimens, et aussi de notre capacité à travailler avec d'autres 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.

Le Musée fait preuve de leadership dans tous ces domaines en travaillant et en collaborant étroitement avec les institutions et les organisations scientifiques alignées et au sein de celles-ci au niveau local, régional, national et international. Les partenaires fédéraux comme le ministère des Pêches ou Parcs Canada peuvent aider à fournir aux chercheurs le transport et l'accès aux sites d'exploration. Les universités locales collaborent au partage de l'équipement, tandis que les universités locales, nationales et internationales collaborent à la recherche. La numérisation de plus de 14,6 millions de spécimens recueillis sur une période de plus de 100 ans exige un effort à plus long terme, d'où la nécessité de prioriser la numérisation en fonction des domaines de spécialisation et des efforts similaires d'autres institutions régionales et internationales. Cette gestion est assurée par la participation du Musée à des alliances telles que l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada (AMHNC) et dans des organismes internationaux tels que l'Alliance des musées d'histoire naturelle de l'Arctique, le Système mondial d'information sur la biodiversité (GBIF) et l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). En plus de collaborer au développement et au partage des connaissances, ces alliances et organismes nationaux et internationaux sont aussi des tribunes où le Musée peut jouer un rôle de chef de file dans des domaines de coopération tels que la science citoyenne et la conservation.

Le don individuel de 4 millions de dollars de la famille Ross Beaty annoncé en 2017 répond directement aux besoins clés d'un nouveau laboratoire cryogénique, de la dotation en personnel de recherche en association avec les universités et de la numérisation des spécimens. Pour le Musée, c'est-là un facteur décisif qui a prolongé le financement du budget du gouvernement pour des projets d'immobilisations dans des domaines d'importance stratégique. Bien que les augmentations du budget de fonctionnement fournies par le gouvernement contribuent également à compenser partiellement la hausse des coûts, le leadership à plus long terme en matière de recherche sera rendu possible grâce à des efforts et à des contributions continus et fructueux, comme le don Beaty. Pour y parvenir, le Musée est encouragé par une conjoncture économique de plus en plus favorable.

Ce qui est particulièrement important pour la recherche et les collections, mais aussi pour toutes les opérations, c'est le risque représenté par le nombre important d'employés admissibles à la retraite pouvant entraîner la perte de la mémoire institutionnelle. Le Musée a élaboré des plans de relève pour aider à gérer le roulement du personnel. Bien que la relève soit clairement un risque, elle donne au Musée l'occasion d'examiner les besoins dans leur ensemble et de prendre des décisions stratégiques en matière de dotation. À cette fin, les nouveaux chercheurs embauchés ont fait preuve de dynamisme professionnel et d'empressement à promouvoir leurs connaissances et leurs découvertes au-delà de la communauté scientifique et dans le domaine public – un excellent appui à l'engagement du public et à la sensibilisation des médias.

### **Inspiration et engagement par la nature**

Le Musée rivalise en tant qu'attraction culturelle pour attirer les visiteurs dans le secteur du divertissement et des loisirs. La réputation de son exploration et de ses recherches, ainsi que les précieux spécimens exposés dans les collections nationales d'histoire naturelle, forment la base de la différenciation et de l'avantage par rapport aux alternatives de divertissement et de loisirs concurrentes. Le Musée peut à juste titre affirmer qu'il est l'endroit unique où l'on peut admirer les spécimens scientifiques « réels ».

Quoi qu'il en soit, la concurrence dans le secteur continue de s'intensifier, car le marché est de plus en plus saturé de destinations pour les sorties, comme les parcs et les festivals aquatiques, et de divertissements à domicile de plus en plus perfectionnés. Demeurer pertinents dans un monde numérique connecté où le moindre téléphone intelligent donne accès aux faits exige une expérience

muséale qui englobe les nouveaux médias et raconte, au-delà des simples faits, des « histoires » pertinentes. L'expérience du Musée doit être engageante, faire apprécier la pertinence des connaissances présentées et offrir une interactivité permettant à chacun de personnaliser son parcours.

Le Musée bénéficie d'une forte pénétration du marché dans son segment essentiel des familles de la région de la capitale nationale (RCN), avec quelques opportunités de croissance géographique dans les communautés suburbaines et transriveraines de même que parmi les adultes. Face au vieillissement de la population, la stabilité et la croissance de ces segments dépendront de la fréquence croissante des visites grâce à des programmes et à des expositions spéciales percutants, comme cela a été fait pour les superproductions estivales et les soirées sociales Nature nocturne axées sur la génération du millénaire et l'expérience de la salle d'évasion « Évadez-vous du Musée ». Les principales possibilités de croissance résident toutefois dans le segment touristique, où le Musée peut capturer une plus grande part des visiteurs de la RCN par des campagnes de marketing et en appuyant ou menant divers efforts pour attirer dans la ville de nouveaux visiteurs.

Dans le sillage des célébrations de Canada 150, le Canada a connu une forte croissance du tourisme en 2017, qui devrait attirer 21,8 millions de touristes étrangers, le plus haut record jamais enregistré (depuis 2002). Cette croissance récente devrait se poursuivre. Destination Canada a annoncé un objectif visant à accroître de 30 pour cent le nombre de touristes étrangers au Canada d'ici 2021. Cela générera une augmentation de la fréquentation du Musée, si Ottawa, en tant que destination d'entrée secondaire, maintient ou renforce sa part du tourisme dans son ensemble.

Pour les visiteurs d'origine internationale, l'association du Canada avec la nature est considérée comme le principal facteur de l'intention de visiter le pays. Attendu que l'intention de visiter la capitale nationale du Canada dans le cadre d'une visite au pays est liée au développement d'une vaste compréhension du Canada en tant que nation. Le Musée national de la nature du Canada bénéficiera de ces deux avantages. Les musées nationaux viennent en tête des attractions de la RCN en termes de notoriété spontanée sur les marchés extérieurs, dépassant même le Parlement. L'offre et l'expérience des musées nationaux sont la pierre angulaire de l'image de marque de la RCN en tant que destination touristique et, à ce titre, constituent un facteur fondamental de l'intention des touristes de visiter. Il doit pour ce faire prendre les devants dans le renforcement de l'offre globale des musées nationaux par la communication, l'image de marque et l'accessibilité. Le nouveau Passeport Musées lancé en août 2016, avec une offre qui cible les visiteurs de la capitale nationale, a connu une forte croissance en 2017 et fera l'objet d'une promotion accrue sur les marchés extérieurs en 2018 et au-delà.

Alors que la fréquentation du Musée a augmenté de 41 pour cent au cours des quatre exercices se terminant en 2017, le Musée a subi une certaine perte de part de marché en raison des événements spéciaux de Canada 150 et des attractions muséales concurrentes en 2017. La fréquentation de 2017-18 sera réduite au niveau de 2015-16. La fréquentation estivale a diminué, car les visiteurs locaux et les touristes ont été attirés par des événements et des attractions gratuits comme MosaïCanada 150 à Gatineau et le Musée canadien de l'histoire adjacent avec sa nouvelle salle de l'Histoire canadienne. Néanmoins, l'expérience passée de plusieurs expositions spéciales estivales des Musées nationaux a prouvé qu'elles étaient complémentaires, plutôt que concurrentes, ce qui a fait augmenter la fréquentation dans TOUS les musées. On s'attend à ce qu'il en soit de même en 2018, où, en s'appuyant sur l'engouement des nouvelles galeries permanentes et du nouveau musée ouvert en 2017, des expositions spéciales auront lieu au Musée canadien de la guerre, au Musée canadien de l'histoire, au Musée des beaux-arts du Canada, au Musée des sciences et de la technologie du Canada (Ingenium) et au Musée canadien de la nature – mettant en vedette l'exposition sur le « Cerveau » de l'American Museum of Natural History.

## 4.0 Objectifs, activités et résultats stratégiques 2018-19

En 2018-19, le Musée fera progresser la cinquième année d'un plan stratégique qui **met à profit ses forces en matière de recherche et de collections dans la connaissance de l'Arctique et la découverte d'espèces et s'appuie sur l'expérience des années précédentes**. De nouvelles approches de conception et de prestation d'expériences aux visiteurs permettront au Musée d'attirer et d'inspirer de nouveaux publics. Ces nouvelles expériences captivantes se traduiront par une augmentation du nombre de membres, un renouvellement de l'adhésion et une base de collecte de fonds améliorée. **Dans l'ensemble, des niveaux d'engagement plus élevés mèneront à une meilleure compréhension du monde naturel du Canada et à une meilleure connexion avec celui-ci.**

### Objectif stratégique № 1 :

Créer un Centre de connaissance et d'exploration de l'Arctique qui **transforme la compréhension qu'ont les gens de l'Arctique canadien** et de sa relation avec le Canada en tant que pays dans le contexte mondial du XXI<sup>e</sup> siècle.

**Stratégies :** Mener un programme de cinq ans pour améliorer et faire progresser la recherche, les collections, l'éducation et les expositions axées sur l'Arctique canadien dans un contexte national et mondial.

- Promouvoir et exploiter le contenu arctique. Galerie, cartes, expositions, programmes
- Investir dans le partage des connaissances sur l'Arctique. Post doc, étudiants, forums mondiaux
- Enrichir la collection arctique grâce à des expéditions de recherche
- Partager les données probantes avec le monde grâce à une meilleure numérisation
- Recruter des bénévoles de haut niveau déterminés à appuyer nos aspirations en matière de sensibilisation et de collecte de fonds

**Résultat № 1 :** Être parmi les musées un chef de file mondial dans la connaissance et l'exploration de l'Arctique.

### Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Rendement prévu en 2017-18	Rendement visé en 2018-19
Être parmi les musées un chef de file mondial dans la connaissance et l'exploration de l'Arctique	▪ Nombre de participants à des expériences sur le thème de l'Arctique : galerie, exposition, programme, médias numériques	▪ 600 000	▪ 500 000
	▪ Fonds recueillis pour soutenir la recherche, les collections et la programmation sur l'Arctique	▪ 400 000 \$	▪ 400 000 \$
	▪ Nombre de contacts avec le Musée de la nature et ses experts et collections pour le contenu, l'expertise et la collaboration liés à l'Arctique	▪ 80	▪ 75
	▪ Sensibilisation au contenu et à l'expertise arctique du Musée, telle que mesurée par les mentions dans les médias, articles, etc.	▪ 300	▪ 175

## Objectif stratégique № 2 :

Créer un Centre Beaty pour la découverte des espèces qui **transforme la compréhension qu'ont les gens de la pertinence de la diversité des espèces** dans leurs vies, maintenant et dans l'avenir.

**Stratégies :** Mettre de l'avant un programme de cinq ans pour faire progresser et diffuser les programmes de recherche, de collections, d'éducation et d'exposition expliquant la diversité des espèces du Canada en s'alignant sur le Programme 2020 de la Convention sur la biodiversité des Nations Unies.

- Promouvoir et exploiter le contenu sur les espèces. Galeries, expositions itinérantes, programmes
- Investir dans les talents scientifiques. Programme de formation, post docs, relève
- Partager nos connaissances. Données numériques, publications numériques traditionnelles et nouvelles, conférences, conseils et comités
- Assembler le corpus de preuves. Collections privées, expéditions, prêts stratégiques
- Créer, partager et exploiter les profils numériques de nos recherches scientifiques pour faire en sorte que notre expertise soit connue et utilisée par la communauté locale, nationale et internationale

**Résultat № 2 :** Être un chef de file national et une source d'influence mondiale dans la promotion et le partage des connaissances à propos de la découverte des espèces et de leur évolution.

### Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Rendement prévu en 2017-18	Rendement visé en 2018-19
Être un chef de file national et une source d'influence mondiale dans la promotion et le partage des connaissances à propos de la découverte des espèces et de leur évolution	▪ Nombre de publications	▪ 50	▪ 50
	▪ Nombre de nouvelles espèces décrites par le Musée	▪ 20	▪ 20
	▪ Nombre de collaborateurs impliqués dans le travail du Musée	▪ 175	▪ 250
	▪ Nombre de nouveaux experts guidés par nous	▪ 30	▪ 25
	▪ Quantité de données partagées numériquement par nature.ca	▪ 70 millions	▪ 20 millions

### Objectif stratégique № 3 :

Créer un Centre pour l'inspiration et l'engagement dans la nature qui **transforme les attentes des gens à l'égard du Musée canadien de la nature en tant que destination** de discussion, d'établissement de liens et d'exploration avec le passé, le présent et l'avenir de la nature et qui fait progresser la compréhension et le respect du monde naturel du Canada.

**Stratégies :** Mener un programme quinquennal d'activités d'inspiration et d'engagement sur place et à l'extérieur du site qui offre une approche différente et convaincante de la connexion et de l'engagement avec la nature.

- Confirmer un plan de rafraîchissement du contenu en fonction de l'analyse de l'environnement des questions d'histoire naturelle
- Prioriser les investissements dans le contenu pour orienter les campagnes de financement
- Investir dans les meilleures pratiques et l'apprentissage de nouvelles pratiques
- Tirer parti des partenariats avec une expertise spécialisée
- Création conjointe avec de nouveaux partenaires pour atteindre de nouveaux publics muséaux
- Créer une stratégie d'engagement numérique pluriannuelle à plusieurs niveaux ciblant nos publics cibles de programmes publics

**Résultat № 3 :** Être un chef de file national en matière d'expériences d'inspiration naturaliste sur place et hors site.

### Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Rendement prévu en 2017-18	Rendement visé en 2018-19
Être un chef de file national en matière d'expériences d'inspiration naturaliste sur place et hors site	▪ Nombre de visiteurs ayant participé aux expériences de l'ECV et du CPN	▪ 1,2 million	▪ 1,5 million
	▪ Modification du taux de renouvellement de l'adhésion et du total des adhésions	▪ 5 000 et 45 %	▪ 5 000 et 55 % de renouvellement
	▪ Changement dans la portée de l'expertise muséale démontré par le nombre de collaborations, de présentations de conférences et d'ateliers	▪ 35 événements	▪ 30 événements
	▪ Nombre d'organisations qui collaborent avec le Musée pour créer du contenu et des expériences	▪ 155 collaborations	▪ 75 collaborateurs
	▪ Fonds recueillis à l'appui de l'inspiration, du contenu et des expériences	▪ 510 000 \$	▪ 500 000 \$ par année

## Objectif stratégique № 4 :

**Faire reconnaître le Campus du patrimoine naturel comme un centre d'excellence** dans la gestion des collections et dans l'acquisition et la diffusion des connaissances en devenant un collaborateur dans le domaine des collections et en agissant en partenariat avec des institutions du monde entier qui cherchent à recueillir, à préserver et à numériser des spécimens qui documentent la nature du Canada.

**Stratégies :** Mettre en œuvre un programme de cinq ans qui positionne globalement le Campus comme un centre d'excellence en matière de recherche, de collections, d'administration et d'expériences inspirant la compréhension et le respect de la nature.

- Investir dans l'infrastructure du bâtiment. Budget 2016
- Investir dans l'équipement scientifique. Budget 2016, stockage cryogénique
- Accroître la notoriété de nos experts. Mettre l'accent sur les vedettes et les sujets et enjeux populaires dans les médias.
- Ouvrir nos portes physiquement et numériquement. Portes ouvertes, récits numériques et publications numériques.
- Partager nos ressources. Bibliothèque, archives, expertise en conservation, gestion des collections, conception et gestion des bâtiments.
- Mieux faire connaître l'excellence de notre Campus du patrimoine naturel en lançant une campagne de promotion auprès d'un important partenaire de diffusion.

**Résultat № 4 :** Être un chef de file mondial en matière de conservation, d'étude, de préservation, de numérisation et de diffusion des collections du patrimoine naturel.

## Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Rendement prévu en 2017-18	Rendement visé en 2018-19
Être un chef de file mondial en matière de conservation, d'étude, de préservation, de numérisation et de diffusion des collections du patrimoine naturel	▪ Nombre de rôles dirigeants dans les organismes nationaux et internationaux de recherche et de gestion des collections	▪ 30	▪ 35
	▪ Croissance des collections grâce à de nouvelles sources publiques et privées de premier plan offertes au Musée canadien de la nature	▪ 35 000	▪ 22 000
	▪ Nombre et pourcentage de lots de collections numérisés	▪ 835 000 / 25 %	▪ 850 000 / 26 %
	▪ Attirer le soutien en nature des collaborateurs de recherche pour financer la recherche sur le terrain et en laboratoire	▪ 435 000 \$	▪ 450 000 \$

## Objectif stratégique № 5 :

Instituer un **modèle d'entreprise durable** qui soutient les impératifs stratégiques du Musée : la connaissance et la découverte, l'inspiration et d'engagement, la présence, la performance et l'avancement.

**Stratégies** : Mener un programme d'innovation continue de cinq ans dans tous les aspects de l'exploitation du Musée afin de créer un modèle financier et opérationnel qui soutient le Musée, maintenant et dans l'avenir.

- Consolider l'approche d'Entreprise muséale durable (EMD) dans toutes les divisions
- Établir un système de gestion des données pour les objectifs d'EMD
- Investir dans le perfectionnement professionnel qui fait progresser et soutient l'EMD
- Comparer les paramètres qui renforcent le modèle opérationnel du Musée et diversifient nos sources de revenus
- Élaborer et lancer une stratégie pluriannuelle pour recueillir, héberger et exploiter les données financières qui éclairent la prise de décisions dans l'ensemble de l'entreprise muséale

**Résultat № 5** : Être un chef de file national des opérations d'entreprise de musée durable dans un contexte international de bonnes pratiques.

## Mesures de rendement :

Résultat	Mesure	Rendement prévu en 2017-18	Rendement visé en 2018-19
Être un chef de file national des opérations d'entreprise de musée durable dans un contexte international de bonnes pratiques	▪ Recettes gagnées en pourcentage du budget total	▪ 27 %	▪ 25 %
	▪ Pénétration du marché touristique	▪ 11 %	▪ 12 %
	▪ Revenus d'avances en % des revenus gagnés	▪ 14 %	▪ 17 %
	▪ Nombre de connexions d'expérience par ETP	▪ 22 000	▪ 30 000
	▪ Nombre de mentions et articles dans les médias	▪ 1 400	▪ 1 500
	▪ Aligner les plans de gestion du rendement et de la relève pour soutenir le modèle d'entreprise avec les compétences et les pratiques de ressources humaines nécessaires	▪ Approche combinée et intégrée du développement des ressources humaines et de la gestion	▪ Programme de gestion du rendement, santé et bien-être et plan de relève entièrement intégrés



Le Musée continuera de chercher des façons de trouver de nouvelles et plus grandes sources de recettes autogénérées pour ses programmes et services, et d'élaborer de nouvelles approches pour travailler avec les collaborateurs. Les mesures d'autofinancement de 2018-19 et des exercices suivants comprennent ce qui suit :

- poursuite du déploiement de la prochaine phase de la stratégie de collecte de fonds du Musée, pour recueillir 25 millions de dollars sur cinq ans en appui aux projets de fonctionnement, d'exposition, d'inspiration et d'engagement, la recherche scientifique et l'entretien des collections;
- mise en œuvre d'un plan visant à accroître les revenus en misant sur les opérations commerciales de l'ECV, en particulier dans les domaines des frais d'admission et d'abonnement, de location, de programmes à entrée payante et de vente au détail et en ligne;
- expansion de la présence virtuelle du Musée et attraction de nouveaux publics grâce à l'utilisation de nouvelles stratégies numériques, comme la narration numérique, les applications numériques, les expositions ARTnature numériques et les ressources pédagogiques téléchargeables;
- renforcement des campagnes de commercialisation et de sensibilisation, y compris la campagne du Musée dans les médias sociaux;
- renforcement des expositions et de la programmation d'éducation du public du Musée en vue d'accroître la fréquentation globale et de diversifier l'auditoire;
- évolution du modèle d'affaires du programme d'expositions itinérantes du Musée;
- monétisation des actifs physiques du Musée sur les sites de l'ECV et du CPN.

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. Compte tenu des mesures de réduction des dépenses mises en œuvre au cours des années précédentes et compte tenu des pressions financières exercées sur de nombreux musées à l'échelle du pays, le Musée a entrepris des collaborations avec Science Nord à Sudbury, Parcs Canada, l'Office national du film du Canada, l'Aquarium de Vancouver et Canadian Geographic Enterprises pour créer des programmes et les proposer aux Canadiens. Cette approche de collaboration reflète l'orientation que le Musée continuera de suivre pour exploiter au mieux ses ressources limitées.

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 2021-22. Les expositions confirmées ou prévues porteront sur le cerveau, la survie animale, les baleines, le biome humain, l'âge des glaces, la biomécanique, les insectes et les animaux vivants. Les détails de l'analyse de rentabilisation pour chacune seront décrits dans le cadre de l'exercice annuel de planification des activités.

E1 : 2017-18	Galerie de l'Arctique Canada Goose Exposition permanente du MCN	Papillons en vol Exposition temporaire du MCN
E2 : 2018-19	Le cerveau vu de l'intérieur Exposition de l'AMNH	Tactiques de survie animale (à confirmer)
E3 : 2019-20	Ptérosaures	<i>The Secret World Inside You</i> (AMNH)  Papillons (à déterminer)
E4 : 2020-21	Exposition sur l'ère glaciaire du MCN (partira ensuite en tournée)	Papillons (à déterminer)  Bug Lab
E5 : 2021-22	Bug Lab	Papillons (à déterminer)  Exposition d'animaux vivants (à déterminer)

En outre, le Musée continue de donner suite aux possibilités de collaboration avec les musées nationaux pour améliorer l'efficacité et l'efficience. Les musées nationaux ont maintenant une approche systématique pour identifier et faire progresser les projets de coacquisition, la planification coopérative des expositions et les projets de marketing coopératif.

Le Musée renforce sa capacité de collecte de fonds depuis 2012 en embauchant de nouveaux professionnels, en mobilisant le réseau du Conseil d'administration, en cultivant un bassin de donateurs potentiels et en formulant des projets attrayants à soutenir. En tant que société d'État fédérale, le Musée a de la difficulté à se positionner comme ayant besoin de soutien philanthropique par rapport aux nombreuses autres causes caritatives dignes d'intérêt sur le marché local, provincial et national. Nous sommes inspirés par le succès du Centre national des Arts (CNA) (bâti sur 15 ans) et du Musée des beaux-arts du Canada (bâti sur plus de 15 ans).

Nous avons un horizon à long terme et nous reconnaissons qu'il faudra du temps pour établir des relations, réaliser des projets et bâtir la confiance avec les donateurs et les commanditaires. À ce jour, nous avons accru les fonds recueillis, qui sont passés de 400 000 \$ en 2012-13 (au coût de 675 000 \$) à 1,7 million en 2017-18 (au coût de 720 000 \$). Il s'agit d'un progrès considérable sur une courte période, et nous sommes sûrs que ce taux de croissance se maintiendra. L'encaisse et les dons en nature recueillis pour des projets spéciaux varient d'une année à l'autre selon les besoins en immobilisations du Musée, qui sont passés de 1 million de dollars en 2012-13 à plus de 5 millions en 2017-18. Le programme de dons individuels a été le plus difficile à ce jour. La plupart des donateurs ont demandé des fonds de contrepartie du gouvernement, car il s'agit d'un modèle utilisé pour financer les programmes associés à leurs autres priorités personnelles (universités, soins de santé). Nous espérons que toute augmentation du financement du Musée pourra être utilisée pour obtenir des fonds de particuliers qui cherchent à obtenir des preuves de l'augmentation de notre soutien du gouvernement.

À l'Annexe A, le Musée décrit ses principaux risques stratégiques, leurs niveaux de risque et ses mesures d'atténuation des risques. Les principaux risques sont liés au déficit structurel du budget de fonctionnement, à la gestion des projets du Budget de 2016, au vieillissement de l'effectif et à la

dépendance à l'égard de l'avancement par rapport à un bassin de donateurs potentiels identifiés et cultivés par un Conseil d'administration engagé.

Le Musée continue de mener à bien ses actions en réponse aux recommandations formulées par le BVG dans son examen spécial des opérations du Musée de 2016-17. Toutes les mesures sont prévues et devraient être terminées d'ici la fin de l'exercice 2018-19.

## 5.0 Aperçu financier quinquennal

### 5.1 Vue d'ensemble

En 2018-19, le Musée propose un budget de fonctionnement total de 36,0 millions de dollars, comparativement aux 34,4 millions approuvés en 2017-18. Soixante-quatorze pour cent du budget de fonctionnement proviendra des crédits parlementaires (78 pour cent en 2017-18), tandis que les 26 pour cent restants proviendront des recettes autogénérées (22 pour cent en 2017-18).

De plus, le Musée propose un budget d'immobilisations de 10,0 millions de dollars, comparativement aux 6,4 millions de dollars approuvés en 2017-18.

Les prévisions de 35,2 millions de dollars pour les ressources de fonctionnement en 2017-18 représentent une augmentation de 0,8 million, ou 2 pour cent, par rapport au montant approuvé à la suite d'un surplus de 0,4 million en recettes provenant des droits d'entrée et des frais de programme et d'un budget d'immobilisations supplémentaire de 0,4 million financé par l'accumulation d'actifs nets non restreints pour répondre aux besoins en capital supplémentaire de l'informatique.

### 5.2 Hypothèses et projections de planification

#### 5.2.1 Crédits parlementaires

Les budgets ont été formulés en fonction de l'environnement opérationnel et du Cadre de résultats ministériel. Le Tableau 4 donne le sommaire des budgets de fonctionnement et d'immobilisations.

<b>TABLEAU 4 : Sommaire des budgets de fonctionnement et d'immobilisations</b>				
	2016-2017	2016-2017	2017-2018	2018-2019
(en milliers de dollars)	Résultats	Approuvés	Approuvés	Proposés
Projets d'infrastructure en cours	3 098	6,372	7 962	10,030
Budget d'exploitation	<b>36 651</b>	<b>34 411</b>	<b>35 218</b>	<b>36 000</b>
Variation du crédit parlementaire reporté - immobilisations	-	-	( 991)	(1,250)
Variation dans le cumul des actifs sans restriction net	( 100)	(300)	( 400)	(3,000)
Moins les produits	<b>(9 879)</b>	<b>(7 968)</b>	<b>(8 087)</b>	<b>(9 199)</b>
<b>Crédit parlementaire</b>	<b>29 770</b>	<b>32 515</b>	<b>33 202</b>	<b>31 081</b>

Le Musée prévoit en 2018-19 des dépenses de 31,1 millions de dollars, soit 2,1 millions de dollars de moins que les prévisions pour 2017-18, principalement en raison d'un plus faible versement d'un investissement de quatre ans par le gouvernement fédéral dans le Budget de 2016 (4,3 millions de dollars) pour l'exercice en cours comparativement à 6,2 millions de dollars pour l'exercice précédent) pour traiter l'arriéré des travaux de santé-sécurité et d'autres recapitalisations et une augmentation ponctuelle de 0,5 million de dollars au niveau de référence de 2017-18 pour traiter les rajustements de rémunération compensés par une augmentation de 0,3 million de dollars des niveaux de référence permanents pour traiter les rajustements de rémunération.

Le Musée estime que les dépenses en immobilisations de 10,0 millions de dollars en 2018-2019 seront les suivantes :

- 4,3 millions de dollars en vertu du Budget de 2016 pour couvrir seulement les projets de santé et de sécurité,

- 3,0 millions de dollars financés au moyen de l'actif net non affecté accumulé pour répondre aux besoins supplémentaires en immobilisations et aux acquisitions de spécimens,
- 1,2 million de dollars au moyen de crédits reportés, principalement pour l'infrastructure des bâtiments;
- 1,5 million de dollars grâce à une contribution différée couvrant l'acquisition de l'installation cryogénique.

## 5.2.2 Revenus commerciaux

Le Tableau 5 fait état des prévisions de revenus pour la période visée par le plan.

TABLEAU 5 : État prévisionnel des produits							
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>(en milliers de dollars)</i>	Résultats	Projections	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Droits d'entrée et des programmes	5,359	4,194	5,073	4,985	5,340	5,536	5,740
Opérations auxiliaires	1,776	1,770	1,828	1,834	1,893	1,954	2,019
Apports	1,899	1,290	1,395	1,482	1,506	1,552	1,602
Intérêts	126	84	115	121	127	133	140
Divers	-	749	788	802	815	832	944
<b>Total des produits</b>	<b>9,879</b>	<b>8,087</b>	<b>9,199</b>	<b>9,224</b>	<b>9,681</b>	<b>10,007</b>	<b>10,445</b>

Les prévisions de revenus pour les droits d'entrée et les frais de programme et les autres recettes en 2018-19 et au-delà sont audacieuses et seront suivies de près par le Musée, étant donné le contexte commercial difficile.

En 2018-19, le Musée prévoit réaliser un revenu total de 9,2 millions de dollars, soit une augmentation de 1,1 million par rapport aux prévisions de 2017-18. L'augmentation de 1,1 million est principalement attribuable aux droits d'entrée et aux frais supplémentaires liés aux principales expositions temporaires du Musée, qui en 2018-19 incluront Le cerveau vu de l'intérieur et Tactiques de survie animale. Les prévisions de 2018-19 prévoient que le Musée perdra des recettes d'admission et d'adhésion au profit du Musée des sciences et de la technologie du Canada (Ingenium) nouvellement rénové qui a ouvert ses portes en novembre 2017, car la fréquentation en 2018-19 ne devrait augmenter que légèrement par rapport à 2017-18, voire stagner.

## 5.2.3 Dons

En 2018-19, le Musée prévoit reconnaître un total de 1,4 million de dollars en contributions principalement attribuables aux dons annuels et aux dons majeurs et 0,2 million de dollars de dons en nature.

## 5.2.4 Dépenses de fonctionnement par responsabilité principale

TABLEAU 6 : Sommaire du budget par Responsabilité essentielle							
(en milliers de dollars, à l'exception du nombre d'employés)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Résultats	Projections	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
<b>Nombre d'employés</b>	135	137	142	142	142	142	142
l'expérience des visiteurs et l'engagement du public	10,650	9,821	10,255	9,978	10,171	10,270	10,394
Connaissances scientifiques et l'entretien des collections	6,932	7,003	7,490	7,497	7,532	7,449	7,472
Les bâtiments et les terrains	13,225	12,943	13,366	13,592	13,791	14,035	14,291
Services de soutien interne	5,844	5,451	4,889	4,958	4,988	5,054	5,089
<b>Total partiel</b>	<b>36 651</b>	<b>35 218</b>	<b>36 000</b>	<b>36 025</b>	<b>36 482</b>	<b>36 808</b>	<b>37 246</b>
Moins les produits	(9,879)	(8,087)	(9,199)	(9,224)	(9,681)	(10,007)	(10,445)
<b>Crédit parlementaire</b>	<b>26 772</b>	<b>27 131</b>	<b>26 801</b>	<b>26 801</b>	<b>26 801</b>	<b>26 801</b>	<b>26 801</b>

**Remarque :** Le Tableau 6 est préparé selon la méthode de la comptabilité de caisse, tandis que les états financiers sont préparés selon la méthode de la comptabilité d'exercice et, par conséquent, les crédits parlementaires reportés ne figurent pas au tableau 4.

Le Tableau 6 illustre les prévisions par activité selon les niveaux de référence approuvés, ainsi que les prévisions de produits pour l'exercice courant et pour la période de planification. Le Cadre de résultats ministériel du Musée se compose des principales responsabilités du Musée qui reflètent les trois aspects centraux du mandat du Musée, à savoir l'inspiration et l'engagement, le soin des collections, l'accès et la recherche et la découverte. Les Installations et terrains comprennent l'exploitation et l'entretien continu des deux édifices du Musée. Les services internes comprennent l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, la structure de responsabilisation, les processus et le soutien à toutes les activités qui; à la réalisation du mandat du Musée, y compris la gouvernance, la planification stratégique et les services corporatifs.

Les crédits de 2018-19 ont diminué de 27,1 millions de dollars à 26,8 millions de dollars. Cette diminution de 0,3 million de dollars est attribuable à une augmentation de 0,3 million de dollars des niveaux de référence permanents à compter de 2018-19 et à une augmentation ponctuelle de 0,6 million de dollars du niveau de référence de 2017-18 pour tenir compte des rajustements à la rémunération.

## **Risques stratégiques / Opportunités et atténuation / Stratégies de levier**

Le Musée a mis en place un cadre de gestion du risque d'entreprise conçu pour gérer efficacement et de manière proactive les risques qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs. Le présent Sommaire du Plan d'entreprise identifie cinq risques/opportunités et stratégies d'atténuation/de levier connexes. L'étape d'atténuation des risques implique l'élaboration de stratégies d'atténuation conçues pour gérer, éliminer ou réduire les risques à un niveau acceptable, idéalement faible. L'étape de levier implique l'élaboration d'un plan pour maximiser les avantages de l'opportunité pour l'organisation en tenant compte des coûts. Une fois qu'une stratégie est mise en œuvre, elle est continuellement surveillée pour en évaluer l'efficacité, dans le but de pouvoir la recadrer si nécessaire.

Voici le résumé des principaux risques/opportunités et stratégies d'atténuation/levier :

1. **Avancement** : Avancement - Risque que le bassin de donateurs restreint limite les ressources financières disponibles pour soutenir l'investissement requis pour la mise en œuvre initiale des initiatives stratégiques. Ce risque est atténué par un programme d'avancement complet, mené par une équipe de professionnels de la collecte de fonds et un nouveau groupe de bénévoles dévoués et de membres du Conseil d'administration.
2. **Déficit structurel** : risque que le déficit structurel continu à augmenter en raison d'un rythme de croissance des dépenses (services publics, impôts fonciers, inflation, etc.) supérieur à celui des recettes. Ce risque est atténué par un processus continu d'examen des dépenses et la croissance des recettes commerciales.
3. **Gestion de l'information et des technologies** : possibilité que l'informatique fasse des avancées permettant de soutenir les objectifs organisationnels. Cette possibilité est soutenue par le renouvellement du leadership et des compétences en informatique et en gestion de l'information, ainsi que par une stratégie qui réponde aux objectifs stratégiques du Musée dans les limites des ressources disponibles.
4. **Succession** : risque qu'un nombre important d'employés soient admissibles à la retraite, ce qui entraînerait une perte de mémoire d'entreprise et de compétences importantes. Pour atténuer ce risque, le Musée a élaboré un plan de relève dont il assure le suivi. Ce plan couvre aussi le développement des compétences.
5. **Budget 2016** : risque que les projets d'immobilisations financés par le Budget de 2016 et identifiés dans le présent document ne soient pas terminés à temps et dans les budgets prévus. Le suivi trimestriel à l'interne garantira que le Musée remplit ses engagements de dépenses.

## États financiers

Les états financiers pro forma ont été préparés conformément à la section 4200 des normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public, qui servent, par ailleurs à dresser le rapport annuel du Musée. La Société du Musée applique la méthode du report pour comptabiliser les apports pour les organismes sans but lucratif.

ÉTAT N° 1 : État de la situation financière							
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
(en milliers de dollars)	Résultats	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma
<b>Actif</b>							
À court terme							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14 190	12 263	8 750	8 396	7 972	7 456	6 797
Trésorerie, équivalents de trésorerie affectées	3 450	500	500	500	500	500	500
Placements affectées	-	1 000	1 000	200	200	200	200
Créances							
Clients	466	400	300	300	300	300	300
Ministères et organismes gouvernementaux	519	500	500	500	500	500	500
Frais payés d'avance	910	700	700	700	700	700	700
	19 535	15 363	11 750	10 596	10 172	9 656	8 997
Collections	1	1	1	1	1	1	1
Placements affectées	-	2 000	2 000	1 800	1 600	1 400	-
Placements	-	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Immobilisations corporelles	184 306	178 257	175 859	172 333	164 976	159 884	155 347
	<b>203 842</b>	<b>196 621</b>	<b>190 610</b>	<b>185 730</b>	<b>177 749</b>	<b>171 941</b>	<b>165 845</b>
<b>Passif</b>							
À court terme							
Créditeurs et charges à payer							
Fournisseurs	4 204	2 000	1 500	1 500	1 000	1 000	1 000
Ministères et organismes gouvernementaux	949	100	100	100	100	100	100
Tranche à court terme - obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	873	963	1 064	1 174	1 296	1 296	1 431
Produits, apports et crédits parlementaires reportés	5 793	5 000	3 000	2 000	1 000	500	500
Avantages sociaux futurs	262	220	200	200	200	200	200
	12 081	8 283	5 864	4 974	3 596	3 096	3 231
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	25 972	25 000	23 936	22 762	21 466	21 466	20 035
Financement des immobilisations reporté	169 324	167 214	164 914	162 226	156 937	151 325	146 486
Avantages sociaux futurs	2 820	2 600	2 400	2 200	2 000	2 000	1 600
	210 197	203 097	197 114	192 162	183 999	177 887	171 352
<b>Actif net</b>							
Non affecté	5 507	5 505	5 505	5 505	5 505	5 505	5 505
Affectations à titre de dotation	-	-	-	-	-	-	-
Investissement en immobilisations corporelles	(11 863)	(11 981)	(12 009)	(11 937)	(11 755)	(11 451)	(11 012)
	(6 356)	(6 476)	(6 504)	(6 432)	(6 250)	(5 946)	(5 507)
	<b>203 842</b>	<b>196 621</b>	<b>190 610</b>	<b>185 730</b>	<b>177 749</b>	<b>171 941</b>	<b>165 845</b>

### Note :

Le déficit accumulé dans l'exercice de prévision et la période de planification de cinq ans dans l'État des résultats sont entièrement attribuables au traitement comptable lié à un contrat de location-acquisition à long terme. Le Musée a reçu le pouvoir d'emprunt pour conclure un contrat à long terme de location-acquisition destiné à financer le Campus du patrimoine naturel situé à Gatineau. L'état des résultats reflète donc les intérêts découlant du contrat de location-acquisition ainsi que l'amortissement venant de la comptabilisation de l'édifice comme immobilisation. La comptabilisation des dépenses associées à l'édifice de Gatineau a un impact négatif important sur l'état des résultats du Musée. Cette situation commencera à s'inverser en 2019-2020 jusqu'à ce qu'elle se rétablisse complètement au terme du bail en 2031. Elle n'a aucune incidence sur les flux de trésorerie du Musée ou sur sa stabilité financière.



ÉTAT N° 2 : État des résultats							
(en milliers de dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Résultats	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma
<b>Produits</b>							
Droits d'entrée et des programmes	5 359	4 194	5 073	4 985	5 340	5 536	5 740
Opérations auxiliaires	1 776	1 770	1 828	1 834	1 893	1 954	2 019
Apports	1 899	1 290	1 395	1 482	1 506	1 552	1 602
Intérêts	126	84	115	121	127	133	140
Divers	719	749	788	802	815	832	944
	9 879	8 087	9 199	9 224	9 681	10 007	10 445
<b>Charges</b>							
Inspiration et engagement	9 442	9 822	10 255	9 978	10 171	10 270	10 394
Entretien et accessibilité des collections	2 729	2 254	2 425	2 449	2 473	2 498	2 522
Recherche et découverte	4 316	4 749	5 066	5 049	5 060	4 952	4 951
Services internes	5 018	5 451	4 889	4 958	4 988	5 054	5 089
Édifices et terrains	18 540	21 293	22 217	22 503	22 727	22 996	23 277
	40 045	43 569	44 852	44 937	45 419	45 770	46 233
<b>Résultats d'exploitation nets avant financement public</b>	<b>(30 166)</b>	<b>(35 482)</b>	<b>(35 653)</b>	<b>(35 713)</b>	<b>(35 738)</b>	<b>(35 763)</b>	<b>(35 788)</b>
Crédits parlementaires	31 699	35 362	35 625	35 785	35 920	36 067	36 227
<b>Résultats d'exploitatio nets</b>	<b>1 533</b>	<b>( 120)</b>	<b>( 28)</b>	<b>72</b>	<b>182</b>	<b>304</b>	<b>439</b>

**Note :**

Les pertes constatées dans l'exercice de prévision et la période de planification de cinq ans dans l'État des résultats sont entièrement attribuables au traitement comptable lié à un contrat de location-acquisition à long terme. Le Musée a reçu le pouvoir d'emprunt pour conclure un contrat à long terme de location-acquisition destiné à financer le Campus du patrimoine naturel situé à Gatineau. L'état des résultats reflète donc les intérêts découlant du contrat de location-acquisition ainsi que l'amortissement venant de la comptabilisation de l'édifice comme immobilisation. La comptabilisation des dépenses associées à l'édifice de Gatineau a un impact négatif important sur l'état des résultats du Musée. Cette situation commencera à s'inverser en 2019–2020 jusqu'à ce qu'elle se rétablisse complètement au terme du bail en 2031. Elle n'a aucune incidence sur les flux de trésorerie du Musée ou sur sa stabilité financière.

Les états financiers sont préparés sur une base de comptabilité d'exercice, tandis que les tableaux 4 et 1 sont préparés sur une base de comptabilité de caisse. C'est pourquoi les crédits parlementaires reportés n'apparaissent pas dans les deux tableaux.

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

<i>(en milliers de dollars)</i>	Non affecté	Dotation	Investis en immobilisations	
Actif net au début de l'exercice	3 765	-	(11 654)	(7 889)
Déficit des produits sur les charges	1 533	-	-	1 533
Actif net investi en immobilisations	209	-	(209)	-
<b>Actif net à la fin de l'exercice 2016-2017</b>	<b>5 507</b>	<b>-</b>	<b>(11 863)</b>	<b>(6 356)</b>
Actif net au début de l'exercice	5 507	-	(11 863)	(6 356)
Déficit des produits sur les charges	( 120)	-	-	( 120)
Actif net investi en immobilisations	118	-	(118)	-
<b>Actif net à la fin de l'exercice 2017-2018</b>	<b>5 505</b>	<b>-</b>	<b>(11 981)</b>	<b>(6 476)</b>
Actif net au début de l'exercice	5 505	-	(11 981)	(6 476)
Déficit des produits sur les charges	( 28)	-	-	( 28)
Actif net investi en immobilisations	28	-	(28)	-
<b>Actif net à la fin de l'exercice 2018-2019</b>	<b>5 505</b>	<b>-</b>	<b>(12 009)</b>	<b>(6 504)</b>
Actif net au début de l'exercice	5 505	-	(12 009)	(6 504)
Déficit des produits sur les charges	72	-	-	72
Actif net investi en immobilisations	(72)	-	72	-
<b>Actif net à la fin de l'exercice 2019-2020</b>	<b>5 505</b>	<b>-</b>	<b>(11 937)</b>	<b>(6 432)</b>
Actif net au début de l'exercice	5 505	-	(11 937)	(6 432)
Déficit des produits sur les charges	182	-	-	182
Actif net investi en immobilisations	(182)	-	182	-
<b>Actif net à la fin de l'exercice 2020-2021</b>	<b>5 505</b>	<b>-</b>	<b>(11 755)</b>	<b>(6 250)</b>
Actif net au début de l'exercice	5 505	-	(11 755)	(6 250)
Déficit des produits sur les charges	304	-	-	304
Actif net investi en immobilisations	(304)	-	304	-
<b>Actif net à la fin de l'exercice 2021-2022</b>	<b>5 505</b>	<b>-</b>	<b>(11 451)</b>	<b>(5 946)</b>
Actif net au début de l'exercice	5 505	-	(11 451)	(5 946)
Déficit des produits sur les charges	439	-	-	439
Actif net investi en immobilisations	(439)	-	439	-
<b>Actif net à la fin de l'exercice 2022-2023</b>	<b>5 505</b>	<b>-</b>	<b>(11 012)</b>	<b>(5 507)</b>

ÉTAT N° 4 : État des flux de trésorerie							
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
(en milliers de dollars)	Résultats	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma	Pro forma
<b>Activités de fonctionnement</b>							
Encaissements - clients	10 070	8 535	10 414	10 053	9 814	9 633	9 705
Encaissements - crédits parlementaires	26 766	27 131	26 801	26 801	26 801	26 801	26 801
Décaissements - personnel et fournisseurs	(27 870)	(35 237)	(31 593)	(32 129)	(33 166)	(33 084)	(33 164)
Intérêts reçus	139	84	115	121	127	134	134
Intérêts payés	(2 724)	(2 627)	(2 537)	(2 436)	(2 326)	(2 204)	(2 204)
<b>Flux de trésorerie nets provenant (utilisés pour) des activités de fonctionnement</b>	<b>6 381</b>	<b>(2 114)</b>	<b>3 200</b>	<b>2 410</b>	<b>1 250</b>	<b>1 280</b>	<b>1 272</b>
<b>Activités d'investissement en immobilisations</b>							
Acquisition d'immobilisations	(2 168)	(7 962)	(10 030)	(3 870)	(500)	(500)	(500)
<b>Flux de trésorerie nets utilisés pour les activités d'investissement en immobilisations</b>	<b>(2 168)</b>	<b>(7 962)</b>	<b>(10 030)</b>	<b>(3 870)</b>	<b>(500)</b>	<b>(500)</b>	<b>(500)</b>
<b>Activités de financement</b>							
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	(790)	(873)	(963)	(1 064)	(1 174)	(1 296)	(1 431)
Dons reçus pour l'achat d'immobilisations	2 000	-	-	-	-	-	-
Crédits parlementaires reçus pour l'achat d'immobilisations	2 998	6 072	4 280	2 170	-	-	-
<b>Flux de trésorerie nets provenant (utilisés pour) des activités de financement</b>	<b>4 208</b>	<b>5 199</b>	<b>3 317</b>	<b>1 106</b>	<b>(1 174)</b>	<b>(1 296)</b>	<b>(1 431)</b>
<b>Diminution de la trésorerie et de la trésorerie affectée</b>	<b>8 421</b>	<b>(4 877)</b>	<b>(3 513)</b>	<b>(354)</b>	<b>(424)</b>	<b>(516)</b>	<b>(659)</b>
Trésorerie au début de l'exercice	8 444	14 190	12 263	8 750	8 396	7 972	7 456
Trésorerie affectée au début de l'exercice	775	3 450	500	500	500	500	500
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>	<b>17 640</b>	<b>12 763</b>	<b>9 250</b>	<b>8 896</b>	<b>8 472</b>	<b>7 956</b>	<b>7 297</b>