



CANADA SCIENCE AND TECHNOLOGY
MUSEUMS CORPORATION
SOCIÉTÉ DES MUSÉES DE SCIENCES
ET TECHNOLOGIES DU CANADA

A FASCINATING WORLD
UN MONDE FASCINANT



Société des musées des sciences et technologies du Canada

Sommaire du plan d'entreprise 2016-2017 à 2020-2021

Sommaire du budget de fonctionnement 2016-2017

Sommaire du budget d'immobilisations 2016-2017

Canada 

Table des matières

SOMMAIRE	3
1.0 MANDAT	6
1.1 SOUTIEN DES PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES	7
2.0 PROFIL DE LA SOCIÉTÉ	8
2.1 LES MUSÉES ET LA COLLECTION	8
2.2 STRUCTURE DE GOUVERNANCE.....	9
2.2.1 Conseil d'administration.....	9
2.2.2 Comités du conseil d'administration	10
2.2.3 Haute direction.....	11
2.2.4 Évaluation du rendement.....	11
3.0 ENJEUX STRATÉGIQUES	12
3.1 ANALYSE ENVIRONNEMENTALE.....	12
3.2 RISQUES ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION	14
3.3 FAITS SAILLANTS ET DÉFIS POUR 2015-2016.....	16
3.3.1 Faits saillants	16
3.3.2 Défis et enseignements tirés.....	16
4.0 OBJECTIFS STRATÉGIQUES	18
4.1 PROCESSUS DE PLANIFICATION	18
4.2 ARCHITECTURE D'ALIGNEMENT DES PROGRAMMES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES	18
4.3 STRATÉGIES ET ACTIVITÉS	19
4.3.1 Au premier rang dans sa catégorie – Collection	19
4.3.2 Au premier rang dans sa catégorie – Éducation et expositions	21
4.3.3 Portée nationale.....	24
4.3.4 Viabilité et rentabilité.....	26
4.3.5 Infrastructure novatrice et renouvelée	28
5.0 EXPLICATIONS DES ÉTATS FINANCIERS	31
5.1 APERÇU DES ÉTATS FINANCIERS	31
5.2 HYPOTHÈSES DE PLANIFICATION FINANCIÈRE ET PRÉVISIONS	32
5.2.1 Crédits parlementaires	32
5.2.1 Prévisions de revenus	32
5.3 BUDGET DE FONCTIONNEMENT	36
5.3.1 Dépenses prévues.....	36
5.3.2 Dépenses d'exploitation	38
5.4 BUDGET D'IMMOBILISATIONS.....	40
5.4.1 Grands projets d'immobilisations	41
5.4.2 Actifs à l'échelle de la Société.....	45
5.4.3 Besoins non provisionnés en matière d'immobilisations.....	45
5.5 VIABILITÉ FINANCIÈRE.....	46
6.0 ÉTATS FINANCIERS	48
ANNEXE 1 — EXPOSITIONS PRÉVUES EN 2016-2017	53
ANNEXE 2 — CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SMSTC	54

SOMMAIRE

En vertu de la *Loi sur les musées*, la Société des musées des sciences et technologies du Canada (SMSTC ou la Société) est responsable de la conservation et de la protection du patrimoine scientifique et technologique du Canada ainsi que de la promotion et de la diffusion des connaissances qui s'y rattachent auprès de tous les Canadiens. La SMSTC est une société d'État fédérale fier d'administrer le Musée des sciences et de la technologie du Canada (MSTC) et ses deux musées affiliés, 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). La SMSTC utilise, présente et interprète les innovations scientifiques et technologiques du Canada en vue d'inciter les jeunes Canadiens à explorer les sciences, la technologie, le génie, les arts et les mathématiques ainsi que les nombreuses carrières possibles dans ces domaines.

Objectifs stratégiques

La SMSTC entreprendra des activités à l'appui de ses cinq objectifs stratégiques en vue de promouvoir une culture nationale fondée sur les sciences, la technologie et l'innovation, en mettant l'accent sur la jeunesse, les innovateurs de demain, et en encourageant l'accès participatif au patrimoine. Ces activités comprendront la numérisation d'expériences muséales, le développement de collaborations qui favorisent et enrichissent la culture et l'entreprise scientifiques canadiennes, et incitent les jeunes Canadiens à explorer des carrières en sciences, en technologie, en génie et en mathématiques.

Au premier rang dans sa catégorie – Collection

- Poursuivre la rationalisation et la numérisation de la collection;
- mettre en œuvre un plan de recherche par domaine, 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.

Au premier rang dans sa catégorie – Éducation et expositions

- Concevoir de nouvelles expositions au MAAC et au MAEC;
- moderniser les aires d'exposition du MSTC;
- organiser des activités pour souligner le 150^e anniversaire du Canada.

Diffusion nationale

- Concevoir de nouveaux canaux de diffusion, les gérer et les enrichir;
- explorer de nouveaux programmes nationaux sur les jeux vidéo, les mines, l'exploration spatiale et la conservation des aliments;
- renforcer la notoriété de la marque;
- concevoir de nouvelles applications mobiles et miser sur la ludification.

Viabilité et rentabilité

- Mettre en œuvre les plans d'activités du MSTC, du MAEC et du MAAC;
- continuer d'alimenter les plateformes de données ouvertes du patrimoine;
- accroître le développement des affaires;
- favoriser un milieu de travail sain.

Infrastructure novatrice et renouvelée

- terminer les travaux de modernisation de l'infrastructure du MSTC;
- commencer l'élaboration et la conception en vue de la construction d'un Centre de conservation de collections;
- étudier la faisabilité d'une campagne de financement pour le Centre d'innovation alimentaire au MAAC;
- étudier la possibilité d'obtenir du financement pour l'aménagement d'un espace consacré aux travaux de conservation et de restauration de la collection aéronautique.

Au cours du cycle de planification de 2016-2017 à 2020-2021, le MSTC, le MAEC et le MAAC communiqueront avec les Canadiens et susciteront leur participation grâce à des expériences tangibles dans les musées et à une variété de plateformes numériques. Les trois musées créeront des rencontres qui racontent l'histoire de Canadiens extraordinaires et de leurs innovations. Ils mettront en évidence des avancées scientifiques et technologiques et leurs concepteurs, de même que les partenaires commerciaux qui les soutiennent. Ils offriront des expériences uniques qui susciteront la fierté des Canadiens à l'égard de leur passé commun et qui motiveront les innovateurs de demain. Les musées seront des lieux inspirants où se rencontreront le passé scientifique et technologique du Canada et les innovations de l'avenir et où de nouvelles idées jailliront.

La SMSTC poursuivra plusieurs initiatives afin d'accroître son empreinte numérique en vue de favoriser une culture participative et une participation au patrimoine. Il redoublera d'efforts pour devenir des spécialistes de la participation en ligne, des coordonnateurs de contenu et des contrôleurs de la qualité plutôt que d'être la seule et unique source de création du contenu. La SMSTC se concentrera sur la création d'une représentation numérique de la collection scientifique et technologique nationale par l'entremise de diverses plateformes, notamment le balayage 3D et la ludification, et la présentation du contenu des musées de nombreuses manières créatives et innovatrices. Afin de demeurer pertinent et novateur, la SMSTC explorera diverses façons de susciter l'intérêt des Canadiens au moyen de la sphère publique numérique en utilisant des technologies de l'information et des plateformes de médias numériques pour présenter la programmation des musées de manière plus efficiente et efficace, et offrir un accès à sa collection à un plus grand nombre de Canadiens.

Au cours de 2016-2017, les travaux de réparation et de réfection du bâtiment du MSTC seront complétés. La conception et la production des expositions achemineront afin de procéder à leur installation à partir d'avril 2017. La planification et la conception du Centre de conservation de collections (CCC) sera aura lieu, et on s'attend d'effectuer la percée de terre à l'automne 2017. Étant donné le délai serré de 24 mois pour compléter le CCC, la Société suivra de près l'état d'avancements des travaux et s'assurera que les divers intervenants sont interpellés pour veiller à ce les enjeux sont réglés rapidement afin que le calendrier soit rigoureusement respecté.

Principaux risques

Les principaux risques auxquels la Société fait face en 2016-2017 sont les suivants :

Risque 1 : *L'incidence des dépassements de coûts dans le cadre du projet de modernisation de l'infrastructure du MSTC ou du projet de Centre de conservation de collections.*

En raison des pressions exercées sur le budget de fonctionnement et de ses crédits de base limités, la Société ne serait pas en mesure d'absorber des dépassements de coûts résultant de l'un de ces projets

sans que cela n'ait des effets négatifs sur les activités du MAEC ou du MAAC. Afin de diminuer ce risque, la SMSTC a mis sur pied une équipe de professionnels hautement qualifiés pour mener à bien le projet de modernisation du MSTC, et procède actuellement à la même chose pour le projet de Centre de conservation de collections. Le Comité des installations majeures du conseil d'administration continuera d'assurer la supervision du projet.

Risque 2 : *La perte de pertinence liée à la capacité restreinte d'investir dans de nouveaux programmes et de nouvelles expositions sur de multiples plateformes.*

Le financement des activités de base de la SMSTC n'a pas été augmenté depuis plus de vingt ans et les pressions financières exercées associés demeurent et continuent de compromettre la capacité de la SMSTC d'investir dans de nouveaux programmes et nouvelles expositions, offrant davantage d'interactivité, tant sur place que sur les plateformes numériques. La Société continue de rechercher activement des commanditaires et des collaborateurs pour financer des programmes, des expositions et des initiatives numériques.

Risque 3 : *La mise en péril la collection nationale entreposée en raison de conditions d'entreposage inadéquates.*

Pendant la construction du Centre de conservation de collections, la collection nationale continuera d'être à risque en raison des mesures de contrôle de la sécurité et de l'environnement qui sont inadéquates dans les installations actuelles. Entre-temps, la Société poursuivra le projet de rationalisation de la collection en vue de gérer celle-ci et de trouver des efficiences opérationnelles, tout en effectuant des réparations minimales aux bâtiments loués pour assurer la santé et la sécurité du personnel et la protection des artefacts.

Budgets

La Société présente des budgets de fonctionnement et d'immobilisations équilibrés pour 2016-2017. Le budget de fonctionnement de 2016-2017 sera de 34,255 millions de dollars, et comprend des revenus projetés de 7,685 millions de dollars provenant des droits d'entrée au MAAC et au MAEC, des adhésions, de la programmation, des activités commerciales, des commandites et des dons philanthropiques.

Le budget d'immobilisations de 2016-2017 de 89,230 millions de dollars comprend un financement de 0,8 million de dollars et un financement temporaire pour le projet de modernisation du MSTC, et la construction du nouveau Centre de conservation de collections, ainsi que des crédits reportés de 2015-2016.

1.0 MANDAT

Législation gouvernementale

La Société des musées des sciences et technologies du Canada (la SMSTC ou la Société) a été constituée en société d'État autonome le 1^{er} juillet 1990, au moment de l'adoption de la *Loi sur les musées*. La SMSTC agit de manière indépendante du gouvernement en ce qui a trait aux décisions relatives à son fonctionnement et à sa programmation. La SMSTC est fier d'administrer le Musée des sciences et de la technologie du Canada (MSTC) et deux musées nationaux affiliés : 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).

Aux termes de la *Loi sur les musées*, la Société des musées des sciences et technologies du Canada¹ est une entité juridique distincte, qui est l'entière propriété du gouvernement du Canada. La SMSTC 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 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.

Rôle en matière de politiques publiques

Le rôle général de la SMSTC 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.

¹ L'appellation légale de la Société est le Musée national des sciences et de la technologie.

Vision

Inciter tous 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

La SMSTC suit les valeurs de la fonction publique du gouvernement du Canada, à savoir le respect, l'intendance, l'intégrité et l'excellence. Dans le cadre d'un vaste processus de consultation, auquel le personnel a participé, les nouvelles valeurs institutionnelles suivantes ont été établies et orienteront les décisions et les mesures prises par la SMSTC tant par l'institution que par chaque employé. Les valeurs institutionnelles sont la créativité, le respect, la responsabilité, la collaboration, l'intégrité et la fierté.

1.1 Soutien des priorités gouvernementales

La SMSTC 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 la préservation du patrimoine. La Société assure une gestion rigoureuse de ses ressources financières, de ses actifs et de ses ressources humaines, tout en s'engageant à être ouverte et transparente dans toutes ses activités.

Le mandat et les activités de la SMSTC s'harmonisent avec les priorités du gouvernement en ce qui concerne 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 contribué à l'histoire du Canada, les percées scientifiques actuelles et les visions du monde de demain. La SMSTC entend 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 de la SMSTC et sa collection logent dans 19 édifices répartis dans trois emplacements situés à Ottawa. Le Musée des sciences et de la technologie du Canada est situé sur le boulevard St-Laurent avec les bureaux de la Société et trois entrepôts qui 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, les programmes et les bureaux ainsi que des salles à louer.

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 canadienne; 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'artéfacts. 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'artéfacts 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'artéfacts, 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.

Le musée est fermé en raison d'un projet majeur de réfection de l'infrastructure qui comprend le remplacement du toit, la rénovation du bâtiment afin qu'il respecte les normes sismiques et l'amélioration de la façade extérieure. Le MSTC entreprend également la modernisation des aires d'exposition en vue de sa réouverture en 2017.

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'inciter 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.

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, axés sur l'éducation dans le domaine de l'alimentation. Ce thème, pertinent pour tous les auditoires, peu importe leur âge, leur sexe ou leurs connaissances, permettra au musée d'accroître ses

collaborations et ses relations avec des organismes des secteurs de la santé, de la sûreté des aliments, de l'éducation et de la culture.

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'artéfacts 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 communiquer 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 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 artéfacts 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 de découvertes novatrices et de 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.

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 responsable du Patrimoine canadien avec l'approbation du gouverneur en conseil (Les mandats des administrateurs actuels se trouvent à l'annexe 2.)

Le conseil d'administration constitue l'organe directeur de la SMSTC et, par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien, 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 de la SMSTC 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. Il mobilise également 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 installations majeures. Chaque comité est régi par son propre mandat. Les comités se réunissent habituellement tous les trois mois ou au besoin.

Comité exécutif

Le Comité exécutif établit les objectifs de rendement annuel du président-directeur général. Il détient les pleins pouvoirs lors de situations exceptionnelles où il n'est pas possible de réunir rapidement tous les membres du conseil d'administration. Le Comité exécutif est composé du président, du vice-président et de deux autres administrateurs. Le président-directeur général de la Société siège au sein de ce comité mais n'a pas droit de vote.

Comité des finances, de vérification et de gestion des risques

Le Comité des finances, de vérification et de gestion des risques supervise les contrôles de gestion financière de la SMSTC ainsi que ses pratiques et ses systèmes d'information. Le Comité examine les plans quinquennaux de fonctionnement et d'immobilisations de la SMSTC 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 de la SMSTC, le Comité détermine 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 président-directeur général et le président du conseil, ces derniers n'ayant cependant pas droit de vote.

Comité de gouvernance

Le Comité de gouvernance surveille et examine la gouvernance de la SMSTC 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 de la SMSTC. Le Comité de gouvernance revoit la structure des comités du conseil et supervise le processus d'autoévaluation de ce dernier. Le président du conseil informe le ministre responsable des résultats généraux des sondages.

Le Comité de gouvernance soutient la planification de la relève au conseil en veillant à ce que la matrice des compétences soit régulièrement mise à jour, et en cernant les lacunes au chapitre des compétences, de l'expérience ou de la représentation. Le Comité est composé d'au moins quatre administrateurs, en plus du président du conseil et du président-directeur général, ces derniers n'ayant cependant pas droit de vote au sein du Comité.

Comité des installations majeures

Le Comité des installations majeures surveille de près les grands projets d'infrastructure que la SMSTC entreprend, ainsi que les plans d'infrastructure à long terme pour le MSTC, le MAEC et le MAAC. Le Comité est composé d'au moins quatre administrateurs, du président du conseil qui a droit de vote, ainsi que du président-directeur général qui n'a pas le droit de vote.

2.2.3 Haute direction

Les activités quotidiennes de la SMSTC sont administrées par le président-directeur général, avec l'aide de l'équipe de la haute direction. Celle-ci regroupe le chef de l'exploitation; le directeur général de chaque musée; le directeur, Développement des affaires; le vice-président, Ressources humaines; le vice-président, Affaires publiques; et, le vice-président, Collection, recherche et gouvernance.

2.2.4 Évaluation du rendement

Le président du conseil d'administration a la responsabilité de conclure chaque année une entente de rendement avec le président-directeur général. Le Comité exécutif du conseil prépare l'entente du président-directeur général; celle-ci comprend des objectifs avec des mesures de rendement en harmonie avec le plan d'entreprise qui a été approuvé et les priorités actuelles du gouvernement selon les catégories suivantes : politiques et programmes; gestion; relations avec les actionnaires et les intervenants; résultats au chapitre de la direction; et résultats collectifs. Le conseil d'administration reçoit des rapports trimestriels sur le rendement du président-directeur général. À la fin de l'exercice financier, le conseil prépare une évaluation écrite sur le rendement du président-directeur général et fait une recommandation au ministre du Patrimoine canadien en vue de fixer une cote de rendement.

Chaque année, le président-directeur général effectue l'évaluation de rendement des membres de l'équipe de la haute direction en fonction des objectifs énoncés dans leurs ententes respectives selon les activités présentées dans le plan de l'entreprise. Les évaluations ont lieu au milieu de l'année afin de suivre les progrès accomplis par rapport aux objectifs et de cerner les ajustements nécessaires, ainsi qu'à la fin de l'année. Selon les tâches de l'employé, le rendement est évalué en fonction de huit mesures d'efficacité : connaissance du travail, analyse des problèmes et jugement, aptitudes en communication, relations de travail et entregent, travail d'équipe, gestion financière, leadership en matière de ressources humaines, gestion générale et responsabilisation.

3.0 ENJEUX STRATÉGIQUES

3.1 Analyse environnementale

Données démographiques

Afin de demeurer d'actualité pour le public, les musées doivent tenir compte des changements démographiques au sein de la société canadienne. La population du Canada compte davantage de personnes âgées de 65 ans et plus que d'enfants (Statistique Canada, 2015). Ce groupe démographique en croissance est le plus susceptible de dépenser de l'argent pour des voyages et des activités de loisirs et est appelé à devenir une part importante de la clientèle de la SMSTC. Une augmentation des ressources financières et de la disponibilité de ce groupe démographique en fait une ressource précieuse qui pourrait venir se joindre au groupe de bénévoles de la SMSTC. La Société doit également tenir compte des nombreux immigrants : 60 % de la croissance de la population canadienne est attribuable à la migration internationale (Statistique Canada, 2015). Ces tendances démographiques contribuent à la diversification et à l'enrichissement de la société canadienne et modifient le profil type du visiteur de musées. La Société se penche sur des façons de modifier sa programmation, ses services et son accessibilité pour prendre en considération cette population diversifiée.

Climat économique

L'économie canadienne continue de subir des rajustements complexes en raison des difficultés récentes du marché mondial du pétrole, du renforcement de l'économie américaine ainsi que la valeur du dollar canadien. Les dépenses en tourisme tendent à dépendre fortement de la santé de l'économie; tout repli exerce une pression à la baisse sur le tourisme. Les ménages lourdement endettés et un marché immobilier surévalué dans les grands centres demeureront des facteurs de contrainte sur les dépenses des consommateurs canadiens. (TD, Perspectives économiques provinciales, juillet 2015.)

La SMSTC entend continuer à faire un suivi de l'évolution de ces conditions économiques dans le contexte de ses prévisions en matière de tarification et de revenus, et de ses projections de coûts pour les grands projets d'infrastructure.

Tourisme

Les revenus de la SMSTC dépendent largement de la fréquentation des musées, laquelle est directement influencée par l'économie canadienne et mondiale de même que par le marché des voyages et du tourisme. L'incertitude économique signifie que les musées doivent continuer de trouver de nouvelles façons d'attirer les visiteurs et de susciter leur participation grâce à une programmation et des expositions extraordinaires, tout en s'attachant à faire vivre une expérience hors du commun aux visiteurs.

Le tourisme international dans la région de la capitale nationale est légèrement à la hausse. Les voyageurs potentiels utilisent de plus en plus Internet et les médias sociaux pour connaître les nouvelles attractions partout dans le monde et pour trouver la manière la moins coûteuse d'atteindre ces destinations. Les attentes des consommateurs en matière de rapport qualité-prix sont de plus en plus élevées, et les voyageurs sont à la recherche de nouvelles expériences susceptibles de satisfaire leur curiosité (Stratégie fédérale en matière de tourisme).

La SMSTC continuera de chercher de nouvelles façons d'offrir des expériences riches en vue d'augmenter le nombre de visiteurs dans ses musées.

Environnement numérique

Rares sont les initiatives que des musées pourraient entreprendre et qui rendraient un fier service à la recherche et à l'éducation à l'exception de la numérisation et de la participation numérique (projet de numérisation de l'institut Smithsonian). Seule une petite partie de la population canadienne habite dans des villes qui possèdent des musées nationaux.

Feront encore partie des priorités de la SMSTC la numérisation de la collection, l'adoption de nouvelles technologies, et la recherche des meilleures stratégies et plateformes numériques pour faire connaître aux Canadiens leur passé, leur présent et leur avenir sur les plans scientifique et technologique. Dans le but de devenir un leader de l'industrie culturelle en ce qui a trait à l'utilisation de technologies numériques et de stratégies de participation numérique, la SMSTC commencera à explorer des applications de réalité amplifiée dans un contexte muséal. Les connexions et conversations virtuelles continueront d'être le premier moyen de faire participer les Canadiens à des discussions sur les STAGM (sciences, technologie, génie, arts et mathématiques).

L'utilisation des applications mobiles (applis) dans les musées est une nouvelle tendance qui tire parti de la reconnaissance de l'emplacement et du système de localisation GPS pour offrir des renseignements supplémentaires au visiteur au sujet d'une exposition, d'un artefact, ou du musée. Des applications comme Académie des as, Escadrille noire et Spatial : la planète rouge, offrent la possibilité de faire participer des visiteurs virtuels. Une présence en ligne comme la plateforme interactive Canada 150 et la présentation de 107 000 artefacts en ligne à l'aide de l'Institut culturel de Google enrichit l'expérience muséale et permet de rejoindre le monde entier. La SMSTC est bien placée et continuera de surveiller les possibilités et les tendances en formation numérique et en apprentissage à distance à titre de moyen pour susciter la participation d'un public de plus en plus vaste et diversifié à l'échelle nationale.

Dans l'effort croissant de parvenir à fusionner la préservation du passé et l'introduction de technologies du futur, plusieurs musées ont intégrées des technologies 3D. Le recours à la numérisation et à l'impression 3D d'artefacts augmente les possibilités du public d'accéder aux collections des musées. La nouvelle technologie permet de créer des répliques accessibles au public tout en préservant les artefacts fragiles. La SMSTC crée déjà des modèles 3D d'artefacts et des maquettes 3D qui sont accessibles sur Internet. Les musées qui utilisent les technologies 3D sont à l'avant-garde et la SMSTC s'appuiera sur les pratiques exemplaires et les enseignements tirés lorsqu'il se servira de cette nouvelle technologie accessible.

Main-d'œuvre

Le marché du travail canadien a fait preuve de résilience malgré une économie mondiale difficile; le taux de chômage est demeuré stable. À l'instar des autres pays du G20, le Canada reconnaît le vieillissement de la population et son incidence future sur la main-d'œuvre. Au moment où les baby-boomers atteignent l'âge de la retraite, les employeurs cherchent des façons de maintenir les effectifs avec des travailleurs compétents. Pour suivre la tendance sur le marché du travail, l'équipe de la haute direction de la SMSTC s'est concentrée sur le perfectionnement professionnel des employés en vue de la planification de la relève, dans le but de conserver le savoir et l'expertise de la Société alors que les employés de longue date approchent de la retraite.

Afin d'attirer et de maintenir en poste une main-d'œuvre qualifiée, la Société a élaboré et mis en œuvre des programmes et des activités qui visent à offrir un milieu de travail positif, sain et respectueux. Ces

programmes et activités comprennent une sensibilisation aux problèmes de santé mentale et des possibilités de formation en vue de favoriser un milieu de travail libre de harcèlement et de discrimination. La SMSTC continue d'encourager une culture qui respecte les employés et se conforme au code d'éthique et des valeurs de la Société.

3.2 Risques et stratégies d'atténuation

En octobre 2015, la SMSTC a réalisé une évaluation des risques par rapport aux cinq objectifs de la période de planification. L'analyse des résultats de l'évaluation a permis de cerner les vecteurs de risque les plus importants, de même que les initiatives stratégiques présentant les profils de risque les plus élevés. Ces constatations ont servi de fondement au nouveau plan de vérification triennal de la SMSTC. Les trois risques suivants ont été jugés les plus importants sur le plan de l'incidence ou de la probabilité :

1. L'incidence de tout dépassement de coûts des deux grands projets d'infrastructure de la Société;
2. La perte de pertinence en raison d'une capacité limitée d'investir dans de nouveaux programmes ou de nouvelles expositions sur plusieurs plateformes;
3. La mise en péril de la collection nationale entreposée en raison de conditions d'entreposage inadéquates.

Risque 1 : *Incidence des dépassements de coûts dans le cadre du projet concernant la modernisation de l'infrastructure du MSTC et du projet concernant le Centre de conservation de collections.*

En raison des pressions exercées sur le budget de fonctionnement et de ses crédits de base limités, la Société ne serait pas en mesure d'absorber des dépassements de coûts résultant de l'un de ces projets sans que cela n'ait des effets négatifs sur les activités du MAEC ou du MAAC. Les complexités associées aux deux projets et les calendriers de production serrés pour avoir un musée national presque entièrement neuf et la nouvelle installation moderne pour l'entreposage et la conservation de la collection sont relativement courts et le budget pour les deux projets est plutôt modeste.

Atténuation : La SMSTC a mis sur pied une équipe hautement qualifiée de professionnels dans les domaines de la construction, du génie et de l'architecture pour mener à bien le projet d'infrastructure du MSTC, et est en train actuellement de réunir une équipe semblable pour le projet concernant le Centre de conservation de collections. Le projet de modernisation du MSTC a été divisé en deux parties, l'une pour les travaux structurels et l'autre pour les travaux de renouvellement des expositions. Les travaux se déroulent en parallèle : pendant que la structure est remise à neuf, l'équipe de direction de la SMSTC se concentre sur l'élaboration du nouveau programme d'expositions et la recherche de dons et de commandites pour la réalisation du projet. Un gestionnaire de projets spécialisé supervise chaque équipe de projet pour veiller au respect rigoureux du calendrier des travaux et du budget. La SMSTC a également prévu un budget pour éventualités de 15 à 20 % pour les phases de conception et de construction, ainsi qu'un fonds de réserve pour les deux grands projets d'immobilisations. Étant donné le délai serré de 24 mois pour compléter le CCC, la Société suivra de près l'état d'avancement des travaux et s'assurera que les divers intervenants sont interpellés pour veiller à ce que les enjeux sont réglés rapidement afin que le calendrier soit rigoureusement respecté. Le Comité des installations majeures du conseil d'administration reçoit régulièrement un état d'avancement des travaux par rapport au calendrier et au budget des projets. Cette mesure a permis d'exercer une surveillance supplémentaire pour veiller au respect du calendrier et du budget prévus.

Risque 2 : *Perte de pertinence liée à la capacité restreinte d'investir dans des initiatives, des programmes et des expositions numériques sur plusieurs plateformes.*

Même si les investissements majeurs effectués en vue de moderniser le MSTC et de construire le Centre de conservation de collections résoudront d'importants problèmes d'infrastructure qui hantent la Société depuis de nombreuses années, le financement des activités de base de la SMSTC n'a pas été augmenté depuis plus de vingt ans. Les crédits parlementaires de la SMSTC ne sont pas indexés en vue de le protéger contre l'incidence de l'inflation sur les services publics, l'impôt foncier et d'autres coûts de fonctionnement fixes. Année après année, cela représente un défi financier accru, les coûts augmentant en raison des forces du marché tandis que les crédits parlementaires diminuent en raison de l'augmentation des coûts de fonctionnement des bâtiments, des hausses salariales, et de l'élévation des coûts liés à tous les aspects des dépenses d'exploitation et d'immobilisations. La Société continue d'utiliser une portion croissante de ses fonds de fonctionnement pour payer les coûts d'exploitation de ses installations publiques et son enveloppe salariale. Cette situation est exacerbée par les dépenses d'exploitation et de maintenance que la SMSTC a dû absorber depuis l'adjonction des installations du MAAC en 1997 et du hangar au MAEC en 2005 dans son portefeuille, les crédits parlementaires de la SMSTC n'ayant jamais été rajustés pour ces derniers. Toutes ces pressions financières compromettent gravement la capacité de la SMSTC à financer des expositions, des programmes et des initiatives numériques au moyen de ses crédits parlementaires. Dépendre du secteur privé pour financer complètement de nouvelles initiatives n'est pas un modèle durable pour la Société.

Atténuation : La SMSTC continuera d'informer le gouvernement au sujet des pressions financières qui nuisent à sa capacité d'assurer sa viabilité financière et, avant tout, à sa capacité de respecter son mandat qui consiste à offrir des activités et des programmes visant à préserver et à présenter la collection scientifique et technologique nationale. La Société s'est engagée à trouver des efficacités et des économies, diverses possibilités de revenus ainsi que des dons et des commandites. Malgré les efforts considérables qu'elle déploie, la Société manque cruellement de fonds. Pour équilibrer son budget, la SMSTC continue de réduire ses services et ses programmes, ce qui a une incidence sur son efficacité à respecter son mandat. En construisant un immeuble consacré exclusivement à l'entreposage de la collection, la Société diminuera ses frais de location de locaux de même que les fonds de fonctionnement nécessaires pour effectuer continuellement des travaux de réfection et de réparation aux installations. Ces économies seront appliquées aux frais de fonctionnement et de maintenance de la nouvelle installation.

Risque 3 : *Mise en péril de la collection nationale en raison de conditions d'entreposage inadéquates.*

La SMSTC est responsable d'une vaste collection de documents et d'artéfacts scientifiques et technologiques. La collection est actuellement entreposée dans trois bâtiments loués qui ne sont pas conçus à cette fin et remplis à une capacité de 130 %. De plus, ces bâtiments ne disposent pas de systèmes de contrôle de la température et de l'humidité adéquats, ce qui constitue un défi en ce qui a trait à la préservation des artéfacts existants et à l'acquisition de nouveaux pour enrichir la collection. Ces conditions pourraient entraîner un retard en matière d'acquisitions ce qui créerait un vide dans la collection nationale pour les générations futures.

Atténuation : Pendant la construction du Centre de conservation de collections, la collection nationale continuera d'être à risque. Entre-temps, la Société entreprendra son projet de rationalisation de la collection afin de gérer sa collection et de trouver des efficacités, tout en effectuant des réparations minimales aux bâtiments loués pour assurer la santé et la sécurité du personnel et la protection des artéfacts.

3.3 Faits saillants et défis pour 2015-2016

3.3.1 Faits saillants

Au moment de réfléchir sur les résultats de mi-année pour 2015-2016, la SMSTC constate qu'il a de nombreuses réussites à son actif. Les voici :

- **ScienceMobile** : L'équipe du musée a remporté un succès fou avec la mise sur pied d'une unité mobile chargée de la prestation de plusieurs programmes éducatifs. L'équipe responsable s'est déplacée partout dans la région de la capitale nationale pour animer des programmes éducatifs excitants dans des écoles ou lors de festivals, de conférences et d'une variété d'activités communautaires.
- **Baconpalooza** : S'adressant à un public plus âgé de gourmets et gourmands, cette nouvelle activité a attiré plusieurs nouveaux partenaires qui se sont déjà montrés intéressés par la deuxième tenue de l'événement en 2016.
- **Diffusion** : La SMSTC a très bien réussi à élargir son programme de diffusion visant à joindre de nouveaux auditoires grâce à l'établissement de nouveaux partenariats comme ComicCon.
- **Citoyenneté numérique** : Afin de poursuivre le développement de la participation numérique, la Société a lancé une deuxième application de jeu mobile (Académie des as : Escadrille noire), et les contributions aux données ouvertes se poursuivent de même que les contributions à l'Institut culturel de Google. La SMSTC demeure le seul musée national présent sur l'Institut culturel de Google.
- **Laboratoire pour le balayage 3D** : Un espace consacré au balayage 3D d'artéfacts a été défini au sein de la réserve de la collection. Cet espace contient des numériseurs qui permettent de numériser et de partager en ligne des artéfacts iconiques, y compris des maquettes pour l'impression 3D.
- **Coup de départ techno** : Le premier tournoi de golf annuel pour une collecte de fonds a remporté un franc succès grâce à une impressionnante participation de partenaires et de commanditaires. Nombre d'entre eux se sont déjà inscrits au tournoi de l'an prochain.

3.3.2 Défis et enseignements tirés

La SMSTC a fait face à plusieurs défis au cours de la première moitié de 2015-2016. Il en a tiré d'importants enseignements et pour relever ces défis, il a rajusté ses plans comme suit :

- **Histoires hilarantes** : Dans le but de joindre un nouveau public, la SMSTC a entrepris de créer de courtes vidéos drôles. Invités à admirer la collection, les comédiens devaient improviser lorsqu'on leur présentait différents artéfacts. Le projet n'a pas obtenu le succès escompté et ne sera pas poursuivi.
- **Stratégie nationale d'éducation** : Pendant la recherche effectuée en vue d'élaborer une stratégie nationale d'éducation, on a découvert que plusieurs organismes possédaient déjà plusieurs programmes bien établis. Par conséquent, la SMSTC misera sur des partenariats avec ces

organismes en vue d'encourager l'apprentissage des STEAM au moyen d'une grande variété de plateformes médiatiques accessibles.

- **Panthéon canadien des sciences et du génie** : Fortement critiqué en raison du nombre insuffisant de nominations de jeunes et de femmes, la SMSTC réévalue la nécessité d'être du Panthéon. En établissant un partenariat avec les Prix d'innovation du gouverneur général, la Société croit que ce partenariat sera un meilleur moyen pour promouvoir les grands innovateurs canadiens. Fait à remarquer, les noms des personnes déjà intronisées au Panthéon seront intégrés à la plateforme Web d'Innovation Canada 150.

4.0 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

4.1 Processus de planification

Au cours de l'exercice 2016-2017, la SMSTC continuera de travailler selon le cadre stratégique quinquennal élaboré en 2015-2016.

4.2 Architecture d'alignement des programmes et objectifs stratégiques

L'architecture d'alignement des programmes (AAP) est un cadre qui décrit les programmes de la SMSTC, 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. La Société a déterminé cinq nouveaux objectifs stratégiques pour la période de planification de 2016-2017 à 2020-2021, qui constituent des buts pour ses programmes. Le tableau 1 présente les cinq objectifs stratégiques et les résultats attendus, selon l'AAP.

Tableau 1

Objectifs stratégiques selon l'architecture d'alignement des programmes

PROGRAMMES	OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET RÉSULTATS	
Diffusion des connaissances Interprétation de la collection et démonstration de produits et procédés scientifiques et technologiques à l'intention des Canadiens.	Objectif stratégique : Au premier rang de sa catégorie – Éducation et expositions <u>Résultat</u> : La SMSTC offre des programmes, des produits et des services qui font connaître les innovations canadiennes et le génie de leurs inventeurs.	Objectif stratégique : Portée nationale <u>Résultat</u> : La SMSTC a conçu et créé des produits qui ont rejoint les visiteurs actuels et nouveaux à l'extérieur des musées.
Préservation du patrimoine Activités de la Société dédiées au développement et à la préservation de la collection.	Objectif stratégique : Au premier rang de sa catégorie – Collection <u>Résultat</u> : La SMSTC possède une collection bien documentée et bien conservée, exhaustive et rationalisée, qui est accessible à tous les Canadiens, tant en personne que virtuellement.	
Services internes Intendance et gestion de l'infrastructure, des ressources et des services de la Société.	Objectif stratégique : Viabilité et rentabilité Résultat : La SMSTC est une organisation rentable, novatrice, bien organisée et financièrement viable.	
Installations Installations matérielles nécessaires pour abriter, protéger et présenter la collection; les installations publiques qui accueillent des visiteurs, ainsi que les bureaux du personnel et les aires administratives.	Objectif stratégique : Infrastructure matérielle novatrice et renouvelée <u>Résultat</u> : La SMSTC possède trois établissements muséaux que les Canadiens et les publics internationaux reconnaissent comme des destinations de choix dans la région de la capitale du Canada.	

4.3 Stratégies et activités

Pour chacun des objectifs stratégiques, la SMSTC a retenu des stratégies et des activités ainsi que des indicateurs et des mesures de rendement pour 2016-2017; il a également déterminé des activités pour les quatre années subséquentes de la période de planification. Au cours de la deuxième année du plan quinquennal, la Société continuera de mener en 2016-2017 plusieurs des activités déterminées en 2015-2016 à mesure que la mise en œuvre du cadre se poursuivra. La fermeture du MSTC suivi du grand projet d'investissement dans l'infrastructure a aussi diminué la capacité de la Société d'entreprendre de nouvelles activités. La Société présentera une évaluation de son rendement dans le rapport annuel correspondant, qui est préparé après chaque exercice financier.

4.3.1 Au premier rang dans sa catégorie – Collection

La SMSTC privilégiera 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 la diffusion de celle-ci;
3. faire progresser le projet de rationalisation de la collection.

En 2016-2017, les activités suivantes ont été planifiées en vue de soutenir ces objectifs :

- poursuivre la rationalisation et la numérisation de la collection;
- élaborer des expositions virtuelles;
- 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 au premier rang de sa catégorie en matière de collections, la SMSTC entend continuer d'élaborer une collection nationale réputée et accessible. Le PRC, considéré comme un modèle de rigueur et d'efficacité par un grand nombre d'institutions muséales dans le monde, continue de définir la façon dont la SMSTC aborde l'expansion 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 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'artéfacts. L'aliénation est devenue une importante priorité pour l'expansion 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'artéfacts 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 artéfacts, ce qui pourrait faciliter la préparation d'un déménagement au nouveau Centre de conservation de collections construit à cette fin.

La SMSTC continue de travailler à la numérisation de la collection. La création d'un laboratoire de numérisation 3D sur place a permis à la Société d'explorer diverses possibilités de diffuser sa collection au moyen de numériseurs et d'imprimantes 3D. De nombreux artéfacts 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'artéfact leur permettrait de bien comprendre la mécanique et la technologie qui se cachent derrière l'innovation.

En 2015-2016, 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 un chef de file en matière de recherche thématique. Le nouveau plan de recherche, dont l'achèvement et la mise en œuvre sont prévus en 2016-2017, met l'accent sur le thème de la transformation du Canada au cours du 21^e siècle, veille à ce que la collection demeure pertinente pour les citoyens d'aujourd'hui et aide la SMSTC à s'acquitter de son mandat. Il offre également plus de souplesse et favorise les projets de recherche multidisciplinaires.

Grâce à l'utilisation de Skype, de Google Hangouts et d'autres plateformes semblables, la SMSTC continuera d'élaborer divers programmes lui permettant de diffuser son savoir et son expertise auprès de publics à l'échelle nationale. Cette activité s'inscrit dans la stratégie nationale de diffusion et permettra à la SMSTC de préserver son image d'expert auprès des universités, des collèges et des autres établissements collaborateurs dans le domaine, et d'engager un dialogue constructif avec les Canadiens, peu importe leur région. La Société poursuivra également l'élaboration d'expositions virtuelles pour l'Institut culturel de Google, dans le but de donner accès à tout le monde à du matériel culturel important et de le préserver numériquement en vue d'instruire et d'inspirer les futures générations.

La division Collection, Recherche et Conservation continue de collaborer activement au projet de modernisation du MSTC. Elle fait partie intégrante de l'équipe de projet chargée d'élaborer les thèmes, les galeries et les expositions.

Objectif stratégique : Au premier rang dans sa catégorie – Collection	Résultat : La SMSTC 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.					
2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	
Poursuivre la rationalisation et la numérisation de la collection.					
Concevoir, promouvoir et réaliser les visites virtuelles de la collection.					
Évaluer les visites virtuelles de la collection.					
Revoir les visites virtuelles de la collection et continuer de les offrir.					
Élaborer des expositions virtuelles pour le compte de l'Institut culturel de Google.					
Explorer d'autres possibilités d'hébergement de contenu virtuel.					
Stratégie 2 : Devenir un chef de file de la recherche thématique en sciences et en technologies en mettant l'accent sur l'expertise et sur la diffusion de celle-ci.					
2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	
Élaborer et mettre en œuvre un plan de recherche par domaine.					
Revoir le plan de recherche par domaine.					
Apporter des modifications au plan.					
Continuer de se servir de la collection pour attirer de nouveaux partenaires nationaux et internationaux.					

Stratégie 3 : Faire progresser le projet de rationalisation de la collection.				
2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Poursuivre la rationalisation de la collection.				
Préparer le déménagement des artefacts au CCC.				
Déménager les artefacts au CCC.				
MESURES ET INDICATEURS DE RENDEMENT				
Mesures ou jalons		Cibles pour 2016-2017		
- Pourcentage de la collection qui est numérisé		- Numérisation de 96 % de la collection		
- Nombre de mètres carrés libérés dans la collection en réserve grâce à l'aliénation des objets non catalogués		- 400 m ²		

4.3.2 Au premier rang dans sa catégorie – Éducation et expositions

La SMSTC privilégiera trois stratégies dans le cadre de cet objectif stratégique :

1. créer des expositions uniques qui offrent des expériences pertinentes, stimulantes et amusantes;
2. offrir des programmes d'apprentissage axés sur les sciences, la technologie, le génie, les arts et les mathématiques (STGAM) dans un cadre formel et informel;
3. souligner 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 :

- inaugurer des nouvelles expositions itinérantes;
- concevoir de nouvelles expositions au MAAC et au MAEC;
- moderniser les aires d'exposition du MSTC;
- organiser des activités pour souligner le 150^e anniversaire du Canada.

Pour être au premier rang dans sa catégorie en matière d'éducation et d'expositions, la SMSTC continuera de relever le défi qu'il s'est lancé et tentera de créer des expositions physiques et numériques qui seront instructives, stimulantes, pertinentes et captivantes. La SMSTC continuera de soutenir l'apprentissage continu des Canadiens dans les secteurs des STGAM en leur offrant des programmes d'immersion stimulants. Les programmes scolaires des musées continueront d'offrir aux enseignants un contenu qui sera lié aux programmes d'études et permettra aux élèves de participer à des activités pratiques dans les secteurs des STGAM et de les plonger dans l'histoire canadienne. La programmation sur place amènera les visiteurs à vivre des expériences qui stimuleront leur curiosité et favoriseront la pensée critique et innovatrice. Le MAAC encourage 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.

La SMSTC continue de faire figure de proue en réunissant un vaste éventail d'intervenants du gouvernement, de l'industrie et du milieu universitaire en vue de discuter du 150^e anniversaire du Canada et de planifier les festivités. Le thème choisi, *L'esprit d'innovation du Canada*, traduit la réalité de ces divers intervenants. La principale composante du projet est une plateforme numérique exhaustive qui

présente les gens, les lieux et les objets qui, depuis la Confédération, soit les 150 dernières années, contribuent à l'innovation canadienne. La SMSTC a créé le site Web www.InnovationCanada150.ca et procède actuellement au test bêta de la plateforme. En 2016-2017, il organisera diverses activités, principalement au moyen de différentes plateformes de médias sociaux, afin de rejoindre ses publics cibles, de communiquer avec eux et d'encourager leur participation à l'élaboration du contenu et à la création d'une dynamique en prévision des festivités de 2017. La SMSTC continuera de solliciter des commandites et d'établir des partenariats afin de pouvoir réaliser la totalité de ce projet.

Malgré la fermeture du MSTC, l'équipe de l'éducation continue de travailler d'arrache-pied afin d'offrir une programmation aux visiteurs de la région. La ScienceMobile est une minifourgonnette qui parcourt la région de la capitale nationale afin d'offrir des programmes d'apprentissage intéressants dans les secteurs des STGAM. Non seulement se rend-elle dans les écoles, mais la ScienceMobile est aussi présente dans les festivals, les centres communautaires, les conférences et les résidences pour personnes âgées. L'équipe travaille aussi en collaboration avec le Centre de traitement pour enfants d'Ottawa afin d'élaborer des programmes adaptés aux enfants ayant des besoins particuliers. Toujours aussi variées, les demandes à l'égard de la ScienceMobile se font de plus en plus nombreuses au fur et à mesure que l'équipe du MSTC continue d'explorer de nouvelles possibilités d'offrir des programmes stimulants aux participants, peu importe leur région. Le MSTC a aussi embauché des graffitistes de la région et leur a demandé de travailler avec des enfants autochtones et défavorisés pour créer des murales sur les palissades qui clôturent le chantier de construction. Ce projet sera amorcé à la fin du printemps 2016.

La SMSTC poursuivra ses efforts en vue de rajeunir ses expositions et sa programmation, et d'en créer de nouvelles, afin de veiller à ce qu'elles continuent d'intéresser les publics actuels du MAAC et du MAEC pour qu'ils soient satisfaits de leur visite et reviennent. Il continuera d'explorer la possibilité d'organiser des expositions vedettes et sera l'hôte du lancement de l'exposition **Star Trek : L'expérience Académie de Starfleet** en mai 2016 au MAEC. Toutes les nouvelles expositions nécessiteront encore la participation de commanditaires et de collaborateurs.

Le renouvellement des aires d'exposition au MSTC permettra de mettre en œuvre de nouvelles techniques dynamiques et immersives en matière d'expositions. Les expositions mettront en valeur l'ingéniosité des Canadiens; elles raconteront l'histoire de leurs inventions et en expliqueront les répercussions sur la vie quotidienne des Canadiens. Élaboré en 2015-2016, le plan directeur du concept jette les bases de la conception des galeries et des expositions. Le MSTC concevra six galeries; chacune accueillera de deux à trois expositions selon le thème de la galerie. Le Musée comptera les galeries suivantes : Créer et utiliser des connaissances, Transformer les ressources, Se déplacer et connecter, La technologie dans notre vie, La Galerie des enfants et l'Allée des artefacts. La réalisation d'évaluations sommatives et formatives au cours de la conception de chacune des expositions nouvelles et modernisées permettra au MNST de respecter les normes de l'industrie et celles qu'il a lui-même établies en matière d'exposition et de satisfaction des visiteurs. Prévues en novembre 2017, la grande réouverture du MSTC sera l'occasion idéale pour tracer le bilan d'une année de festivités marquant le 150^e anniversaire du Canada. Bien que la planification des festivités commence officiellement en 2017, des idées ont déjà été mises de l'avant. Ainsi prévoit-on des festivités s'échelonnant sur un mois et un certain nombre d'activités soulignant notamment le 50^e anniversaire du MSTC.

Objectif stratégique : Au premier rang dans sa catégorie – Éducation et expositions	Résultat : La SMSTC offre des programmes, des produits et des services qui racontent l’histoire des inventions canadiennes et mettent en valeur l’ingéniosité de leurs créateurs.				
Stratégie 1 : Créer des expositions uniques qui offrent des expériences pertinentes, stimulantes et amusantes.					
2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	
<p>Inaugurer l’exposition itinérante Maîtres du jeu. Inaugurer l’exposition itinérante sur les radars satellites en collaboration avec l’Agence spatiale canadienne.</p> <p style="padding-left: 100px;">Inaugurer l’exposition sur la science des sols. Inaugurer l’exposition sur la collaboration spatiale. Inaugurer l’exposition sur l’huile de canola. Inaugurer l’exposition sur la robotique.</p> <p>Concevoir, produire et aménager de nouvelles expositions au MSTC. Rouvrir le MSTC.</p> <p>Inaugurer l’exposition vedette Star Trek : L’expérience Académie de Starfleet au MAEC. Inaugurer l’exposition vedette au MAEC. Inaugurer l’exposition vedette au MSTC. Inaugurer l’exposition vedette au MAEC.</p> <p>Établir de nouveaux partenariats avec le milieu universitaire, l’industrie et le gouvernement, et soutenir les partenariats existants, afin de présenter des innovations de pointe au MSTC, au MAEC et au MAAC.</p>					
Stratégie 2 : Offrir des programmes d’apprentissage axés sur les STGAM dans un cadre formel et informel.					
2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	
<p>Élaborer et mettre en œuvre des programmes éducatifs virtuels et numériques à l’intention des familles. Mettre en œuvre les programmes éducatifs virtuels et numériques élaborés à l’intention des familles. Évaluer les programmes et les modifier au besoin.</p> <p>Élaborer un plan d’activités pour la vente de forfaits de camps d’été à des tiers organisateurs.</p>					
Stratégie 3 : Souligner les innovations canadiennes importantes et inspirantes dans le domaine des sciences et de la technologie.					
2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	
<p>Souligner le 150^e anniversaire de la Confédération. Poursuivre la planification des festivités entourant le 150^e du Canada et le 50^e anniversaire du MSTC.</p>					

MESURES ET INDICATEURS DE RENDEMENT	
Mesures ou jalons	Cibles pour 2016-2017
<ul style="list-style-type: none"> - Fréquentation au MAAC et au MAEC - Nombre de téléchargements de documents éducatifs - Pourcentage de satisfaction des visiteurs et des usagers - Nombre de programmes scolaires offerts / nombre de participants 	<ul style="list-style-type: none"> - MAAC : 148 000 / MAEC : 300 000 - 50 000 téléchargements - Pourcentage de satisfaction des visiteurs et des usagers : 90 % - MSTC : 100 programmes scolaires / 4 000 participants; MAEC : 725 / 25 800; MAAC : 625 / 18 000

4.3.3 Portée nationale

La SMSTC privilégiera 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. relever sa visibilité grâce à de nouvelles stratégies de mise en marché et d'image de marque.

En 2016-2017, les activités suivantes ont été planifiées en vue de soutenir ces objectifs :

- mettre en œuvre une stratégie de diffusion 3D;
- établir des partenariats en vue de concevoir des expositions itinérantes;
- explorer la réalité amplifiée dans le contexte muséale;
- concevoir de nouvelles applications mobiles;
- concevoir de nouveaux canaux de diffusion, les gérer et les enrichir;
- explorer de nouveaux programmes nationaux sur les jeux vidéo, les mines, l'exploration spatiale et la conservation des aliments; et
- renforcer la notoriété de la marque.

Pour accroître efficacement leur présence et leur portée à l'échelle nationale, la SMSTC et ses trois musées nationaux s'emploient à trouver des moyens d'optimiser leur réputation nationale en tant qu'institutions dignes de confiance et chefs de file dans leurs domaines respectifs. Ils continuent d'explorer d'autres possibilités de communiquer davantage de récits, de rejoindre des publics plus larges et de raconter l'histoire nationale. La SMSTC reconnaît aussi l'importance de demeurer pertinent afin d'assurer sa viabilité. La Société s'efforcera de rejoindre les Canadiens de tout le pays, de communiquer avec eux et d'encourager leur participation dans le cadre de diverses activités innovatrices visant notamment les natifs de l'ère numérique. Pour atteindre ces objectifs, la SMSTC continuera d'offrir des programmes numériques, comme l'apprentissage à distance par l'intermédiaire de Skype et d'autres plateformes semblables, permettant d'accroître sa présence nationale et de faire connaître sa collection. Les connexions à distance, nouvelles et existantes, seront officialisées en vue d'en accroître la fréquence, de rejoindre de nouveaux publics et de faire en sorte que les programmes aient une incidence sur la collectivité. Compte tenu du succès de l'application mobile *Académie des as* au MAEC, la SMSTC a procédé au lancement d'une deuxième application appelée *Académie des as : Escadrille noire*, qui plonge l'utilisateur dans l'univers des pilotes de chasse canadiens pendant la Première Guerre mondiale. La

conception d'une application sur l'exploration spatiale est en cours et la troisième application sur le thème de l'agriculture est à l'étude. La SMSTC continuera d'établir de nouveaux réseaux et des partenariats innovateurs, et de les encourager afin de soutenir ses initiatives de diffusion nationale.

Fort du succès de l'initiative pancanadienne *Parlons énergie*, il étudiera la possibilité d'offrir de nouveaux programmes nationaux sur les jeux vidéo, l'exploitation minière, l'exploration spatiale et la conservation des aliments.

La Société redoublera d'efforts pour faire connaître sa collection nationale en sciences et technologie aux Canadiens d'un océan à l'autre, au fur et à mesure qu'elle établira des partenariats lui permettant de réaliser de nouveaux produits, dont des expositions itinérantes. En raison de la popularité de sa programmation à des grands événements comme le Comiccon, la Société étudiera la possibilité d'être présente au Stampede de Calgary et au FanExpo de Toronto. La SMSTC mettra aussi sur les technologies de la numérisation et de l'impression 3D pour mettre au point une stratégie de diffusion.

La Société continuera de promouvoir une excellence de calibre mondial au chapitre des sciences, de la technologie et de l'innovation. La SMSTC entend favoriser l'établissement de relations avec le milieu universitaire, le gouvernement et le secteur privé, et promouvoir les récentes innovations du Canada sur la scène mondiale. La Société a commencé à tisser des liens avec des organismes des États-Unis, du Royaume-Uni, d'Israël et de l'Italie.

Dans le cadre de ses efforts visant à élargir sa portée, la SMSTC compte notamment accroître la notoriété de sa marque. En 2015-2016, la marque de la SMSTC a fait l'objet d'une mise en marché accrue par l'entremise de collaborations avec divers partenaires, dont le Comiccon. La Société continuera d'explorer des possibilités nouvelles et créatives de rejoindre des publics variés et de commercialiser sa marque d'une manière imprévue.

Objectif stratégique :	Résultat : La SMSTC a créé des produits qui ont rejoint les visiteurs actuels ou nouveaux à l'extérieur des musées, ont permis de communiquer avec eux et ont encouragé leur participation.				
Portée nationale					
Stratégie 1 : Concevoir une gamme créative et pertinente de produits de diffusion.					
2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	
Mettre en œuvre la stratégie de diffusion 3D.					
Évaluer la stratégie de diffusion 3D et la modifier au besoin.					
Promouvoir et coordonner les prêts d'artefacts à l'échelle canadienne.					
Établir des partenariats en vue de concevoir des expositions itinérantes.					
Concevoir, promouvoir et coordonner les trajets des nouvelles expositions itinérantes.					
Explorer les possibilités offertes par la réalité amplifiée en prévision de la modernisation du MSTC.					
Lancer les nouvelles applications mobiles.					
Stratégie 2 : Concevoir et maintenir de solides réseaux régionaux, nationaux et internationaux.					
2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	
Continuer de concevoir des canaux et des réseaux de diffusion et d'en assurer la gestion et l'amélioration (milieu universitaire, industrie, culture et patrimoine, centres des sciences, organismes d'apprentissage informel, etc.).					

Établir de nouveaux partenariats avec des organismes internationaux, qui s'inscrivent dans le cadre du mandat de la SMSTC, et en assurer le soutien.

Stratégie 3 : Rehausser sa visibilité grâce à de nouvelles stratégies de mise en marché et d'image de marque.

2016-2017 **2017-2018** **2018-2019** **2019-2020** **2020-2021**

Mettre en œuvre les nouvelles stratégies de mise en marché et d'image de marque.
Évaluer l'incidence des nouvelles stratégies de mise en marché et d'image de marque.
Examiner l'incidence de l'adhésion à l'Institut culturel de Google.

MESURES ET INDICATEURS DE RENDEMENT

Mesures ou jalons	Cibles pour 2016-2017
- Nombre de participations virtuelles (Web, médias sociaux, etc.)	- 5,3 millions d'engagements virtuels
- Nombre de contacts et de participations (virtuelles et en personne)	- Année de référence
- Fréquentation des expositions itinérantes	- 3,5 millions de visiteurs pour les expositions itinérantes

4.3.4 Viabilité et rentabilité

La SMSTC privilégiera trois stratégies dans le cadre de cet objectif stratégique :

1. mettre en œuvre un modèle de gestion qui est rigoureux, diversifié, et qui maximise la rentabilité commerciale;
2. investir dans une infrastructure numérique (créative);
3. investir dans ses effectifs et ses milieux de travail.

En 2016-2017, 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;
- revoir la stratégie commerciale pour accroître le développement des affaires;
- continuer d'alimenter les plateformes de données ouvertes du patrimoine;
- explorer la mise en œuvre d'un système de gestion des biens numériques (SGBN);
- améliorer les flux de production 3D et établir des partenaires;
- favoriser un milieu de travail sain.

En 2015-2016, le MSTC, le MAEC et le MAAC ont chacun élaboré un plan des activités d'exploitation et une vision qui leur sont propres, qui sont conformes au mandat, à la vision et aux priorités de la SMSTC, et qui visent la cohérence en vue d'accroître les gains d'efficacité et la viabilité. Armé d'une vision claire de l'expérience unique qu'il proposera aux visiteurs et d'une approche cohérente lui permettant de concevoir et de réaliser des activités productives de recettes, chaque musée continuera de travailler à l'élaboration d'une approche dynamique concernant la location des salles, accompagnée d'une prestation exemplaire de ses programmes afin de continuer de produire des recettes supplémentaires.

Misant sur une nouvelle stratégie numérique qui englobe Patrimoine ouvert et reconnaît que la participation d'intervenants externes l'amène à se conformer à des exigences en matière de gestion de l'information, la SMSTC étudiera la possibilité de mettre en place un système de gestion des biens numériques (SGBN) afin d'acquérir l'agilité nécessaire. Le SGBN offrira une solution efficace à la SMSTC pour entreposer, organiser, trouver, récupérer et partager des biens numériques comme des photographies, des dossiers de conception et des vidéos.

La SMSTC continuera de concentrer ses efforts sur l'obtention de commandites et de dons, sur l'établissement de relations de coopération et sur l'accroissement des activités philanthropiques, y accordant plus d'importance. L'élaboration d'approches collaboratives et la présentation d'offres et de possibilités de participation variées et importantes à divers organismes et personnes sont des éléments clés du succès de la Société.

L'un des atouts les plus importants de la Société demeure son personnel hautement qualifié. Soucieuse d'encourager le leadership chez tous ses employés et de leur offrir des possibilités de perfectionnement et d'apprentissage, la Société continuera d'offrir des programmes de formation et de perfectionnement afin de favoriser une communication efficace et de créer des possibilités d'exercer un rôle de premier plan à l'échelle de la Société. La SMSTC se concentrera sur la planification de la relève à des postes clés et prêtera une attention particulière aux départs à la retraite à venir.

La SMSTC continue d'adopter des mesures visant à favoriser la création d'un milieu de travail qui ne tolère pas le harcèlement et la discrimination, mais prône le respect de tous les employés. Des mesures concrètes ont déjà été prises pour appuyer la tenue d'un dialogue ouvert et exempt de toute forme de stigmatisation en milieu de travail, notamment la mise en place de programmes d'apprentissage mixte portant sur la santé mentale et ses défis en milieu de travail et à la maison.

Objectif stratégique : Viabilité et rentabilité	Résultat : La SMSTC est une organisation rentable, innovatrice, bien organisée et financièrement viable.				
Stratégie 1 : Mettre en œuvre un modèle de gestion qui est rigoureux, diversifié, et qui maximise la rentabilité commerciale.					
2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	
Mettre en œuvre les plans d'activités du MAEC, du MAAC et du MSTC. Revoir et actualiser les plans d'activités chaque année.					
Maintenir la structure mensuelle de surveillance financière et de reddition de comptes. Revoir la stratégie commerciale pour le développement des affaires et la modifier au besoin. Si elle est efficace, maintenir la stratégie commerciale pour le développement des affaires.					
Stratégie 2 : Investir dans une infrastructure numérique (créative).					
2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	
Étudier la possibilité de mettre en place un système de gestion des biens numériques (SGBN). Élaborer et mettre en place un SGBN. Évaluer l'efficacité du SGBN et y apporter les modifications nécessaires.					
Continuer d'alimenter les plateformes de données de Patrimoine ouvert.					

Améliorer les flux de production 3D et établir des partenariats avec des spécialistes de la technologie 3D.				
Procéder au lancement des projets de diffusion numérique utilisant la technologie 3D.				
Évaluer l'efficacité de la stratégie de diffusion 3D et la modifier en conséquence.				
Stratégie 3 : Investir dans ses effectifs et ses milieux de travail.				
2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Continuer de renforcer et de motiver les effectifs.				
MESURES ET INDICATEURS DE RENDEMENT				
Mesures ou jalons			Cibles pour 2016-2017	
- Montant des recettes d'exploitation produites			- Recettes produites : 7,685 M\$	
- Montant des contributions sous forme de dons, de commandites ou de dons en nature			- Dons en nature : 1,6 M\$	
- Nombre d'heures de formation offertes aux employés			- 1 800 heures	

4.3.5 Infrastructure novatrice et renouvelée

La SMSTC privilégiera quatre stratégies dans le cadre de cet objectif stratégique :

1. inaugurer le nouveau MSTC;
2. répondre à la nécessité d'aménager des installations de conservation et de restauration pour la collection aéronautique;
3. lancer une campagne de mobilisation de fonds pour le Centre d'innovation alimentaire au MAAC;
4. concevoir et construire un édifice expressément conçu pour l'entreposage et la préservation de la collection nationale.

En 2016-2017, les activités suivantes ont été planifiées en vue de soutenir ces objectifs :

- terminer les travaux de modernisation de l'infrastructure du MSTC;
- étudier la possibilité d'obtenir du financement pour l'aménagement d'un espace consacré aux travaux de conservation et de restauration de la collection aéronautique;
- étudier la faisabilité d'une campagne de mobilisation de fonds pour le Centre d'innovation alimentaire au MAAC;
- planifier et concevoir le Centre de conservation de collections, et amorcer les travaux de construction.

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

En décembre 2014, la Société a amorcé des travaux visant à réaliser un projet d'immobilisations de grande envergure afin de 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, de solidifier les murs et d'améliorer le système d'extinction d'incendie pour que l'immeuble puisse résister aux secousses sismiques. Le gouvernement a aussi annoncé l'octroi de fonds visant à moderniser la façade extérieure et à rénover les aires d'exposition du musée en prévision de sa réouverture en 2017. (Consulter la section 5.4.1, Grands projets d'immobilisations.)

La Société doit composer avec l'accroissement de sa collection aéronautique; elle a donc besoin d'espace au MAEC pour la conserver et la restaurer. Bien au fait de la réalité de l'industrie aéronautique et de sa relation actuelle avec des écoles et d'autres établissements offrant des cours de pilotage, la Société a constaté la nécessité d'aménager des espaces techniques à cette fin, dont des laboratoires, afin de répondre à la croissance de l'industrie aéronautique. Les laboratoires techniques sont ces mêmes installations dont la Société aurait besoin pour la conservation et la restauration des aéronefs.

La Société a réalisé une analyse de rentabilisation pour la construction (évaluée à environ 3,7 millions de dollars) d'un hangar préfabriqué en acier et en tissu, qui comporterait des espaces techniques, dont des laboratoires, répondant à ses besoins immédiats et à ceux de l'industrie. Le hangar serait construit sur une base de ciment, à l'endroit même où l'on a prévu aménager les installations de conservation et de restauration du MAEC. Il serait appelé Centre de formation et de recherche en aéronautique (CFRA) et comprendrait des salles de cours de pilotage que les écoles et d'autres établissements pourraient louer.

Le hangar serait une solution temporaire jusqu'à ce que la Société trouve le financement nécessaire à la construction d'installations permanentes de conservation et de restauration des aéronefs, objectif qu'elle entend poursuivre à long terme. L'analyse de rentabilisation consiste à évaluer les coûts-avantages du hangar, y compris la possibilité que les recettes de la location lui permettent d'assurer lui-même son financement. Étant donné que la Société ne dispose pas des sommes nécessaires à la construction et à l'exploitation du hangar, elle s'adressera à d'autres sources de financement, dont le secteur privé. Les recettes produites pourraient aussi contribuer à financer les projets de conservation de grande envergure.

Le MAAC explore de nouvelles frontières et diversifie ses publics grâce au Centre d'apprentissage, tout en continuant de se tourner vers l'avenir. Afin de terminer la dernière étape du plan directeur du site, le MAAC poursuivra ses efforts de sensibilisation et continuera d'étudier la faisabilité d'une campagne de mobilisation de fonds pour le Centre d'innovation alimentaire. Non seulement le Centre permettra-t-il de produire des recettes grâce à la location des installations, à la boutique et aux services alimentaires, entre autres, mais ce 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 des aliments et les politiques alimentaires.

Les artefacts de la SMSTC sont actuellement entreposés dans trois bâtiments à vocation industrielle qui sont loués et qui ne sont pas considérés comme des lieux convenant à la préservation de la collection nationale. Dans le cadre de l'initiative fédérale liée aux infrastructures annoncée dans le budget de 2016, la SMSTC a reçu un investissement de 156,4 millions de dollars sur deux ans pour soutenir l'agrandissement du MSTC, grâce à la construction d'un nouveau Centre de conservation de collections qui permettra de préserver et de protéger les artefacts patrimoniaux inestimables du Canada.

Objectif stratégique : Infrastructure innovatrice et renouvelée	Résultat : La SMSTC possède trois établissements muséaux que les publics canadiens et internationaux reconnaissent comme des destinations de choix dans la région de la capitale nationale.				
Stratégie 1 : Inaugurer le nouveau MSTC.					
2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	
Terminer les travaux de modernisation de l'infrastructure du MSTC. Terminer la modernisation de la façade et rouvrir le MSTC.					
Stratégie 2 : Répondre à la nécessité d'aménager des installations de conservation et de restauration pour la collection aéronautique.					
2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	
Trouver des sources de financement pour la construction du hangar qui abritera le CFRA. Si le financement est sécurisé, construire le hangar et l'ouvrir.					
Stratégie 3 : Lancer une campagne de mobilisation de fonds pour le Centre d'innovation alimentaire au MAAC.					
2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	
Étudier la faisabilité d'une campagne de mobilisation de fonds pour le Centre d'innovation alimentaire.					
Stratégie 4 : Concevoir et construire un édifice expressément conçu pour l'entreposage et la préservation de la collection nationale.					
2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	
Planifier et concevoir le Centre de conservation de collections, et en commencer la construction. Terminer la construction du Centre de conservation de collections.					

MESURES ET INDICATEURS DE RENDEMENT	
Mesures ou jalons	Cibles pour 2016-2017
- Respecter les jalons du projet de modernisation du MSTC	- Jalons respectés
- Procéder au lancement de la campagne de mobilisation de fonds pour le Centre d'innovation alimentaire	- Campagne de mobilisation de fonds lancée
- Trouver des sources de financement pour la construction du CFRA	- Financement trouvé
- Respecter les jalons du projet de construction du Centre de conservation de collections	- Jalons respectés

5.0 EXPLICATIONS DES ÉTATS FINANCIERS

5.1 Aperçu des états financiers

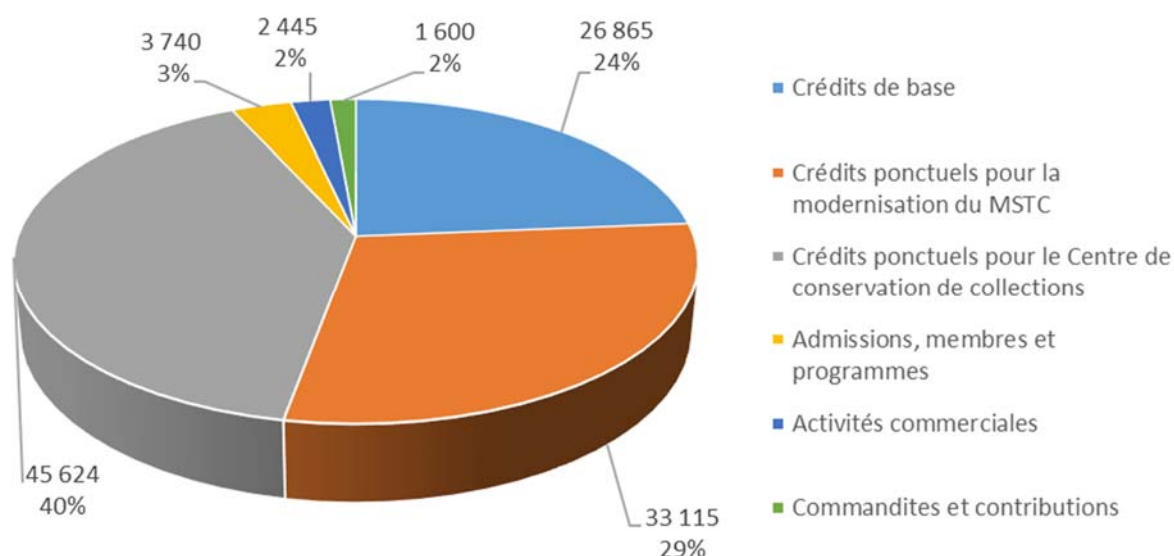
Au cours de la période de planification de 2016-2017 à 2020-2021, la Société s'attend à présenter des budgets de fonctionnement et d'immobilisations équilibrés, sauf pour l'exercice de 2017-2018. La Société prévoit utiliser une portion des actifs nets non affectés afin d'investir dans la réouverture du MSTC et conséquemment, affichera un déficit de 2 millions de dollars pour cette année financière. Ces fonds supplémentaires serviront à améliorer l'expérience des visiteurs et à rafraîchir la cafétéria et l'auditorium.

Les budgets de fonctionnement et d'immobilisations de la Société sont financés à partir des crédits parlementaires ainsi de revenus et de contributions. Le graphique ci-dessous présente la provenance des fonds des budgets de fonctionnement et d'immobilisations de la SMSTC en 2016-2017.

Graphique 1

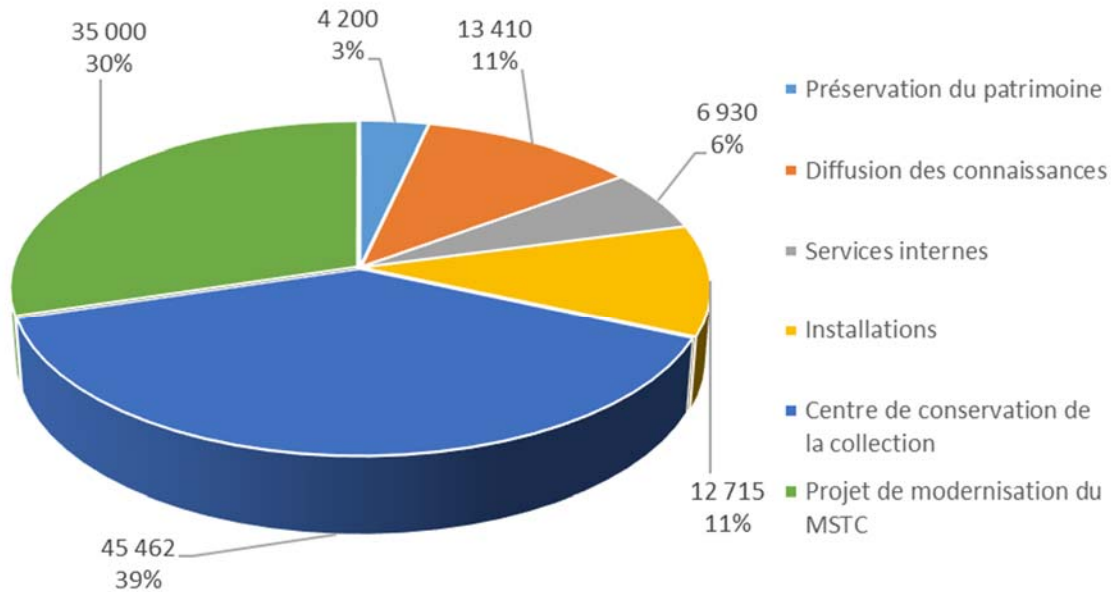
Provenance des fonds 2016-2017

(en milliers de dollars)



La majorité des dépenses de la Société en 2016-2017 seront consacrées à la réfection et à la modernisation du MSTC, et à la construction du nouveau Centre de conservation de collections. Pour ce qui est des dépenses de fonctionnement, en 2016-2017, la SMSTC utilisera 47 % de son budget de fonctionnement pour les programmes de préservation du patrimoine et de diffusion des connaissances, ce qui reflétera son mandat, tandis que les 53 % restants seront alloués aux installations et aux services internes. L'amortissement des biens immobiliers est comptabilisé dans les installations.

Graphique 2
Dépenses par programme, 2016-2017
(incluant les deux projets majeurs d'immobilisations)
(en milliers de dollars)



5.2 Hypothèses de planification financière et prévisions

5.2.1 Crédits parlementaires

Pour l'exercice financier de 2016-2017, les crédits parlementaires de la SMSTC s'élevaient à 105,604 millions de dollars selon la méthode de la comptabilité de caisse, soit 26,865 millions de dollars en crédits de base de la SMSTC, dont 26,065 millions de dollars sont destinés aux dépenses de fonctionnement, et 800 000 dollars aux dépenses d'immobilisations; ainsi qu'un financement additionnel temporaire destiné aux immobilisations de 33,115 millions de dollars pour la modernisation du MSTC, et 45,624 millions de dollars pour le Centre de conservation de collections.

Les crédits ont été déclarés selon la méthode de la comptabilité de caisse, sauf le montant des crédits présenté dans l'état des résultats (section 6.0), qui est déclaré selon la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public, qui s'appliquent aux organismes gouvernementaux sans but lucratif.

5.2.1 Prévisions de revenus

La Société prévoit compléter son budget grâce à plusieurs sources de financement, notamment par des recettes, des commandites et des dons philanthropiques. En 2016-2017, la Société s'attend à ce que le total des recettes provenant de toutes les sources s'élève à 7,685 millions de dollars, ce qui devrait être une année exceptionnelle en raison de la présentation de l'exposition **Star Trek : L'expérience Académie de StarFleet** au MAEC. Les projections pour 2016-2017 sont basées sur les recettes de 2013-2014, alors

que la Société a perçu d'importantes recettes grâce à la présentation de l'exposition *Star Wars^{MC} Identités* au MAEC, et les répercussions négatives sur les revenus de la fermeture du MSTC.

Depuis la fermeture du MSTC en septembre 2014, les recettes ont chuté de façon dramatique et ne devraient pas revenir à leur niveau de 2012-2013 avant 2018-2019. La Société ne prévoit pas d'autres gains importants bien qu'elle vise à maximiser ses recettes provenant de toutes les sources possibles. Elle dispose de moyens limités pour investir davantage dans de nouvelles façons de produire des recettes.

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 tient compte de la fermeture du MSTC depuis septembre 2014 et de la future présentation de l'exposition **Star Trek : l'expérience Académie de StarFleet** au MAEC pendant la haute saison. En 2013–2014, le MAEC a enregistré une hausse importante du nombre de visiteurs en raison de la présentation de l'exposition *Star Wars^{MC} Identités*. La fréquentation du MAEC en 2016-2017 devrait diminuer comparativement en 2015-2016, étant donné que la fête de Pâques n'aura pas lieu entre le 1^{er} avril 2016 et le 31 mars 2017, alors que cette occasion représente la fin de semaine la plus achalandée de l'année pour ce qui est du nombre de visiteurs au MAEC (voir le tableau 2).

Tableau 2

Fréquentation des visiteurs¹

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
	Nombre réel	Nombre réel	Nombre réel	Prévisions	Budget
MSTC – visiteurs payants	263 986	253 456	144 652	-	-
MSTC – visiteurs non payants	31 198	31 807	20 986	-	-
MAEC – visiteurs payants	146 378	313 325	167 148	162 000	300 000 ²
MAEC – visiteurs non payants	43 911	45 336	44 003	40 000	40 000
MAAC – visiteurs payants	140 481	123 209	146 703	155 000	148 000
MAAC – visiteurs non payants	27 269	21 867	32 861	30 000	35 000
Total	653 223	789 000	556 353	387 000	523 000

¹ Les données sur la fréquentation comprennent les membres, la location des installations, les programmes éducatifs et les périodes de réduction des droits d'entrée, ce qui fausse les données sur les recettes par visiteur.

Revenus provenant de droits d'entrée, adhésions et programmation

Pour l'exercice financier de 2016-2017, les revenus estimatifs provenant des droits d'entrée sont fondés sur la prévision de visiteurs. Ces estimations tiennent compte de l'exposition **Star Trek : L'expérience Académie de StarFleet** présentée par le MAEC, qui attirera un nombre considérable de visiteurs. La

fréquentation projetée pour l'exposition **Star Trek : L'expérience Académie de StarFleet** est semblable à celle enregistrée pour l'exposition *Star Wars^{MC} Identités* présentée en 2013-2014 au MAEC.

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 et les cafétérias des musées, inscription anticipée aux programmes des camps d'été, et invitations à des activités et à des visites réservées exclusivement aux membres. Comme les membres bénéficient d'un droit d'entrée illimité dans les musées, ils sont comptabilisés dans le nombre de visiteurs figurant ci-dessus et ils sont considérés comme étant des visiteurs payants aux fins de calcul des recettes provenant des droits d'entrée.

Jusqu'à la fermeture du MSTC, le nombre d'adhésions progressait au rythme prévu et devait atteindre un nombre record en 2014-2015. La fermeture du MSTC continue d'avoir une incidence sur les revenus provenant des adhésions; les taux de nouvelles adhésions et de renouvellement ont diminué de manière considérable. Les revenus prévus de la Société pour 2016-2017 ont baissé de 23 % comparativement à ce qui avait été projeté avant la fermeture. Bien que les membres profitent d'une excellente valeur au MAAC et au MAEC, ils auront accès à de nouveaux programmes, à des visites des collections « réservées aux membres » et à des activités sur invitation seulement pour maintenir leur intérêt. Lorsque le MSTC rouvrira, la SMSTC amorcera une vigoureuse stratégie de marketing en vue de récupérer les membres dont l'adhésion est échue et d'en acquérir de nouveaux.

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. Outre les programmes offerts par le MAEC et le MAAC sur leurs sites, le MSTC se rend désormais dans les écoles et participe à divers événements pour offrir des programmes éducatifs grâce au « Musée mobile ». 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 jeux interactifs, des cours de cuisine, des expériences scientifiques et le soin des animaux de la ferme.

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 et d'autres produits 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 pour les années financières de 2015-2016 à 2017-2018, sauf en 2016-2017, alors qu'elle s'attend à des ventes considérables en raison de la présentation de l'exposition **Star Trek : L'expérience Académie de StarFleet**. Les revenus nets de la Société provenant des ventes au détail sont inférieurs à la moyenne des données fournies par la Museum Store Association en raison de l'espace physique restreint pour la vente au détail, du budget limité pour la commercialisation et des investissements requis pour améliorer la boutique en ligne. La Société a installé sa première boutique éphémère en 2015-2016 dans le cadre d'un projet pilote qui lui a permis de tirer

plusieurs enseignements. Elle étudie actuellement la possibilité d'ouvrir une boutique semblable en 2016-2017.

Revenus provenant du stationnement

En mai 2013, la Société a instauré le stationnement payant sur les trois sites des musées. 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 entreprise tierce qui est responsable de la perception des frais de stationnement et de l'entretien des machines.

Les revenus de stationnement pour 2016-2017 comprennent les revenus temporaires tirés des espaces additionnels fournis à l'hôpital Montfort et à la Société canadienne d'hypothèques et de logement, situé à proximité du MAEC. La présentation de l'exposition **Star Trek : L'expérience Académie de Starfleet** en 2016-2017 permettra de contrebalancer les pertes de revenus attribuables à la fermeture du MSTC.

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 augmentera par rapport aux dernières années. Même si les locaux à louer au MSTC ne sont plus disponibles en raison de la fermeture du musée, il est possible de louer des locaux au MAEC et au Centre d'apprentissage du MAAC, ce dernier ayant été rénové récemment afin d'être ouvert à l'année.

Revenus provenant des activités de la ferme

Le MAAC comprend une ferme de démonstration en activité, qui génère des revenus provenant de la production laitière. Les revenus tirés de cette activité devraient demeurer relativement constants au cours de la période de planification.

Revenus provenant des expériences thématiques

Les visiteurs peuvent décider de participer à des expériences thématiques uniques que les musées offrent à un coût additionnel. Le MAEC a obtenu un grand succès avec cette stratégie grâce au fait qu'il reçoit une commission pour chaque tour d'avion vendu, et, de même que les tours à bord d'un simulateur de vol au MAEC pour lesquels les visiteurs paient un coût additionnel. Ces activités supplémentaires représentent une source constante de revenus, 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 liée à l'utilisation du simulateur SIMEX sont perdus. Par conséquent, les revenus tirés de cette source devraient diminuer jusqu'à ce que le MSTC rouvre ses portes.

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 2016-2017, la cible des commandites est réaliste compte tenu des initiatives et des programmes que la Société a récemment conçus et qui ont remporté un franc succès. Les commandites ont continué à être fructueuses en 2015-2016, la Société ayant réussi à obtenir des fonds pour diverses 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 s'acquitter de son mandat. La SMSTC ciblera des occasions de miser sur des collaborations avec les ministères et les 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). Les revenus et les dépenses liés à des projets financés par de nouvelles commandites permettront à la SMSTC de faire progresser des projets qui afficheront des recettes 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, la Société pourrait avoir plus de difficulté à attirer de nouveaux commanditaires.

Depuis sa création en 2007, la Fondation entreprend un éventail d'activités philanthropiques en vue de recueillir des fonds destinés à compléter et à enrichir la programmation des musées. La Société soutient les activités de collecte de fonds organisées par la Fondation en fournissant l'espace pour la tenue des activités spéciales et le personnel pour la réalisation de ces activités de financement. La Fondation a recruté un nouveau directeur administratif chargé de concentrer ses efforts sur les campagnes annuelles de financement, les activités de collecte de fonds et les dons importants. 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, dont la juste valeur marchande peut être déterminée.

Revenus de placement

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 1,0 %. Comme l'encaisse servira à compléter le financement des investissements en immobilisations, son augmentation aura une incidence sur les revenus d'intérêts et devrait contrebalancer la diminution du taux d'intérêt. 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 placement.

5.3 Budget de fonctionnement

5.3.1 Dépenses prévues

Les dépenses prévues pour 2016-2017 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 sera négociée en 2016-2017 et les dépenses seront rajustées en conséquence, afin d'équilibrer le budget.

Les dépenses de la Société sont réparties selon les quatre éléments de l'architecture d'alignement des programmes (voir le tableau des opérations).

Préservation du patrimoine : 4,2 millions de dollars

(Objectif stratégique : au premier rang de 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. La SMSTC vise à enrichir la collection et à accroître sa réputation nationale et internationale.

Pour ce faire, il se consacrera à la documentation de sa collection et mettra en œuvre des mesures de conservation 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 : 13,47 millions de dollars

(Objectifs stratégiques : Au premier rang de 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. La SMSTC 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** et il en sera de même en 2016-2017 en raison des dépenses liées à l'exposition **Star Trek : L'expérience Académie de StarFleet**.

Services internes : 6,93 millions de dollars

(Objectif stratégique : Viabilité et rentabilité)

Les services internes soutiennent toutes les activités de la Société, et comprennent tous les coûts associés à la gouvernance, à la gestion et aux exigences en matière de rapports, ainsi que les efforts déployés en vue d'accroître les revenus par l'entremise de commandites et d'activités commerciales, et, les dépenses liées au fonctionnement des installations des trois musées de la SMSTC.

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. La SMSTC 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 : 12,715 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 installations publiques qui accueillent sur place des centaines de milliers de visiteurs chaque année, ainsi que les bureaux du personnel et les aires administratives. La SMSTC 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 2016-2017, les dépenses liées aux installations diminueront en raison de la fermeture du MSTC. La Société prévoit dépenser un montant supplémentaire de 505 000 dollars pour les aspects finals du plan d'élimination de la moisissure et de stabilisation au MSTC.

5.3.2 Dépenses d'exploitation

Comme le montre le tableau 3 ci-dessous, il est prévu que les dépenses d'exploitation de la Société pour ses installations (ligne 2) devraient atteindre environ 8,155 millions de dollars en 2016-2017. La Société tente de ralentir l'augmentation des coûts de ses installations par la mise en œuvre de programmes d'efficacité énergétique, la diminution de l'entretien et d'autres mesures de compression des coûts. Quant au reste, pour combler l'écart entre les crédits de base qu'elle reçoit et les dépenses qu'elle assume pour l'exploitation de ses installations, la Société réduit ses dépenses dans d'autres secteurs, comme la programmation et la prestation de services.

Tableau 3
Dépenses d'exploitation¹

<i>(en milliers de dollars)</i>	2013-2014 Dépenses réelles	2014-2015 Dépenses réelles	2015-2016 Prévisions	2016-2017 Budget
Coûts du personnel	20 488	19 447	18 420	18 755
Frais fixes des installations	9 443	7 995	7 735	8 155
Décontamination urgente (moisissures)	0	1 135	823	320
Déplacement de la collection	0	0	0	0
Amortissement	3 312	5 025	3 300	3 300
Développement et gestion de la collection	520	510	575	575
Programmation et expositions	5 100	1 511	2 625	3 725
Soutien des services internes	1 820	1 545	1 595	1 650
Publicité	797	335	230	230
Produits dans les boutiques	949	328	240	560
Total	42 429	37 831	35 543	37 315

¹ Les coûts du personnel, de la programmation et des expositions, et des produits des boutiques devraient connaître une hausse en 2016-2017 imputable à la présentation de l'exposition **Star Trek : L'expérience Académie de StarFleet**.

Équivalents temps plein (ETP)

Le plus important atout de la SMSTC est son personnel compétent et dévoué; il est la clé de son succès. Les employés de la SMSTC travaillent collectivement à remplir le mandat de la Société; pour ce faire, ils inspirent les Canadiens à comprendre et à s'intéresser aux sciences, à la technologie, au génie et aux mathématiques, et ils font en sorte que leur visite aux musées soit une expérience éducative, inspirante et inoubliable.

Les ressources humaines accaparent environ 50 % des fonds de fonctionnement dont dispose la Société; ces fonds incluent les crédits parlementaires de base ainsi que les revenus gagnés. En 2016-2017, la Société et ses employés, qui sont représentés par l'Alliance de la fonction publique du Canada, devront commencer une ronde de négociation.

En 2016-2017, le nombre d'ETP passera à 218. Ce total tient compte des employés temporaires recrutés qui possèdent les compétences nécessaires pour soutenir le projet de modernisation et au développement du Centre de conservation de collections. En raison de l'exposition prévue **Star Trek : L'expérience Académie de StarFleet** au MAEC et des préparatifs liés aux expositions à venir au MAEC en 2016, il faudra augmenter temporairement les ETP pour appuyer ces initiatives. Ces employés seront embauchés pour une période déterminée et leur salaire sera payé à même les recettes.

Les niveaux prévus pour 2017-2018 et les années subséquentes seront revus après avoir mieux compris l'incidence du renouvellement des expositions au MSTC, la réouverture du MSTC, de même que la charge de travail supplémentaire associée au développement du nouveau Centre de conservation de collections. À la réouverture du MSTC, il faudra davantage de personnel à l'accueil et à l'animation pour s'assurer que les visiteurs participent pleinement aux nouvelles expositions et aux nouvelles expériences qui leur seront offertes. Des ressources seront nécessaires au niveau de l'entretien des nouvelles installations.

5.4 Budget d'immobilisations

Le budget total d'immobilisations sera de 89,230 millions de dollars. Société utilisera un financement de base des immobilisations de 800 000 dollars en 2016-2017 pour remplacer des éléments essentiels de systèmes de ses bâtiments et la modernisation d'immobilisations. La balance soit de 88,43 millions de dollars lui sera versé pour deux grands projets d'immobilisations : la réfection et la modernisation de l'immeuble et des aires d'expositions du MSTC grâce à un investissement ponctuel en immobilisations au montant total de 77,955 millions de dollars sur trois ans. Deuxièmement, dans le cadre de l'initiative fédérale liée aux infrastructures annoncée dans le budget de 2016, la SMSTC recevra un investissement de 150,18 millions de dollars sur deux ans pour soutenir l'agrandissement du MSTC, grâce à la construction d'un nouveau Centre de conservation de collections.

Tableau 4

Budget d'immobilisations de la SMSTC par grand projet, par musée et actifs de la Société

	2015-2016 Budget	2015-2016 Prévision	2016-2017 Budget	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
				Projection			
Projet de modernisation du MSTC ¹	29 355 000 \$	14 300 000 \$	42 806 000 \$	23 440 000 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Projet de Centre de conservation de collections	0 \$	0 \$	45 624 000 \$	104 564 500 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Réparations selon le cycle de vie - MSTC							
Mécanique	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	25 000 \$	0 \$
Électrique	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	25 000 \$
Terrains	0 \$	0 \$	25 000 \$	25 000 \$	25 000 \$	0 \$	0 \$
Réparations selon le cycle de vie - MAEC							
Enveloppe du bâtiment	150 000 \$	150 000 \$	125 000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	50 000 \$
Intérieur	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	75 000 \$	0 \$	0 \$
Mécanique	0 \$	0 \$	0 \$	75 000 \$	0 \$	50 000 \$	25 000 \$
Électrique	0 \$	0 \$	0 \$	50 000 \$	0 \$	75 000 \$	25 000 \$
Terrains	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	50 000 \$	0 \$	25 000 \$
Réparations selon le cycle de vie - MAAC							
Enveloppe du bâtiment	0 \$	0 \$	25 000 \$	0 \$	25 000 \$	0 \$	25 000 \$
Intérieur	0 \$	0 \$	0 \$	25 000 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Mécanique	75 000 \$	75 000 \$	50 000 \$	50 000 \$		25 000 \$	25 000 \$
Électrique	0 \$	0 \$	50 000 \$	0 \$	50 000 \$	25 000 \$	25 000 \$
Terrains	50 000 \$	150 000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	25 000 \$	0 \$
Société							
Infrastructure TI	250 000 \$	250 000 \$	200 000 \$	300 000 \$	275 000 \$	250 000 \$	200 000 \$
Équipement de sécurité	0 \$	0 \$	0 \$	75 000 \$	0 \$	0 \$	50 000 \$
Équipement de la ferme	25 000 \$	25 000 \$	25 000 \$	25 000 \$	25 000 \$	25 000 \$	50 000 \$
Équipement technique	50 000 \$	50 000 \$	150 000 \$	25 000 \$	75 000 \$	50 000 \$	50 000 \$
Flotte et autre équipement	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	25 000 \$	75 000 \$	125 000 \$	100 000 \$
Améliorations locatives	125 000 \$	25 000 \$	125 000 \$	125 000 \$	125 000 \$	125 000 \$	125 000 \$
Expositions permanentes ²	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$
TOTAL	30 155 000 \$	15 100 000 \$	89 230 000 \$	128 804 500 \$	800 000 \$	800 000 \$	800 000 \$

¹ Voir le tableau 16 pour la ventilation des coûts du projet de réfection de l'infrastructure du MSTC.

² Les investissements dans cette catégorie dépendent du financement tiré des commandites reçues pour appuyer les expositions permanentes en particulier.

5.4.1 Grands projets d'immobilisations

Projet de modernisation du Musée des sciences et de la technologie du Canada

Estimé à 77 954 990 \$, le coût total du projet de modernisation du musée tient compte du montant de 70 715 000 \$ que la Société avait demandé en financement temporaire pour les besoins du projet, les fonds devant servir à l'obtention d'études et d'estimations qui avaient été fournies avant que le financement du projet soit approuvé (3,740 M\$), ainsi que d'autres montants que la Société prévoit utiliser et qui proviennent de commandites (1,5 M\$) et de ses propres fonds (2 M\$). La réalisation du projet nécessitera la fermeture temporaire du musée pendant 38 mois, la réouverture étant prévue à la fin de 2017.

Compte tenu de la vocation scientifique et technologie du musée, la Société croit fermement que les expositions et les programmes que le nouveau musée offrira devront miser le plus possible sur les technologies interactives et numériques pour que les visiteurs puissent eux-mêmes faire l'expérience des innovations scientifiques et technologiques qui leur sont présentées. Cependant, la numérisation de l'expérience muséale nécessite d'importants investissements dans l'infrastructure des TI, les systèmes de gestion de contenu, l'équipement technologique, le matériel informatique et les applications logicielles. La Société a consulté d'autres musées de sciences et musées nationaux afin de comprendre la nature des investissements requis, notamment le Musée canadien pour les droits de la personne, dont les artefacts et les expositions sont principalement numériques. À la lumière de ces consultations, la Société tente d'accroître ses investissements dans les TI. Elle souhaite établir des partenariats avec des entreprises spécialisées dans la technologie afin de pouvoir compter sur des fonds privés au profit du musée, et solliciter le milieu de l'enseignement afin d'accroître les capacités du musée en matière de recherche et d'éducation.

Volet 1

Le premier volet consiste à stabiliser la structure, ainsi qu'à réparer l'enveloppe de l'immeuble de base du MSTC (murs et toit); les travaux comprendront l'enlèvement du toit existant, conformément aux procédures d'enlèvement de l'amiante, et le renforcement des murs périmétriques afin de respecter les normes du code du bâtiment en cas de secousses sismiques.

Le bâtiment du MSTC est complètement vide depuis mars 2016 et les articles contaminés par des moisissures ont été nettoyés et entreposés dans un lieu temporaire. Tout le personnel déplacé a été relocalisé dans d'autres immeubles de bureaux de la Société. Les contrats pour l'entreprise de gestion de projet et l'expert-conseil principal ont été accordés en février 2015. La démolition du toit existant et des murs périmétriques est terminée. Les travailleurs ont érigé les structures de soutien des nouveaux murs périmétriques et du toit et installent actuellement les nouveaux matériaux sur la toiture.

D'ici la fin de 2016-2017, le nouveau toit et les nouveaux murs, les systèmes mécaniques et électriques internes, y compris le système d'extinction d'incendie, seront terminés. Le transfert du bâtiment à l'équipe chargée des aires d'exposition pour le deuxième volet devrait avoir lieu à la fin de l'année financière de 2016-2017.

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 coût de ce volet est évalué à 28,55 millions de dollars.

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 ont commencé avec un plan directeur du concept, ce qui comprend 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 plan décrit 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. Au cours de l'exercice de 2015-2016, le conseil d'administration de la SMSTC a approuvé le plan qui sera étoffé davantage par le groupe du MSTC responsable du développement des expositions. L'entreprise qui a aidé à coordonner le plan demeurera également présente tout au long du processus de conception afin de veiller au respect du concept.

Consultations

Au moment jugé opportun par la SMSTC, le contenu des expositions sera examiné par des experts internes et externes afin d'en assurer la pertinence. Selon une tradition établie de longue date, la SMSTC élabore le contenu de ses expositions en faisant appel à des experts externes et en puisant dans des documents de recherche externes provenant du milieu universitaire, des gouvernements, des partenaires de l'industrie, des scientifiques, des économistes, des historiens et des professionnels des musées à l'échelle du pays.

Les consultations publiques en vue de la modernisation du MSTC ont débuté en mai 2015. Plusieurs activités ont été menées, notamment des séances de participation du personnel, des sondages sur Internet, des consultations auprès de la collectivité et des entrevues avec les intervenants. Les consultations sur le plan directeur se sont terminées à la fin de juin avec un sondage sur Internet auquel 2 600 personnes de partout au pays ont répondu, en plus des 537 réponses de membres du musée. Trois portes ouvertes ont permis d'accueillir plus de 200 personnes qui sont venues voir les travaux préliminaires de conception et interagir avec le personnel du musée. Dans le cadre du sondage auprès du public, 935 personnes se sont inscrites sur une liste pour prendre part aux consultations à venir sur les galeries, les expositions ou les programmes du musée.

Le responsable de la conservation de chaque galerie constituera un groupe d'intervenants clés dont les compétences spécialisées compléteront l'expertise interne et rehausseront les points de vue sur les galeries partout au Canada. Les membres (de quatre à six personnes par galerie) seront choisis en fonction de leur expertise scientifique, technique, historique ou autre. Les participants auront différents profils selon les sujets des expositions, et viendront de divers secteurs comme les universités, les centres de recherche, l'industrie, les musées et les archives, des organisations nationales et des ministères et organismes gouvernementaux.

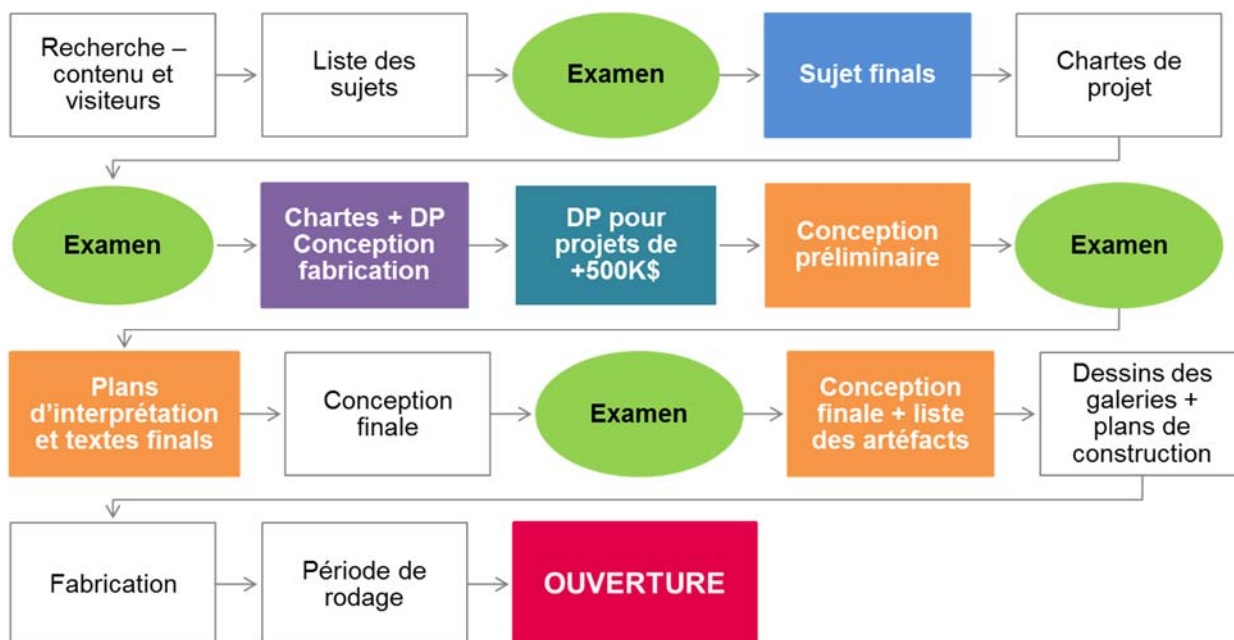
Des consultations consistant en divers ateliers ont eu lieu auprès des employés de différents secteurs afin de les faire participer au processus d'élaboration des expositions. Les idées générées au cours de ces séances relativement aux expériences des visiteurs peuvent souvent faire l'objet d'essais pilotes permettant de tester les premiers concepts auprès de visiteurs.

Les projets pilotes et les concepts, les idées, les thèmes et les expériences des visiteurs seront testés tout au long de la modernisation du MSTC. Jusqu'à présent, le groupe responsable du renouvellement des

expositions a piloté de nouvelles expériences pratiques pour les principales galeries, a testé 39 sujets d'expositions auprès de visiteurs du MAAC et du MAEC, et a terminé une évaluation initiale visant à faciliter les déplacements et les liens entre les galeries. D'autres études sont actuellement planifiées.

Le graphique suivant décrit les divers niveaux de consultation et d'approbation pendant le volet d'élaboration des expositions.

Graphique 3
Consultations et approbations



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 des expositions. Un gestionnaire principal de projet chargé de la gestion globale du projet, qui appuiera le président-directeur général, a été embauché pour effectuer le suivi des nombreux contrats et interagir avec l'entreprise de gestion de projet responsable de la modernisation de l'immeuble de base. Même si l'essentiel de la conception et de la fabrication des expositions aura lieu en 2016-2017, la conception préliminaire a commencé en 2015-2016. Les contrats ont été attribués à cinq entreprises de conception-fabrication qui élaboreront, concevront, fabriqueront et installeront les nombreux éléments des aires d'exposition rajeunies ou modernisées.

Des équipes internes formées de conservateurs, de gestionnaires de projet, d'agents d'éducation et d'interprétation élaborent les expositions pour chacune des six galeries et travailleront avec les entrepreneurs pour veiller à ce qu'ils répondent aux besoins du musée. L'information recueillie au cours de plusieurs consultations est extrêmement précieuse et aidera l'équipe à prendre des décisions. 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

La conception détaillée des travaux de modernisation de l'immeuble de base a été effectuée de manière à répondre dans la mesure du possible aux exigences des aires d'exposition et a été coordonnée de près en vue d'obtenir l'immeuble le plus efficace qui soit selon l'enveloppe financière et l'échéancier prévus. Les travaux de construction de l'immeuble de base commenceront une fois que le toit aura été remplacé; 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.

Centre de conservation de collections

Dans le cadre de l'initiative fédérale liée aux infrastructures annoncée dans le budget de 2016, la SMSTC a reçu un investissement de 156,4 millions de dollars sur deux ans (45,6 millions de dollars en 2016-2017) pour soutenir l'agrandissement du MSTC, grâce à la construction d'un nouveau Centre de conservation de collections qui permettra de préserver et de protéger les artefacts patrimoniaux inestimables du Canada. Étant donné le délai serré de 24 mois pour compléter le CCC, la Société suivra de près l'état d'avancements des travaux et s'assurera que les divers intervenants sont interpellés pour veiller à ce les enjeux sont réglés rapidement afin que le calendrier soit rigoureusement respecté.

La SMSTC entreprendra la construction d'un immeuble pour l'entreposage et la conservation de la collection qui sera adjacent à l'immeuble du Musée des sciences et de la technologie du Canada. La Société supervisera la construction et le fonctionnement courant de l'immeuble, et en sera le principal occupant, les autres occupants étant le Musée des Beaux-arts du Canada et l'Institut canadien de conservation, les trois faisant tous partie du portefeuille de Patrimoine Canada. L'immeuble comprendra des espaces pour l'entreposage et la conservation de la collection, des laboratoires de recherche, des ateliers, des salles de réunion, des aires communes et des bureaux, pour une superficie globale de 550,000 pieds carrés.

Au cours du printemps et de l'été, la planification et la conception du projet seront effectués. Un plan directeur consolidé du site est en cours de réalisation en mai 2016 par une entreprise spécialisée, basé sur des plans fonctionnels et des consultations extensives avec la SMSTC, ICC et le MBAC. Le programme fonctionnel prévoira en outre l'aménagement de pièces distinctes dont les conditions environnementales seront adaptées aux divers types d'artefacts à conserver. Cela permettra de réduire la consommation d'énergie en isolant les objets plus vulnérables de ceux, plus robustes, qui peuvent résister à une humidité relative non régulée.

Les espaces prévus pour la collection seront maximisés grâce à un système d'étagères élevées, compactes et mobiles au besoin. Les artefacts plus volumineux seront toutefois entreposés séparément, puisqu'on sait maintenant que le fait de rassembler les objets de tailles semblables permet d'économiser 5 % d'espace. Cette catégorisation par dimensions facilitera aussi la circulation, tout en réduisant les opérations de manipulation, ce qui viendra encore ajouter de l'efficacité au bâtiment.

En construisant un immeuble consacré exclusivement à l'entreposage de la collection, la Société diminuera ses frais de location, de même que les fonds requis pour effectuer les perpétuels travaux de réfection et de réparation requis par les locaux existants. Ces économies seront appliquées aux frais de fonctionnement et de maintenance des nouvelles installations, qui seront une propriété de l'État. Ces nouvelles installations apaiseront également les préoccupations croissantes au chapitre de la santé et de la sécurité.

Un plan directeur du site est aussi en cours de réalisation. On a également produit des rendus artistiques préliminaires de l'édifice.

L'équipe d'entrepreneurs, de professionnels et de consultants qui aideront à livrer le projet seront choisis d'ici juin 2016. La Société s'attend à faire la percée de terre d'ici novembre 2016, suite à l'approbation du plan directeur du site et de la conception du site par la Commission de la capitale nationale.

5.4.2 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 de la SMSTC au cours des deux dernières années a porté sur ces investissements en vue de réaliser des gains d'efficacités opérationnelles.

5.4.3 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 de la SMSTC 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).

Le budget de 2016 propose un investissement de 105,6 millions de dollars pour aider les musées nationaux à alléger les contraintes financières liées à l'exploitation et à la maintenance de leurs installations. Les modalités d'affectation de cet investissement au cours des cinq prochaines années ne sont pas encore connues, mais on s'attend à ce qu'une partie soit fournie à la SMSTC afin qu'il puisse réparer ses infrastructures. D'autres renseignements seront transmis à cet égard dans le budget d'immobilisations de l'an prochain.

Nouvelles installations requises

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. 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 (1,75 million de dollars). 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. 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, dont le coût est estimé à 24 millions de dollars, faisaient partie du plan du site conçu pour le MAEC; cependant, aucune source de financement n'a été trouvée. La Société doit composer avec l'accroissement de sa collection aéronautique; elle a donc besoin d'espace pour la conserver et la restaurer. La Société explore des possibilités et des solutions temporaires qui pourront répondre à ses besoins jusqu'à temps qu'elle trouve le financement nécessaire à la construction d'installations permanentes de conservation et de restauration des aéronefs, objectif qu'elle entend poursuivre à long terme.

La SMSTC est conscient de la fascination croissante qu'ont les gens pour l'exploration spatiale, et ce, au sein tant des entreprises industrielles que de la population en général. Les travaux de recherche effectués sur la Station spatiale internationale n'auraient pas été possibles sans l'innovation et la technologie d'ici, qui ont notamment donné lieu au bras Canadarm et au robot Dextre. Pour souligner le patrimoine spatial du pays et explorer de nouvelles avenues dans le domaine de l'aéronautique, on commencera à étudier la possibilité d'ajouter au MAEC une aile entièrement consacrée à ce thème, aidant du même coup l'institution à réaliser son plein mandat.

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). Le site a bénéficié d'un investissement total de 4,6 millions de dollars prévu dans le budget de 2008 dont on s'est servi pour des projets d'infrastructure dans le cadre du plan d'immobilisations à long terme 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 tient également compte du déplacement des visiteurs sur les lieux afin d'améliorer les activités d'exploitation et d'accroître la sécurité sur le site. Les étapes subséquentes du plan, comme l'achèvement du Centre d'apprentissage (425 000 \$) 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 (3,2 millions de dollars), ne sont toujours pas provisionnées.

Le MAAC continue d'explorer de nouvelles frontières et de diversifier ses publics grâce au Centre d'apprentissage, tout en se tournant toujours vers l'avenir. Afin de terminer la dernière étape du plan directeur du site, le MAAC lancera des initiatives de sensibilisation et organisera une campagne de mobilisation de fonds pour le Centre d'innovation alimentaire (CIA). Pour le moment, le montant qui pourrait être recueilli dans le cadre de la campagne n'est pas encore connu; une analyse plus poussée sera effectuée en 2016-2017. Le CIA sera un établissement multifonctionnel qui répondra aux exigences du MAAC en matière d'accessibilité pour les visiteurs, de création de revenus, de programmation et de sécurité.

5.5 Viabilité financière

La situation financière de la SMSTC est précaire à cause de l'insuffisance des crédits de base dont il a bénéficié par rapport à l'augmentation des coûts associés à l'exploitation et à la maintenance de ses installations, de même que de la création d'activités lui permettant de réaliser son mandat au fil des 20 dernières années. Cela est attribuable à l'inflation et à l'ajout de responsabilités, comme l'agrandissement du MAAC et du MAEC, pour lesquelles aucun mécanisme de financement permanent n'a été mis en place.

La Société continue d'utiliser une portion croissante de ses fonds de fonctionnement pour payer ses services publics, ses espaces de bureau et d'entreposage de la collection, de même que l'enveloppe salariale. Elle a cependant dû réduire son personnel et ses services, limiter ses investissements au chapitre des programmes, des expositions et de la diffusion, ainsi que suspendre des travaux de maintenance critique.

La Société continue de faire en sorte que ses fonds sont utilisés le plus efficacement possible, et vise d'augmenter les revenus, les contributions et les commandites afin d'obtenir des fonds supplémentaires face à l'augmentation des coûts. Elle poursuit l'organisation de campagnes auprès de la population et de partenaires ou collaborateurs privés, dans le but de rehausser l'offre des musées.

Au fil des ans, la Société a adopté et continué de mettre en œuvre un ensemble de mesures visant à équilibrer son budget dans un contexte de contraintes financières croissantes, notamment :

- l'imposition d'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;
- l'utilisation du matériel au-delà de sa durée de vie prévisible;
- la limitation des dépenses discrétionnaires;
- les gains d'efficacité opérationnelle;
- la limitation de nombre de voyages et des frais de déplacement;
- l'évaluation de la pertinence des programmes existants et réduire ou réaffecter les fonds, le cas échéant;
- la poursuite des programmes d'efficacité énergétique;
- le report de travaux de maintenance au MAAC, au MAEC et aux immeubles administratifs.

Si ces stratégies ont produit des résultats, elles ne sont arrivées qu'à compenser une partie des augmentations des coûts attribuables à l'inflation. La SMSTC n'a pas constaté de gains substantiels étant donné son incapacité d'investir dans de nouveaux programmes d'efficacité opérationnelle ou autres qui pourraient mener à d'éventuelles réductions des coûts.

La construction du Centre de conservation de collections aura pour effet de diminuer les frais de location de la Société, qui sont tributaire de l'inflation et des caprices du marché quand vient le temps de renouveler les baux, de même que les fonds affectés aux travaux de réfection et de réparation constamment requis par les bâtiments vieillissants. On s'attend en outre à ce que le Centre coûte moins cher que ce que la SMSTC paie actuellement en frais de location et d'exploitation de ces locaux. Ces économies seront appliquées aux frais de fonctionnement, de maintenance et de réfection des nouvelles installations, qui seront une propriété de l'État. Ces nouvelles installations apaiseront également les préoccupations croissantes au chapitre de la santé et de la sécurité relativement aux locaux loués.

Ultimement, la Société souhaiterait investir davantage dans l'entretien de ses bâtiments et son équipement, dans le renouvellement de ses programmes et des expositions à des intervalles plus acceptables, de même qu'investir dans des moyens de réaliser des économies et dans des priorités stratégiques essentielles à sa viabilité.

6.0 ÉTATS FINANCIERS

Les budgets sont présentés selon la méthode de comptabilité d'exercice, conformément aux états financiers et aux autres rapports de la Société. Les revenus sont présentés par source, et les dépenses, par activité dans le respect de l'architecture d'alignement des programmes de la SMSTC figurant dans le Budget principal des dépenses.

Tableaux financiers pro forma

Les états financiers pro forma ont été préparés conformément au chapitre de la série 4200 des normes comptables du secteur public canadien, applicables aux organismes gouvernementaux sans but lucratif et dans le respect des états financiers publiés dans le rapport annuel de l'institution. La Société applique la méthode du report pour la comptabilisation des apports pour les organismes sans but lucratif.

Tableau 20
Bilan — selon la méthode de la comptabilité d'exercice

(en milliers de dollars)

	2014- 2015 Données réelles	2015- 2016 Prévisions	2016- 2017 Budget	2017- 2018	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021
				Projections			
ACTIF							
À court terme							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9 039	31 798	21 707	7 007	6 997	7 097	7 197
Créances :							
- Ministères	7 614	900	900	900	900	900	900
- Clients	438	325	325	325	325	325	325
Stocks	522	450	450	450	450	450	450
Frais payés d'avance	67	120	120	120	120	120	120
	<u>17 680</u>	<u>33 593</u>	<u>23 502</u>	<u>8 802</u>	<u>8 8792</u>	<u>8 892</u>	<u>8 992</u>
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	<u>63 894</u>	<u>75 694</u>	<u>161 624</u>	<u>286 829</u>	<u>279 829</u>	<u>272 829</u>	<u>265 829</u>
	<u>81 575</u>	<u>109 288</u>	<u>185 127</u>	<u>295 632</u>	<u>288 622</u>	<u>281 722</u>	<u>274 822</u>
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES							
À court terme							
Créditeurs et charges à payer :							
- Ministères	315	500	500	500	500	500	500
- Clients	3 591	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Tranche à court terme des avantages sociaux futurs	618	220	220	220	220	220	220
Revenus reportés	<u>9 380</u>	<u>26 502</u>	<u>16 452</u>	<u>3 777</u>	<u>3 777</u>	<u>3 777</u>	<u>3 777</u>
	<u>13 904</u>	<u>29 722</u>	<u>19 672</u>	<u>6 997</u>	<u>6 997</u>	<u>6 997</u>	<u>6 997</u>
Avantages sociaux futurs	205	200	190	180	170	170	170
Avance à long terme*	4 533	4 533	4 408	4 308	4 208	4 208	4 208
Financement des immobilisations reporté	<u>50 018</u>	<u>61 918</u>	<u>147 942</u>	<u>273 232</u>	<u>266 332</u>	<u>259 432</u>	<u>252 532</u>
	<u>68 660</u>	<u>96 373</u>	<u>172 212</u>	<u>284 717</u>	<u>277 707</u>	<u>270 807</u>	<u>263 907</u>
Actif net							
Non affecté	2 813	2 813	2 813	813	813	813	813
Investissement en immobilisations	<u>10 102</u>	<u>10 102</u>	<u>10 102</u>	<u>10 102</u>	<u>10 102</u>	<u>10 102</u>	<u>10 102</u>
	<u>12 915</u>	<u>12 915</u>	<u>12 915</u>	<u>10 915</u>	<u>10 915</u>	<u>10 915</u>	<u>10 915</u>
	<u>81 575</u>	<u>109 288</u>	<u>185 127</u>	<u>295 632</u>	<u>288 622</u>	<u>281 722</u>	<u>274 822</u>

Remarque : la ligne sur l'investissement en immobilisations correspond au terrain transféré à la Société lorsqu'elle est devenue responsable de ses musées.

*Avance à long terme : la Société a reçu un financement du Secrétariat du Conseil du Trésor entre les exercices financiers de 2008 et de 2010 pour construire des installations génératrices de revenus (4,2 millions de dollars) au MAEC et créer une fondation (0,3 million de dollars). Ce financement était conditionnel à l'établissement d'un mécanisme de remboursement, mais aucun échéancier n'a encore été prévu. La Société présume qu'une somme de 125 000 \$ sera remise durant l'exercice de 2016-2017.

Tableau 21

État des résultats — selon la méthode de la comptabilité d'exercice

(en milliers de dollars)

	2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017	2017- 2018	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021
REVENUS	Réelles	Prévisions	Budget	Projections			
Droits d'entrée							
MSTC	889	60	60	800	1 400	1 440	1 440
MAEC	674	720	2 720	710	680	690	700
MAAC	717	750	730	720	650	660	670
Ventes dans les boutiques	682	520	975	800	1 100	1 160	1 190
Location des installations et concessions	325	320	280	310	325	335	350
Stationnement	441	380	300	250	320	330	330
Adhésions	452	300	230	300	430	470	500
Activités agricoles	358	340	325	340	350	355	360
Expériences thématiques	99	75	75	110	125	130	135
Autres	261	250	250	250	250	250	250
	4 898	3 715	5 945	4 590	5 630	5 820	5 925
Contributions	1 979	1 600	1 600	2 600	1 600	1 600	1 650
Intérêt	151	140	140	120	90	90	90
Total des revenus	7 028	5 455	7 685	7 310	7 320	7 510	7 665
DÉPENSES							
Préservation du patrimoine	4 120	4 200	4 200	4 225	4 250	4 300	4 300
Diffusion des connaissances	13 667	11 565	13 470	11 700	12 635	12 650	12 680
Activités de soutien	6 563	6 705	6 930	7 004	7 100	7 125	7 150
Installations	13 481	13 073	12 715	20 364	17 100	17 200	17 300
Total des dépenses	37 831	35 543	37 315	43 293	41 085	41 275	41 430
Résultats d'exploitation nets avant financement public	-30 803	-30 088	-29 630	-35 983	-33 765	-33 765	-33 765
Crédits parlementaires*	31 686	30 088	29 630	33 983	33 765	33 765	33 765
Bénéfice net (perte nette)**	883	0	0	-2 000	0	0	0

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

** On s'attend à ce que la Société utilise une partie des actifs nets non affectés pour investir dans l'infrastructure du nouveau MSTC, ce qui engendrera un déficit pour l'exercice de 2017-2018.

Tableau 22**Crédits parlementaires — selon la méthode de la comptabilité d'exercice**

(en milliers de dollars)

	2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017	2017- 2018	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021
	Réelles	Prévisions	Budget	Projections			
Crédits de base	26 865	26 865	26 865	26 865	26 865	26 865	26 865
Financement unique	226	0	0	0	0	0	0
Enlèvement de la moisissure au MSTC	6 279	2 890	505	168	0	0	0
Réfection de l'infrastructure du MSTC	0	29 355	78 234	116 995	0	0	0
Total partiel, Budget principal des dépenses	33 370	59 110	105 604	144 028	26 865	26 865	26 865
Crédits reportés utilisés dans l'exercice en cours	32	5 090	22 212	12 690	0	0	0
Crédits approuvés dans l'exercice en cours à l'égard de projets précis pour les années futures	-5 090	-22 212	-12 156	0	0	0	0
Montant utilisé pour l'acquisition d'immobilisations	-798	-15 100	-89 230	-126 235	-800	-800	-800
Amortissement du financement des immobilisations reporté	4 172	3 200	3 200	3 500	7 700	7 700	7 700
Crédits parlementaires présentés dans les états financiers	31 686	30 088	29 630	33 983	33 765	33 765	33 765

Tableau 23

État des flux de trésorerie

(en milliers de dollars)

	2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017	2017- 2018	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021
	Réelles	Prévisions	Budget	Projections			
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT							
Encaissements (clients)	5 357	32 754	18 107	4 590	5 630	5 820	5 926
Crédits parlementaires utilisés pour le fonctionnement	26 208	26 888	26 430	30 483	26 065	26 065	26 065
Décaissements (employés et fournisseurs)	-32 683	-32 933	-33 325	-39 203	-32 595	-32 775	-32 930
Apports affectés reçus	191	1 000	900	2 100	900	900	950
Intérêts reçus	152	140	140	120	90	90	90
Encaissements nets (utilisés) liés aux activités de fonctionnement	-775	27 849	12 252	-1 910	90	100	101
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS							
Paiements liés à des acquisitions immobilières	-1 821	-15 100	-89 230	-126 235	-800	-800	-800
Encaissements nets liés aux activités d'investissement en immobilisations	-1 821	-15 100	-89 230	-126 235	-800	-800	-800
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Financement lié à des acquisitions immobilières	1 067	10 010	67 018	113 545	800	800	799
Remboursement du prêt relatif à la création de la Fondation de la SMSTC	0	0	-125	-100	-100	0	0
Total des flux de trésorerie liés aux activités de financement	1 067	10 010	66 893	113 445	700	800	799
Augmentation (diminution) de l'encaisse et des investissements à court terme	-1 529	22 759	-10 091	-14 700	-10	100	100
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	10 568	9 039	31 798	21 707	7 007	7 097	7 097
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	9 039	31 798	21 707	7 007	6 997	7 097	7 197

ANNEXE 1 — EXPOSITIONS PRÉVUES EN 2016-2017

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

- **La science a bon goût!** (exposition itinérante)
- **Les légumineuses : le partenaire idéal** (vitrine itinérante)
- **Technologie RADARSAT et agriculture de précision** (vitrine itinérante, en cours d'élaboration)

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

- **Star Trek : L'expérience Académie de Starfleet**

Musée des sciences et de la technologie du Canada (Fermé jusqu'en 2017)

- **Le changement climatique est là...** (vitrine photographique itinérante)

ANNEXE 2 — CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SMSTC

(Au 31 janvier 2016)

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 actuel
Gary Polonsky, président	Courtice (Ontario)	14 janvier 2014 – 13 janvier 2018
Jim Silye, vice-président	Arnprior (Ontario)	18 juin 2014 – 17 juin 2018
Marie-Claire Bélanger	Montréal (Québec)	1 ^{er} mars 2012 – 29 février 2016
Harold F. Bjarnason	Gimli (Manitoba)	1 ^{er} octobre 2013 – 30 septembre 2017
Jane Hungerford	Vancouver (Colombie-Britannique)	7 mars 2013 – 6 mars 2017
Helen Johns	Exeter (Ontario)	4 octobre 2013 – 3 octobre 2016
Glenn Schmidt, ing., MBA	Calgary (Alberta)	17 décembre 2013 – 16 décembre 2017
E. Virginia I. McLaughlin	Cobourg (Ontario)	18 décembre 2012 – 17 décembre 2016
David Cohen	Westmount (Québec)	13 juin 2014 – 12 juin 2018
Neil Gary Russon, FMCA, FCPA	Fredericton (Nouveau-Brunswick)	1 ^{er} mars 2012 – 29 février 2016
David Desjardins	New Maryland (Nouveau-Brunswick)	5 février 2015 – 4 février 2019
Président-directeur général		Mandat
Alex Benay		2 juillet 2014 – 1 ^{er} juillet 2019
