



Sommaire du
PLAN D'ENTREPRISE
2015-2016 à 2019-2020

Sommaire du
BUDGET DE FONCTIONNEMENT
2015-2016

Sommaire du
BUDGET D'IMMOBILISATIONS
2015-2016



**SOCIÉTÉ DES MUSÉES DE SCIENCES
ET TECHNOLOGIES DU CANADA**

AGRICULTURE - ALIMENTATION
AVIATION - ESPACE
SCIENCE - TECHNOLOGIE



Canada

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	4
<i>Nouveaux objectifs stratégiques</i>	5
1.0 MANDAT	7
<i>Législation gouvernementale</i>	7
<i>Rôle en matière de politiques publiques</i>	8
<i>Mandat (tel qu'il est énoncé dans la Loi sur les musées)</i>	8
<i>Mission</i>	8
<i>Vision</i>	8
<i>Valeurs</i>	8
1.1 SOUTIEN DES PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES	9
2.0 PROFIL DE LA SOCIÉTÉ	10
2.1 LES MUSÉES ET LA COLLECTION	10
2.2 STRUCTURE DE GOUVERNANCE	12
2.2.1 <i>Conseil d'administration</i>	12
2.2.2 <i>Comités du conseil d'administration</i>	13
2.2.3 <i>Haute direction</i>	14
2.3 LA FONDATION DE LA SMSTC	15
2.4 RESSOURCES ET DÉPENSES	15
2.4.1 <i>Financement et revenus</i>	15
2.4.2 <i>Dépenses et frais</i>	16
2.4.3 <i>Équivalents temps plein (ETP)</i>	17
3.0 ENJEUX STRATÉGIQUES	18
3.1 ANALYSE ENVIRONNEMENTALE	18
<i>Données démographiques</i>	18
<i>Climat économique</i>	18
<i>Tendances numériques</i>	19
<i>Formation dans le domaine des sciences, technologie, génie, arts et mathématiques (STGAM) au Canada</i>	20
3.2 RISQUES ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION	21
3.3 FAITS SAILLANTS ET DÉFIS POUR 2014-2015	23
3.3.1 <i>Faits saillants</i>	23
3.3.2 <i>Défis et enseignements tirés</i>	24
4.0 OBJECTIFS STRATÉGIQUES	25
4.1 PROCESSUS DE PLANIFICATION	25
4.2 ARCHITECTURE D'ALIGNEMENT DES PROGRAMMES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES	25
4.3 STRATÉGIES ET ACTIVITÉS	27
4.3.1 <i>Au premier rang dans sa catégorie — Collection</i>	27
4.3.2 <i>Au premier rang dans sa catégorie — Éducation et expositions</i>	29
4.3.3 <i>Diffusion nationale</i>	33
4.3.4 <i>Viabilité et rentabilité</i>	36
4.3.5 <i>Infrastructure novatrice et renouvelée</i>	39

5.0 EXPLICATIONS DES ÉTATS FINANCIERS	43
5.1 BUDGET DE FONCTIONNEMENT	43
5.1.1 <i>Aperçu du budget de fonctionnement</i>	43
5.1.2 <i>Tendances et pressions financières sur le plan du fonctionnement (viabilité financière)</i>	44
5.2 HYPOTHÈSES DE PLANIFICATION FINANCIÈRE ET PRÉVISIONS POUR 2015-2016	45
5.2.1 <i>Crédits parlementaires</i>	45
5.2.2 <i>Prévisions de revenus</i>	46
5.2.3 <i>Dépenses prévues</i>	51
5.3 BUDGET D'IMMOBILISATIONS	55
5.3.1 <i>Plan quinquennal d'immobilisations</i>	56
5.3.2 <i>Grands projets d'immobilisations</i>	57
5.3.3 <i>Actifs à l'échelle de la Société</i>	61
5.3.4 <i>Besoins non provisionnés en matière d'immobilisations</i>	61
5.3.5 <i>Nouvelles installations requises</i>	63
ANNEXE 1 — EXPOSITIONS PRÉVUES EN 2015-2016.....	67
ANNEXE 2 — CONSEIL D'ADMINISTRATION DU MNST.....	68

SOMMAIRE

Le Musée national des sciences et de la technologie (MNST ou la Société) a la responsabilité de conserver le patrimoine scientifique et technologique du Canada, d'en faire la promotion auprès des Canadiens, de le célébrer et de diffuser les connaissances qui s'y rattachent. Le MNST est une société d'État fédérale; c'est avec fierté qu'il administre le Musée des sciences et de la technologie du Canada (MSTC) et ses deux musées affiliés, soit le Musée de l'aviation et de l'espace du Canada (MAEC) et le Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada (MAAC). Le MNST utilise généralement le nom de Société des musées de sciences et technologie du Canada (SMSTC). Le MNST utilise, présente et interprète les innovations scientifiques et technologiques du Canada afin d'inspirer les jeunes Canadiens à perpétuer la tradition de créer de la valeur à partir des connaissances et de faire naître des idées en vue de produire quelque chose de nouveau ou d'amélioré.

L'exercice financier 2015-2016 marque le début d'un nouveau cycle quinquennal de planification pour le MNST. L'équipe de leadership de la direction a profité de l'occasion pour réfléchir sur ce qu'est le MNST, sur la direction qu'il voulait prendre et sur ce que devrait être son avenir. Les trois musées nationaux vont de l'avant pour les cinq prochaines années et non seulement vont-ils présenter l'histoire scientifique et technologique du Canada, mais ils entendent également être des lieux où les nouvelles idées jaillissent. Le MSTC, le MAEC et le MAAC vont créer des expériences qui racontent l'histoire de grands Canadiens et de leurs innovations. Ils vont présenter les progrès scientifiques et technologiques d'aujourd'hui et leurs concepteurs de même que les partenaires commerciaux qui les soutiennent. Ils offriront aux Canadiens des expériences qui les rendront fiers de leur passé et qui motiveront les innovateurs de demain. Les musées seront des lieux inspirants où le passé scientifique et technologique du Canada rencontre les innovations à venir.

Le MNST va poursuivre un plus grand nombre d'initiatives en vue d'accroître son empreinte numérique. Les activités vont non seulement se concentrer sur la création d'une représentation numérique de la collection scientifique et technologique nationale, mais elles vont également mettre de l'avant le contenu des musées en faisant appel à une multitude de moyens novateurs et créatifs. Pour demeurer pertinente et novatrice, la Société explorera des façons de tirer profit des technologies de l'information et des médias sociaux afin d'offrir la programmation des musées d'une manière plus efficiente et efficace et de donner accès à sa collection à un plus grand nombre de Canadiens. Le MNST vise à devenir un citoyen numérique et pour ce faire, il va améliorer sa participation à la sphère numérique publique, participer activement à un dialogue avec les communautés, célébrer l'innovation canadienne et faire preuve de transparence et d'ouverture.

Nouveaux objectifs stratégiques

La Société a tenu compte à la fois des défis actuels et des buts à long terme de la période de planification de 2015-2016 à 2019-2020 pour établir une série de nouveaux objectifs stratégiques de même que des stratégies pour l'ensemble de la Société en vue d'atteindre ces objectifs. Le moyen retenu par le MNST pour aller de l'avant lui permettra de transformer les musées de la Société en des institutions d'avant-garde. Le MSTC, le MAEC et le MAAC exposeront avec fierté et de manière appropriée l'histoire scientifique et technologique canadienne et seront des lieux où les idées jaillissent et où les gens trouvent de l'inspiration. Le MNST va entreprendre des activités en vue de participer à la promotion d'une culture nationale fondée sur les sciences, les technologies et l'innovation, en mettant un accent particulier sur les jeunes, les innovateurs de demain. Ces activités consisteront à numériser l'expérience muséale, à proposer un carrefour de partenariats pour la culture et l'entreprise scientifiques canadiennes et à être un tremplin pour le lancement des prochaines avancées scientifiques et technologiques.

Activités prévues

Tout au long de 2015-2016, le MNST va entreprendre diverses activités destinées à soutenir les cinq nouveaux objectifs stratégiques, tout en continuant à offrir aux visiteurs d'excellentes expériences au MAEC et au MAAC ainsi qu'à se concentrer sur la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie de diffusion nationale pendant la fermeture du MSTC. Voici les cinq nouveaux objectifs stratégiques et les principales activités qui leur sont associées :

Au premier rang dans sa catégorie – Collection

- Poursuivre la numérisation de la collection
- Concevoir des visites virtuelles de la collection
- Continuer le travail dans le cadre du Projet de rationalisation de la collection

Au premier rang dans sa catégorie – Éducation et expositions

- Inaugurer l'exposition **Vivre en orbite : la station spatiale internationale** au MAEC
- Mettre en œuvre une stratégie nationale d'apprentissage
- Travailler aux activités de célébration du 150^e anniversaire du Canada

Diffusion nationale

- Continuer le travail dans le cadre du projet de données ouvertes
- Concevoir des canaux et des réseaux de diffusion
- Concevoir de nouvelles stratégies de mise en marché et d'image de marque

- Concevoir des itinéraires pour l'exposition sur la science de l'alimentation et celle sur des thèmes liés aux jeux vidéo

Viabilité et rentabilité

- Mettre en œuvre les nouveaux plans d'activités du MSTC, du MAAC et du MAEC
- Faire croître le développement des affaires

Infrastructure novatrice et renouvelée

- Entreprendre les travaux de modernisation du MSTC
- Continuer le dialogue avec le gouvernement et le secteur privé en vue de poursuivre l'élaboration d'un édifice expressément conçu pour l'entreposage et la préservation de la collection nationale
- Terminer la réalisation d'une analyse de rentabilisation pour un centre de formation et de recherche en aéronautique au MAEC
- Lancer une campagne de sensibilisation pour un centre de nutrition et de sécurité alimentaire

Financement et revenus

En 2015-2016, le gouvernement du Canada versera au MNST des crédits parlementaires totalisant 59,110 millions de dollars destinés au fonctionnement et aux immobilisations; ce montant se répartit comme suit : 26,865 millions de dollars en crédits de base; 2,890 millions de dollars en financement temporaire des frais de fonctionnement dans le cadre du plan de décontamination et de stabilisation du Musée des sciences et de la technologie du Canada; et 29,355 millions de dollars en financement temporaire des immobilisations pour la réfection et la modernisation de l'infrastructure du MSTC.

Au cours de la même période, le MNST s'attend à produire un montant additionnel de 4,810 millions de dollars en recettes (provenant des droits d'entrée au MAAC et au MAEC, des adhésions, de la programmation, des activités commerciales, des commandites et des dons philanthropiques et en nature).

Des fonds additionnels de 80,5 millions de dollars pour la période de 2014-2015 à 2017-2018 ont été approuvés en vue de mettre en œuvre le plan de décontamination et de stabilisation du MSTC et la réfection de l'infrastructure du musée. Ces fonds serviront à remédier aux problèmes structurels de longue date; ils permettront également au musée de moderniser ses aires d'exposition et d'offrir aux visiteurs une expérience plus intéressante et qui est le reflet de l'activité scientifique et de l'innovation canadiennes passées et à venir.

Principaux risques

Le MNST effectue chaque année une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités, menaces) afin de répertorier et d'évaluer les risques organisationnels auxquels il est confronté. Les trois principaux risques qui ont été définis comme étant les plus élevés au chapitre des incidences ou de la probabilité de survenance comprennent la mise en péril de la collection nationale en entreposage à cause des conditions inadéquates de conservation; les dépassements de coûts dans le cadre du projet de grands travaux d'infrastructure; et l'écart grandissant entre, d'une part, les frais de fonctionnement et, d'autre part, le financement et les revenus, de même que la perte de pertinence qui en résulte en raison de la capacité limitée d'investir dans la programmation et les expositions. Tous les risques ont des plans d'atténuation et sont surveillés étroitement.

1.0 MANDAT

Législation gouvernementale

Le Musée national des sciences et de la technologie (le MNST ou la Société) a été constitué en tant que société d'État autonome le 1^{er} juillet 1990, au moment de l'adoption de la *Loi sur les musées*. En ce qui a trait aux décisions relatives à son fonctionnement et à sa programmation, le MNST agit de manière indépendante du gouvernement. Le MNST¹ est fier d'administrer le Musée des sciences et de la technologie du Canada (MSTC) et deux musées affiliés, soit le Musée de l'aviation et de l'espace du Canada (MAEC) et le Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada (MAAC). Le MNST utilise généralement le nom de Société des musées de sciences et technologie du Canada (SMSTC)².

En vertu de la *Loi sur les musées*, le Musée national des sciences et de la technologie est une entité juridique distincte, qui est l'entière propriété du gouvernement du Canada. Le MNST est assujéti aux dispositions financières relatives aux sociétés d'État, énoncées dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et il doit se conformer à un éventail d'autres lois, notamment celles régissant les langues officielles, l'équité en matière d'emploi, le multiculturalisme et l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

¹ Le MNST utilise généralement le nom de Société des musées de sciences et technologie du Canada (SMSTC). C'est l'appellation qu'il utilise publiquement et qui figure dans les communications, sauf lorsque c'est l'appellation légale qui doit être utilisée.

² Ces noms de musées sont ceux qui figurent dans le Registre des titres d'usage (<http://www.tbs-sct.gc.ca/fip-pcim/reg-fra.asp>). L'appellation légale du MSTC est Musée national des sciences et de la technologie, celle du MAEC est Musée de l'aviation et de l'espace du Canada, alors que celle du MAAC est Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada. L'expression « la Société » désigne l'organe directeur des musées. L'emploi de l'expression « les musées » ne signifie pas que les musées sont des entités juridiques distinctes.

Rôle en matière de politiques publiques

Le rôle général du MNST en matière de politiques publiques est énoncé au préambule de la *Loi sur les musées*, qui déclare que chaque musée national :

- « joue un rôle fondamental, seul ou en collaboration avec d'autres musées ou institutions analogues, dans la conservation et la promotion, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, du patrimoine du Canada et de tous ses peuples, de même que dans la constitution de la mémoire collective de tous les Canadiens et dans l'affirmation de l'identité canadienne »;
- « représente tant une source d'inspiration et de connaissance qu'un lieu de recherche et de divertissement qui appartient à tous les Canadiens, et offre dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous ».

Mandat (tel qu'il est énoncé dans la *Loi sur les musées*)

« Favoriser la culture scientifique et technique au Canada par la constitution, l'entretien et le développement d'une collection d'objets scientifiques et technologiques principalement axée sur le Canada, et par la présentation des procédés et productions de l'activité scientifique et technique et des rapports de ces derniers avec la société sur les plans économique, social et culturel. »

Mission

Faire la collection d'objets, explorer et susciter la participation par l'entremise des sciences, de la technologie et du génie.

Vision

Inciter les Canadiens à découvrir leur passé, leur présent et leur avenir scientifiques et technologiques dans un lieu où les innovations du passé rencontrent l'avenir.

Valeurs

Les valeurs du MNST sont les suivantes : fierté, excellence, leadership, travail d'équipe et créativité.

1.1 Soutien des priorités gouvernementales

Le MNST est une composante du portefeuille de Patrimoine canadien et participe à l'atteinte des résultats de l'ensemble du gouvernement en ce qui a trait à « une culture et un patrimoine canadiens dynamiques ». Conformément aux attentes énoncées par le gouvernement, la Société assure une gestion rigoureuse de ses ressources financières, de ses actifs et de ses ressources humaines.

Le mandat et les activités du MNST s'harmonisent avec les priorités du gouvernement en ce qui a trait à l'apprentissage, l'innovation et la recherche et développement, qui permettent de soutenir une économie fondée sur le savoir. Grâce à leurs programmes éducatifs, leurs sites Web informatifs, leurs plateformes de médias sociaux, leur contenu numérique et un éventail varié d'autres moyens, les trois musées de la Société offrent aux Canadiens de tous âges l'occasion de découvrir les progrès scientifiques et les innovations qui ont fait l'histoire du Canada, les percées scientifiques actuelles et les visions du monde de demain. Le MNST vise à inspirer les jeunes afin de les inciter à explorer les carrières dans le domaine des sciences, de la technologie, du génie et des mathématiques, qui sont des secteurs essentiels à la prospérité économique future du Canada.

2.0 PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

2.1 Les musées et la collection

Les trois musées du MNST et sa collection logent dans 19 édifices répartis dans trois emplacements situés un peu partout à Ottawa. Le Musée des sciences et de la technologie du Canada, sur le boulevard Saint-Laurent, est actuellement en rénovation en vue de remplacer sa toiture et de revitaliser ses aires d'exposition; il rouvrira ses portes en 2017. Les bureaux de la Société et trois installations d'entreposage se trouvent tout près du musée. Le Musée de l'aviation et de l'espace du Canada et le hangar sont situés à l'aéroport Rockcliffe, alors que le Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada se trouve à la Ferme expérimentale centrale. Les trois sites comprennent des locaux pour les expositions, la programmation, la location des installations et les bureaux.

Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada

La vision du Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada consiste à inciter les Canadiens à redécouvrir l'évolution de l'agriculture. Le MAAC a pour but d'inspirer les visiteurs, tant sur place qu'en ligne, à explorer le rôle essentiel de l'agriculture dans la qualité de vie des Canadiens et dont dépendent la nourriture, les textiles, l'énergie et l'industrie.

Pour concrétiser cette vision, le MAAC travaillera avec des partenaires nationaux afin de présenter les innovations canadiennes passées dans le domaine de la science, des technologies et des pratiques agricoles; de plus, il explorera les sujets d'intérêt contemporains et il se fera le champion de l'évolution à venir en matière d'agriculture au Canada.

Le MAAC propose une expérience unique en son genre : il est à la fois une ferme de démonstration en activité et un musée offrant des expositions et des activités d'interprétation. Situé au cœur de la capitale nationale, sur le site du lieu historique national de la Ferme expérimentale centrale, le musée met en vedette l'agriculture et la production alimentaire canadiennes de même que la science et la technologie qui fournissent nourriture, vêtements et énergie à la nation.

Le MAAC offre des programmes, des activités spéciales et des expositions qui explorent le fier héritage agricole du Canada ainsi que les bienfaits et les liens actuels entre l'agriculture et la vie quotidienne des Canadiens. De plus, pour les quatre prochaines années, le MAAC s'est engagé à mettre l'accent sur l'éducation dans le domaine de l'alimentation. Ce thème, qui s'adresse à tous les publics, peu importe leur âge, leur origine et leur sexe, permettra au musée d'accroître ses collaborations et ses liens avec des organismes des secteurs de la santé, de la sécurité alimentaire, de l'environnement, de l'éducation et de la culture.

En 2015-2016, le MAAC entreprendra une période intensive de diffusion nationale par l'entremise de collaborations et de ressources numériques. Il vise ainsi à faire de la sensibilisation et à accroître le soutien financier en prévision de la dernière étape du plan directeur du site du musée, c.-à-d. un centre de nutrition et de sécurité alimentaire du Canada.

Musée de l'aviation et de l'espace du Canada

La vision du Musée de l'aviation et de l'espace du Canada est d'inviter les Canadiens à explorer le monde merveilleux du vol et la contribution de l'aviation à la transformation et au développement du Canada. Pour concrétiser cette vision, le MAEC fera la collection d'artefacts aéronautiques, les préservera, les décrira et les présentera, et il interprétera leur importance tant sur le plan scientifique et technologique, que social, culturel, historique et contemporain. Il racontera l'histoire d'hommes et de femmes qui ont poursuivi leurs rêves, et il offrira aux pionniers et aux précurseurs de demain un lieu où ils pourront partager leurs exploits et leurs explorations.

Selon les historiens et les musées, la vaste collection du MAEC compte parmi les meilleures au monde dans le domaine de l'aviation. Le MAEC fait la collection d'objets qui illustrent l'évolution de l'aviation en temps de paix et en temps de guerre, des premiers vols habités jusqu'à nos jours et jusque dans l'espace. Le musée met en valeur les réalisations scientifiques et technologiques canadiennes dans le domaine de l'aérospatiale, mais on y retrouve aussi des aéronefs et des artefacts provenant de nombreux autres pays, ce qui place donc la collection dans un contexte international. Le MAEC a pour but d'être pour les jeunes Canadiens une source d'inspiration, tant sur place qu'en ligne, par la présentation et l'interprétation des découvertes novatrices et des nouveaux horizons dans le domaine de l'aérospatiale et de l'aviation, tant au Canada que partout dans le monde.

Le MAEC offre une programmation qui fait revivre l'histoire de l'aviation et qui suscite un intérêt durable pour le monde fascinant du vol. Que ce soit sur place ou en ligne, les visiteurs font l'expérience de l'histoire de l'intérêt que l'humanité a toujours porté au rêve de voler et découvrent les contributions importantes que les Canadiens ont faites à l'aviation et au vol spatial, des débuts du vol au Canada en 1909 jusqu'à nos jours.

En 2015-2016, le MAEC procédera à l'élaboration d'un centre de formation et de recherche en aéronautique du Canada, qui comprendra des programmes de formation offerts par un collège local, des laboratoires et de la formation dans le domaine des drones, des collaborations avec des universités et d'autres musées aéronautiques du pays ainsi qu'avec des écoles de pilotage de partout au Canada et de l'étranger.

Musée des sciences et de la technologie du Canada

Le Musée des sciences et de la technologie du Canada est le seul musée exhaustif consacré aux sciences et à la technologie au Canada. Il propose des expositions dynamiques et une programmation interactive, ce qui fait du MSTC un centre de connaissances sur les sciences et la technologie canadiennes; il partage ses connaissances avec les Canadiens grâce à ses expositions itinérantes, à son site Web élaboré et à son vaste programme de prêts d'artefacts. Il a été le premier musée au Canada à susciter la participation du public par l'entremise d'expositions interactives dans le domaine des sciences et de la technologie.

Le MSTC possède la collection la plus complète d'artefacts scientifiques et techniques destinée à la recherche au Canada; elle est particulièrement riche dans les domaines des communications, de la fabrication, des ressources naturelles et renouvelables, des instruments scientifiques et des transports. La collection, composée d'artefacts, de catalogues de fabricants, de documents et de photographies, joue un rôle de premier plan dans les expositions du musée, et elle est préservée à titre de ressource pour les générations futures de Canadiens.

Au cours de 2015-2016, le grand projet de réfection de l'infrastructure du MSTC visera à résoudre les problèmes constants auxquels le musée a été confronté depuis plusieurs années. Plus précisément, le projet consistera à remplacer le toit, à rénover l'immeuble afin qu'il respecte les normes sismiques et à améliorer la façade extérieure. Par la même occasion, le MSTC va moderniser ses aires d'exposition et les harmoniser avec les secteurs de recherche thématique, dont les communications, les ressources renouvelables et non renouvelables, les sciences physiques et la médecine ainsi que le transport. Le MSTC demeurera fermé durant le grand projet de réfection de l'infrastructure; il rouvrira ses portes en 2017.

2.2 Structure de gouvernance

2.2.1 Conseil d'administration

La *Loi sur les musées* prévoit la présence d'un conseil d'administration composé de 11 administrateurs (y compris un président et un vice-président), nommés par le ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles avec l'approbation du gouverneur en conseil. (Les mandats des administrateurs actuels se trouvent à l'annexe 1.)

Le conseil d'administration constitue l'organe directeur du MNST et, par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien et des Langues officielles, il est responsable devant le Parlement des affaires de la Société. Les administrateurs, qui agissent collectivement en tant que conseil d'administration, ont pour responsabilité de surveiller la gestion des affaires et des activités du MNST afin de veiller à ce que les enjeux stratégiques soient résolus et

que toutes les responsabilités conférées à la Société par la *Loi sur les musées* et par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* soient respectées.

Le conseil se réunit de quatre à six fois par année. De plus, le conseil mobilise la population chaque année, lors de l'assemblée publique annuelle, au cours de laquelle il parle de son mandat, de ses priorités ainsi que des résultats et des plans en ce qui a trait à la gestion financière et à la programmation.

2.2.2 Comités du conseil d'administration

Le conseil d'administration est appuyé par quatre comités : le Comité exécutif; le Comité de gouvernance; le Comité des finances, de vérification et de gestion des risques; et le Comité des immeubles. Chaque comité est régi par son propre mandat (voir l'annexe 2). Les comités se réunissent habituellement tous les trois mois.

Comité exécutif

Le Comité exécutif (CE) est composé du président, du vice-président et de deux autres administrateurs nommés par le conseil et par le président-directeur général (PDG); celui-ci y siège, mais n'a pas droit de vote. Le Comité définit les objectifs de rendement annuels du PDG; ces objectifs doivent être approuvés par le conseil d'administration. De plus, ce Comité détient les pleins pouvoirs lors de situations exceptionnelles où il n'est pas possible de réunir rapidement la totalité des membres du conseil d'administration.

Comité des finances, de vérification et de gestion des risques

Le Comité des finances, de vérification et de gestion des risques (CFVGR) supervise les contrôles de gestion financière du MNST ainsi que ses pratiques et ses systèmes d'information. Le Comité examine les plans quinquennaux de fonctionnement et d'immobilisations du MNST de même que les états financiers annuels et trimestriels, et il conseille les administrateurs sur ces sujets. Outre la supervision des politiques et pratiques en matière de gestion des risques au sein du MNST, le CFVGR détermine également les vérifications et examens internes qui doivent être faits et donne des avis au conseil d'administration au sujet des plans et des rapports des vérificateurs internes et externes. Le Comité est composé d'au moins quatre administrateurs, auxquels s'ajoutent le PDG et le président du conseil, ces derniers n'ayant cependant pas droit de vote.

Comité de gouvernance

Le Comité de gouvernance (CG) surveille et examine la gouvernance du MNST en ce qui a trait aux pratiques exemplaires en matière de gouvernance et de gestion organisationnelles, et il recommande les modifications appropriées afin d'améliorer le fonctionnement organisationnel et le processus décisionnel du MNST. Le CG appuie également le conseil au chapitre de la planification de la relève.

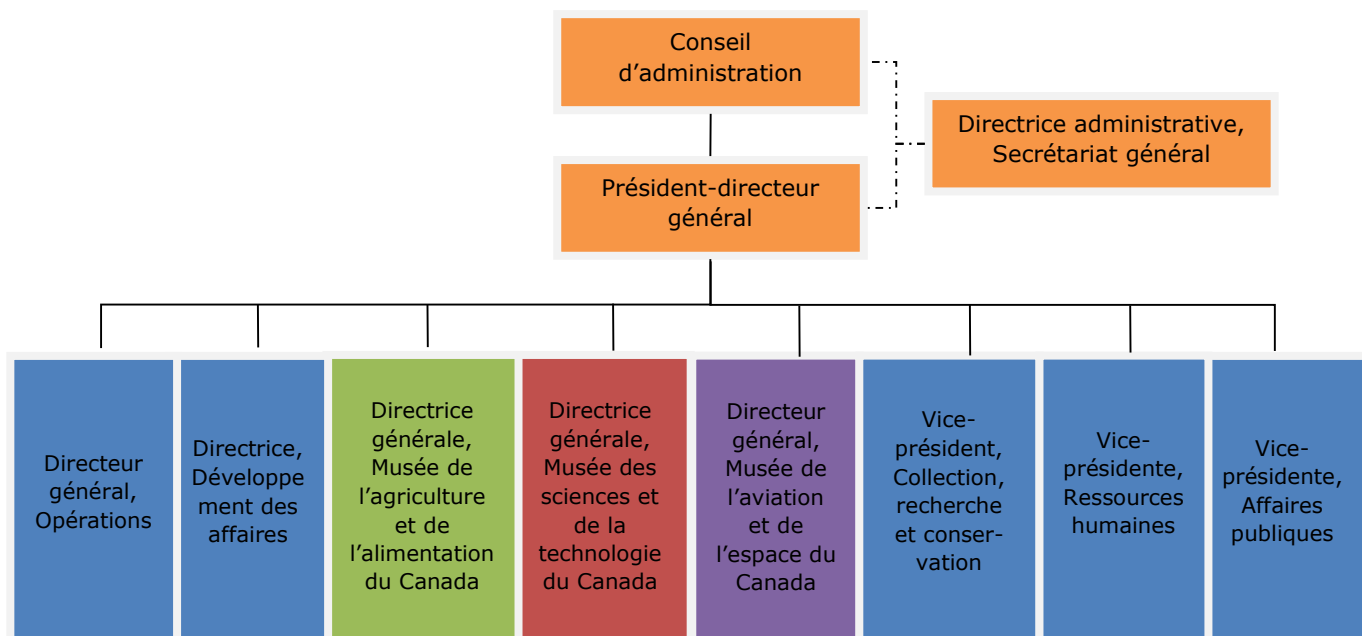
Comité des immeubles

Le conseil d'administration a créé le Comité des immeubles afin d'améliorer la supervision du grand projet d'infrastructure au MSTC, que le MNST a entrepris, de même que les plans d'infrastructure à long terme pour le MSTC, le MAEC et le MAAC. Le mandat et la composition de ce nouveau comité ont été approuvés en mars 2015. La première réunion du Comité a eu lieu le 23 avril 2015.

2.2.3 Haute direction

Les activités quotidiennes du MNST sont administrées par le PDG, avec l'aide de l'équipe de leadership de la direction. La haute direction réunit le chef de l'exploitation; le directeur général de chaque musée; la directrice, Développement des affaires; le vice-président, Collection, recherche et conservation; la vice-présidente, Ressources humaines; la vice-présidente, Affaires publiques; et la directrice administrative, Secrétariat général (voir le graphique 1, Structure hiérarchique de la Société).

Graphique 1
Structure hiérarchique de la Société



2.3 La Fondation de la SMSTC

Le 14 novembre 2007, la Fondation de la Société des musées de sciences et de technologies du Canada, qui est tout à fait distincte et autonome de la Société, a été créée en vue de recueillir des fonds destinés à compléter et à enrichir la programmation du MNST.

La Fondation, qui est dirigée par un conseil d'administration, entreprend un éventail d'activités philanthropiques. Les administrateurs sont recrutés sur la base de leur engagement à l'égard du mandat du MNST de même que de leur capacité à générer des contributions; ils sont élus par les membres lors de l'assemblée annuelle ou d'une assemblée extraordinaire. Les administrateurs sont bénévoles et ne sont pas rémunérés pour leur participation au conseil d'administration; conformément aux règlements de la Fondation, les dépenses qu'ils engagent en lien avec les activités du conseil ne sont pas remboursées.

Bien que la Fondation soit une entité distincte, le PDG du MNST et le président du conseil d'administration du MNST sont membres d'office du conseil d'administration de la Fondation et y ont le droit de vote. Cela a pour but de maintenir une bonne communication entre les deux organismes et d'harmoniser les activités en vue d'obtenir des résultats au chapitre des priorités organisationnelles. Depuis la création de la Fondation, celle-ci a versé plus de 1,1 million de dollars au MNST.

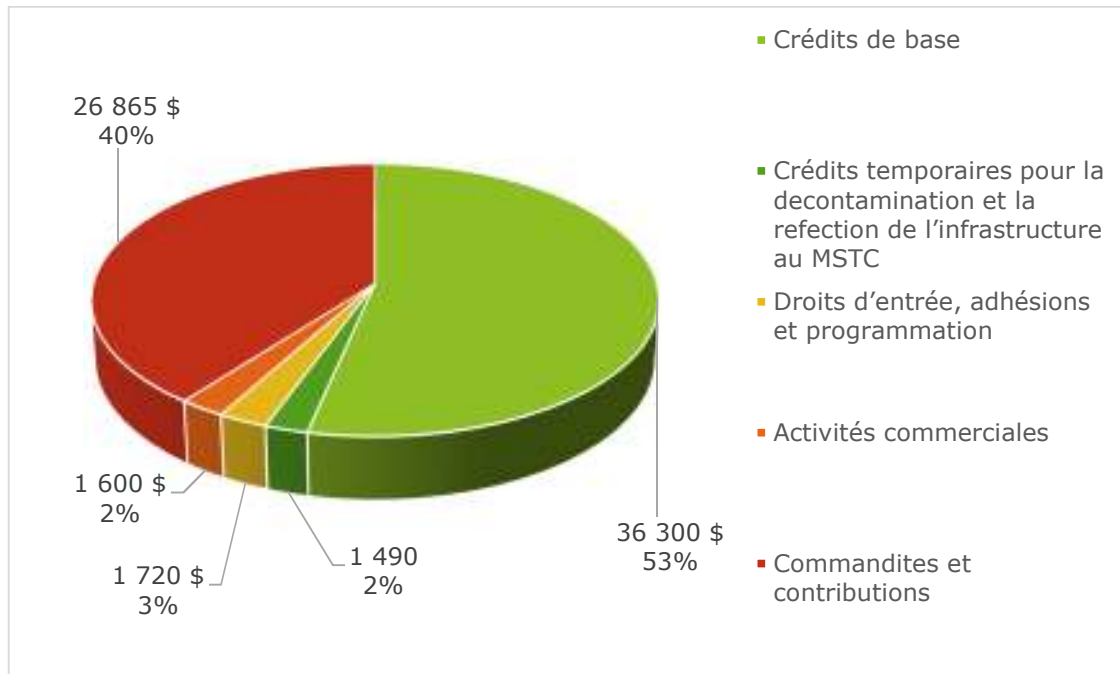
2.4 Ressources et dépenses

2.4.1 Financement et revenus

En 2015-2016, le gouvernement du Canada versera au MNST des crédits parlementaires totalisant 59,110 millions de dollars destinés au fonctionnement et aux immobilisations; ce montant se répartit comme suit : 26,865 millions de dollars en crédits de base; 2,890 millions de dollars en financement temporaire des frais de fonctionnement, approuvé dans le cadre du plan de décontamination du MSTC; et 29,355 millions de dollars en financement temporaire des immobilisations pour le projet de réfection de l'infrastructure du MSTC. (Le MNST recevra, en plus de ses crédits de base, un financement total ponctuel de 80,5 millions de dollars sur trois ans en vue de réaliser le plan de décontamination et le projet de réfection de l'infrastructure du MSTC.)

En 2015-2016, le MNST s'attend à produire des recettes additionnelles de 4,810 millions de dollars (provenant des droits d'entrée, des adhésions, de la programmation, des activités commerciales, des commandites et des dons philanthropiques et en nature), ce qui représente 15 % du total de son budget de fonctionnement. En raison de la fermeture du MSTC, le montant des recettes prévues accuse une baisse de 1,025 million de dollars comparativement à ce qui avait été prévu en 2014-2015. Le graphique 2 illustre le pourcentage que représente chacune des sources de financement pour le MNST.

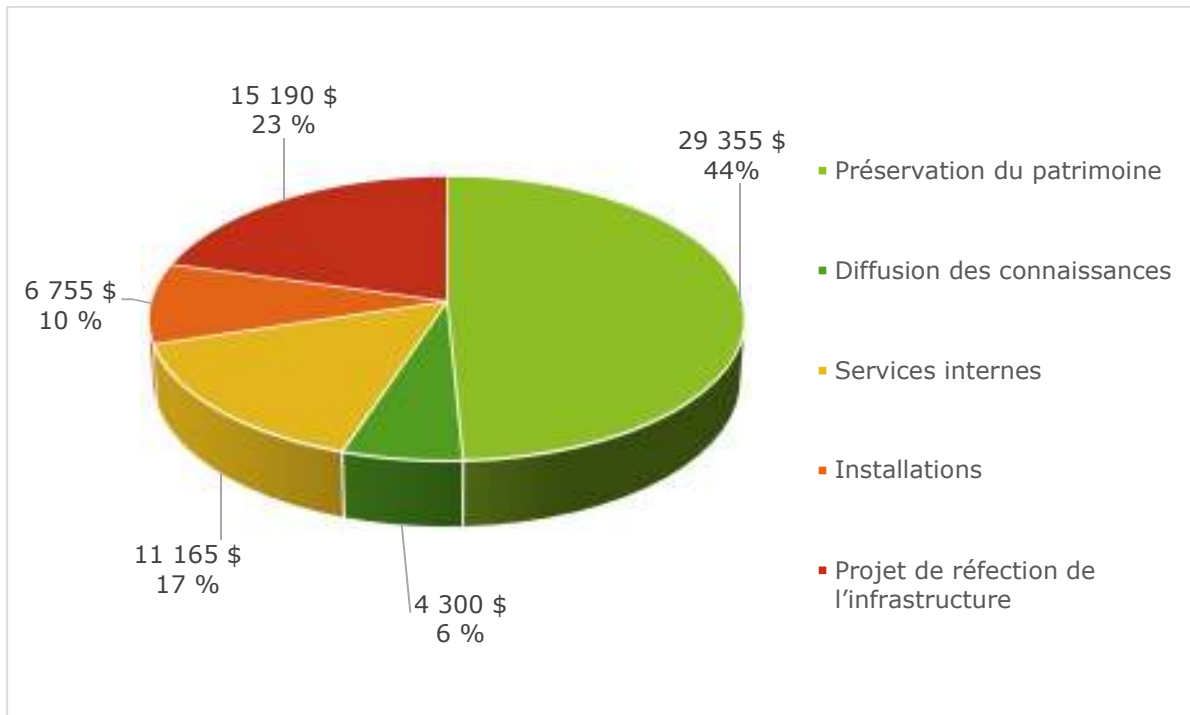
Graphique 2
Provenance des fonds en 2015-2016



2.4.2 Dépenses et frais

En 2015-2016, le MNST consacra 41 % de ses dépenses de fonctionnement de 37,410 millions de dollars aux volets Préservation du patrimoine et Diffusion des connaissances, ce qui reflète le mandat du MNST, alors que 59 % des dépenses seront allouées aux volets Services internes et Installations. Les services internes soutiennent toutes les activités de la Société et incluent les frais relatifs aux exigences en matière de gouvernance, de gestion et de responsabilisation, ainsi que les efforts en vue d'accroître la production de recettes par l'entremise de commandites et d'activités commerciales. Les dépenses liées aux installations servent à l'exploitation des trois établissements muséaux du MNST et incluent toutes les dépenses en immobilisations, dont le montant total prévu est de 30,155 millions de dollars, y compris 29,355 millions de dollars pour le projet de réparation de l'infrastructure du MSTC et 800 000 \$ pour les autres réparations des immobilisations.

Graphique 3
Dépenses par programme, 2015-2016
(y compris le projet de réfection de l'infrastructure)



2.4.3 Équivalents temps plein (ETP)

Le plus important atout du MNST est son personnel compétent et dévoué; il est la clé de son succès. Les employés du MNST travaillent collectivement à remplir le mandat de la Société, c'est-à-dire inspirer les Canadiens à comprendre les sciences, la technologie, le génie et les mathématiques et à s'y intéresser; et faire en sorte que leur visite aux musées soit une expérience éducative, inspirante et inoubliable. En 2015-2016, le MNST prévoit compter 207,5 postes équivalents temps plein (ETP).

3.0 ENJEUX STRATÉGIQUES

3.1 Analyse environnementale

Données démographiques

Pour conserver leur pertinence pour les citoyens qu'ils servent, les musées doivent tenir compte des changements démographiques que l'on observe dans la société canadienne. En premier lieu, la population du Canada prend de l'âge; près d'un Canadien sur six est âgé de 65 ans et plus (Statistique Canada, 2014). Au Canada, les ménages composés d'une seule personne âgée et à la retraite de même que le nombre de jeunes professionnels vivant seuls sont à la hausse; en 2011, ils représentaient 27,6 % des ménages en Amérique du Nord (CBC, « Doc Zone », 2014). Ce groupe démographique en croissance est le plus susceptible de dépenser de l'argent pour des voyages et des activités de loisirs et il est appelé à devenir une part importante de la clientèle du MNST. Il faut également prendre en compte l'importante population immigrante. En effet, les immigrants représentent 20,6 % de la population du Canada (Enquête nationale auprès des ménages, 2011), ce qui le place à la tête de tous les pays du G8 à ce chapitre. Un ménage canadien sur deux déclare que sa langue maternelle est autre que le français ou l'anglais.

Ces tendances démographiques contribuent à la diversification et à l'enrichissement de la société canadienne et changent le profil type du visiteur de musée. Les musées devront examiner les moyens qui leur permettront de rajuster leur programmation, leurs services et leur accessibilité afin de tenir compte de cette population diversifiée. Le MNST entend prendre tous ces facteurs en compte au moment de renouveler ses installations, sa programmation et ses autres activités afin d'être plus inclusif à l'égard de tous les visiteurs.

Climat économique

L'économie canadienne continue de se remettre modestement de la récente récession et devrait s'accélérer au cours de 2015. En 2014, l'industrie touristique canadienne a connu la plus forte hausse depuis 2010 au chapitre des dépenses faites tant par les Canadiens ici même que par les visiteurs internationaux (Statistique Canada, 2014). Malgré tout, le taux de chômage demeure élevé et un grand nombre de consommateurs sont aux prises avec un lourd endettement, ce qui réduit le montant d'argent qu'ils dépensent pour des biens de consommation discrétionnaire (TD, Perspectives économiques provinciales, octobre 2014). Les revenus que le MNST tire de ses activités commerciales sont tributaires de la fréquentation de ses musées, et la diminution des montants d'argent que les Canadiens consacrent à des dépenses de loisirs et de tourisme peut avoir des incidences négatives sur les revenus du MNST. Dans le contexte de ses prévisions en matière de tarification et de revenus, le MNST entend continuer à faire un suivi de l'évolution de ces tendances économiques et touristiques au Canada.

Financement participatif

Les nouvelles méthodes de financement connaissent une popularité grandissante. Outre la mobilisation pour la conclusion de contrats de commandite d'envergure, plusieurs institutions sollicitent également des microdons. Les plateformes de financement participatif, comme Kickstarter et Indiegogo, atteignent les collectivités tant à l'échelle nationale qu'internationale et permettent aux donateurs de participer au financement de projets spéciaux présentés par des individus ou des organismes. En 2013, les donateurs canadiens ont versé 29 millions de dollars à différents projets affichés sur Kickstarter. À l'avenir, le MNST va continuer à explorer de nouveaux projets qui pourraient être financés avec succès grâce à ces méthodes.

Tendances numériques

L'environnement numérique

Les Canadiens s'attendent à avoir accès, à partir de plateformes numériques, à du contenu culturel, y compris celui des musées. En 2013, la proportion de ménages canadiens en ligne était de 87 %, comparativement à 80 % en 2010 (Autorité canadienne pour les enregistrements Internet), alors que partout dans le monde, le trafic sur le Web se tourne de plus en plus vers les services mobiles. Le MNST va continuer à accroître les produits qu'il offre en ligne et à susciter la participation du public par l'entremise des médias sociaux, des ventes en ligne et de diverses formes de médias numériques.

L'utilisation des applications mobiles dans les musées est une nouvelle tendance qui tire parti de la reconnaissance de l'emplacement et des systèmes de localisation GPS pour offrir au visiteur de l'information supplémentaire au sujet d'une exposition, d'un artefact ou du musée lui-même. L'application mobile *Académie des as* du MSTC offre au visiteur, peu importe où il se trouve dans le monde, un moyen divertissant et interactif de s'intéresser à la collection, aux artefacts et au musée. Jusqu'à maintenant, l'application *Académie des as* a été téléchargée plus de 13 000 fois et dans plus de 144 pays. Cette réussite va permettre au MNST de continuer à explorer les meilleures façons d'utiliser le riche contenu des applications mobiles, tant en ce qui a trait aux applications sur place que dans les moyens de diffusion.

Il deviendra de plus en plus important de marier les mondes réel et virtuel des musées, car la popularité des « musées virtuels », qui offrent des expositions en ligne et des expériences fondées sur la collection, ne se dément pas. Le MNST va continuer d'accorder la priorité à la numérisation de la collection, à l'adaptation aux nouvelles technologies et à l'examen des stratégies et plateformes numériques les mieux à même d'atteindre les Canadiens grâce aux récits de leur passé, leur présent et leur avenir scientifiques et technologiques. Le MNST a pour objectif de devenir un chef de file de l'industrie culturelle en ce qui a trait à l'utilisation des technologies numériques; pour ce faire, il va explorer les applications de réalité augmentée dans un contexte muséal.

Mobilisation virtuelle

Grâce à des outils comme Skype, Google Hangouts, FaceTime et les logiciels de vidéoconférence, il a été possible de rendre largement accessible l'établissement de liens virtuels individuels avec des salles de classe, des universités, des centres communautaires et des centres pour aînés partout au Canada. Le monde des vidéos en ligne est encore plus accessible aux Canadiens; en effet, les vidéos en ligne sont en croissance et devraient représenter 79 % du trafic réseau mondial d'ici 2018 (CISCO Visual Networking Index : Forecast and Methodology, 2013-2018, 2014), soit six trillions d'heures par mois de visionnement de vidéos sur YouTube (Statistiques YouTube, 2014). Le MNST est bien placé pour tirer parti de cette tendance continue de diffusion de l'information et pour partager sa collection et ses récits grâce à un éventail de vidéos en ligne. Le MNST entend continuer à faire un suivi des occasions et des tendances dans le domaine de l'éducation numérique et de l'apprentissage à distance dans le but d'en faire des outils de mobilisation de publics variés à l'échelle nationale et disséminés sur un territoire de plus en plus vaste.

La production participative, qui s'apparente au financement participatif évoqué plus haut, devient de plus en plus populaire au sein des institutions culturelles et des musées partout dans le monde. Cette pratique permet au public de contribuer activement à un projet ou à une activité, ce qui aurait été impossible de faire auparavant ou qui aurait demandé énormément de temps à une seule personne. Les formes actuelles de production participative dans les musées comprennent la transcription ou la contextualisation des artefacts, ce qui permet d'ajouter de la documentation complémentaire à la collection ou de rendre possible la participation de non-professionnels à la conservation. Les projets de production participative dans les musées tirent profit de la force du nombre et de la diversité de leur public et permettent aux gens de participer davantage aux activités des musées.

Formation dans le domaine des sciences, technologie, génie, arts et mathématiques (STGAM) au Canada

En matière de formation en STGAM, les Canadiens constituent une population mobilisée et informée. Dans une étude que le Conseil des académies canadiennes a publiée en 2014, et qui a été préparée pour le gouvernement du Canada à la demande du ministre d'État aux Sciences et à la Technologie, au nom du MNST, les Canadiens font preuve d'attitudes de plus en plus positives à l'égard des sciences et des technologies, comparativement aux citoyens des autres pays. Sur 39 pays, le Canada arrive au second rang en pourcentage de citoyens qui ont visité au moins une fois au cours de la dernière année un musée ou un centre de sciences et de technologies. Afin de soutenir et d'inspirer cette population motivée, le MNST doit continuer à rendre les STGAM accessibles à tous, à soutenir l'apprentissage scientifique continu et à créer de nouvelles occasions de promotion d'une culture fondée sur les STGAM partout au pays.

Alors que l'avenir des innovations canadiennes dans le domaine des STGAM repose dans les mains des jeunes d'aujourd'hui, il est de plus en plus important de les inspirer et de susciter leur participation à des expériences pertinentes. Le rapport intitulé *Pleins feux sur l'apprentissage des sciences*, réalisé en 2014, montre que l'intérêt que les adolescents canadiens portent aux STGAM est en hausse; en effet, 72 % d'entre eux trouvent que les sciences sont agréables (comparativement à 34 % en 2010). Cependant, il existe encore un fossé entre le grand nombre d'adolescents qui comprennent l'importance des STGAM et le petit nombre d'entre eux qui témoignent de l'intérêt pour une carrière dans ces domaines. Le MNST va continuer à créer des occasions de mettre en lumière les carrières et les innovations dans le domaine des STGAM et d'inspirer ce public clé.

3.2 Risques et stratégies d'atténuation

Le MNST effectue chaque année une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités, menaces) afin de répertorier et d'évaluer les risques organisationnels auxquels il est confronté dans l'atteinte de ses objectifs et de trouver des stratégies lui permettant d'aborder ces risques d'une manière la plus efficace et proactive possible. Un quadrant des risques est élaboré à partir des résultats de l'analyse FFPM afin de déterminer leurs incidences et leur probabilité de survenance. Les trois risques suivants ont été définis comme étant les plus élevés au chapitre des incidences ou de la probabilité de survenance.

Risque : *La mise en péril de la collection nationale en entreposage à cause des conditions inadéquates de conservation.*

Le MNST est responsable d'une vaste collection d'artefacts et de documents scientifiques et technologiques. La collection se trouve dans trois entrepôts loués, qui sont remplis à 130 % de leur capacité, ce qui constitue un défi en matière d'acquisition de nouveaux artefacts destinés à améliorer la collection. De plus, ces bâtiments n'ont pas été conçus à cette fin et le contrôle de la température et de l'humidité relative y est inadéquat; ces installations sont inappropriées pour la préservation de l'histoire matérielle du Canada, ce qui engendre une détérioration accélérée des artefacts. La situation a empiré depuis que les rapports d'examen spécial de 2004 et de 2009 du Bureau du vérificateur général (BVG) et une étude indépendante réalisée en 2002 par les architectes Lundholm Associates ont soulevé le problème des mauvaises conditions d'entreposage.

Atténuation : Les efforts déployés en vue de résoudre les problèmes liés aux installations destinées à la collection nationale sont une priorité pour le MNST. La Société continue à examiner des solutions de saine gestion permettant de financer d'installations d'entreposage appropriées pour la collection en réserve. Les collaborations public-privé et la sous-location d'espaces en vue de produire des recettes figurent parmi les possibilités qui sont explorées. Entre-temps, le MNST continue à faire des progrès dans le cadre de son Projet de rationalisation de la collection (PRC), qui lui permet de gérer sa collection et de trouver des façons de

réaliser des économies. Bien que le principal objectif du PRC soit d'améliorer la collection nationale et de faire en sorte que les artefacts soient accessibles pour les expositions et la recherche, ce projet continu offre également d'autres avantages : il permet de répertorier les objets que le MNST possède en plusieurs exemplaires ainsi que les objets endommagés et impossibles à réparer, dangereux ou tout simplement non pertinents dans le cadre du mandat de la collection nationale du MNST. Ce faisant, la Société est sur la bonne voie pour récupérer environ 1 780 mètres carrés d'espace d'entreposage en 2014-2015. Tous les artefacts qui sont encore en excellent état sont offerts à différents organismes voués au patrimoine et à l'éducation un peu partout au Canada.

Risque : *Le risque que le MNST ait à assumer des dépassements de coûts dans le cadre du projet de grands travaux d'infrastructure.*

Le MNST va connaître une diminution des recettes prévues pendant la fermeture du MSTC. De plus, le budget limité de la Société ne lui permet pas d'absorber des dépassements de coûts dans le cadre du projet d'immobilisations.

Atténuation : Le MNST a formé une équipe de professionnels hautement qualifiés pour mener à bien le projet d'infrastructure au MSTC, laquelle comprend des membres de l'équipe de leadership de la direction. Un gestionnaire de projet spécialisé supervisera chaque équipe créée pour chaque composante du projet afin de veiller au respect rigoureux du calendrier des travaux et du budget prévu. Le MNST a également inscrit une réserve budgétaire de 10 % à 20 % en cas d'imprévus lors de l'étape de la conception et de l'étape de la construction, de même qu'une réserve globale pour l'ensemble du projet en cas d'imprévus. En décembre 2014, le conseil d'administration a créé le Comité des immeubles, qui recevra régulièrement des rapports d'étape concernant l'échéancier et le budget du projet. Le Comité constituera un niveau supplémentaire de supervision de la part de la structure de gouvernance du MNST en vue de veiller au respect du budget alloué au projet.

Risque : *L'écart grandissant entre, d'une part, les frais de fonctionnement et, d'autre part, le financement et les revenus, de même que la perte de pertinence qui en résulte en raison de la capacité limitée d'investir dans la programmation et les expositions.*

Les crédits du MNST ne sont pas indexés, ce qui le laisse sans protection contre l'effet de l'inflation sur le coût des services publics, l'impôt foncier et d'autres frais fixes. D'année en année, cela représente un défi financier de plus en plus grand, car les coûts augmentent alors que les crédits de base restent les mêmes. La Société utilise une part de plus en plus grande de son financement pour payer les frais de fonctionnement de ses installations publiques, d'entreposage de la collection et des locaux administratifs, ainsi que pour financer l'enveloppe salariale. Pour équilibrer son budget, le MNST doit réduire ses programmes et ses services, ce qui a une incidence sur son efficacité pour mener à bien son mandat. Les gels imposés au financement destiné aux augmentations d'échelon de

rémunération diminuent encore davantage les fonds disponibles pour le fonctionnement du MNST. Compte tenu des multiples pressions qui s'exercent sur les frais de fonctionnement du MNST et de sa capacité réduite de produire des recettes à cause de la fermeture du MSTC, il y a un risque que le MNST enregistre une perte d'exploitation en 2015-2016 et au cours des deux exercices suivants s'il y a une soudaine hausse importante des frais de fonctionnement, tels que les prévisions de paiements tenant lieu d'impôts fonciers (PTLIF) ou les loyers.

Atténuation : Le MNST va continuer à informer le gouvernement du Canada des pressions financières qui pèsent sur la Société et qui compromettent la capacité de celle-ci à assurer sa viabilité financière. De plus, la Société s'engage à trouver des moyens plus diversifiés de produire des recettes et à intensifier ses efforts pour trouver du financement en vue de couvrir les coûts des nouveaux programmes. Le MNST a mis en œuvre des mesures de compression des coûts en vue de continuer à atténuer ce risque.

3.3 Faits saillants et défis pour 2014-2015

3.3.1 Faits saillants

Au moment de réfléchir sur les résultats de mi-année pour 2014-2015, le MNST constate qu'il a de nombreuses réussites à son actif. Les voici :

- **L'application mobile *Académie des as* :** La toute première application mobile du MNST a été lancée en novembre dernier; jusqu'à maintenant, elle a été téléchargée plus 13 000 fois dans 144 pays. À peine huit semaines après son lancement, l'application *Académie des as* avait atteint le troisième rang parmi les applications éducatives les plus populaires dans le monde, téléchargées à partir de la boutique iTunes et de Google Play. Cette application était une des composantes des activités que le MAEC avait organisées pour commémorer la Première Guerre mondiale. L'application a été conçue pour améliorer l'expérience muséale et elle peut être utilisée sur un appareil mobile n'importe où dans le monde. Cette expérience a ouvert la voie à l'intensification de la numérisation au MNST.
- **Données ouvertes :** Le MNST est devenu le premier musée national au Canada à adhérer au mouvement d'ouverture des données. Grâce à une nouvelle application conçue avec les données ouvertes des musées, les Canadiens de partout au pays ont maintenant accès à 43 220 objets. L'application *Museum Catalogues Explorer* a été créée sans frais par une tierce partie à peine quelques mois après que le MNST ait rendu ses objets et ses photos accessibles par l'entremise des données ouvertes. La Société a participé à l'« applithon » sur les données ouvertes du gouvernement du Canada, au cours duquel les participants étaient invités à associer des ensembles de données du fédéral, comme celui du MNST, en vue de concevoir de nouvelles

applications. Ce produit constitue une nouvelle façon de créer des liens avec les Canadiens en dehors des quatre murs d'un musée.

- **Défi enfant santé** : Par l'entremise d'activités en classe, animées par le professeur, ce programme éducatif en ligne encourage la saine alimentation et l'activité physique chez les élèves de la première à la troisième année. Le programme, qui a été téléchargé plus de 4 500 fois à ce jour, est présenté par Nestlé et soutenu par le gouvernement du Canada.
- **Installations** : L'investissement de 80,5 millions de dollars que le gouvernement du Canada consacrera à la réparation et à la modernisation de l'infrastructure du Musée des sciences et de la technologie du Canada au cours des quatre prochaines années offre au MNST l'occasion d'actualiser les expositions présentées au musée.
- **Expositions** : Le MNST a conclu un partenariat avec Bibliothèque et Archives Canada pour présenter l'exposition **Prisonniers de la glace : la découverte du navire de Franklin**. Le MNST a agi rapidement afin que les dates de présentation de cette exposition coïncident avec la récente découverte en septembre 2014 de l'épave du *HMS Erebus*, un des navires de l'expédition de Franklin.
- **Google Cultural Institute** : Cette plateforme en ligne de Google est destinée au partage de l'histoire culturelle de centaines de musées partout dans le monde. Le MNST est le premier musée national canadien à être partenaire du Google Cultural Institute en vue de diffuser sa collection en ligne et de la rendre accessible à tous.
- **Partenariat avec les Laboratoires nucléaires canadiens** : Une série de sept vidéos éducatives sur les sciences et les technologies nucléaires a été mise en ligne dans les deux langues officielles. La production des vidéos est le fruit d'une collaboration des Laboratoires nucléaires canadiens et du MSTC.

3.3.2 Défis et enseignements tirés

Le MNST a fait face à plusieurs défis tout au long de 2014-2015 et il en a tiré d'importants enseignements; pour relever ces défis, il a rajusté ses plans comme suit :

- **Bibittes et boissons** : Cette activité en soirée, destinée aux adultes, devait avoir lieu au MAAC et devait être un complément de la programmation du Jour de la bibitte, organisée par le musée. L'activité a été annulée en raison du faible nombre d'inscriptions; en effet, le musée ne disposait pas de toute l'information nécessaire au sujet de ce nouveau public cible et pour l'établissement d'un tarif approprié pour une telle activité.
- **Financement participatif du projet Échos** : Ce projet pilote, qui reposait sur un mode de financement différent, visait à amasser 30 000 \$ dans le cadre d'une campagne de dons en ligne; il n'a réussi à recueillir que 20 000 \$. Les futurs projets de financement participatif auront avantage à susciter la participation de partenaires plus tôt dans la campagne afin de s'assurer que les objectifs financiers sont atteints.

- **Numérisation de la collection** : Le plan relatif aux collections numériques progresse lentement, à cause du manque de ressources. Le MNST continue à explorer des façons créatives de faire progresser le projet avec ses actifs actuels et se concentre sur la collection d'images 2D.

4.0 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

4.1 Processus de planification

Au cours de l'exercice 2014-2015, qui correspondait à la dernière année du cycle de planification, le MNST a entamé des travaux en vue de tracer la voie en prévision du prochain cycle de planification, qui s'étend de 2015-2016 à 2019-2020. Le nouveau cadre stratégique a été élaboré à l'aide de plusieurs processus consultatifs à tous les échelons de l'organisation. La version définitive du cadre a été présentée au personnel en septembre 2014 et constitue maintenant la base sur laquelle repose la planification du travail en vue d'aller de l'avant. Le conseil d'administration de la SMSTC a approuvé le présent plan d'entreprise (2015-2016 à 2019-2020) en janvier 2015.

4.2 Architecture d'alignement des programmes et objectifs stratégiques

L'architecture d'alignement des programmes (AAP) est un cadre qui décrit les programmes du MNST, qui sont conçus de manière à atteindre les résultats stratégiques globaux. La Société établit ses plans et priorités et reçoit des crédits parlementaires en fonction de l'AAP.

S'inspirant de l'AAP, le MNST a défini cinq nouveaux objectifs stratégiques pour la période de planification de 2015-2016 à 2019-2020, qui constituent des objectifs pour ses programmes. Le tableau 1 ci-dessous présente les quatre objectifs stratégiques et leurs résultats axés sur l'AAP.

Tableau 1

Objectifs stratégiques selon l'architecture d'alignement des programmes

PROGRAMMES	OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET RÉSULTATS	
<p>Diffusion des connaissances Interprétation de la collection et démonstration de produits et de procédés scientifiques et techniques à l'intention des Canadiens et Canadiennes.</p>	<p>Objectif stratégique : Au premier rang dans sa catégorie – Éducation et expositions <u>Résultat</u> : Le MNST offre des programmes, des produits et des services qui racontent l'histoire de l'ingéniosité et de l'innovation canadiennes.</p>	<p>Objectif stratégique : Diffusion nationale <u>Résultat</u> : Le MNST a conçu et créé des produits qui ont rejoint et établi des liens avec des publics nouveaux et existants à l'extérieur des musées, et qui les ont mobilisés.</p>
<p>Préservation du patrimoine Activités de la Société dédiées au développement et à la préservation de la collection.</p>	<p>Objectif stratégique : Au premier rang dans sa catégorie – Collection <u>Résultat</u> : Le MNST possède une collection bien étoffée, préservée, exhaustive et rationalisée, qui est accessible à tous les Canadiens, autant en personne qu'à l'aide de moyens virtuels.</p>	
<p>Services internes Intendance et gestion de l'infrastructure, des ressources et des services de la Société.</p>	<p>Objectif stratégique : Viabilité et rentabilité <u>Résultat</u> : Le MNST est une organisation rentable, novatrice, bien organisée et financièrement viable.</p>	
<p>Installations Installations physiques nécessaires pour abriter, protéger et présenter la collection, les commodités publiques qui accueillent sur place des centaines de milliers de visiteurs chaque année, ainsi que les bureaux du personnel et les aires administratives.</p>	<p>Objectif stratégique : Infrastructure novatrice et renouvelée <u>Résultat</u> : Le MNST possède trois établissements muséaux que les Canadiens et les publics internationaux reconnaissent comme étant des destinations de choix dans la région de la capitale du Canada.</p>	

4.3 Stratégies et activités

Pour chacun des objectifs stratégiques, le MNST a retenu des stratégies, des activités ainsi que des indicateurs et des mesures de rendement pour 2015-2016; il a également défini des activités pour les années subséquentes de la période de planification. La Société va présenter une évaluation de son rendement dans le rapport annuel correspondant, qui sera préparé après chaque exercice financier.

4.3.1 Au premier rang dans sa catégorie – Collection

Le MNST poursuivra trois stratégies dans le cadre de cet objectif stratégique :

1. rendre la collection plus accessible, tant sur le plan numérique qu'en personne;
2. devenir un chef de file de la recherche thématique en sciences et en technologies en mettant l'accent sur l'expertise et sur le partage de celle-ci;
3. faire progresser le Projet de rationalisation de la collection (PRC).

En 2015-2016, les activités suivantes ont été planifiées en vue de soutenir ces objectifs :

- continuer la rationalisation et la numérisation de la collection;
- mettre en œuvre un plan de recherche par domaine, qui est en harmonie avec les priorités organisationnelles;
- concevoir des visites virtuelles de la collection;
- se servir de la collection pour attirer de nouveaux partenaires nationaux et internationaux.

Pour être en mesure de se considérer comme étant au premier rang de sa catégorie en ce qui a trait à la collection, le MNST s'est donné pour but de continuer à développer une collection nationale réputée et accessible. Le Projet de rationalisation de la collection (PRC), considéré comme un modèle de rigueur et d'efficacité par un grand nombre d'institutions muséales dans le monde, continue à définir la façon dont le MNST aborde le développement de sa collection.

Le PRC vise à faire de la recherche historique, qui produit deux types d'évaluations : d'une part, des évaluations historiques qui définissent et analysent des concepts, des idées et des sujets qui sont essentiels en ce qui a trait à l'évolution historique de chaque grand domaine; et, d'autre part, des évaluations de la collection, qui permettent de comparer la collection existante avec la collection idéale. Cette compréhension de chacune des sections de la collection permet de formuler des recommandations en matière d'acquisition et d'aliénation d'artefacts. L'aliénation est devenue une importante priorité en ce qui a trait au développement de la collection. Avec des installations d'entreposage utilisées à 130 % de

leur capacité, l'aliénation constitue la principale solution pour trouver l'espace nécessaire à l'acquisition d'artefacts importants qui permettent de compléter la collection et de mieux raconter l'histoire du Canada et de son patrimoine scientifique et technologique. Le PRC permet également de mettre à jour l'inventaire des artefacts, ce qui pourrait faciliter la préparation d'un déménagement dans de nouvelles installations d'entreposage appropriées pour la collection en réserve.

Au moment où le MNST continue à concevoir la numérisation de la collection, la Société explore d'autres possibilités comme le balayage 3D des artefacts emblématiques et l'utilisation d'imprimantes 3D. De nombreux artefacts de la collection nationale en sciences et technologies pourraient devenir d'excellents outils d'apprentissage dans le cadre de la programmation éducative. Comme les visiteurs et les étudiants ne peuvent les manipuler, un modèle 3D fonctionnel de l'artefact leur permettrait de bien comprendre la mécanique et la technologie qui se cachent derrière l'innovation.

La Division collection, recherche et conservation a entrepris l'évaluation de domaines de recherche dans le but de simplifier la collecte en prévision de l'avenir et de devenir des chefs de file en matière de recherche thématique. Ce changement d'orientation concernant la collection du MNST mettra l'accent sur le thème de la transformation du Canada au cours du 21^e siècle, veillera à ce que la collection demeure pertinente pour les citoyens d'aujourd'hui et aidera le MNST à s'acquitter de son mandat. De plus, ce nouveau plan de recherche offrira plus de souplesse et favorisera les projets de recherche multidisciplinaires.

Grâce à l'utilisation de Skype et d'autres plateformes semblables, les connexions individuelles régulières avec des publics à l'échelle nationale seront plus fréquentes, ce qui permettra de partager l'expertise du MNST. Cette activité jouera un rôle dans la stratégie nationale de diffusion et aidera le MNST à se positionner à titre d'expert aux yeux des universités, des collèges et des autres établissements collaborateurs dans le domaine.

Les équipes affectées à la collection, à la recherche et à la conservation collaboreront activement à la modernisation du MSTC. Elles feront partie de l'équipe de projet qui déterminera le plan directeur du concept dans son ensemble, puis elles se consacreront à l'élaboration des thèmes et travailleront avec les équipes de conception des expositions.

Objectif stratégique : Au premier rang dans sa catégorie – Collection	Résultat : Le MNST possède une collection bien documentée et bien conservée, exhaustive et rationalisée, qui est accessible à tous les Canadiens, virtuellement et en personne.				
Stratégie 1 : Rendre la collection plus accessible, tant sur le plan numérique qu'en personne.					
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	
Continuer la numérisation de la collection.					
Concevoir, promouvoir et offrir les visites virtuelles de la collection.					
Évaluer les visites virtuelles de la collection.					
Réviser les visites virtuelles de la collection et continuer à les offrir.					
Stratégie 2 : Devenir des chefs de file de la recherche thématique en sciences et en technologies en mettant l'accent sur l'expertise et sur le partage de celle-ci.					
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	
Mettre en œuvre un plan de recherche basé sur la collection.					
Réviser le plan de recherche basé sur la collection.					
Mettre en œuvre les révisions apportées au plan.					
Commencer à se servir de la collection pour attirer de nouveaux partenaires nationaux et internationaux.					
Stratégie 3 : Faire progresser le Projet de rationalisation de la collection.					
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	
Continuer la rationalisation de la collection.					
MESURES ET INDICATEURS DE RENDEMENT					
Mesures ou jalons			Cibles pour 2015-2016		
- Pourcentage de la collection qui est numérisé			- Résultat de l'année précédente		
- Nombre de mètres carrés libérés dans la collection en réserve grâce à l'aliénation des objets non catalogués			- 465,5 mètres carrés		

4.3.2 Au premier rang dans sa catégorie – Éducation et expositions

Le MNST poursuivra trois stratégies dans le cadre de cet objectif stratégique :

1. créer des expositions uniques qui offrent des expériences pertinentes, stimulantes et amusantes;

2. offrir la programmation éducative en STGAM dans des contextes formels et informels;
3. célébrer les innovations canadiennes importantes et inspirantes dans le domaine des sciences et de la technologie.

En 2015-2016, les activités suivantes ont été planifiées en vue de soutenir ces objectifs :

- concevoir de nouvelles expositions au MAAC et au MAEC;
- moderniser les aires d'exposition du MSTC;
- concevoir des célébrations à l'occasion du 150^e anniversaire du Canada;
- mettre en œuvre une stratégie nationale d'apprentissage.

Pour être au premier rang dans sa catégorie en matière d'éducation et d'expositions, le MNST se lancera le défi de continuer à créer des programmes éducatifs physiques et numériques ainsi que des expositions qui sont instructifs, stimulants, pertinents et captivants. Le MNST entend continuer à soutenir l'apprentissage continu des Canadiens dans le domaine des STGAM par l'entremise d'intéressants programmes éducatifs d'immersion. Les programmes scolaires des musées vont continuer à offrir aux enseignants un contenu en lien avec les programmes d'études, qui permettra aux élèves de participer à des activités pratiques dans le domaine des STGAM et de plonger dans l'histoire canadienne. La programmation sur place offrira aux visiteurs des expériences qui stimulent leur curiosité et favorisent la pensée critique et novatrice. Au MAAC, on encourage tous les visiteurs à utiliser leurs cinq sens pour faire l'expérience d'une ferme de démonstration en activité dans la capitale nationale. Les visiteurs du MAEC participent à une expérience interactive et animée au contact des aéronefs et des objets liés à l'aérospatiale, dans un endroit exceptionnel situé aux abords d'un aéroport en activité. Pendant la fermeture du MSTC, l'équipe chargée des programmes éducatifs va explorer différentes façons de faire une démonstration dynamique de la transformation du Canada grâce aux réalisations scientifiques et technologiques, ce qui permettra aux visiteurs d'être en contact avec de véritables artefacts et de participer à des activités interactives. Cela pourrait se faire par l'entremise d'une programmation dans les écoles ou de la prestation d'une programmation active lors de différentes activités et de festivals partout au pays.

Le MNST demeure un chef de file pour rassembler un vaste éventail d'organismes gouvernementaux, de l'industrie et du milieu universitaire en vue de discuter du 150^e anniversaire du Canada et de planifier les célébrations. Pour ses activités, la Société a choisi le thème : « L'esprit d'innovation du Canada ». Les premières étapes de l'élaboration de la principale composante du projet consisteront en une plateforme numérique exhaustive qui présentera les gens, les endroits et les objets qui ont contribué à l'innovation canadienne au cours des 150 dernières années. Le site Web aidera le MNST et ses

partenaires à commémorer et explorer les réalisations du passé, à présenter les percées actuelles et à imaginer les découvertes à venir.

Le MNST a déjà obtenu le site Web www.InnovationCanada150.ca, dont le pré-lancement a eu lieu en avril 2015. Diverses activités, principalement réalisées au moyen de différentes plateformes de médias sociaux, permettront d'atteindre des publics cibles, de créer des liens avec eux et de susciter leur participation en vue d'alimenter le contenu et de créer une dynamique en route vers 2017. Le MNST sollicitera des commandites et des collaborations afin de pouvoir réaliser la totalité de ce projet.

Pendant la fermeture du MSTC, le MNST va continuer à rajeunir ses expositions et sa programmation et à en créer de nouvelles et veiller à ce qu'elles soient pertinentes pour les publics actuels au MAAC et au MAEC afin de faire en sorte qu'ils soient satisfaits de leur visite et de les encourager à revenir. Le MNST explorera la possibilité d'organiser une exposition vedette au MAEC en 2016. Par contre, avec le niveau actuel de financement, les possibilités de concevoir de nouvelles expositions et programmations sont limitées, et la participation de commanditaires et de collaborateurs sera nécessaire.

La modernisation des aires d'exposition au MSTC permettra de mettre en œuvre des techniques dynamiques et immersives en matière d'expositions. Les expositions raconteront l'histoire de l'ingéniosité des Canadiens et de leurs inventions ainsi que leurs effets sur la vie quotidienne des Canadiens. Pour ce faire, la première étape consistera en l'élaboration du plan directeur du concept. Ce plan décrira les expositions rajeunies et modernisées, leur présentation visuelle, les sensations et l'expérience générale qu'en feront les visiteurs de même que les nombreux espaces adjacents qui permettent au musée de s'acquitter de son mandat. Grâce à des évaluations sommatives et formatives au cours de la conception des expositions nouvelles et modernisées, le MNST sera en mesure de respecter ses propres normes établies, de même que celles de l'industrie, en matière d'exposition et de satisfaction des visiteurs.

Objectif stratégique : Au premier rang dans sa catégorie – Éducation et expositions	Résultat : Le MNST offre des programmes, des produits et des services qui racontent l’histoire de l’ingéniosité et de l’innovation canadiennes.				
Stratégie 1 : Créer des expositions uniques qui offrent des expériences pertinentes, stimulantes et amusantes.					
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	<p>Inaugurer l’exposition Vivre en orbite : la Station spatiale internationale.</p> <p>Inaugurer l’exposition sur les jeux vidéo.</p> <p>Inaugurer l’exposition sur le 150^e anniversaire du Canada.</p> <p>Inaugurer l’exposition sur l’exploitation minière.</p> <p>Inaugurer l’exposition sur le monde de la techno.</p> <p>Explorer la possibilité d’organiser une exposition vedette au MAEC en 2016.</p> <p>Concevoir un plan directeur du concept pour le MSTC modernisé.</p> <p>Concevoir de nouvelles expositions au MSTC et commencer à les installer.</p> <p>Rouvrir le MSTC.</p>
Stratégie 2 : Offrir la programmation éducative en STGAM dans des contextes formels et informels.					
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	<p>Mettre en œuvre une stratégie nationale d’apprentissage.</p> <p>Offrir les nouveaux programmes éducatifs en STGAM.</p> <p>Concevoir une série de programmes éducatifs pour les familles par l’entremise de Google Hangout.</p> <p>Offrir la série éducative par l’entremise de Google Hangout.</p> <p>Évaluer et rajuster au besoin la série éducative offerte par l’entremise de Google Hangout.</p> <p>Concevoir un plan d’activités pour la vente de forfaits de camps d’été à des tiers organisateurs.</p>

Stratégie 3 : Célébrer les innovations canadiennes importantes et inspirantes dans le domaine des sciences et de la technologie.				
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Continuer à introniser de nouvelles personnes au Panthéon canadien des sciences et du génie.				
Lancer le site Web InnovationCanada150.ca.				
Célébrer le 150 ^e anniversaire du Canada et le 50 ^e anniversaire du MSTC.				
Continuer les célébrations.				

MESURES ET INDICATEURS DE RENDEMENT	
Mesures ou jalons	Cibles pour 2015-2016
- Fréquentation au MAAC et au MAEC	- MAAC : 181 000
- Nombre de téléchargements de documents éducatifs	- MAEC : 182 000
- Pourcentage de satisfaction des visiteurs et des usagers	- 50 000 téléchargements
- Nombre de programmes scolaires offerts / nombre de participants	- Pourcentage de satisfaction des visiteurs et des usagers : 90 %
	- Nouveau niveau de référence en raison de la fermeture du MSTC

4.3.3 Diffusion nationale

Le MNST poursuivra trois stratégies dans le cadre de cet objectif stratégique :

1. concevoir une gamme créative et pertinente de produits de diffusion;
2. concevoir et maintenir de solides réseaux régionaux, nationaux et internationaux;
3. rehausser sa visibilité grâce à de nouvelles stratégies de mise en marché et d'image de marque.

En 2015-2016, les activités suivantes ont été planifiées en vue de soutenir ces objectifs :

- concevoir de nouveaux canaux de diffusion;
- continuer à contribuer du contenu aux plateformes de données ouvertes;

- offrir les programmes nationaux dans le cadre de Parlons énergie et explorer de nouveaux programmes nationaux sur les jeux vidéo, l'exploitation minière, l'exploration spatiale et la préservation des aliments;
- renforcer la notoriété de la marque;
- concevoir de nouvelles applications mobiles et de la ludification;
- officialiser l'apprentissage à distance.

Pour accroître sa présence et sa diffusion à l'échelle nationale, le MNST ainsi que le MSTC, le MAEC et le MAAC doivent optimiser leur réputation nationale en tant qu'autorités et chefs de file dans leurs domaines respectifs. Ils doivent trouver d'autres façons de communiquer davantage de récits, d'atteindre des publics plus larges et de raconter l'histoire nationale. Pour atteindre ces objectifs, le MNST offrira plus de programmes numériques comme l'apprentissage à distance par l'intermédiaire de Skype et d'autres plateformes semblables; cela permettra d'accroître la présence nationale et de faire connaître la collection. Les connexions à distance nouvelles et existantes seront officialisées en vue de les rendre régulières, d'atteindre de nouveaux publics et de veiller à ce que les programmes aient une incidence sur la collectivité. La présentation de programmes sur une plateforme numérique est un excellent moyen de diffusion, surtout dans les petites collectivités éloignées. Dans la foulée du succès qu'a remporté l'application *Académie des as* du MAEC, la Société collaborera avec un développeur afin de concevoir trois autres applications sur les thèmes de l'aviation et de l'agriculture.

Pendant la fermeture du MSTC, soit jusqu'en 2017, la Société enrichira sa programmation de diffusion nationale. Elle continuera à élaborer, créer et réaliser des produits qui s'adresseront aux visiteurs actuels ou nouveaux, qui créeront des liens avec eux et qui susciteront leur participation à l'extérieur des musées. Fort de ses précédentes réussites, le MNST va continuer à offrir l'Institut d'été pour enseignants à l'élémentaire (IEEE), dont la portée et la diffusion seront étendues en vue d'y intégrer des ateliers partout au pays tout au long de l'année. Le MNST va continuer à établir de nouveaux réseaux et des partenariats novateurs et à les encourager afin de soutenir les initiatives de diffusion nationale. L'initiative pancanadienne Parlons énergie du MNST va continuer à travailler avec d'autres institutions scientifiques ainsi que des ministères et organismes gouvernementaux à tous les échelons, afin de poursuivre le dialogue en vue d'améliorer la sensibilisation au sujet de l'énergie partout au pays. De nouveaux programmes nationaux sur la ludification, l'exploitation minière, l'exploration spatiale et la préservation des aliments seront également explorés. Le MNST déploiera plus d'efforts pour faire connaître sa collection nationale en sciences et technologie aux Canadiens de tous les coins du pays, notamment par un calendrier d'expositions itinérantes plus rigoureux et un programme de prêts des artefacts.

La notoriété de sa marque constitue une part importante de l'accroissement de la diffusion du MNST. La Société a déjà pris des mesures à cet égard en devenant le premier musée

national canadien à se joindre au Google Cultural Institute. En 2015-2016, la marque du MNST fera l'objet d'une plus grande mise en marché par l'entremise de collaborations comme avec TSN et ComicCon. Un projet pilote sera également lancé et qui consiste à demander à des comédiens canadiens de faire de petits monologues sur des artefacts de la collection en vue de la diffusion d'une série sur YouTube.

Objectif stratégique : Diffusion nationale		Résultat : Le MNST a créé des produits qui ont rejoint et établi des liens avec des publics nouveaux et existants à l'extérieur des musées, et qui les ont mobilisés.		
Stratégie 1 : Concevoir une gamme créative et pertinente de produits de diffusion.				
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Officialiser l'apprentissage à distance et la salle de classe numérique.				
Établir les publics et offrir la programmation de l'apprentissage à distance.				
Continuer à contribuer aux données ouvertes.				
Améliorer le programme de prêts d'artefacts.				
Promouvoir et coordonner les prêts d'artefacts partout au Canada.				
Élaborer des collaborations en vue de concevoir des expositions itinérantes.				
Concevoir, promouvoir et coordonner les trajets des nouvelles expositions itinérantes.				
Concevoir de nouvelles applications mobiles et explorer la ludification en prévision du renouvellement du MSTC.				
Lancer les nouvelles applications mobiles.				
Stratégie 2 : Concevoir et maintenir de solides réseaux régionaux, nationaux et internationaux.				
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Concevoir des canaux et des réseaux de diffusion (milieu universitaire, industrie, culture et patrimoine, centres des sciences, organismes d'apprentissage informel, etc.).				
Contribuer aux canaux et aux réseaux, les enrichir et les gérer.				

Stratégie 3 : Rehausser la visibilité grâce à de nouvelles stratégies de mise en marché et d'image de marque.				
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Concevoir de nouvelles stratégies de mise en marché et d'image de marque. Mettre en œuvre les nouvelles stratégies de mise en marché et d'image de marque. Lancer le projet pilote de vidéos « Histoires hilarantes ».				
Continuer à concevoir des vidéos de la série « Histoires hilarantes ».				
Revoir et rajuster au besoin les vidéos de la série « Histoires hilarantes ».				
Concevoir des projets en vue d'alimenter le Google Cultural Institute. Examiner l'incidence de l'adhésion au Google Cultural Institute.				
MESURES ET INDICATEURS DE RENDEMENT				
Mesures ou jalons		Cibles pour 2015-2016		
- Nombre de participations virtuelles (Web, médias sociaux, etc.) - Fréquentation des expositions itinérantes - Nombre d'écoles qui ont utilisé les trousseaux éducatives Edukits		- Résultat de l'année précédente - Résultat de l'année précédente - Niveau de référence		

4.3.4 Viabilité et rentabilité

Le MNST poursuivra trois stratégies dans le cadre de cet objectif stratégique :

1. concevoir un solide modèle de gestion qui est diversifié et qui maximise la rentabilité commerciale;
2. avec les partenaires et les commanditaires, miser sur le programme du gouvernement en matière d'innovation;
3. investir dans ses effectifs et ses milieux de travail.

En 2015-2016, les activités suivantes ont été planifiées en vue de soutenir ces objectifs :

- mettre en œuvre les plans d'activités du MSTC, du MAEC et du MAAC;
- faire croître le développement des affaires;
- renforcer le personnel.

Pour la première fois, le MSTC, le MAEC et le MAAC ont chacun réalisé leur propre plan d'opérations commerciales et leur propre vision, qui sont en harmonie avec le mandat, la

Musée national des sciences et de la technologie

Sommaire du Plan d'entreprise de 2015-2016 à 2019-2020, Sommaire du Budget de fonctionnement 2015-2016 et Sommaire du Budget d'immobilisations 2015-2016

vision et les priorités du MNST et qui visent la cohérence en vue d'accroître les gains d'efficacité et la viabilité. Chaque musée a maintenant une vision claire de ce que sera l'expérience unique qu'ils proposeront aux visiteurs et les approches cohérentes leur permettant de concevoir et de réaliser des activités de production de recettes. Chaque site va concevoir une approche plus énergique en matière de location d'installations, qui sera alliée à une prestation inégalée de ses programmes afin de contribuer à la production de recettes additionnelles.

Comme la production de recettes est une priorité de toute première importance pour la Société, le MNST a mis sur pied une équipe unique, responsable de cet aspect et dirigée par une nouvelle directrice affectée au développement des affaires. Le MNST continuera à concentrer ses efforts sur l'obtention de commandites et de dons, sur l'établissement de relations de coopération et sur une plus grande insistance sur l'accroissement des activités philanthropiques. La conception d'approches collaboratives et la présentation d'une grande variété d'offres et d'occasions de participation à l'intention de divers organismes et personnes constitueront un moteur essentiel du succès de la Société.

Le gouvernement du Canada a récemment renouvelé sa Stratégie dans le domaine des sciences, des technologies et de l'innovation et en a fait l'annonce en décembre 2014. La Société est par conséquent bien placée pour participer à la prestation de l'un des quatre principes fondamentaux de la stratégie, soit la promotion d'une excellence de calibre mondial dans le domaine des sciences, des technologies et de l'innovation. Le MNST vise à favoriser des relations avec le milieu universitaire, le gouvernement et le secteur privé et à offrir une vitrine aux plus récentes innovations canadiennes.

Un des plus importants atouts de la Société demeure son personnel hautement qualifié. Soucieuse d'encourager le leadership chez tous ses employés et de leur permettre de se perfectionner, la Société continuera à leur offrir de la formation et du perfectionnement afin de favoriser une communication efficace et des occasions de leadership à l'échelle de la Société.

Objectif stratégique : Viabilité et rentabilité		Résultat : Le MNST est une organisation rentable, novatrice, bien organisée et financièrement viable.		
Stratégie 1 : Concevoir un solide modèle de gestion qui permet de diversifier et maximiser la rentabilité commerciale.				
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Mettre en œuvre des plans d'activités propres à chaque site pour le MAEC, le MAAC et le MSTC.				
Réviser et modifier chaque année les plans d'activités.				
Mettre en œuvre une nouvelle structure mensuelle de surveillance financière et de reddition de comptes.				
Concevoir et mettre en œuvre une nouvelle stratégie commerciale pour le développement des affaires.				
Réviser et rajuster la nouvelle stratégie commerciale pour le développement des affaires.				
Stratégie 2 : Avec les partenaires et les commanditaires, miser sur le programme du gouvernement en matière d'innovation.				
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Élaborer des plans pour déterminer la meilleure façon de travailler dans le cadre du Programme de partenariats internationaux en science et technologie (PPIST).				
Établir des relations avec les pays ciblés dans le cadre du PPIST.				
Mettre sur pied des collaborations avec le milieu universitaire, l'industrie et le gouvernement afin que le MSTC, le MAEC et le MAAC soient la vitrine des innovations de pointe.				
Stratégie 3 : Investir dans nos effectifs et nos milieux de travail.				
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Attirer des employés possédant des compétences nouvelles et nécessaires et développer ces compétences au sein du personnel.				
Continuer à renforcer et à motiver le personnel.				
MESURES ET INDICATEURS DE RENDEMENT				
Mesures ou jalons		Cibles pour 2015-2016		
- Montant des recettes d'exploitation produites		- 3,12 millions de dollars en production de recettes		
- Montant des contributions sous forme de dons, de commandites ou de dons en nature		- 1,6 million en contributions en nature		
- Nombre d'heures de formation offertes aux employés		- Résultat de l'année précédente		

4.3.5 Infrastructure novatrice et renouvelée

Le MNST privilégiera quatre stratégies dans le cadre de cet objectif stratégique :

1. inaugurer le MSTC renouvelé;
2. répondre à la nécessité d'avoir des installations de conservation et de restauration pour la collection aéronautique;
3. lancer une campagne de financement des immobilisations pour un centre de nutrition et de sécurité alimentaire au MAAC;
4. poursuivre la conception d'un édifice expressément conçu pour l'entreposage et la préservation de la collection nationale.

En 2015-2016, les activités suivantes ont été planifiées en vue de soutenir ces objectifs :

- terminer l'étape de la planification et entreprendre les travaux de réfection de l'infrastructure au MSTC;
- commencer les études du site pour les installations expressément conçues pour entreposer la collection en réserve;
- obtenir le financement et commencer le programme fonctionnel pour un centre de nutrition et de sécurité alimentaire au MAAC;
- réaliser une analyse de rentabilisation pour un centre de formation et de recherche en aéronautique au MAEC afin de disposer d'espace pour les travaux de conservation et de restauration de la collection aéronautique.

Les installations incluent toutes les activités liées aux environnements physiques nécessaires pour abriter, protéger et présenter la collection, les commodités publiques qui accueillent sur place des centaines de milliers de visiteurs chaque année, ainsi que les bureaux du personnel et les aires administratives. Le MNST créera, pour tous les Canadiens, des destinations reconnues à l'échelle nationale, ce qui lui permettra d'enrichir la collection et sa réputation et de faire preuve d'une gestion financière responsable.

La Société réalisera un grand projet d'immobilisations pour régler les problèmes d'infrastructure du MSTC. En novembre 2014, le gouvernement a annoncé qu'il financerait des travaux d'infrastructure en vue de remplacer le toit, solidifier les murs et améliorer le système d'extinction d'incendie afin que l'immeuble puisse résister aux secousses sismiques. Le gouvernement a aussi annoncé l'octroi de fonds pour moderniser la façade extérieure et rénover les aires d'exposition du musée en vue d'une réouverture prévue en 2017. (Voir la section 5.3.3, Grands projets d'immobilisations.)

La Société a besoin d'espace au MAEC pour conserver et restaurer des artefacts aéronautiques de grande taille. Ces installations faisaient partie du plan du site conçu pour

le MAEC; cependant, aucune source de financement n'a été trouvée. La Société va réaliser une analyse de rentabilisation pour la construction d'un hangar préfabriqué en acier et en tissu qui comporterait de l'espace technique et pour des laboratoires et qui répondrait aux besoins immédiats du MNST ainsi qu'à ceux de l'industrie. Le hangar constituerait une solution temporaire jusqu'à ce que le financement nécessaire à la construction des installations permanentes de conservation et de restauration des aéronefs soit trouvé, ce que la Société entend poursuivre à long terme.

Le MAAC explore de nouvelles frontières et diversifie ses publics grâce au nouveau Centre d'apprentissage, tout en continuant à se tourner vers l'avenir. Pour terminer la dernière étape du plan directeur du site, le MAAC va commencer à faire de la sensibilisation et à chercher du soutien financier pour un centre de nutrition et de sécurité alimentaire. Ce Centre offrira non seulement des possibilités de production de recettes, comme la location des installations, la boutique et les services alimentaires, mais il sera également un lieu où la collection nationale constituera un cadre inspirant pour la tenue de discussions nationales sur l'apprentissage dans le domaine de l'alimentation, la sécurité alimentaire et les politiques en matière d'alimentation.

Les artefacts du MNST sont actuellement entreposés dans trois bâtiments à vocation industrielle qui sont loués et qui ne sont pas considérés comme étant appropriés pour la préservation convenable de la collection du MNST. Les contraintes d'espace ont fait en sorte que les bâtiments sont utilisés à 130 % de leur capacité. La Société a mené à terme un programme fonctionnel qui tient compte des besoins actuels de la collection et qui prévoit 25 années de croissance de plus. Le MNST va continuer à explorer les possibilités de construire un édifice expressément conçu pour la collection en réserve, y compris les possibilités concernant des installations appropriées pour entreposer la collection, ainsi que les façons de faire qui permettraient de miser sur des investissements du secteur privé et sur les relations existantes avec les autres institutions de recherche et de conservation du patrimoine. La Société va poursuivre les consultations avec les représentants du gouvernement afin de veiller à ce que toutes les possibilités soient envisagées et que les processus demeurent transparents.

Objectif stratégique : Infrastructure novatrice et renouvelée	Résultat : Le MNST possède trois établissements muséaux que les publics canadiens et internationaux reconnaissent comme étant des destinations de choix dans la région de la capitale du Canada.				
Stratégie 1 : Inaugurer le MSTC renouvelé.					
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	<p>Terminer la décontamination et commencer les travaux de remplacement du toit et le renforcement parasismique du bâtiment.</p> <p>Terminer les travaux de remplacement du toit et le renforcement parasismique du bâtiment.</p> <p>Terminer la modernisation de la façade et rouvrir le MSTC.</p>
Stratégie 2 : Répondre à la nécessité d’avoir des installations de conservation et de restauration pour la collection aéronautique.					
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	<p>Réaliser une analyse de rentabilisation pour un centre de formation et de recherche en aéronautique.</p> <p>Répertorier les sources de financement pour la construction du hangar pour le nouveau centre de formation.</p> <p>Construire le hangar et ouvrir le nouveau centre.</p>
Stratégie 3 : Lancer une campagne de financement des immobilisations pour un centre de nutrition et de sécurité alimentaire au MAAC.					
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	<p>Lancer une campagne de financement des immobilisations pour un centre de nutrition et de sécurité alimentaire.</p> <p>Mettre au point un programme fonctionnel.</p> <p>Élaborer et concevoir le centre.</p> <p>Construire le centre.</p> <p>Ouvrir le centre.</p>
Stratégie 4 : Poursuivre la conception d’un édifice expressément conçu pour l’entreposage et la préservation de la collection nationale.					
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	<p>Mener des études et des consultations sur la conception d’installations expressément conçues pour entreposer la collection en réserve.</p> <p>Lancer une campagne de financement des immobilisations et un concours de design.</p> <p>Obtenir le financement, les plans et devis du site et de l’immeuble.</p> <p>Commencer la construction pour une livraison en 2021.</p>

MESURES ET INDICATEURS DE RENDEMENT	
Mesures ou jalons	Cibles pour 2015-2016
<ul style="list-style-type: none"> - Se conformer aux jalons du projet pour la modernisation du MSTC - Lancer avec succès la campagne de financement des immobilisations pour le centre de nutrition - Réaliser une analyse de rentabilisation pour le centre de formation - Explorer les options possibles concernant les installations pour la collection en réserve 	<ul style="list-style-type: none"> - Jalons respectés - Campagne de financement des immobilisations lancée - Analyse de rentabilisation réalisée - Options répertoriées concernant les installations pour la collection en réserve

5.0 EXPLICATIONS DES ÉTATS FINANCIERS

5.1 Budget de fonctionnement

5.1.1 Aperçu du budget de fonctionnement

En 2015-2016, la Société recevra des crédits parlementaires annuels de base de 26,865 millions de dollars, selon la méthode de la comptabilité de trésorerie, soit 26,065 millions de dollars pour le fonctionnement et 800 000 \$ pour les immobilisations. De plus, la Société recevra un financement temporaire de 2,890 millions de dollars pour poursuivre la mise en œuvre du plan de décontamination et de stabilisation du MSTC. La Société prévoit compléter ce financement à l'aide de recettes de 4,810 millions de dollars en 2015-2016. En tenant compte des recettes prévues, le budget total de fonctionnement sera de 34,2 millions de dollars.

En raison de la fermeture temporaire du MSTC, la Société prévoit une diminution de ses recettes comparativement aux dernières années, et ce, jusqu'à la réouverture du musée en 2017. La Société a dégagé un surplus de 883 000 \$ pour l'année financière 2014-2015 en raison des économies résultant de la fermeture du MSTC, car de grands projets d'immobilisations prévus pour cette année-là ont été suspendus. Comme la Société s'attend à enregistrer un déficit de 445 000 \$ pour 2015-2016, elle se servira de ses actifs non affectés pour couvrir ce montant.

Compte tenu de la situation budgétaire actuelle, la Société dispose de peu ou pas de marge de manœuvre pour absorber des dépenses imprévues. Elle va continuer à mettre en œuvre les stratégies suivantes afin de minimiser les conséquences de la fermeture du MSTC sur le budget de 2015-2016 :

- trouver des gains d'efficacité opérationnelle;
- maintenir la réduction du nombre de voyages et des frais de déplacement;
- évaluer la pertinence des programmes existants et réduire ou réaffecter les fonds, le cas échéant;
- augmenter le nombre de commandites et d'occasions philanthropiques et accroître les activités commerciales;
- fournir des données pour informer le gouvernement du Canada au sujet des pressions financières qui s'exercent sur la Société et qui entravent sa capacité à atteindre la viabilité financière.

En outre, en vue de répondre aux pressions financières, la Société a mis en œuvre un éventail de mesures de réduction de coûts au fil des ans, y compris :

- imposer un moratoire sur la conception de nouvelles expositions à moins que celles-ci ne soient financées par des commandites ou que la rentabilité de l'investissement ne soit garantie;
- prolonger l'utilisation du matériel au-delà de sa durée prévisible d'utilisation;
- limiter les dépenses discrétionnaires;
- poursuivre les programmes d'efficacité énergétique;
- réduire le nombre d'employés;
- réduire les programmes, les services et les activités offerts au public.

5.1.2 Tendances et pressions financières sur le plan du fonctionnement (viabilité financière)

Coûts de fonctionnement en hausse

Inflation

Les crédits parlementaires de la Société ne sont pas rajustés pour tenir compte de l'accroissement des coûts de fonctionnement de ses installations ou de prestation de ses programmes; ces coûts augmentent à peu près au même rythme que l'inflation.

Les loyers, les services publics, les taxes foncières, les PTLIF, le coût des services de protection et les frais de gestion des immeubles continuent d'augmenter en fonction des conditions du marché et de l'inflation. Or, la Société ne bénéficie pas de rajustements de ses crédits parlementaires. Par exemple, la Société loue un certain nombre d'immeubles pour loger la collection nationale. Comme à l'origine, ces édifices n'avaient pas été conçus pour l'entreposage et la préservation d'artefacts, la Société doit continuellement faire des améliorations locatives afin d'adapter les installations à ses besoins. La Société s'expose également à des augmentations de loyer au moment du renouvellement des baux. Les taux de renouvellement sont fondés sur la juste valeur marchande et prennent en compte des facteurs comme les taux d'inoccupation, le type d'édifice et la facilité d'accès aux corridors de transport pour l'entreposage industriel. Un bail devra être renouvelé en 2015-2016; le MNST s'attend à une augmentation de ses loyers pouvant atteindre 150 000 \$ par année.

Comme le financement n'est pas indexé, le MNST doit trouver des façons d'absorber l'augmentation de ses dépenses; pour équilibrer son budget, il doit réduire son personnel, ses programmes et ses services. La Société explore des possibilités d'aborder la question de la révision de ses niveaux de financement pour tous les musées nationaux afin de régler ce problème perpétuel.

Activités non provisionnées

L'effet de l'inflation sur les crédits de la Société est aggravé par le fait que le niveau de crédits de base qui lui est versé n'a pas été augmenté, malgré le fait qu'elle a deux nouvelles installations à gérer :

- En 1997, le MAAC est devenu un musée affilié de la Société; ses frais annuels d'exploitation sont de 3 millions de dollars. Bien qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada demeure le ministère ayant la garde du site, la Société est responsable de la programmation et des frais liés aux immobilisations et à l'exploitation du site (à l'exclusion des PTLIF).
- En 2005, le hangar d'entreposage de la collection a ouvert ses portes au MAEC, et ses coûts d'exploitation représentent 1,475 million de dollars par année. Un financement temporaire a été versé de manière ponctuelle pour couvrir les frais de fonctionnement des quatre premières années d'exploitation, mais aucun financement permanent n'a jamais été assuré.

Pour équilibrer son budget, le MNST a été obligé d'absorber les frais d'exploitation de ces installations et, par conséquent, il a dû réduire ses dépenses dans ses autres programmes et installations.

Entretien des immobilisations

L'état des immobilisations vieillissantes de la Société requiert des investissements annuels plus élevés pour les immobilisations. Parce que les crédits de base sont limités, les réparations sont faites au besoin, lorsqu'elles deviennent urgentes, ce qui a pour effet de reporter les travaux d'entretien ou d'augmenter l'ampleur des réparations à long terme.

5.2 Hypothèses de planification financière et prévisions pour 2015-2016

5.2.1 Crédits parlementaires

Pour l'exercice financier de 2015-2016, les crédits parlementaires du MNST s'élèvent à 59,110 millions de dollars selon la méthode de la comptabilité de caisse, soit : 26,865 millions de dollars en crédits de base du MNST; 2,890 millions de dollars en financement additionnel temporaire destiné au fonctionnement afin de mettre en œuvre le plan de décontamination et de stabilisation du MSTC; et 29,355 millions de dollars destinés aux immobilisations dans le cadre du projet de réfection de l'infrastructure du MSTC. Selon la méthode de la comptabilité d'exercice, un montant de 32,252 millions de dollars figure à titre de crédits parlementaires dans les états financiers de l'exercice 2015-2016. La période quinquennale de planification repose sur les suppositions suivantes : la Société continuera

de recevoir ses montants existants de crédits de base; elle recevra, de 2015-2016 à 2017-2018, un financement additionnel temporaire de fonctionnement de 3,563 millions de dollars pour le plan de décontamination et de stabilisation du Musée des sciences et de la technologie du Canada et pour l'obtention d'estimations détaillées des coûts de remplacement du toit et du renforcement parasismique du bâtiment; et la Société recevra une contribution ponctuelle d'immobilisations de 70,715 millions de dollars de 2015-2016 à 2017-2018 pour terminer le remplacement du toit et le renforcement parasismique du bâtiment et pour la modernisation des aires d'exposition et de la façade extérieure du musée.

Ce financement pour la réfection de l'infrastructure permettra de réparer le toit, qui est très détérioré et représente un grave problème pour le MSTC depuis plusieurs années, de rendre l'édifice conforme aux normes de construction parasismique et de moderniser la totalité de l'aire d'exposition et de la façade extérieure, offrant ainsi aux visiteurs une expérience plus pertinente et stimulante qui reflète les avancées scientifiques et les innovations passées et futures du Canada.

5.2.2 Prévisions de revenus

La Société prévoit compléter les crédits parlementaires grâce à différentes sources de financement, notamment par des recettes, des commandites et des dons philanthropiques. En 2014-2015, le total des recettes de la Société provenant de toutes les sources s'est élevé à 4,898 millions de dollars. La Société vise à maximiser ses recettes provenant de toutes les sources possibles, mais à la lumière des recettes des dernières années, la Société a adopté une approche prudente pour établir ses projections. Après avoir perçu d'importantes recettes en 2013-2014, en raison de la présentation de l'exposition **Star Wars^{MC} Identités** au MAEC, les recettes de 2014-2015 sont revenues au niveau de 2012-2013 et on s'attend à ce qu'elles demeurent stables dans les années à venir. La Société dispose de moyens limités pour investir davantage dans de nouvelles façons de produire des recettes. À cause de la fermeture du MSTC, la Société prévoit une baisse de revenus de l'ordre de 2,1 millions de dollars, tant pour 2015-2016 que pour 2016-2017, et ce n'est qu'en 2018-2019 que les revenus devraient revenir à leur niveau de 2012-2013.

Fréquentation

Les projections de revenus sont intrinsèquement liées au taux de fréquentation des visiteurs dans les musées. Les visiteurs paient habituellement les droits d'entrée et le stationnement; de plus, ils ont la possibilité de participer à une expérience thématique en payant un coût supplémentaire, de se procurer de la nourriture ou une boisson et de faire des achats à la boutique. La cible pour le nombre total de visiteurs a été établie à 383 000 pour l'année budgétaire 2015-2016, afin de tenir compte de la fermeture du MSTC depuis septembre 2014 et du nombre de personnes qui ont visité les deux autres musées au cours des dernières années.

Droits d'entrée, adhésions et programmation

Revenus provenant des droits d'entrée

Pour l'exercice financier de 2015-2016, les revenus estimatifs provenant des droits d'entrée sont fondés sur une prévision de 383 000 visiteurs au total, dont 308 000 visiteurs paieraient un droit d'entrée de 5 \$ en moyenne chacun. Ces prévisions sont cohérentes avec les résultats des années antérieures au MAAC et au MAEC, à l'exception de 2013-2014 qui a connu une hausse importante du nombre de visiteurs en raison de l'exposition **Star Wars^{MC} Identités**. Elles tiennent également compte de la fermeture du MSTC en septembre 2014. Bien que comparativement aux expériences semblables qu'offrent d'autres organismes en ce moment, la Société dispose d'une marge de manœuvre très limitée pour rajuster ses tarifs, elle continuera de suivre la demande pour les expériences muséales et adaptera ses droits d'entrée en conséquence afin de maximiser ses recettes.

Revenus provenant des adhésions

Jusqu'à la fermeture du MSTC, le nombre d'adhésions progressait au rythme prévu et devait atteindre un nombre record. La fermeture aura une incidence majeure sur les revenus provenant des adhésions, le nombre de visiteurs et la satisfaction générale des membres jusqu'à ce que le musée rouvre ses portes en 2017. Les revenus prévus pour 2015-2016 s'élèvent à 220 000 \$, soit une baisse de 52 %, à cause de la fermeture. Les membres continuent de profiter d'une excellente valeur au MAAC et au MAEC; durant la fermeture du MSTC, pour maintenir leur intérêt, les membres auront aussi accès à de nouveaux programmes, à des visites des collections « réservées aux membres » et à des activités sur invitation seulement. Ils bénéficieront également d'un système de bons différés pour les membres, qui correspond au nombre de mois perdus à cause de la fermeture. On s'attend à ce que les revenus provenant des adhésions diminuent pendant la fermeture du musée. Lorsque le MSTC rouvrira, le NMST entreprendra une énergique stratégie de commercialisation en vue de récupérer les membres dont l'adhésion est échue et d'en gagner de nouveaux.

L'approche de la Société s'appuie sur une stratégie de vente d'adhésions comportant plusieurs volets, puisqu'il existe différentes catégories d'adhésion, soit les familles, les aînés, les étudiants, les grands donateurs et autres. Les privilèges accordés aux membres sont les suivants : accès illimité au MSTC, au MAEC et au MAAC, rabais sur la marchandise à prix courant dans les boutiques des musées et les cafétérias, inscription anticipée aux programmes des camps d'été, et invitations à des activités et à des visites exclusives, réservées aux membres. Comme les membres bénéficient d'un droit d'entrée illimité dans les musées, ils sont comptabilisés dans le nombre de visiteurs inscrits ci-dessus et ils sont considérés comme étant des visiteurs payants aux fins du calcul des recettes provenant des droits d'entrée.

Revenus provenant des programmes éducatifs

Les revenus proviennent des frais facturés aux groupes scolaires pour les programmes éducatifs. Les musées de la Société offrent des programmes éducatifs aux élèves de la maternelle à la 12^e année; règle générale, les musées accueillent en moyenne 1 950 groupes scolaires par année, qui proviennent principalement de la région de la capitale du Canada et des environs. Les tarifs applicables aux camps d'été sont aussi une source de revenus. Les camps de la Société sont très populaires et proposent un grand nombre d'expériences uniques, comme des camps de jeux interactifs, des cours de cuisine, des expériences scientifiques et le soin des animaux de la Ferme. Compte tenu de la fermeture du MSTC jusqu'en 2017, la Société ne pourra pas maintenir le niveau de revenus générés au cours des années précédentes. Pour 2015-2016, les prévisions de revenus provenant de toute la programmation éducative s'établissent à 390 000 \$, dont 150 000 \$ proviennent des programmes scolaires (26 000 élèves au tarif moyen de 6 \$ par élève) et 240 000 \$ proviennent des camps d'été dans les musées (1 250 participants à 190 \$ en moyenne par semaine par camp). En 2018-2019, les revenus devraient revenir au niveau observé en 2012-2013.

Activités commerciales

Revenus provenant des ventes au détail

Les musées ont des boutiques sur place (au MAEC et au MSTC seulement) et des sites de vente en ligne qui offrent des livres, des jouets et des jeux, des articles-cadeaux, des vêtements et d'autres marchandises de marque en lien avec les sujets abordés et les expositions présentées dans chaque musée. En raison de la fermeture du MSTC, la Société prévoit une baisse notable de ses ventes au détail en 2015-2016, comparativement aux résultats de 2014-2015, et établit le montant total de ses recettes prévues à 535 000 \$. Les données fournies par la Museum Store Association indiquent que chaque visiteur dans un musée dépense 3,23 \$ en moyenne; en comparaison, les ventes au détail dans les autres musées nationaux d'Ottawa vont de montants nettement inférieurs à des sommes beaucoup plus élevées. Les revenus nets de la Société provenant des ventes au détail sont légèrement inférieurs à la moyenne, en raison de l'espace physique restreint pour la vente au détail, du budget limité pour la commercialisation, et des investissements nécessaires à l'amélioration de la boutique en ligne.

Revenus provenant du stationnement

En mai 2013, la Société a instauré le stationnement payant dans les trois sites des musées; le coût ponctuel de cette mesure a été de 112 500 \$. Le montant maximum des frais de stationnement est de 6 \$ par jour et les visiteurs peuvent réutiliser leur reçu de stationnement tout au long de la journée dans l'un ou l'autre des musées de la Société. Le stationnement est surveillé par une société tierce qui est responsable de la perception des frais de stationnement et de l'entretien des machines.

Pour l'exercice 2013-2014, la Société a enregistré des revenus provenant du stationnement de 540 000 \$. Ce montant est supérieur à ce qui était prévu en raison de la popularité de l'exposition **Star Wars^{MC} Identités** au MAEC, qui a engendré une forte hausse des revenus de stationnement. La fermeture du MSTC aura aussi une incidence sur les revenus provenant du stationnement pour 2015-2016 et 2016-2017; c'est pourquoi ils sont estimés à 170 000 \$ par année jusqu'à la réouverture du musée en 2017.

Revenus provenant de la location des installations

Le calcul des revenus provenant de la location des installations se base sur un modèle fondé sur un tarif par activité plus un modèle de partage des bénéfices avec la cafétéria et les services de traiteur. On suppose que le nombre total de locations pour toutes les installations susceptibles d'être louées dans les musées de la Société va augmenter par rapport aux dernières années, pour atteindre un total de 130 activités produisant un revenu moyen de 2 000 \$ chacune; les recettes prévues en 2015-2016 sont donc de 265 000 \$. Même si les locaux à louer au MSTC ne sont plus disponibles en raison de la fermeture du musée, les rénovations récentes de l'entrée du MAEC et du Centre d'apprentissage au MAAC, qui ont été financées grâce aux fonds reçus dans le cadre du budget de 2008, ajoutent de nouveaux espaces à louer aux installations existantes au MAEC. Comme ces nouveaux espaces vont être de plus en plus connus, les prévisions de revenus provenant de la location d'installations pour la période de 2016-2017 à 2019-2020 supposent qu'au cours des cinq années à venir, le nombre de locations va augmenter de l'ordre de 10 à 15 par année à chaque site.

Revenus provenant des expériences thématiques

Le MAEC et le MAAC offriront une expérience thématique additionnelle et facultative en échange de droits d'entrée plus élevés. Au MAEC, la Société prévoit environ 2 500 balades en avion, et elle reçoit une commission pour chaque balade vendue. Au MAAC, en moyenne, 15 000 visiteurs par année font une promenade en charrette tirée par des chevaux sur le site de la Ferme expérimentale centrale. Ces activités supplémentaires représentent une source constante de recettes, qui est en étroite corrélation avec le nombre de visiteurs dans les musées. Avec la fermeture du MSTC, les revenus additionnels provenant de l'expérience thématique à bord du simulateur spatial SIMEX sont perdus. On s'attend donc que les revenus provenant des expériences thématiques à l'échelle de la Société diminuent et qu'ils reviendront probablement aux niveaux de 2012-2013 lorsque le MSTC rouvrira ses portes au public en 2017 et avec l'ajout possible de nouvelles expériences thématiques.

Revenus provenant des activités de la Ferme

Le MAAC comprend une ferme de démonstration en activité, qui engendre des revenus provenant de la production laitière. Les revenus tirés de cette activité devraient être

comparables aux montants prévus pour 2014-2015 et demeurer constants au cours de la période de planification.

Autres revenus

Un montant a été budgétisé, normalement selon le principe de recouvrement des coûts, pour les revenus provenant des expositions itinérantes, de l'octroi de licences et des droits d'auteur. L'augmentation éventuelle des recettes provenant de ces sources fera l'objet d'un examen plus poussé au cours des années à venir.

Commandites et contributions

Pour 2015-2016, la cible pour les commandites est de 800 000 \$, ce qui est un montant réaliste compte tenu des initiatives et des programmes que la Société a récemment conçus et qui ont remporté beaucoup de succès. Les commandites ont remporté beaucoup de succès en 2014-2015, car elles ont permis d'obtenir des sommes importantes pour des initiatives comme les expositions **Vivre en orbite : la Station spatiale internationale** et **Conservation des aliments : de la science, on en mange!** de même que pour l'initiative pancanadienne Parlons énergie. La Société cherche à accroître les commandites et à établir des collaborations à long terme afin d'améliorer ses programmes et de réaliser son mandat. Le MNST ciblera les occasions de miser sur ses collaborations avec les ministères et organismes du gouvernement fédéral, les établissements d'enseignement postsecondaire et d'enseignement supérieur ainsi que le secteur privé, en offrant une vitrine publique pour présenter leurs priorités et innovations dans les domaines des sciences, de la technologie, du génie, des arts et des mathématiques (STGAM). Étant donné qu'il n'est plus possible de lancer de nouveaux programmes sans le soutien financier de collaborateurs externes, les tableaux contenus dans le présent plan d'entreprise ne comprennent pas d'importants nouveaux revenus pour des initiatives à venir; ils tiennent compte des montants prévus de financement provenant des produits existants. Les revenus et dépenses liés à des projets financés par de nouvelles commandites permettront au MNST de faire progresser des projets qui afficheront des revenus correspondant aux dépenses et qui n'auront pas d'incidence sur le revenu net au cours de la période de planification. Fait à noter, jusqu'à la réouverture du MSTC en 2017, il pourrait être plus difficile d'attirer de nouveaux commanditaires à l'échelle de la Société.

La Société prévoit que la Fondation pourra lui verser une contribution de 400 000 \$ en 2015-2016; ce montant est inférieur à ceux des années précédentes en raison de la fermeture du MSTC. La Société soutient les activités de collecte de fonds organisées par la Fondation en fournissant l'espace pour les activités spéciales et le personnel pour la réalisation de ces activités de financement. À compter de 2015-2016, la Fondation concentrera ses efforts sur les campagnes annuelles de financement, les activités de collecte de fonds et les dons importants; ces démarches se feront sous la direction du

nouveau directeur administratif. Par conséquent, la Société s'attend à ce que les cibles en matière de collecte de fonds augmentent avec le temps.

Les autres contributions de cette catégorie comprennent les services fournis par les employés d'autres organismes gouvernementaux, et dont la juste valeur marchande peut être déterminée.

Revenus de placements

L'encaisse est placée dans des instruments à faible risque (c.-à-d. des CPG et des obligations d'épargne du Canada) dont le rendement prévu est de 1,5 %, soit un apport de 90 000 \$. Comme l'encaisse servira à compléter le financement des investissements en immobilisations, sa diminution aura une incidence sur les revenus d'intérêts. De plus, le montant de l'encaisse sera tributaire du moment où le financement des infrastructures sera disponible et où les travaux dans le cadre des grands projets d'immobilisations seront terminés, ce qui aura une incidence sur les revenus de placements.

5.2.3 Dépenses prévues

Les dépenses prévues pour 2015-2016 et les années suivantes tiennent compte de la fermeture du MSTC de septembre 2014 à 2017. Toutefois, elles ne tiennent pas compte des effets des hausses salariales. Une nouvelle convention collective a été négociée en 2014-2015 et les dépenses seront rajustées en conséquence, afin d'équilibrer le budget. Cela pourrait engendrer des réductions de personnel afin de diminuer l'incidence des augmentations de salaire et de stabiliser les coûts de personnel au cours de la période de planification.

Les dépenses de la Société sont réparties selon les quatre éléments de l'architecture d'alignement des programmes. La Société a défini de nouveaux objectifs stratégiques pour la période de planification de 2015-2016 à 2019-2020, qui constituent des objectifs à long terme servant à orienter le travail accompli dans chaque programme.

Préservation du patrimoine : 4,300 millions de dollars

(Objectif stratégique : Au premier rang dans sa catégorie – Collection)

La préservation du patrimoine comprend toutes les activités de la Société dédiées au développement et à la préservation de la collection, comme la documentation, le catalogage, la conservation des artefacts, la recherche historique, la bibliothèque et les services connexes. Le MNST vise à enrichir la collection et à accroître sa réputation nationale et internationale.

Pour ce faire, il va se consacrer à la documentation de sa collection et mettre en œuvre des mesures de conservation préventive de base. L'accent mis sur le partage de la collection

avec des musées de partout au Canada aidera à résorber une partie du problème de surcapacité et les pressions accrues qui s'exercent sur les installations d'entreposage en raison de la fermeture du MSTC. Les institutions qui emprunteront des artefacts devront assumer les frais connexes; ces montants seront comptabilisés au fur et à mesure que les ententes seront conclues.

Diffusion des connaissances : 11,165 millions de dollars

(Objectifs stratégiques : Au premier rang dans sa catégorie – Éducation et expositions et Diffusion nationale)

La diffusion des connaissances inclut toutes les activités dédiées à l'interprétation de la collection et à la démonstration de procédés scientifiques et techniques à l'intention des Canadiens. Le MNST vise à susciter l'intérêt des Canadiens pour le passé, le présent et l'avenir des sciences, de la technologie et de la société par l'entremise d'expériences riches et captivantes. Il vise également à accroître son rayonnement avec divers intervenants des domaines des sciences, de la technologie et de la culture dans toutes les provinces et tous les territoires.

Pour atteindre ces objectifs, le principal investissement sera consacré aux programmes permettant d'interpréter la collection et à l'entretien des expositions actuelles au MAEC et au MAAC ainsi qu'à la mise en œuvre de la stratégie nationale de diffusion. La mise sur pied de nouvelles expositions va continuer à être tributaire de la participation de collaborateurs. La Société continuera à apporter de petits changements au MAEC et au MAAC afin de maintenir les taux de fréquentation grâce à des expériences améliorées pour les visiteurs. Des initiatives comme Parlons énergie et **Conservation des aliments : de la science, on en mange!** permettront à la Société de poursuivre son travail avec des institutions de partout au pays en vue de contribuer à la promotion de la culture scientifique. Les dépenses associées à la diffusion des connaissances ont connu une importante hausse en 2013-2014 en raison des dépenses liées à l'exposition **Star Wars^{MC} Identités**. Pour 2015-2016 et les deux exercices suivants, les dépenses liées à la diffusion des connaissances devraient diminuer considérablement à cause de la fermeture du MSTC.

Services internes : 6,755 millions de dollars

(Objectif stratégique : Viabilité et rentabilité)

Les services internes comprennent toutes les activités de soutien qui se rapportent à l'intendance et à la gestion de l'infrastructure, des ressources et des services de la Société. Le MNST vise à faire preuve d'une gestion et d'une gouvernance responsables des ressources financières et autres, et a pour but d'attirer, de former, de soutenir et de maintenir en fonction une main-d'œuvre hautement qualifiée et dynamique.

Ce secteur continue de faire l'objet d'un examen dans le cadre des efforts visant à réduire tous les coûts de fonctionnement. L'accent sera mis sur les investissements dans des outils permettant de rationaliser les processus et d'obtenir des gains d'efficacité à long terme, comme le nouveau système de gestion des ressources humaines et le système de gestion des actifs numériques.

Installations : 15,190 millions de dollars

(Objectif stratégique : Infrastructure novatrice et renouvelée)

Les installations incluent toutes les activités liées aux environnements physiques nécessaires pour abriter, protéger et présenter la collection, les commodités publiques qui accueillent sur place des centaines de milliers de visiteurs chaque année, ainsi que les bureaux du personnel et les aires administratives. Le MNST créera, pour tous les Canadiens, des destinations reconnues à l'échelle nationale, ce qui lui permettra d'enrichir la collection et sa réputation et de faire preuve d'une gestion financière responsable.

Le vieillissement des infrastructures faisant partie du portefeuille immobilier de la Société engendre une augmentation des frais de réparation et d'entretien. L'accroissement des coûts des fournisseurs de services, en raison de l'inflation, et l'augmentation des tarifs des services publics ajoutent à la pression qui s'exerce sur ce secteur.

En 2015-2016, un bail important arrive à échéance; il s'agit d'un des édifices où travaillent les employés et où se trouvent des aires d'entreposage de la collection. Alors que la Société examine différentes avenues afin de réduire le montant de ses loyers, y compris des prolongations de bail et des baux à plus long terme, l'augmentation estimée des loyers pourrait atteindre 150 000 \$ par année.

Tableau 2

États des résultats – selon la méthode de la comptabilité d'exercice
(en milliers de dollars)

	2014- 2015 Actuel	2015- 2016 Prévision	2016-2017 Budget	2017-2018 Budget	2018-2019 Budget	2019- 2020 Budget
RECETTES						
Droits d'entrée						
Sciences et technologie	889 \$	0 \$	0 \$	800 \$	1 400 \$	1 435 \$
Aviation et espace	674 \$	650 \$	660 \$	670 \$	680 \$	690 \$
Agriculture et alimentation	717 \$	620 \$	630 \$	640 \$	650 \$	660 \$
Ventes dans les boutiques	682 \$	535 \$	575 \$	800 \$	1 100 \$	1 150 \$
Location des installations et concessions	325 \$	265 \$	280 \$	310 \$	325 \$	335 \$
Stationnement	441 \$	170 \$	175 \$	250 \$	320 \$	330 \$
Adhésions	452 \$	220 \$	230 \$	300 \$	430 \$	465 \$
Activités de la Ferme	358 \$	315 \$	325 \$	340 \$	350 \$	355 \$
Expériences thématiques	99 \$	95 \$	100 \$	110 \$	125 \$	130 \$
Autres	261 \$	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$
	4 898 \$	3 120 \$	3 225 \$	4 470 \$	5 630 \$	5 800 \$
Contributions	1 979 \$	1 600 \$	1 600 \$	1 600 \$	1 600 \$	1 600 \$
Intérêts	151 \$	90 \$	90 \$	90 \$	90 \$	90 \$
Total des revenus	7 028 \$	4 810 \$	4 915 \$	6 160 \$	7 320 \$	7 490 \$
DÉPENSES						
Préservation du patrimoine	4 120 \$	4 300 \$	4 300 \$	4 350 \$	4 350 \$	4 375 \$
Diffusion des connaissances	13 661 \$	11 165 \$	10 895 \$	11 545 \$	12 625 \$	12 650 \$
Activités de soutien	6 563 \$	6 755 \$	6 730 \$	7 075 \$	7 100 \$	7 125 \$
Installations	13 481 \$	15 190 \$	12 855 \$	12 718 \$	12 600 \$	12 700 \$
Total des dépenses	37 831 \$	37 410 \$	34 780 \$	35 688 \$	36 675 \$	36 850 \$
Résultats d'exploitation nets avant le financement gouvernemental	30 803 \$	32 700 \$	- 29 865 \$	- 29 528 \$	- 29 355 \$	29 360 \$
Crédits parlementaires ¹	31 686 \$	32 255 \$	29 870 \$	29 533 \$	29 365 \$	29 365 \$
Bénéfice net (perte nette)²	883 \$	- 445 \$	5 \$	5 \$	10 \$	5 \$

¹ Les crédits parlementaires ont été présentés selon la méthode de la comptabilité d'exercice; ils ont été modifiés par rapport à nos crédits parlementaires, comme le montre le tableau 16.

² La perte inscrite en 2014-2015 dans l'état des résultats d'exploitation est attribuable à la fermeture du MSTC. La Société utilise les actifs nets non affectés accumulés à la fin de 2012-2013 pour financer le déficit d'exploitation de 2014-2015; elle fera de même en 2015-2016.

Tableau 3**Crédits parlementaires – selon la méthode de la comptabilité d'exercice**
(en milliers de dollars)

	2013- 2014	2014- 2015	2015-2016	2016- 2017	2017-2018	2018- 2019	2019- 2020
CRÉDITS PARLEMENTAIRES							
Crédits de base pour le fonctionnement et les immobilisations	26 862 \$	26 865 \$	26 865 \$	26 865 \$	26 865 \$	26 865 \$	26 865 \$
Financement ponctuel (budget de 2008 pour le MAAC)	141 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Financement temporaire pour le plan de décontamination et de stabilisation au MSTC	0 \$	6 279 \$	2 890 \$	505 \$	168 \$	0 \$	0 \$
Investissement ponctuel dans les infrastructures au MSTC	0 \$	0 \$	29 355 \$	32 610 \$	8 750 \$	0 \$	0 \$
Total partiel – Budget principal des dépenses	27 003 \$	33 144 \$	63 165 \$	57 586 \$	34 033 \$	26 865 \$	26 865 \$
Crédits reportés utilisés dans l'exercice en cours	1 813 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Crédits approuvés pour l'exercice en cours pour des dépenses et des achats de biens dans les années futures	-	-5 090 \$	-	-	-	-	-
Montant utilisé pour l'acquisition d'immobilisations	- 2 259 \$	- 798 \$	- 35 245 \$	33 310 \$	- 9 450 \$	- 700 \$	- 700 \$
Amortissement du financement des immobilisations reporté	3 206 \$	4 172 \$	3 200 \$	3 200 \$	3 200 \$	3 200 \$	3 200 \$
Crédits parlementaires présentés dans les états financiers	29 763 \$	31 686 \$	32 255 \$	29 870 \$	29 533 \$	29 365 \$	29 365 \$

5.3 Budget d'immobilisations

La Société va utiliser un financement de base des immobilisations de 800 000 \$ en 2015-2016, puisé à même le montant de 26,865 millions de dollars qu'elle reçoit en crédits. À cause des pressions qui s'exercent sur son budget de fonctionnement, la Société a reporté certains projets d'immobilisations en 2014-2015; elle utilisera ses fonds pour résoudre temporairement les problèmes de santé et de sécurité au MSTC et pour couvrir partiellement la diminution de revenus liée à la fermeture du MSTC.

De plus, en 2015-2016, la Société va entreprendre un grand projet d'infrastructure au MSTC grâce à un investissement ponctuel en immobilisations du gouvernement du Canada, dont le montant total est de 70,7 millions de dollars sur trois ans. Le projet comprendra le remplacement complet du toit, des travaux structurels en vue de renforcer les murs périmétriques et le système d'extinction d'incendie afin que l'immeuble puisse résister aux

secousses sismiques, la modernisation des aires d'exposition et une nouvelle façade extérieure. La Société cherchera à obtenir des fonds d'organismes du secteur privé en offrant une plateforme leur permettant d'exposer leurs technologies. Le but est de compléter le financement gouvernemental en ciblant des entreprises du domaine des technologies et d'autres fournisseurs en vue de recueillir au moins 2 millions de dollars en contributions en nature au cours des trois prochaines années.

5.3.1 Plan quinquennal d'immobilisations

Au cours des cinq prochaines années, le MNST effectuera d'importants travaux d'infrastructure au MSTC, comme il est expliqué dans la section ci-dessous. Outre le financement unique affecté à l'infrastructure, la Société dispose de peu de fonds pour les immobilisations; ces fonds seront investis dans l'entretien essentiel et les réparations urgentes, qui auront pour but de prolonger de plus d'un an la durée de vie utile des immeubles. Le budget d'immobilisations pour 2015-2016 est de 30,155 millions de dollars et il comprend deux composantes : le financement ponctuel pour la réfection de l'infrastructure et les exigences continues en matière d'immobilisations. Le tableau 12 contient le budget quinquennal d'immobilisations à long terme de la Société.

Tableau 4

Budget d'immobilisations du MNST par musée et actifs de la Société

	2014-2015 Budget	2014-2015 Actuel	2015-2016 Budget	2016-2017 Projection	2017-2018 Projection	2018-2019 Projection	2019-2020 Projection
Projet de réfection de l'infrastructure du MSTC ¹	0 \$	0 \$	29 355 000 \$	32 610 000 \$	8 750 000 \$	0 \$	0 \$
Remplacement planifié à la fin du cycle de vie – MSTC	0 \$	0 \$	0 \$	25 000 \$	25 000 \$	25 000 \$	25 000 \$
Remplacement planifié à la fin du cycle de vie – MAEC	175 000 \$	55 000 \$	150 000 \$	25 000 \$	25 000 \$	25 000 \$	25 000 \$
Remplacement planifié à la fin du cycle de vie – MAAC	75 000 \$	238 000 \$	125 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$
Société	300 000 \$	432 000 \$	400 000 \$	450 000 \$	450 000 \$	450 000 \$	450 000 \$
Améliorations locatives	150 000 \$	73 000 \$	125 000 \$	125 000 \$	125 000 \$	125 000 \$	125 000 \$
TOTAL	700 000 \$	798 000 \$	30 155 000 \$	33 310 000 \$	9 450 000 \$	700 000 \$	700 000 \$

5.3.2 Grands projets d'immobilisations

Au cours de l'exercice 2014-2015, le gouvernement du Canada a approuvé un financement totalisant 80,5 millions de dollars pour que le MNST puisse réaliser des travaux de réfection, de rénovation et de modernisation au bâtiment du MSTC. De cette somme, 9,8 millions de dollars proviennent de la réserve de gestion pour mettre en œuvre le plan de décontamination et de stabilisation et pour obtenir des études et des estimations détaillées des coûts pour le remplacement du toit et le renforcement parasismique de l'édifice du musée. La réalisation de l'ensemble du projet nécessitera la fermeture temporaire du musée pour une durée pouvant atteindre 38 mois; la réouverture est prévue pour 2017.

Réfection de l'infrastructure du MSTC

Volet 1

Le premier volet consiste à décontaminer et à stabiliser, puis à réparer l'enveloppe de l'immeuble de base du MSTC.

Les contrats pour l'entreprise de gestion de projet et l'expert-conseil principal ont été accordés en février 2015. Lorsque les plans et devis seront terminés, la meilleure façon de procéder pour l'établissement du calendrier pour le remplacement du toit et le renforcement parasismique du bâtiment sera déterminée.

Au terme d'un examen minutieux et de discussions approfondies avec l'équipe de gestion du projet, la Société a décidé de modifier le processus d'appel d'offres, qui porte maintenant sur la gestion de la construction au lieu de la conception-construction. Ce processus modifié fait en sorte que l'entrepreneur général est présent dès le début du processus de conception plutôt qu'à la fin. Ce faisant, l'entrepreneur général aura l'occasion de faire partie de l'équipe de conception et de fournir ses connaissances d'expert à propos de la constructibilité des éléments de conception.

Le processus de gestion de la construction permet à l'expert-conseil principal, avec l'aide de l'entrepreneur général, de préparer de façon séquentielle plutôt que tous en même temps les dossiers d'appel d'offres pour les différents corps de métier. Cela permettra d'avancer considérablement l'échéancier des corps de métier. Les corps de métier comprennent tous les différents sous-traitants qui seront appelés à travailler dans le cadre du projet, y compris la démolition et les travaux mécaniques, structurels, électriques, etc. Dans le cadre de la proposition de l'entrepreneur général à la suite de la Demande de propositions (DP), celui-ci nommera deux ou trois entreprises particulières qui seront préqualifiées pour tous les corps de métier et il travaillera directement avec ces entreprises pour établir les coûts des dossiers d'appel d'offres précis. Le fait que l'entrepreneur général participe à la préparation de ces dossiers d'appel d'offres permet au constructeur de donner son point de vue sur le processus, ce qui réduit le risque de coûts additionnels et de réclamations pour

les retards. Cela devrait permettre de réduire le coût total, car les soumissions des corps de métier pourront avoir lieu plus tôt et l'échéancier pourra être devancé.

Ce processus peut être bénéfique pour le projet de réfection de l'infrastructure du MSTC, car l'approche fondée sur des dossiers séquentiels d'appel d'offres fait en sorte que les travaux en lien avec un dossier d'appel d'offres peuvent commencer pendant que les experts-conseils préparent le dossier d'appel d'offres suivant. Bien que ce processus prenne un peu plus de temps au départ, ce temps sera facilement récupéré durant la construction.

En 2016-2017, le nouveau toit sera installé et les travaux parasismiques seront terminés, tout comme l'amélioration du système d'extinction d'incendie et le rejointoiment des briques.

Volet 2

Le deuxième volet comprendra tous les travaux en lien avec la modernisation des aires d'exposition, ce qui inclura la rénovation et l'aménagement de l'intérieur du bâtiment, l'élaboration du cadre thématique ainsi que la conception et la fabrication d'expositions nouvelles ou rajeunies et leur installation dans le musée.

Le processus que la Société entreprend respecte les normes et pratiques reconnues dans le domaine de la conception d'une grande installation ou d'une grande aire d'exposition. Les étapes suivent une séquence logique et passent du général au particulier et du concept à la pratique.

Plan directeur du concept

Une DP a été affichée sur MERX en vue de choisir une entreprise qui aidera le musée à élaborer un plan directeur du concept, qui comprendra un plan touchant l'expérience des visiteurs et les programmes ainsi qu'un concept et un plan de mise en œuvre pour tous les espaces publics; le contrat a été accordé en mars 2015. Le document, que l'entreprise retenue devra préparer, décrira les expositions rajeunies et modernisées, leur présentation visuelle, l'expérience générale des visiteurs et les nombreux espaces adjacents dont le musée a besoin pour s'acquitter de son mandat. Le plan directeur du concept devrait être prêt d'ici la fin du mois de juin 2015. L'entreprise demeurera également présente tout au long du processus de conception afin de veiller au respect du concept.

Le MSTC a déjà pris quelques décisions concernant le plan directeur du concept, qui sera étoffé davantage avec l'entreprise retenue. Par exemple, l'espace destiné aux trains sera conservé, mais il sera modernisé; la Cuisine bizarre sera entièrement refaite; un espace hautement interactif, provisoirement appelé l'espace d'innovation pour les enfants, sera

créé à l'intention des enfants âgés de 2 à 11 ans; l'aménagement d'un « laboratoire de fabrication » pour les 13 à 17 ans est envisagé pour servir d'incubateur pour tester et rajuster les activités interactives et les programmes à venir; ce lieu serait également accessible aux universitaires, qui pourraient s'en servir comme laboratoire devant public; et finalement, un espace polyvalent et divisible de 930 mètres carrés sera aménagé pour les expositions temporaires et les expositions itinérantes.

Consultations

Le MSTC a déjà commencé à consulter les intervenants externes du milieu des musées et des centres de sciences afin de glaner de l'information sur les pratiques d'excellence et les enseignements tirés lors de la réalisation de projets d'envergure dans le domaine des expositions et qui sont similaires à ceux entrepris par la Société. Un plan de consultation sera élaboré en détail lorsque les consultations seront entreprises; il permettra de déterminer les sujets sur lesquels porteront les consultations et quelles personnes seront consultées.

Type	Tâches	Valeur
Consultations des membres	Inviter les membres à examiner des éléments concrets de ce qui a été prévu au chapitre de l'expérience des visiteurs, p. ex., les thèmes, les améliorations à apporter aux services, les décisions relativement à ce qui doit être conservé ou éliminé.	Les membres ont une connaissance intime et précieuse de l'expérience des visiteurs au MSTC, notamment des enjeux qui pourraient ou devraient être corrigés. Les invitations à participer permettront également de mobiliser les membres et de maintenir leur intérêt.
Consultations ouvertes	Offrir à toutes les personnes intéressées des occasions de transmettre des idées, des critiques, etc. <u>Physiques</u> : portes ouvertes ou présentations d'idées avec de l'espace pour les commentaires. <u>Sur le Web</u> : plateformes ouvertes (Hangouts, wiki).	Offrir à toutes les personnes intéressées au projet des occasions de jouer un rôle dans sa conception. C'est une façon de tester des idées et des concepts avec des gens qui sont susceptibles d'être de futurs visiteurs ou utilisateurs de contenu.
Entrevues avec des intervenants	Rejoindre des organismes avec lesquels la Société travaille actuellement (ou avec lesquels elle vise à travailler). Entrevues à l'aide de questions prédéfinies; enregistrer les entrevues afin d'en faire un résumé.	Répertorier les besoins et les attentes des groupes d'intérêts spéciaux. Concevoir un bassin de gens à aller voir au fur et à mesure que des questions sont soulevées.
Accessibilité	Embaucher des consultants externes et indépendants afin de surveiller les	C'est une assurance qualifiée et indépendante que le musée répondra

Type	Tâches	Valeur
	enjeux liés à l'accessibilité et de recommander des solutions.	aux besoins des Canadiens ayant un handicap (physique ou cognitif).
Consulter les élèves et les étudiants; on pourrait faire appel au Comité consultatif jeunesse de la SMSTC	Travailler avec des élèves et des étudiants de différents âges afin d'intégrer leurs idées et leurs intérêts dans le réaménagement. Du travail intéressant a été réalisé avec de jeunes enfants, grâce à des exercices à l'aide de dessins.	Refléter les intérêts des enfants et des étudiants en lien avec le plan d'expositions et le plan de programmation.

Conception, fabrication et installation

La Société fera principalement appel à des spécialistes externes du domaine de la conception d'expositions muséales pour la conception et la fabrication de l'exposition. Une DP sera affichée au début de 2015-2016 afin de trouver le gestionnaire principal de projet qui sera chargé de la gestion globale du projet, y compris le suivi des nombreux contrats et l'interaction avec l'entreprise de gestion de projet responsable du volet 1.

Même si l'essentiel de la conception et de la fabrication des expositions aura lieu en 2016-2017, la conception préliminaire commencera en 2015-2016. Des DP vont être affichées au cours de l'été 2015 en vue de choisir les entreprises de conception-fabrication qui élaboreront, concevront, fabriqueront et installeront les nombreux éléments des aires d'exposition rajoutées ou modernisées. Le nombre de DP sera fonction du nombre d'éléments distincts précisés dans le plan directeur du concept.

La fabrication des expositions se fera à l'extérieur du musée, à partir de 2016-2017, en même temps que la réfection du bâtiment. L'installation des expositions à l'intérieur du musée commencera à la fin du printemps 2017, en prévision d'une réouverture à l'automne 2017.

Immeuble de base et aménagement des aires d'exposition

Les besoins relatifs à l'immeuble de base et aux expositions seront établis en détail durant la phase de conception. Les travaux de construction de l'immeuble de base commenceront une fois que le toit aura été remplacé en 2016-2017; ils consisteront en la construction de nouveaux murs, l'installation de revêtements de sol, la peinture, l'électricité, la sécurité, les technologies de l'information et les autres travaux d'aménagement des expositions.

Commandites

Une stratégie relative aux commandites a été élaborée. Cette stratégie comprend une liste de commanditaires et de donateurs potentiels et elle vise plus particulièrement certains aspects du musée. De plus, la stratégie répartit les commandites en catégories et énonce clairement les tranches de dons et les avantages qui s’y rattachent. L’équipe des commandites a déjà inventorié un certain nombre de commanditaires qui ont manifesté leur intérêt pour l’espace d’innovation pour les enfants.

5.3.3 Actifs à l’échelle de la Société

Les actifs de la Société sont principalement des actifs d’exploitation et de l’équipement, dont un parc de huit véhicules, de l’équipement de manutention du matériel, des actifs en matière de technologie de l’information, des meubles et des accessoires. Étant donné que l’environnement externe s’appuie de plus en plus sur l’information, la Société doit réorienter une partie de ses crédits parlementaires vers ce domaine. Le volet Diffusion des connaissances de son mandat a aussi radicalement changé, les clients externes et internes s’attendant à avoir accès à plus de renseignements et d’images numériques. Les serveurs de données, la largeur de bande, les pare-feu et le matériel numérique sont devenus une nécessité et exigeront des ressources additionnelles. La valeur totale des actifs et des investissements du MNST au cours des deux dernières années a porté sur ces investissements en vue de réaliser des gains d’efficacités opérationnelles.

5.3.4 Besoins non provisionnés en matière d’immobilisations

Il faut de toute urgence effectuer les mises à niveau et apporter des améliorations aux sites afin de rehausser l’expérience des visiteurs et de veiller à ce que les infrastructures de la Société ne se détériorent pas ou ne soient pas défectueuses, ce qui l’empêcherait de réaliser les activités prévues à son mandat. Par exemple, la Société a préparé des plans à long terme pour les sites du MAEC et du MAAC. Ces plans ont été approuvés par le conseil d’administration du MNST et par la Commission de la capitale nationale. Une fois les pressions budgétaires résolues, si des ressources additionnelles devaient être disponibles, la Société investirait dans les améliorations suivantes de ses infrastructures immobilières, énoncées dans le tableau ci-dessous (par ordre de priorité).

Tableau 5

Exigences non provisionnées en matière d'immobilisations et nouvelles installations nécessaires

Besoins non provisionnés en matière d'immobilisations du MNST

Achèvement de l'aménagement du nouveau Centre d'apprentissage au MAAC

Unités de ventilation et mise à niveau des sanitaires à l'édifice 2380 (MSTC)

Remplacement des appareils de chauffage et de climatisation à l'édifice 2495 (MSTC)

Système d'extinction d'incendie et alimentation électrique de secours aux édifices 94 et 95 (MAAC)

Travaux de génie civil au MAAC pour améliorer l'accès des visiteurs

Nouveaux appareils de TI dans les musées en vue d'améliorer l'expérience des visiteurs, comme des applications de nouvelles et de réalité augmentée

Mise à niveau du système mécanique à l'édifice 2421 (MSTC)

Passerelle entre le musée et le hangar au MAEC

TOTAL

Nouvelles installations nécessaires au MNST

Nouvelles installations d'entreposage de la collection

Nouveau centre sur la sécurité alimentaire et la nutrition (MAAC)

Nouveau centre de formation et de recherche en aéronautique

Nouveau hangar de conservation et de restauration (MAEC)

5.3.5 Nouvelles installations requises

Entreposage de la collection

Les artefacts du MNST sont actuellement entreposés dans trois bâtiments à vocation industrielle qui sont loués et qui ne sont pas considérés comme étant appropriés pour la préservation convenable de la collection du MNST. La vérificatrice générale a signalé les lacunes de ces bâtiments dans deux examens spéciaux de la Société en 2004 et 2009. Les contraintes d'espace ont fait en sorte que les bâtiments sont utilisés à 130 % de leur capacité, ce qui oblige souvent la Société à refuser des ajouts précieux à sa collection nationale. De plus, il faut constamment faire des améliorations locatives afin d'adapter les installations aux besoins.

La Société a mené à terme un programme fonctionnel qui tient compte des besoins actuels de la collection et qui prévoit 25 années de croissance de plus. La Société a également commencé à explorer les possibilités de concevoir un immeuble multifonctionnel, qui servirait de campus des sciences, de la technologie et de l'innovation et qui miserait sur des investissements du secteur privé ainsi que sur les relations que le MNST entretient déjà avec l'industrie et le milieu universitaire en ce qui a trait à la recherche et à l'innovation dans le domaine des sciences et de la technologie.

La Société va poursuivre les consultations avec les représentants du gouvernement afin de veiller à ce que toutes les possibilités soient envisagées et que les processus demeurent transparents. Le MNST va concevoir des plans du site et entreprendre des études archéologiques, géotechniques et environnementales, entre autres. Les résultats de ces démarches fourniront à la Société des paramètres en vue de solliciter l'appui du secteur privé. Pour pouvoir explorer ces occasions éventuelles, il faudrait demander des autorisations si le MNST cherche à conclure une transaction immobilière.

Musée de l'aviation et de l'espace du Canada (MAEC)

Le MAEC est constitué de deux bâtiments principaux et de deux structures de soutien plus petites. À l'aube de ses 25 ans, le site a été mis à niveau grâce à des décisions de financement adoptées en 2006 et en 2008. La phase II de ce projet portera sur la mise en œuvre de son plan à long terme pour le site, y compris la construction d'une passerelle à l'abri des intempéries entre le musée et les hangars pour avions. L'absence de lien physique empêche les visiteurs, notamment les personnes ayant un handicap, les personnes âgées et les groupes scolaires, de découvrir la totalité de la collection du MAEC lorsqu'il fait froid, qu'il vente ou qu'il pleut. La passerelle encouragerait les visiteurs à venir admirer le reste de la collection d'avions de réputation mondiale, qui se trouve dans le hangar. Le MAEC

participera également à la coordination de la reconstruction des bâtiments de l'aéroport Rockcliffe, qui font partie intégrante du plan du site.

La Société a besoin d'espace au MAEC pour conserver et restaurer des artefacts aéronautiques de grande taille. Ces installations faisaient partie du plan du site conçu pour le MAEC; cependant, aucune source de financement n'a été trouvée. Comme la collection aéronautique du MNST prend de l'ampleur, il en va de même des besoins de ce dernier en matière d'installations de conservation et de restauration. À la lumière de sa compréhension de l'industrie aéronautique et des relations qu'elle entretient déjà avec des établissements et des écoles qui offrent de l'enseignement et de la formation en pilotage, la Société a constaté que l'industrie aéronautique et astronautique est en croissance et qu'elle a besoin d'espace pour la formation des pilotes et pour accueillir des laboratoires techniques. Cet espace destiné aux laboratoires techniques est du même type que celui dont la Société aurait besoin pour ses travaux de conservation et de restauration de ses aéronefs.

La Société va réaliser une analyse de rentabilisation pour la construction d'un hangar préfabriqué en acier et en tissu qui comporterait de l'espace technique et pour des laboratoires et qui répondrait aux besoins immédiats du MNST ainsi qu'à ceux de l'industrie. L'immeuble consisterait en une structure de base en métal avec des panneaux qui se glissent dans les cadres pour former une structure rigide comme un hangar d'aérodrome. L'« enveloppe » du bâtiment serait faite d'une forme de matériau synthétique et serait isolée de manière à correspondre à la norme R40. La structure métallique a une durée de vie de 60 ans minimum, alors que l'enveloppe est garantie pendant 25 ans. Parce que l'immeuble serait érigé sur une dalle en béton et qu'il serait très étanche à l'air et bien isolé, ses coûts de fonctionnement seraient environ 75 % moins élevés que ceux d'un bâtiment comparable.

Le hangar serait situé à l'endroit déjà prévu pour les installations de conservation et de restauration dans le plan du site du MAEC. Il accueillerait un centre de formation et de recherche en aéronautique et comprendrait un espace pour la formation en pilotage, qui serait loué à des écoles et des établissements.

Le hangar constituerait une solution temporaire jusqu'à ce que le financement nécessaire à la construction des installations permanentes de conservation et de restauration des aéronefs soit trouvé, ce que la Société entend poursuivre à long terme. L'analyse de rentabilisation en cours a pour but d'évaluer les coûts et les bénéfices liés au hangar, y compris les possibilités qu'il s'autofinance grâce au revenu des loyers. Étant donné que la Société n'a pas de fonds disponibles pour construire ou exploiter le hangar, la recherche de financement se tournera vers d'autres sources, dont le secteur privé. Les revenus provenant du hangar pourraient également contribuer au financement de projets d'envergure au chapitre de la conservation.

Le centre serait un milieu non partisan où les élèves des niveaux élémentaire, secondaire et collégial ainsi que les étudiants universitaires pourraient se sentir habilités à poursuivre des carrières dans le domaine aéronautique. Le centre et le MAEC seraient également des vitrines de premier choix pour présenter les innovations futures de ce secteur.

Il est possible que ce plan puisse progresser, et des discussions se tiennent actuellement avec l'industrie au sujet d'éventuelles collaborations, mais tous les futurs projets d'immobilisations au MAEC ne sont toujours pas financés.

Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada (MAAC)

Le MAAC est situé à la Ferme expérimentale centrale (FEC) à Ottawa. La Ferme a été désignée site du patrimoine national et est un endroit parfait pour le musée. Le MAAC occupe cinq bâtiments appartenant à Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC). Tel qu'il a été prévu dans le budget de 2008, 4,6 millions de dollars ont été investis dans le site pour des projets d'infrastructure dans le cadre du plan d'aménagement à long terme du site du musée, qui a été approuvé par AAC et la Commission de la capitale nationale en 2006-2007. Les mises à niveau incluent un centre expressément conçu pour accueillir les visiteurs, de nouvelles salles de classe et une aire d'exposition améliorée. Le plan du site tient également compte du déplacement des visiteurs sur les lieux afin d'améliorer les activités d'exploitation et d'accroître la sécurité des visiteurs sur le site. Les étapes subséquentes du plan d'immobilisations à long terme, comme l'achèvement de l'aménagement du Centre d'apprentissage et des travaux de génie civil pour améliorer l'accès des visiteurs et leur sécurité, y compris la circulation autour du site et le déplacement du stationnement, ne sont toujours pas provisionnées.

Le MAAC explore de nouvelles frontières et diversifie ses publics grâce au nouveau Centre d'apprentissage, tout en continuant à se tourner vers l'avenir. Pour terminer la dernière étape du plan directeur du site, le MAAC va commencer à faire de la sensibilisation et lancer une campagne de financement des immobilisations en prévision d'un centre de nutrition et de sécurité alimentaire. Pour le moment, le montant qui pourrait être recueilli dans le cadre d'une campagne de financement des immobilisations n'est pas encore connu; une analyse plus poussée est nécessaire. Le centre sera un établissement multifonctionnel qui répondra aux exigences du Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada en matière d'accessibilité des visiteurs, de production de recettes, de programmation et de sécurité.

Le centre offrira aux visiteurs des commodités qui correspondent à ce qu'on attend d'un musée national, comme des aires ou un hall de réception, la possibilité d'acheter de simples rafraîchissements et des souvenirs, des endroits sécuritaires pour les transactions financières et les premiers soins de même que la possibilité de tenir des activités à l'intérieur lorsqu'il fait mauvais. Le nouveau Centre répondra également à la demande du marché local, régional, national et international en ce qui a trait à des lieux pour des

réunions, des journées de réflexion, des cérémonies de remise de prix et des consultations publiques. Il offrirait également la possibilité d'attirer des expositions fortement médiatisées et de présenter au public une plus grande part de la collection nationale, en plus de pouvoir accueillir d'autres partenaires qui travailleraient à partir du site.

ANNEXE 1 — EXPOSITIONS PRÉVUES EN 2015-2016

Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada

- **Un goût de science** (exposition itinérante)
- Présentation à l'occasion de l'Année internationale des sols

Musée de l'aviation et de l'espace du Canada

- **Vivre en orbite : la Station spatiale internationale**
- Renouvellement de l'exposition sur les débuts de l'aviation

Musée des sciences et de la technologie du Canada

- Fermé jusqu'en 2017.

ANNEXE 2 – CONSEIL D’ADMINISTRATION DU MNST

(au 1^{er} avril 2015)

Remarque : À la fin de leur mandat, les administrateurs continuent à siéger au conseil jusqu’à ce qu’un remplaçant soit nommé. Il y a actuellement un administrateur dont le mandat est arrivé à terme.

Administrateur	Ville (province)	Mandat
Gary Polonsky, président	Courtice (Ont.)	<i>Reconduction :</i> 14 janvier 2014 – 13 janvier 2018 <i>Mandat initial :</i> 14 janvier 2010 – 13 janvier 2014
Jim Silye, vice-président	Arnprior (Ont.)	<i>Reconduction :</i> 18 juin 2014 – 17 juin 2018 <i>Mandat initial :</i> 18 juin 2010 – 17 juin 2014
Marie-Claire Bélanger	Montréal (Qué.)	1 ^{er} mars 2012 – 29 février 2016
Harold F. Bjarnason	Gimli (Man.)	<i>Reconduction :</i> 1 ^{er} octobre 2013 – 30 septembre 2017 <i>Mandat initial :</i> 23 avril 2009 – 30 septembre 2013
Jane Hungerford	Vancouver (C.-B.)	7 mars 2013 – 6 mars 2017
Helen Johns	Exeter (Ont.)	4 octobre 2013 – 3 octobre 2016
Glenn Schmidt, ing., MBA	Calgary (Alb.)	17 décembre 2013 – 16 décembre 2017
E. Virginia I. McLaughlin	Cobourgh (Ont.)	<i>Reconduction :</i> 18 décembre 2012 – 17 décembre 2016 <i>Mandat initial :</i> 18 décembre 2009 – 17 décembre 2012
David Cohen	Westmount (Qué.)	13 juin 2014 – 12 juin 2018
Neil Gary Russon, FCMA, FCPA	Fredericton (N.-B.)	<i>Reconduction :</i> 1 ^{er} mars 2012 – 29 février 2016 <i>Mandat initial :</i> 29 janvier 2008 – 29 février 2012
David Desjardins	New Maryland (N.-B.)	5 février 2015 – 4 février 2019
Président-directeur général		Mandat
Alex Benay		2 juillet 2014 – 1 ^{er} juillet 2019