



Sommaire du  
**PLAN D'ENTREPRISE**  
2023-2024 à 2027-2028

Sommaire des  
budgets d'exploitation  
et d'immobilisations  
2023-2024

## Table des matières

SOMMAIRE EXECUTIF .....	3
1.0 SURVOL ET STRUCTURE DE GOUVERNANCE .....	4
1.1 Principaux programmes et activités .....	5
1.2 Structure de gouvernance.....	6
2.0 ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL.....	10
2.1 Facteurs internes clés .....	10
2.2 Facteurs externes clés.....	10
2.3 Conformité, alignement sur les priorités gouvernementales, examens et vérifications .....	12
3.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT .....	14
3.1 Objectif stratégique 1 : collaborer pour innover .....	15
3.2 Objectif stratégique 2 : assurer l'accès à tous .....	17
3.3 Objectif stratégique 3 : renforcer nos fondations .....	20
3.4 Risques .....	24
4.0 ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS .....	27
4.1 États financiers.....	27
4.2 Notes étayant les hypothèses financières .....	30
4.3 Budget d'exploitation .....	35
4.4 Budget d'immobilisations .....	37

## SOMMAIRE EXECUTIF

---

Le Musée national des sciences et de la technologie (le MNST, ou la Société) préserve la collection scientifique et technologique nationale et administre le Musée des sciences et de la technologie du Canada, le Musée de l'aviation et de l'espace du Canada et le Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada.

Ces musées rejoignent les gens partout au Canada et à l'étranger, cultivent des liens avec eux et suscitent leur participation par le biais d'initiatives de rayonnement, comme des expositions itinérantes, des prêts d'artefacts, des programmes offerts lors de grands événements publics, des présentations dans des congrès, des documents de recherche, des produits numériques, des expositions et visites virtuelles, des jeux et applications mobiles, des webinaires, des plateformes en ligne et des programmes de sensibilisation d'échelle nationale.

L'engagement d'Ingenium envers la vérité et la réconciliation ainsi qu'envers l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité se reflète dans toutes ses activités et offres, guidé par son Plan stratégique 2020-2025. Au cours de l'exercice 2023-2024, la Société réalisera la quatrième année de son plan en mettant l'accent sur les activités qui contribuent à l'atteinte de ses trois objectifs stratégiques :

- *Collaborer pour innover* – aider les Canadiens à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour devenir des innovateurs grâce à des partenariats stratégiques dans l'écosystème des STIAM (sciences, technologie, ingénierie, arts et mathématiques), en les faisant participer aux enjeux clés de notre époque et en enrichissant ses programmes en y incluant la dimension d'une culture d'innovation.
- *Assurer l'accès à tous* – rendre ses expériences plus accessibles et plus significatives pour les auditoires, en défendant l'accessibilité, en faisant participer des communautés diversifiées – y compris les communautés autochtones – par la collaboration et la cocréation, et en concevant des expériences numériques créatives, pour que tous les Canadiens en bénéficient.
- *Renforcer nos fondations* – renforcer la culture de travail, offrir des expériences de haute qualité aux visiteurs, accroître l'accès à la collection nationale, améliorer les connaissances sur les artefacts et leur préservation, et poursuivre des stratégies visant à améliorer l'intégrité de ses programmes et sa viabilité financière.

Pour atteindre ces objectifs, la société consacrera la majorité de ses dépenses aux salaires et aux coûts liés aux installations. Son budget d'exploitation pour 2023-2024 est de 42,845 millions de dollars (comptabilité de caisse), dont 35,385 millions de dollars proviennent de crédits de base – y compris un financement temporaire pour les obligations de paiements en remplacement d'impôts (PERI) –, en supposant que la société recevra un financement temporaire pour soutenir les besoins d'entretien des bâtiments annoncés dans le budget fédéral de 2023, et 8,26 millions de dollars proviennent de revenus gagnés et de contributions.

Le budget d'immobilisations de 7,8 millions de dollars (comptabilité de caisse) proviendra des 800 000 dollars de crédits de base destinés à des remplacements essentiels pour prolonger la durée de vie des actifs, et des 7 millions de dollars de crédits reportés reçus au cours des années précédentes pour achever le Centre Ingenium et réaliser des projets liés à la santé et la sécurité. Le budget de base de 800 000 dollars représente un niveau d'investissement de 0,23 % du coût total des actifs d'Ingenium.

Les projections pour le reste de la période de planification montrent les effets de l'inflation.

## 1.0 SURVOL ET STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Ingenium – Musées des sciences et de l’innovation du Canada <sup>1</sup> a été constitué en société d’État au moment de l’adoption de la Loi sur les musées, en 1990. Cette loi énonce le rôle de tous les musées nationaux en matière de politiques publiques, de même que le mandat précis de la Société. En tant que sociétés d’État culturelles, les musées nationaux agissent de manière indépendante du gouvernement en ce qui a trait aux décisions relatives à leur programmation. La partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques confère à Ingenium des pouvoirs et lui prescrit un cadre de responsabilisation en tant que société d’État (voir 1.2 : Structure de gouvernance). En sa qualité de corporation de la Couronne consolidée, la Société dépend des crédits approuvés par le Parlement qui sont ainsi sa principale source de revenus, en plus des recettes et contributions.

Un organisme de bienfaisance indépendant qui fonctionne sous le nom de « Fondation Ingenium », offre du soutien philanthropique à la Société.

<b>RÔLE EN MATIÈRE DE POLITIQUES PUBLIQUES</b>	<p>« Jouer 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. »</p> <p>« Représenter tant une source d’inspiration et de connaissances qu’un lieu de recherche et de divertissement qui appartient à tous les Canadiens, et offrir dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous. »</p>			
<b>MANDAT</b>	<p>« Promouvoir 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 de leurs rapports avec la société sur les plans économique, social et culturel. »</p>			
<b>VISION</b>	Ingenium éveille l’ingéniosité.			
<b>MISSION</b>	Ingenium est un catalyseur qui libère les esprits curieux et créatifs d’une nation d’innovateurs.			
<b>VALEURS</b>	Créativité	Inclusion	Collaboration	Responsabilisation

Les programmes de la Société sont offerts au bénéfice des Canadiens de tous les âges, les principaux auditoires étant les familles avec jeunes enfants, les élèves et étudiants, les enseignants et les chercheurs. La Société fait partie des quatre sociétés d’État qui administrent des musées dans la région de la capitale nationale, les autres étant le Musée canadien de l’histoire, le Musée canadien de la nature et le Musée des beaux-arts du Canada. D’autres organismes fédéraux offrent des programmes scientifiques, comme le ministère des Pêches et des Océans et le ministère de l’Innovation, des Sciences et du Développement économique et ses agences de recherche. Quant aux institutions provinciales, elles font également progresser la culture scientifique, qu’il s’agisse de centres des sciences, de planétariums ou de musées.

Des renseignements détaillés sur les programmes et les résultats financiers sont présentés dans le rapport annuel de la Société, à l’adresse <https://ingeniumcanada.org/fr/societe/rapport-annuel>.

<sup>1</sup> Le nom usuel et commercial courant de la société depuis 2017 est Ingenium – Musées des sciences et de l’innovation du Canada, nom utilisé dans les communications publiques de l’organisme lorsque le nom légal (Musée national des sciences et de la technologie) n’est pas exigé. Le terme « la société » désigne ainsi l’organe directeur des trois musées.

## 1.1 Principaux programmes et activités

La Société préserve et fait croître une collection scientifique et technologique nationale d'artefacts et de documents d'archives qui sont mis en valeur dans des expériences numériques uniques, dans des initiatives de sensibilisation nationales ainsi que dans les trois musées nationaux qu'elle exploite. La collection est abritée dans les 16 immeubles des trois sites situés à Ottawa, lesquels comprennent des espaces d'exposition, de programmation publique et scolaire et de recherche sur les artefacts ainsi que des laboratoires de conservation. La Société collabore avec des partenaires universitaires, publics, non gouvernementaux et de l'industrie afin de tirer parti des connaissances, des expériences et des auditoires à l'échelle nationale et internationale, et de promouvoir et de favoriser la culture d'innovation au Canada.

### 1.1.1 Les musées<sup>2</sup>

**Le Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada (MAAC)** est une ferme de démonstration parfaitement fonctionnelle comptant des centaines d'animaux dont des races patrimoniales et une exploitation laitière, et offre des expériences pédagogiques immersives dans la cuisine de démonstration, des programmes pédagogiques et des expositions interactives. Situé sur un site historique national et une station de recherche scientifique active, il met en lumière les relations entre l'environnement, la science, la technologie, l'agriculture et l'alimentation. La programmation récente a exploré ces sujets sous l'angle des objectifs de développement durable des Nations unies.

**Le Musée de l'aviation et de l'espace du Canada (MAEC)** est situé près d'un aérodrome en activité, et invite les visiteurs à explorer l'impact de l'aviation et de l'exploration spatiale sur la transformation et le développement du Canada et du monde contemporain. Les programmes et expositions du MAEC donnent vie aux considérables contributions du Canada à l'aéronautique et à l'aérospatiale, et stimulent un intérêt durable dans ces domaines.

**Le Musée des sciences et de la technologie du Canada (MSTC)** propose des expériences immersives qui favorisent la découverte, le jeu et l'apprentissage expérientiel afin de mieux comprendre l'histoire de l'innovation au Canada. On y cherche à éveiller la curiosité et la créativité des visiteurs lorsqu'ils explorent les expositions qui présentent un large éventail de sujets, notamment les transports, les femmes dans l'industrie, l'astronomie autochtone, les sciences de la mer et les technologies vestimentaires, lorsqu'ils voient la science en action sur la scène de démonstration ou lorsqu'ils bricolent dans l'atelier de fabrication.

### 1.1.2 La collection et le Centre Ingenium

La Société administre une vaste collection d'objets scientifiques et technologiques emblématiques de l'ingéniosité canadienne, dont plus de 116 000 artefacts parents et plus de 2,1 millions de documents et d'archives. La collection est particulièrement riche dans les domaines des communications, de la fabrication, des ressources naturelles et renouvelables, des technologies domestiques et industrielles, des instruments scientifiques et des transports. La collection d'aviation est considérée comme une des meilleures au monde. La Société préserve sa collection et l'étudie, donnant lieu à de fascinants récits illustrant comment l'innovation humaine a contribué au monde moderne.

Le Centre Ingenium est un immeuble expressément construit pour la conservation de la collection scientifique et technologique nationale – ainsi qu'une partie de la collection du Musée des beaux-arts du

---

<sup>2</sup> Les noms des musées sont ceux qui figurent dans le Registre des titres d'usage, à <https://www.tbs-sct.gc.ca/ap/fip-pcim/reg-fra.asp>. L'appellation légale du MSTC est Musée national des sciences et de la technologie, celle du MAEC est Musée national de l'aviation, et celle du MAAC est Musée de l'agriculture du Canada.

Canada (MBAC) – dans un milieu contrôlé conforme aux normes et qui facilite l'accès à la collection. Le Centre réunit la collection et le personnel qui en prend soin ainsi que les équipes de services organisationnels, menant à des pratiques et procédés plus efficaces et à des occasions de créer de nouvelles formes de contenus patrimoniaux partagées à l'échelle nationale et internationale. Un nouvel institut de recherche vient enrichir la bibliothèque, les archives, les laboratoires de conservation et les ateliers du Centre. Cet institut offre un espace pour la recherche innovante et expérimentale liée à la collection, et facilite la collaboration entre le personnel de recherche d'Ingenium, les étudiants, les chercheurs invités, les artistes, les scientifiques et les conservateurs invités. Le Laboratoire d'innovation numérique mise sur des partenariats visant l'engagement numérique et le développement de compétences numériques dans le secteur du patrimoine afin de créer de nouveaux contenus et des expériences numériques autour de la collection qui favoriseront la mise en lien et amélioreront l'engagement envers le patrimoine d'innovation du Canada.

### 1.1.3 Initiatives de rayonnement

Les initiatives de rayonnement numériques et physiques augmentent la capacité de la Société à rejoindre ses auditoires partout au Canada, à établir des liens avec eux et à les engager, et à représenter l'innovation canadienne à l'échelle internationale. Les ressources comprennent :

- des ressources à utiliser en classe et de la formation pour les enseignants, le tout en lien avec les programmes pédagogiques;
- des expositions et présentations itinérantes et le prêt d'artefacts;
- des programmes à des activités publiques (foires, bibliothèques, etc.);
- des programmes de sensibilisation pour les communautés méritant l'équité;
- des séries de conférences, des présentations et des publications de recherche;
- de la formation et du soutien à d'autres organismes en matière de communication et d'engagement scientifiques;
- des expériences numériques : programmes, visites, expositions et ateliers virtuels, jeux et applications mobiles;
- des plateformes en ligne : le Réseau Ingenium (un agrégateur de contenus et interprète de la science et de la technologie), Patrimoine ouvert, Archives ouvertes et Données ouvertes;
- le programme international « Femmes en STIM » (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques).

## 1.2 Structure de gouvernance

### 1.2.1 Conseil d'administration

La Loi sur les musées prévoit la présence d'un conseil d'administration composé de onze administrateurs (y compris un président et un vice-président), nommés par le ministre (ou la ministre) du Patrimoine canadien avec l'approbation du gouverneur en conseil. Les titulaires demeurent en poste jusqu'à ce qu'ils présentent leur démission ou que des remplaçants soient nommés à leur place.

Le conseil d'administration constitue l'organe directeur de la Société, et doit rendre compte des affaires de cette dernière au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien. Les administrateurs, qui agissent collectivement en tant que conseil d'administration, ont la responsabilité de fournir une orientation stratégique à la direction et de surveiller la gestion des affaires et des activités de la Société afin de veiller à ce qu'elle s'acquitte de toutes les obligations qui lui sont conférées par la Loi sur les musées et par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le conseil se réunit environ quatre fois par année. Le conseil mobilise également la population chaque année, pour communiquer ses objectifs et résultats ainsi que des données sur ses finances et ses programmes.

Nom / province	Durée du mandat	Mandat	Biographie
Neil Russon (N.-B.) Président du conseil	4 ans	9 mai 2019 au 8 mai 2023	<a href="https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#neil-russon">https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#neil-russon</a>
Marian K. Brown (C.-B.) Vice-présidente	4 ans	30 juin 2019 au 29 juin 2023	-
Mary Anne V. Chambers (Ont.)	4 ans	4 novembre 2022 au 3 novembre 2026	<a href="https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#mary-anne-chambers">https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#mary-anne-chambers</a>
Doramy Ehling (C.-B.)	4 ans	4 novembre 2022 au 3 novembre 2026	<a href="https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#doramy-ehling">https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#doramy-ehling</a>
Gervan Fearon (Ont.)	4 ans	4 novembre 2022 au 3 novembre 2026	<a href="https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#gervan-fearon">https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#gervan-fearon</a>
Christian Idicula (Alberta)	4 ans	1 <sup>er</sup> mars 2018 au 28 février 2022	<a href="https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#christian-idicula">https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#christian-idicula</a>
Jascha Jabes (Ont.)	4 ans	2 décembre 2022 au 2 décembre 2026	<a href="https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#jascha-jabes">https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#jascha-jabes</a>
Daniel H. Lanteigne (Qué.)	4 ans	4 novembre 2022 au 3 novembre 2026	<a href="https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#daniel-h-lanteigne">https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#daniel-h-lanteigne</a>
Andréanne Leduc (Qué.)	3 ans	4 novembre 2022 au 3 novembre 2025	<a href="https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#andreeanne-leduc">https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#andreeanne-leduc</a>
Tracy Primeau (Ont.)	4 ans	4 novembre 2022 au 3 novembre 2026	<a href="https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#tracy-primeau">https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#tracy-primeau</a>
Kirstine Stewart (Ont.)	3 ans	13 avril 2021 au 12 avril 2024	<a href="https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#kirstine-stewart">https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#kirstine-stewart</a>

La rémunération des administrateurs est déterminée par le gouverneur en conseil<sup>3</sup>.

### Comités du conseil d'administration

Le conseil est soutenu par cinq comités, chacun étant régi par son propre cadre de référence. Les comités relèvent du conseil et rendent régulièrement compte de leurs activités et décisions à ce dernier, signalant tout risque de façon efficace et en temps opportun, et assurant une cohésion harmonieuse entre les uns et les autres. La présidente-directrice générale d'Ingenium siège à tous les comités, mais n'a pas droit de vote.

Le **comité exécutif (CE)** détient les pleins pouvoirs lors de situations exceptionnelles où il n'est pas possible de réunir rapidement tous les membres du conseil d'administration, par exemple pour l'approbation de contrats hors du calendrier des réunions du conseil régulières. Le CE est composé du président, du vice-président et de deux autres administrateurs.

Le **comité des finances, de la vérification et de la gestion des risques (CFVGR)** supervise les contrôles de gestion financière de la Société ainsi que ses pratiques et ses systèmes d'information. Le comité examine les plans quinquennaux de fonctionnement et d'immobilisations de la Société de même que les

<sup>3</sup> <https://www.canada.ca/fr/conseil-privé/programmes/nominations/nominations-gouverneur-conseil/conditions-emploi-avantages-sociaux/lignes-directrices-remuneration.html>

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 Société, ce 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'ajoute le président du conseil d'administration.

Le **comité de gouvernance (CG)** surveille et examine la gouvernance de la Société en ce qui a trait aux pratiques exemplaires en matière de gouvernance et de gestion organisationnelles, et recommande les modifications appropriées afin d'améliorer le fonctionnement organisationnel et le processus décisionnel.

Le GC établit et met en œuvre et finance un programme approfondi d'accueil et de formation formelle pour tous les administrateurs dans des domaines comme la gouvernance d'entreprise, la muséologie et la conservation du patrimoine, afin de les aider à s'acquitter efficacement de leurs fonctions. Le GC 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 gouvernement est informé des lacunes qui sont consignées dans une évaluation des besoins en prévision de futures nominations, et des candidats potentiels.

Le CG revoit la structure des comités du conseil et supervise le processus d'auto-évaluation de ce dernier. Chaque année, le conseil évalue sa capacité et son rendement dans le but de renforcer ses pratiques de gouvernance. L'évaluation est fondée sur les résultats des sondages réalisés sur l'efficacité des comités et du conseil qui sont remplis de manière anonyme par les membres du conseil. Le président du conseil informe le ministre responsable des résultats généraux des sondages.

Conformément au programme de gestion du rendement des premiers dirigeants de sociétés d'État, le président du conseil a la responsabilité de conclure chaque année une entente de rendement avec le président-directeur général ou la présidente-directrice générale (PDG). Le GC prépare l'entente de rendement du ou de la PDG, laquelle définit des objectifs assortis de mesures de rendement alignés sur le plan stratégique ainsi que sur les priorités du gouvernement. Le conseil d'administration reçoit des rapports trimestriels sur le rendement de l'organisation. À la fin de l'exercice financier, le conseil présente une évaluation écrite du rendement du ou de la PDG assortie d'une recommandation au ministre du Patrimoine canadien en vue de fixer une cote de rendement.

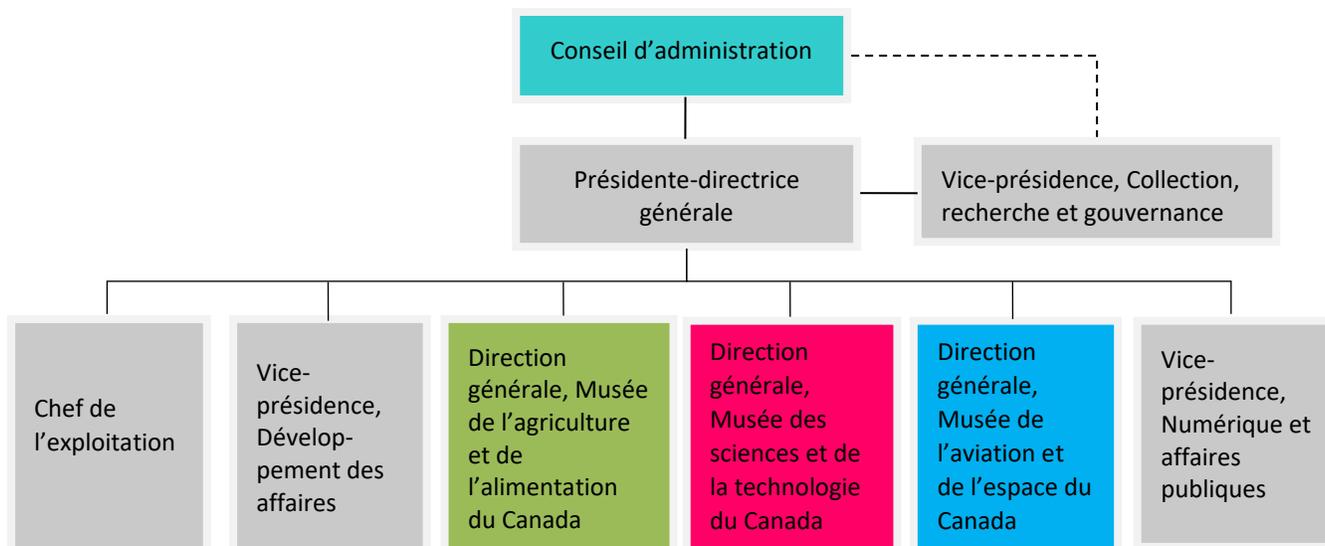
Le GC assure la surveillance de la gouvernance des ressources humaines, y compris l'examen des politiques et des rapports annuels pertinents. Il examine les questions relatives aux ressources humaines et matérielles soumises par la chef de l'exploitation, et recommande au conseil les mesures à prendre, le cas échéant.

Le comité est composé d'au moins quatre administrateurs, auxquels s'ajoute le président du conseil d'administration.

Le **comité de la durabilité et du rayonnement (CDR)** fournit une orientation stratégique concernant une plus grande stabilité financière, la diversification des revenus et l'engagement des parties prenantes. Il surveille et évalue les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs et plans en ce qui concerne les contributions et collectes de fonds, et coordonne les activités philanthropiques de la Fondation Ingenium lorsqu'approprié. Le CDR fournit des conseils sur l'engagement stratégique et l'établissement de relations, y compris repérer et mobiliser des parties prenantes et partenaires clés pour aider la Société à mettre en œuvre son plan stratégique. Le CDR est composé de quatre à six administrateurs, en plus du président du conseil d'administration.

Le **comité des installations majeures (CIM)** est un comité ad hoc qui surveille de près les grands projets d'infrastructure et les plans d'infrastructure à long terme. Il est composé d'au moins quatre administrateurs, auxquels s'ajoute le président du conseil d'administration.

### 1.2.2 Haute direction



La rémunération des dirigeants est fonction des résultats de rendement. La rémunération au rendement et la rémunération conditionnelle de la présidente-directrice générale sont déterminées par l'entente de rendement établie par le Comité de gouvernance du conseil d'administration puis revue et approuvée par le conseil d'administration. Après un premier mandat de 2018 à 2023, la présidente-directrice générale actuelle, Christina Tessier, effectuera un second mandat de 5 ans à compter du 11 juin 2023, avec un niveau de classification de PDG-3 (CEO-3).

Le budget affecté au programme de rémunération de la Société est basé sur les conditions économiques du moment et sur la capacité de la Société de remplir ses obligations financières.

Comme tous les autres employés, les dirigeants ont droit à des avantages sociaux, comme le Régime de pension de retraite de la fonction publique, l'indemnisation des frais de soins de santé et de soins dentaires, un régime d'invalidité, des prestations supplémentaires de décès et le Régime d'assurance pour les cadres de gestion de la fonction publique, pendant toute la durée de leur emploi.

## 2.0 ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

---

### 2.1 Facteurs internes clés

Une des principales forces de la Société est son personnel compétent et expérimenté. Le nombre d'employés équivalents temps plein (ETP) de 240 en 2032-2024 l'augmentation des offres de programmes et activités sur place après la pandémie. Tout le personnel est couvert par le régime de retraite et d'avantages sociaux de la fonction publique. La majorité du personnel est syndiqué, avec quelques exceptions<sup>4</sup>. Le personnel syndiqué fait partie de l'Alliance de la fonction publique du Canada.

Tout comme dans le secteur des services, une partie du personnel d'avant-scène chez les musées<sup>5</sup> sont des employés occasionnels ou à temps partiel. La Société fait face à une concurrence accrue pour pourvoir ces postes puisque le marché du travail actuel est en faveur des chercheurs d'emploi. La Société offre des stages, des programmes d'alternance études-travail et des bourses de recherche pour favoriser le recrutement au sein des musées et dans l'ensemble du secteur du patrimoine. La Société surveille l'admissibilité à la retraite des employés et offre de la formation et des occasions d'apprentissage conformément à ses plans d'apprentissage et de perfectionnement et ceux de chaque employé. Un solide groupe de bénévoles soutient les activités, et un nombre limité de bénévoles sont revenus sur place en 2022-2023.

Le MNST gère 16 immeubles dont les coûts non discrétionnaires, comme les services publics, la maintenance, la sécurité, et les paiements en remplacement d'impôt (PERI), sont à la hausse. Le financement supplémentaire prévu dans le budget fédéral de 2023 pour soutenir l'exploitation et l'entretien des bâtiments jusqu'en mars 2025 permettra de compenser temporairement aux pressions liées à l'inflation.

La Société a bénéficié d'importants investissements fédéraux dans des projets d'infrastructure depuis 2016, ce qui a contribué à résoudre certains problèmes de longue date liés à l'état de ses installations, aux conditions d'entreposage de la collection. Le nouvel Institut de recherche et le Laboratoire d'innovation numérique au Centre Ingenium permettront plus d'occasions de concevoir des expériences culturelles numériques. Le MNST doit continuer de maintenir et bonifier ses actifs afin de répondre à l'évolution des normes d'accessibilité, d'écologisation, de santé et de sécurité, ainsi qu'à l'impératif numérique de rester pertinent et de remplir un mandat véritablement national.

Le MNST entreprendra une transformation percutante en 2023-2024 pour assurer la fonctionnalité, l'interopérabilité, l'intégrité et la sécurité de ses environnements informatiques et numériques.

La réputation d'Ingenium en tant que source fiable de contenus continue de lui permettre d'élargir son réseau de collaborateurs et de fournir de l'information fiable et fondée sur les faits de manière à dissiper la désinformation. Le renouvellement des expositions et des programmes est essentiel pour maintenir la confiance de ses auditoires, générer de la fréquentation et de l'intérêt, ce qui est essentiel à la capacité d'enregistrer des revenus et d'attirer des contributions.

### 2.2 Facteurs externes clés

**Pressions liées à la pandémie de COVID-19 et à la santé publique :** bien que les musées ne ferment plus de façon cyclique comme en 2020 et en 2021, l'incertitude quant au retour des mesures de santé publique perdure. Les hôpitaux canadiens continuent de faire face à une demande sans précédent en

---

<sup>4</sup> Les postes non syndiqués ou exclus comprennent des postes en ressources humaines, les hauts dirigeants, les cadres, etc.

<sup>5</sup> Exemples d'employés d'avant-scène : caissiers au comptoir d'accueil et dans les boutiques, guides, animateurs de programmes pédagogiques et publics.

raison des très nombreux cas de grippe et de virus respiratoires. Le MNST continuera ainsi d'adapter ses pratiques et ses projections en fonction de l'évolution de la situation en ce qui concerne la santé publique.

**Technologie** : étant donné le rythme rapide des changements technologiques et le nombre grandissant d'applications de réalité étendue<sup>6</sup>, les musées ont plus d'occasions pour créer des expériences personnalisées pour les visiteurs tant sur place qu'en ligne, comme des visites adaptées aux intérêts d'auditoires donnés. La pandémie a imposé un passage rapide à des solutions technologiques à distance et a encouragé la mise en place de programmes et de services innovants, et de nombreux musées – dont ceux d'Ingenium – testent actuellement la possibilité de mettre en œuvre à la fois des programmes sur place et virtuels. Cela augmentera les coûts pour les musées puisque des ressources sont nécessaires pour offrir ces deux types de programmes, d'autant plus que les programmes virtuels sont plus difficiles à monétiser en raison de la concurrence et des attentes en matière de contenus gratuits, et ne génèrent pas de recettes comme le font les visites sur place (stationnement, achats en boutique, services alimentaires).

Le cycle de vie des technologies numériques continue de se raccourcir tandis que l'expertise devient de plus en plus spécialisée. Les normes d'accessibilité du Web évoluent constamment, tout comme les menaces de cybersécurité. La technologie peut rapidement devenir obsolète et rendre les contenus inutilisables, inintéressants ou non pertinents aux yeux du public. De plus en plus de musées investissent dans des solutions technologiques (données et dispositifs) afin de mieux comprendre le comportement des utilisateurs et de répondre aux attentes croissantes en matière d'expériences muséales numériques transparentes et uniques, tant pour les visiteurs en ligne que sur place.

**Économie** : la croissance du PIB au Canada, prévue à 1 % en 2023<sup>7</sup>, révèle un ralentissement probable de l'économie dû à des problèmes de chaîne d'approvisionnement et de pénuries de main-d'œuvre. Ces facteurs continuent également d'éroder le pouvoir d'achat de la Société. L'augmentation de l'endettement des consommateurs, l'inflation et les hausses des taux d'intérêt enregistrées en 2022 pourraient entraîner une diminution des dépenses discrétionnaires des gens dans les années à venir, y compris les dépenses pour activités culturelles.

**Tourisme** : alors que le tourisme intérieur est presque revenu à son niveau d'avant la pandémie<sup>8</sup>, le tourisme international devrait reprendre graduellement pour se rétablir complètement en 2025. Toutefois, le nombre de touristes dans la région au cours de la période de planification devrait être inférieur à celui d'avant 2020, également en raison de la fermeture de l'édifice du Centre du Parlement – une importante attraction touristique à Ottawa – jusqu'en 2029.

**Concurrence** : en ligne, la Société est en concurrence avec toutes les autres institutions qui fournissent des contenus sur les sciences, la technologie et l'innovation, bien que sa collection unique, ses connaissances et son expertise le distinguent des autres. Dans la région de la capitale nationale, quatre musées nationaux se disputent des auditoires, des contributeurs et des donateurs semblables, et le renouvellement d'une exposition ou l'inauguration d'une exposition spéciale dans un musée peut affecter la part de marché des autres. Ingenium doit rester attrayant pour le secteur philanthropique en démontrant son incidence sociale au niveau local et national et pour les groupes méritant l'équité.

---

<sup>6</sup> Terme regroupant la réalité virtuelle, la réalité augmentée et la réalité mixte.

<sup>7</sup> Banque TD. *Canadian Quarterly Economic Forecast*. Le 20 septembre 2022.

<sup>8</sup> [https://www.destinationcanada.com/sites/default/files/archive/1828-Tourisme%20en%20bref%20rapport%20trimestriel%20-%20T2%20de%202022/DC\\_Quarterly\\_Tourism\\_Snapshot\\_Q2\\_FR\\_2.pdf](https://www.destinationcanada.com/sites/default/files/archive/1828-Tourisme%20en%20bref%20rapport%20trimestriel%20-%20T2%20de%202022/DC_Quarterly_Tourism_Snapshot_Q2_FR_2.pdf)

**Attentes des auditoires :** la Société doit évoluer pour combler les besoins d’une démographie en évolution et réagir aux différences culturelles et à l’attente croissante que les musées démontrent leur incidence sociale et leur valeur communautaire et rendent leurs contenus et leurs expériences plus accessibles et pertinents pour des auditoires diversifiés. Ingenium peut miser sur ses offres actuelles comme les espaces de musée adaptés et les programmes pour les visiteurs handicapés. De plus, le virage accéléré vers le numérique, y compris les contenus destinés aux écoles, modifiera probablement de façon permanente la manière dont les jeunes interagissent avec les institutions culturelles<sup>9</sup>.

### 2.3 Conformité, alignement sur les priorités gouvernementales, examens et vérifications

Les plans de la Société s’alignent sur les orientations et les priorités clés du gouvernement, particulièrement celles en lien avec son mandat et les domaines traités dans ses musées : un Canada diversifié et inclusif; le Canada dans le monde; un Canada créatif; l’environnement et le changement climatique; les peuples autochtones, les emplois et l’innovation; et un gouvernement juste et ouvert.

Étant donné l’incidence considérable des sciences et de la technologie sur l’économie, l’environnement et la population du pays, le mandat et les activités de la Société s’alignent également sur d’autres priorités gouvernementales. En ce qui concerne l’innovation et le développement des compétences, la Société entreprend des initiatives pour inciter les personnes autochtones, les jeunes et les femmes à explorer des carrières dans des secteurs essentiels à la prospérité économique du Canada, soit les sciences, la technologie, l’ingénierie et les mathématiques. Elle travaille en outre à rehausser l’inclusion et l’accessibilité dans ses infrastructures tant physiques que virtuelles. Ses expositions et programmes portent sur d’importants thèmes environnementaux, comme l’exploration et la protection des océans, les technologies vertes et les changements climatiques.

La Société a resserré son programme de suivi et de déclaration de la conformité afin de mieux soutenir la conformité aux exigences des lois et réglementations ainsi que plusieurs instruments de politiques auxquels elle est assujettie, y compris ceux énumérés ci-dessous. La Société établit des politiques en conformité avec plusieurs des lois et instruments de réglementation. Elle tient également compte de textes juridiques qu’elle n’est toutefois pas tenue d’observer, comme des lois provinciales et des lignes directrices.

- *Loi sur l’accessibilité*
- *Loi sur l’accès à l’information*
- *Loi canadienne anti-pourriel*
- *Loi sur les conflits d’intérêts*
- *Loi sur le droit d’auteur*
- *Loi canadienne sur les droits de la personne et*
- *Charte canadienne des droits et libertés*
- *Loi sur l’équité en matière d’emploi*
- *Loi sur l’exportation et l’importation de biens culturels*
- *Loi sur les langues officielles*
- *Loi sur le multiculturalisme canadien*
- *Loi sur les produits dangereux et réglementation visant les produits dangereux (dont le SIMDUT et le SGH)*
- *Loi canadienne sur la protection de l’environnement (1999)*
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d’actes répréhensibles*

---

<sup>9</sup> <https://capitalcurrent.ca/night-at-the-museum-how-canadas-history-hubs-are-struggling-through-the-dark-days-of-covid-19/>

- *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- *Code canadien du travail* et codes du travail provinciaux
- Ententes commerciales

### **Examen spécial**

Le Bureau du vérificateur général (BVG) du Canada effectue une vérification d'attestation annuelle et un examen spécial au moins tous les dix ans, conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques. Le BVG a effectué un examen spécial de la Société, de novembre 2017 à avril 2018, dont le rapport a été rendu public en mars 2019 et peut être [consulté en ligne](#). Le plan d'action réagissant aux recommandations du BVG a été achevé en 2021.

### **Vérification internes**

Le MNST réalise généralement une vérification interne par an, en tirant parti de l'expertise externe pour améliorer ses procédés et ses pratiques.

Une vérification de l'accessibilité au Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada est prévue en 2023-2024.

### 3.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

---

En novembre 2019, le MNST a lancé un nouveau plan stratégique pour la période 2020-2025. L'an 2023-2024 sera la quatrième année de son plan stratégique quinquennal.

Le plan stratégique se veut le reflet de facteurs sociétaux qui font des musées – et particulièrement ceux axés sur la science et l'innovation – plus essentiels que jamais. La population ayant de moins en moins confiance dans les institutions traditionnelles, les musées scientifiques restent un lien crucial et fiable entre la science, l'innovation et le public. Cette responsabilité a pris une importance exponentielle lors de la pandémie de COVID-19 et de l'augmentation de la désinformation et de la mésinformation qui érodent la confiance des gens envers les institutions publiques.

La pandémie a également intensifié les inégalités sociétales et a fait prendre conscience de la responsabilité qu'ont toutes les institutions de soutenir les groupes méritant l'équité. En reconnaissance de cette responsabilité, la Société travaille sur un plan d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (EDIA) qu'elle commencera à mettre en œuvre en 2023-2024. Ce plan fournira des orientations pour toutes les activités prévues.

La Société a défini trois objectifs stratégiques dans son plan stratégique, qui guideront l'affectation des ressources pour obtenir les résultats en lien avec son mandat :

1. Collaborer pour innover : inspirer l'ingéniosité canadienne
2. Assurer l'accès à tous : repousser les limites de l'engagement
3. Renforcer nos fondations : assurer la viabilité financière à long terme

La Société a défini des stratégies et activités de premier plan assortis de livrables clés et de jalons de mise en œuvre qui démontreront et mesureront les progrès pour chaque objectif stratégique. Les objectifs stratégiques et les activités ainsi que le plan financier présentés ici ont été approuvés par le conseil d'administration le 24 novembre 2022.

La Société continue de chercher à augmenter son financement, ses revenus et ses contributions, pour l'aider à réaliser les aspirations de son plan stratégique. Le niveau de financement de ses programmes a été profondément érodé par l'inflation et les pressions financières associées à l'entretien des bâtiments des musées et de la collection nationale. Certains éléments livrables et jalons prévus restent ainsi non provisionnés – ils sont marqués d'un astérisque (\*) dans les tableaux qui suivent.

Un nouveau cadre de mesure du rendement a été établi en 2020-2021, Ici, les résultats à court terme sont ceux qui devraient être réalisés immédiatement (en 1 ou 2 ans) et qui sont alignés sur les livrables des principales activités liées à chaque objectif stratégique. Ceux dits à moyen terme sont ceux à réaliser en 3 à 5 ans, et qui découleront de l'atteinte des résultats à court terme. Enfin, ceux à long terme sont attendus dans 5 à 10 ans; d'incidence sociétale, ces résultats seront le fruit des efforts de la Société ainsi que de nombreux contributeurs.

La Société a élaboré une série de nouveaux sondages auprès du public et des partenaires, de 2020 à 2022, lesquels ont déjà donné lieu à des résultats positifs. Les éléments du cadre peuvent être ajustés à mesure que la Société met en œuvre le cadre, établit des bases de référence et des cibles et évalue les résultats, afin d'assurer qu'ils restent significatifs par rapport au plan stratégique.

### 3.1 Objectif stratégique 1 : collaborer pour innover

La collaboration avec les secteurs universitaire, gouvernemental, industriel et culturel permet au MNST de rejoindre les Canadiens de nombreuses façons et de leur présenter des contenus bonifiés et enrichis. La Société choisit des collaborateurs qui sont à la fois en phase avec ses objectifs liés aux STIAM (sciences, technologie, ingénierie, arts et mathématiques), avec ses valeurs d'entreprise et avec ses engagements envers l'EDIA (équité, diversité, inclusion et accessibilité).

La Société aide également d'autres personnes à communiquer et à interpréter de manière significative des sujets hautement techniques entourant les STIAM pour le public et à diffuser des contenus partout au pays. Le Laboratoire d'innovation numérique renforce sa position de leader numérique dans le secteur du patrimoine et multiplie les occasions de travailler avec le secteur créatif pour concevoir des expériences culturelles numériques attrayantes. Le rayonnement, notamment par le truchement d'expositions itinérantes et de produits numériques, permet de diffuser les récits d'innovation et la perspective du Canada sur la scène nationale et internationale. L'augmentation des connaissances du public peut contribuer à la croissance de ces domaines de diverses façons. Par exemple, développer les compétences en innovation chez les jeunes encourage ces derniers à s'inscrire dans des disciplines universitaires pertinentes. La participation à des partenariats et réseaux nationaux et internationaux procure au secteur culturel canadien des occasions professionnelles de jouer sur la scène mondiale, rehaussant la visibilité du Canada et le respect envers l'expertise et la perspective canadiennes dans le paysage international. Ces relations mutuellement bénéfiques soutiennent notre but commun d'inspirer les Canadiens à innover et d'appuyer leur cheminement.

Cet objectif stratégique soutient le mandat d'Ingenium dans le domaine des expositions, des programmes et du rayonnement, soit les activités qui visent à interpréter la collection, à démontrer les innovations scientifiques et technologiques et à communiquer l'impact sociétal de ces dernières aux visiteurs des musées et aux auditoires mondiaux.

Stratégies	Activités de premier plan	Livrables clés et jalons de mise en œuvre
Se démarquer comme chef de file et partenaire de choix dans tout l'écosystème des STIAM	Miser sur des partenariats durables aptes à élargir le bassin de talents en STIAM	<p>Mettre en œuvre (2022-2025) une stratégie de gestion des partenariats puis la réviser (2025-2026)</p> <p>Élargir le modèle du Labo en action (recherche appliquée centrée sur l'utilisateur) dans tous les sites :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élargir les partenariats avec des établissements d'enseignement au MAAC au-delà de la région de la capitale nationale (2022-2025)</li> <li>• Élargir le laboratoire de technologie virtuelle du MAEC (2023-2024)</li> <li>• Élargir le partenariat Labo en action de l'Université d'Ottawa au MSTC à d'autres domaines de recherche (2022-2024)</li> </ul> <p>Aider les partenaires et éducateurs à engager les jeunes envers les STIAM :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehausser les activités de perfectionnement professionnel pour enseignants et autres éducateurs en élargissant l'Institut d'été pour enseignants à l'élémentaire et en offrant des mini-cours dans les musées (2021-2024)</li> <li>• Enrichir la programmation au MAEC en mettant l'accent sur la science du vol, les carrières en aérospatiale et l'espace (2020-2025)</li> <li>• Lancer le programme GO STIAM pour les jeunes défavorisés en partenariat avec des groupes communautaires (2022-2024)</li> </ul> <p>Miser sur le réseau de l'aérospatiale pour présenter des programmes qui suscitent l'intérêt dans les carrières et disciplines aérospatiales :</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter un salon de l'emploi annuel et autres activités d'exploration de carrières (commençant en 2022)</li> <li>• Inaugurer et faire voyager l'exposition itinérante <i>Objectif Terre</i> et de la programmation éducative en partenariat avec l'Agence spatiale canadienne (2021-2024)</li> <li>• Faire rayonner davantage partout au pays les ressources pédagogiques liées à l'aérospatiale conçues avec les partenaires (début en 2022)</li> </ul>
Mettre en lien la science, la technologie, la société et les enjeux clés d'aujourd'hui	Miser sur les plateformes, l'expertise et les partenariats pour engager les Canadiens envers les enjeux clés d'aujourd'hui	<p>Établir des partenariats avec les collectivités autochtones et d'autres intervenants clés dans le domaine de la communication scientifique afin d'élaborer un cadre canadien d'équité en matière de STIM semblable à celui du capital scientifique (2021-2026)</p> <p>Utiliser les principes du capital scientifique pour façonner des contenus pédagogiques, activités d'interprétation, formations, programmes et activités spéciales (dès 2024); évaluer l'impact et réviser le cadre (2027-2028)</p> <p>Collaborer à la recherche liée à la communication des changements climatiques (2021-2023) et à la compréhension de l'impact social de l'énergie et des ressources (2022-2023). Élargir les activités d'accroissement de la collection pour inclure de nouveaux domaines sur l'environnement, l'accessibilité et l'équité culturelle (2022-2025)</p> <p>Mettre en œuvre un plan quinquennal pour les expositions itinérantes et le rayonnement, y compris le lancement d'<i>Aquaculture</i> (2023-2024), et rafraîchir le portfolio d'expositions itinérantes (dès 2024) sur des sujets liés aux enjeux clés de notre époque selon les études de marché et les partenariats*</p> <p>Élaborer et offrir des programmes qui souligneront la Décennie pour les sciences océaniques de l'ONU (2021-2030)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer des programmes et des expositions pour les <u>Centres d'entreprise des sciences de l'Atlantique et du Pacifique du ministère des Pêches et des Océans du Canada</u> (2021-2024)</li> <li>• Lancer la programmation et les expositions dans trois autres sites publics du MPO en Colombie-Britannique (2022-2025) en collaboration avec les nations Squamish, Tseil-Waututh et Nuxalk</li> </ul>
Dynamiser une culture d'innovation canadienne	Enchâsser les dimensions d'une culture d'innovation dans l'offre d'Ingenium	<p>Intégrer (2022-2025) des compétences clés en matière d'innovation (créativité, prise de risques, résolution de problèmes, résilience) et l'apprentissage fondé sur le questionnement dans les programmes, et évaluer les approches utilisées (2025-2026)</p> <p>Diffuser les histoires de réussite, d'échec et de persévérance d'innovateurs canadiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre les conclusions issues de l'examen du programme des prix Horizon STIAM (2023-2024)</li> <li>• Revoir la stratégie de recherche en fonction des nouvelles tendances (2025-2026)</li> <li>• Effectuer de la recherche sur des récits d'innovation canadienne en mettant l'accent sur la démarche entourant l'innovation, dont la musique électronique (2020-2024), la désindustrialisation* (2021-2025), la conservation en temps de quarantaine (l'innovation en temps de pandémie) (2020-2025), l'aviation et le Nord (2022-2025), et l'aviation et l'aérospatiale pendant la Guerre froide (2021-2023)</li> </ul>

\*Résultats attendus et jalons prévus qui ne sont pas encore financés.

Résultats	Indicateurs	2021-2022	2022-2023	2023-2024
		Réels	Réels	Cibles
Les jeunes ont un accès élargi à l'apprentissage des STIAM (court)	Personnes formées pour livrer des contenus liés aux STIAM	609	775	154
	Participation de jeunes à des activités d'apprentissage des STIAM	10 503	29 534	36 000
La croissance des partenariats et réseaux (court)	Croissance des ententes de partenariats et de réseaux	Nouvelles ententes : 18 Partenaires actifs : 56	Nouvelles ententes : 14 Partenaires actifs : 56	Nouvelles ententes : 9 Partenaires actifs : 34
Une capacité accrue dans l'écosystème des STIAM (moyen)	Renforcement de la capacité des partenaires	67 %	75 %	70 %
Les Canadiens disposent d'une source d'information fiable sur les grands enjeux d'aujourd'hui (court)	Confiance des auditoires	98 %	99 %	90 %
	Couverture médiatique (mentions et entrevues)	1 217	4 611	2 250
Les auditoires ont l'assurance nécessaire pour traiter des grands enjeux d'aujourd'hui (moyen)	Confiance des auditoires au moment de s'engager envers des enjeux clés	94 %	89 %	90 %
Le renforcement de la culture d'innovation au Canada (long)	Participants démontrant des tendances innovatrices	94 %	90 %	90 %
	Auditoires inspirés par leur connaissance de l'innovation/des innovateurs au Canada	92 %	93 %	90 %

### 3.2 Objectif stratégique 2 : assurer l'accès à tous

La Société est déterminée à repousser les limites qui nuisent à l'engagement pour tous les Canadiens, et c'est ici que ses promesses en matière d'EDIA sont le mieux représentées. Elle réduira les obstacles physiques, cognitifs, sensoriels et socioéconomiques afin d'offrir des expériences muséales accueillantes à tous. La Société collaborera avec les collectivités autochtones pour honorer leurs façons de s'adapter au monde, et de les connaître, et reflétera des perspectives plus diversifiées de ces groupes traditionnellement sous-représentés dans les collections et les contenus des musées. Cela permettra de présenter une interprétation plus inclusive et plus complète de l'innovation au Canada. La Société sera un modèle d'expériences culturelles inclusives, et mettra sur sa plateforme nationale pour diffuser ses expériences et ses apprentissages à d'autres institutions.

La pandémie a nécessité un virage vers le numérique dans une mesure et une rapidité sans précédent. La Société a réorienté certaines ressources vers l'exploitation des technologies numériques pour concevoir et adapter ses offres et sa collection et pour diffuser le tout à des auditoires en ligne. Elle continuera d'essayer de répondre aux besoins d'apprentissage des éducateurs, des étudiants et des parents pendant la période postpandémie et au-delà.

Cet objectif stratégique soutient la réalisation du mandat de la Société dans deux domaines : d'abord, les expositions, les programmes et le rayonnement, soit les activités qui visent à interpréter la

collection, à démontrer les innovations scientifiques et technologiques et à communiquer l'impact sociétal de ces dernières aux visiteurs des musées et aux auditoires mondiaux, et ensuite, la préservation du patrimoine et la recherche, par lesquelles la Société fait croître, préserve, gère et étudie la collection.

Stratégies	Activités de premier plan	Livrables clés et jalons de mise en œuvre
Être un champion de l'accessibilité physique, cognitive, sensorielle et socio-économique	Rendre les expériences plus accessibles et diffuser les pratiques exemplaires en matière d'accessibilité	<p>Lancer des programmes pour des communautés et groupes particuliers et adapter les offres en fonction de leur rétroaction (2021-2027) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élargir l'offre de programmes gratuits/subventionnés afin de rejoindre les gens de statuts socioéconomiques variés (2020-2024)</li> <li>• Adapter la programmation afin de rejoindre les personnes vivant avec un trouble du traitement sensoriel et leur famille (2022-2025)</li> </ul> <p>Améliorer l'accessibilité physique dans tous les sites d'Ingenium :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser une vérification de l'accessibilité du MAAC (2023-2024) et mettre en œuvre un plan d'action (2024-2026)</li> <li>• Mettre en œuvre les recommandations issues de la vérification en matière d'accessibilité réalisée au MAEC (2020-2025)</li> <li>• Évaluer les résultats du projet pilote de signalisation numérique au MAEC et la viabilité dans les autres sites (2023-2024,) et mettre en œuvre de façon conséquente de nouvelles normes de signalisation accessible (à partir de 2024)</li> <li>• Achever les travaux sonores au MSTC (2023-2024)</li> </ul> <p>Contribuer en tant qu'un des membres fondateurs du réseau canadien sur l'accessibilité (Canadian Accessibility Network) (2020-2025)</p> <p>Mettre en œuvre le plan d'action en matière d'accessibilité conformément à la <i>Loi sur l'accessibilité</i> (2023-2026) et renouveler le plan triennal (2026); élaborer un processus de consultation pour soutenir l'examen du plan (2023-2026)</p> <p>Collaborer aux projets du Labo en action axés sur l'accessibilité de l'Université Carleton (2022-2023)</p> <p>Publier dans le Réseau Ingenium des articles portant sur les expériences de la société en matière d'accessibilité pour inspirer et soutenir d'autres institutions (2020-2025)</p> <p>Mettre à l'essai un programme de bourses pour les expositions itinérantes afin de rejoindre les régions éloignées pour lesquelles les coûts d'expédition sont trop élevés (2023-2024); évaluer l'impact du projet pilote (2024-2025)</p>
Tirer profit de la puissance du numérique pour rejoindre les Canadiens	Concevoir des expériences numériques créatives et exploratoires pour susciter un engagement significatif chez les Canadiens	<p>Mettre en œuvre la stratégie visant le laboratoire d'innovation numérique (à partir de 2022) et entreprendre des projets pilotes pour faire progresser les expériences patrimoniales numériques accessibles (ex. : la modélisation 3D, la réalité mixte, l'IA) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir une expérience numérique pour permettre l'accès à distance à la Salle des locomotives du MSTC (2023-2024) et l'inaugurer (2025)</li> <li>• Produire une nouvelle installation interactive numérique de cabine de tracteur au MAAC (2022-2024)</li> <li>• Cerner des partenariats clés aptes à appuyer les efforts visant à rejoindre tous les Canadiens</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploiter le laboratoire et mettre en œuvre un nouveau modèle de commercialisation (dès 2023) et l'évaluer (2027-2028)</li> </ul> <p>Mettre en œuvre la stratégie en matière d'expérience numérique (2022-2025) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquérir un nouveau système de gestion des contenus et lancer un nouveau site Web organisationnel (2023-2025)</li> </ul> <p>Miser sur le numérique pour diffuser les contenus éducatifs partout au Canada :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer les adaptations issues de la pandémie (comme les programmes hybrides) qui devraient être maintenues (2023-2024) et les mettre en œuvre (2024-2028)</li> </ul>
	Rehausser la découvrabilité et l'information sur la collection d'Ingenium	<p>Améliorer l'interface en ligne de la collection pour améliorer l'expérience des utilisateurs et y intégrer les archives ouvertes (2023-2025)</p> <p>Cerner des collections populaires auprès des auditoires qui conviennent bien à la numérisation 2D et 3D, et les diffuser dans les plateformes ouvertes (2020-2025)</p> <p>Établir un cadre de gestion des données afin de créer des ensembles de données ouvertes, des éléments de visualisation de données et autres produits connexes précis et fiables (2020-2023)</p>
Respecter et inclure des voix et des communautés diversifiées	Tendre la main à des communautés diversifiées afin de cocréer des histoires, des expériences et des collections	<p>Créer des expériences et programmes invitants en collaboration avec des groupes sous-représentés, comme les nouveaux immigrants, les personnes 2SLGBTQIA+ et les gens appartenant aux minorités linguistiques (2021-2025)</p> <p>Faire progresser la recherche menée en collaboration avec diverses communautés afin de dévoiler de nouvelles facettes significatives de la collection qui sont aptes à refléter de nouvelles perspectives (2021-2025)</p> <p>Évaluer l'impact du modèle et des efforts d'engagement communautaire (2026-2027)</p>
	Honorer les modes de pensée autochtones dans un esprit de réconciliation	<p>Confier (projet pilote) la gestion de tournées d'expositions itinérantes à des partenaires autochtones, en commençant par les expositions <i>Voyage sacré</i> et <i>Bákvla</i> avec la nation Heiltsuk (2022-2026)</p> <p>Réaliser des projets de collaboration pluriannuels sur les systèmes alimentaires autochtones, dont des expositions (2021-2025)*</p> <p>Établir ou rétablir des relations à long terme avec les partenaires, organismes et collectivités hôtes autochtones (2021-2024). Les consulter pour élaborer (2021-2023) une stratégie d'engagement avec les collectivités autochtones et travailler avec ces dernières pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les programmes de diffusion du savoir intergénérationnels et à l'intention des jeunes (2021-2025)</li> <li>• Reconnaître davantage les contributions des peuples autochtones en aviation (2020-2025)</li> <li>• Travailler à la mise en œuvre des recommandations 69 et 70 de la Commission de vérité et réconciliation afin d'améliorer la description des objets de la collection (dès 2021)</li> </ul>

\*Résultats attendus et jalons prévus qui ne sont pas encore financés.

Résultats	Indicateurs	2021-2022	2022-2023	2023-2024
		Réels	Réels	Cibles
L'accessibilité accrue des musées et des programmes (court)	Perception de l'accessibilité par les partenaires et les visiteurs	76 %	88 %	75 %
Les Canadiens ont accès à l'offre et à la collection par des moyens numériques innovateurs (court)	Connexions et participations virtuelles	5,3 millions	5,3 millions	5,6 millions
	Disponibilité numérique des collections sélectionnées	Archives : 41 % Artefacts 3D : déménagement de la collection non encore terminé	Archives : 41 % Artefacts 3D : Déménagement de la collection et laboratoire numérique achevés en 2022-23. Plan de numérisation 3D à venir en 2023-24.	Archives : 49%  Artefacts 3D : À développer en 2023-24
Des membres de diverses communautés participent au façonnement des expériences et des collections aux musées (court)	Collaborations avec des communautés de la diversité	11	12	10
Les modes de connaissance autochtones sont respectés et honorés (court)	Collaborations avec des communautés autochtones	9	13	11
Les Canadiens autrefois limités par des obstacles participent aux expériences sur place et en ligne (moyen)	Représentation de la population chez les visiteurs	Personnes autochtones : 2 % Minorités visibles : 15 % Personnes handicapées : 18 %	Personnes autochtones : 3 % Minorités visibles : 15 % Personnes handicapées : 18 %	Personnes autochtones : 2,9 % Minorités visibles : 29 % Personnes handicapées : 22 %
	Engagement des régions canadiennes	71 %	53 %	65 %
Des communautés variées ont un sentiment d'appartenance en prenant part aux expériences dans les musées (long)	Sentiment d'appartenance chez les auditoires provenant de communautés de la diversité	Sondage non encore mené	94%	90 %

### 3.3 Objectif stratégique 3 : renforcer nos fondations

La réussite de la Société repose sur ses fondations profondes : son équipe, sa collection, ses ressources financières, ses offres et ses infrastructures. Les pressions entraînées par la pandémie de COVID-19 continuent d'avoir des répercussions, comme de nouvelles circonstances personnelles et professionnelles pour le personnel et des changements dans les procédés opérationnels. En renforçant ces fondations, la Société s'assure d'avoir à disposition les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats de ses programmes et de son plan stratégique, et qu'elle pourra continuer de s'adapter en cette période postpandémie.

La Société fournira à son équipe la formation et le soutien dont elle a besoin pour donner vie aux valeurs communes que sont la collaboration, l'inclusion, la créativité et la responsabilisation. La Société s'est engagée à créer un milieu de travail qui attire et garde en poste une main-d'œuvre diversifiée et représentative.

Le Centre Ingenium sera mis à profit pour améliorer la recherche, la diffusion des connaissances et la préservation de la collection. Les projets de documentation, de numérisation et de déménagement de la collection donneront lieu à des activités de préservation de la collection considérablement plus importantes, et à un meilleur accès aux artefacts par le public qui pourra ainsi s'en inspirer pour innover.

La Société fera des musées des destinations de choix pour la population locale et les touristes en améliorant sa compréhension du vaste éventail d'auditoires, et en s'adaptant en conséquence, et en concentrant ses investissements sur des améliorations significatives. En établissant un plan de remplacement des immobilisations durable et à long terme, la Société sera en mesure d'effectuer les investissements en capital nécessaires à la durabilité de ses actifs et à la prestation optimale de ses programmes. Elle développera des partenariats de financement à long terme afin de contribuer à la réalisation de son plan stratégique et à sa viabilité financière.

Cet objectif stratégique soutient le mandat dans deux domaines : bonne gestion des infrastructures, des ressources et des services de la Société, et préservation du patrimoine et recherche.

<i>Stratégies</i>	<i>Activités de premier plan</i>	<i>Livrables clés et jalons de mise en œuvre</i>
Habiliter l'équipe afin que tous « vivent » les valeurs organisationnelles communes	Renforcer la culture du milieu de travail	<p>Mettre en œuvre un plan d'engagement du personnel envers le plan stratégique 2020-2025 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir de la formation et de la sensibilisation sur les valeurs de l'organisme, la prise de risques et l'innovation (depuis 2020)</li> <li>• Élaborer (2023-2024) et lancer un programme de gestion du changement (2024-2025)</li> <li>• Soutenir un réseau d'apprentissage (2021-2024) pour faciliter les communautés de pratique, les groupes de travail et la formation sur les thèmes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La vérité et réconciliation et l'équité, la diversité, l'inclusivité et l'accessibilité</li> <li>○ Les compétences numériques</li> </ul> </li> </ul> <p>Mettre en œuvre (2022-2025) une stratégie de recrutement et de fidélisation qui encourage les personnes issues de communautés sous-représentées à postuler à des emplois et à des postes d'étudiants, de chercheurs et de bénévoles; évaluer et réviser la stratégie (2026-2027)</p> <p>Évaluer le projet pilote de milieu de travail hybride et mettre en œuvre des procédures (2023-2025)</p>
Réaliser le plein potentiel du Centre Ingenium et de la collection nationale	Positionner le Centre Ingenium en tant que centre d'excellence en matière d'entretien de collections, de recherche et d'accès	<p>Mettre en œuvre (2021-2026) un plan quinquennal qui positionne l'institut de recherche en tant que chef de file en matière de recherche sur la culture matérielle</p> <p>Élargir les programmes qui misent sur la collection pour soutenir la prochaine génération de professionnels du patrimoine : conservateurs auxiliaires, stagiaires, collaborateurs érudits, etc. (2020-2025)</p> <p>Ouvrir officiellement le Centre Ingenium au public (2024)</p> <p>Obtenir le financement nécessaire à la mise en œuvre du plan visant à résorber le retard dans le catalogage de la collection (2022-2028)*</p>

		Amorcer des visites thématiques de la collection au Centre Ingenium (2023-2024)
Positionner les musées en tant que destinations de choix	Attirer de nouveaux visiteurs et inciter les gens à revenir aux musées	Mettre en œuvre le programme de recherche et d'analyse des auditoires (2022-2025) pour soutenir l'élaboration des offres et accroître les auditoires, et évaluer la réussite de ces efforts (2026-2027) Renouveler le plan d'expositions triennal post-COVID-19 : sécurité alimentaire* (2020-2024) et culture alimentaire autochtone* (2024-2025) au MAAC, et renouvellement de l'exposition principale au MAEC, dont la Guerre froide (2023-2024) et l'aviation dans le Nord (2027-2028)* Commencer à offrir des services de restauration et de vente au détail de qualité au MAAC pour répondre aux besoins et attentes des visiteurs (2022-2024)
	Chercher du financement pour optimiser la prestation des programmes	Chercher du financement pour la mise en œuvre d'un plan de remplacement des immobilisations durable et à long terme (à partir de 2021) <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre la modernisation TI pour soutenir la productivité et la cybersécurité (2023-2025)</li> </ul> Mettre à jour le plan directeur du MAAC (2023-2024) et élaborer des stratégies de financement pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>le centre d'innovation alimentaire* (<i>nom provisoire</i>) (2027-2028)</li> <li>le campus aérospatial* (dont les laboratoires de conservation) (2023-2024)</li> <li>le parc des STIAM* (2027-2028)</li> </ul>
Augmenter et diversifier les revenus, les contributions et les dons philanthropiques	Augmenter la profitabilité des activités commerciales	Cerner de nouvelles sources de revenu et de nouveaux marchés pour les offres, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>Des expériences de location de salles uniques pour des réunions d'affaires, des retraites, etc. (2022-2024)</li> <li>Nouveaux clients pour les expositions itinérantes (2023-2024)</li> </ul> Mettre en œuvre une stratégie de gestion du parcours et des relations avec les clients (2022-2027) et effectuer un examen quinquennal (2027-2028) Mettre en œuvre (2023-2026) une stratégie de marketing fondée sur la connaissance du marché afin d'aligner les ressources publicitaires sur les activités commerciales les plus rentables, et évaluer son efficacité (2026-2027)
	Faire croître les relations de financement pluriannuel	Mettre en œuvre une stratégie en collaboration avec la Fondation visant à augmenter le nombre de donateurs et les dons philanthropiques, afin de soutenir la réalisation du plan stratégique (2023-2028) Obtenir du financement durable (subventions et autres contributions) pour l'institut de recherche (2020-2025) Introduire de nouveaux partenariats privilégiés et diversifiés mutuellement bénéfiques et procurant de la valeur à tous pendant plusieurs années (depuis 2022 et toujours en cours)

\*Résultats attendus et jalons prévus qui ne sont pas encore financés.

Résultats	Indicateurs	2021-2022	2022-2023	2023-2024
		Réels	Réels	Cibles
Le personnel est d'avis que la Société est un merveilleux endroit où travailler (court)	Engagement des employés	70 %	Sondage non réalisé	70 %
Des effectifs plus créatifs, inclusifs, responsables et qui collaborent (moyen)	Représentation chez le personnel	Personnes autochtones : 3,7 % Personnes handicapées : 5,7 % Minorités visibles : 7,8 %	Personnes autochtones : 4,1 % Personnes handicapées : 5,4 % Minorités visibles : 10 %	Personnes autochtones : 4,1 % Personnes handicapées : 5,4 % Minorités visibles : 10 %
	Personnel qui « vit » les valeurs communes	95 %	100 %	95 %
	Le personnel se sent soutenu pour « vivre » les valeurs organisationnelles communes	70 %	Sondage non réalisé	70 %
La collection nationale est mieux conservée et étudiée et plus accessible (court)	Collection déplacée dans le Centre Ingenium	83 %	100 %	100 %
	Occasions de diffusion de résultats de recherche	170	339	240
	Documentation de la collection	Archives : 8 % Documents commerciaux : 6 % Lots d'acquisition 3D : 0,4 % (ressources affectées au déménagement de la collection)	Archives : 8 % Documents commerciaux : 6 % (retardée par l'évolution des technologies) Artefacts : 3 % (retardé par la prolongation du déménagement)	Archives : 10,5 % Documents commerciaux : 10 % Lots d'acquisition 3D : 14,5 %
Les Canadiens sont plus engagés envers la collection nationale (moyen)	Utilisation des ressources axées sur la collection sur place	200	1 127	2 695
Les expériences encouragent les résidents locaux et les touristes à visiter les musées et à y retourner (court)	Achalandage	236 147	569 238	594 000
	Services des adhésions	6 650	7 758	7 500
	Valeur de l'admission	91 %	97 %	90 %
	État des actifs	2022-23 est établie comme année de référence	Centre Ingenium : très bon état <sup>10</sup> MSTC : bon état MAEC : passable	Maintenir les conditions évaluées en 2022-23

<sup>10</sup> L'état des biens bâtis construits d'Ingenium se définit comme suit :

Très bon état : le bien est au maximum de son rendement; il est généralement neuf ou a été récemment réhabilité pour atteindre un état presque neuf. Le bien répond aux exigences fonctionnelles.

Bon état : le bien fonctionne à un niveau acceptable et se trouve généralement à mi-parcours de sa durée de vie prévue. Il est entretenu de manière adéquate.

État passable : le bien présente des signes de détérioration et quelques déficiences. Il approche de la fin de sa vie utile, et est entretenu de façon minimale pour continuer d'être utilisé. Il devra être remplacé dans les 10 ans.

	Part de marché	32 %	30 %	25 %
Le modèle d'affaires s'aligne sur les besoins du plan stratégique (court)	Profitabilité des activités commerciales	170 000 \$	1 300 000 \$	1 200 000 \$
	Revenus d'exploitation	4 059 000 \$	8 300 000 \$	6 510 000 \$
	Contributions (en espèces)	1 857 000 \$	1 500 000 \$	1 600 000 \$
	Durée des partenariats financiers	64 mois	48 mois	48 mois
La collection et les musées sont viables et pertinents aux yeux des générations d'aujourd'hui et de demain (long)	Entretien de la collection	Évaluation des risques : 64 % de la collection  18 % des aires d'entreposage conformes aux exigences visant l'humidité	95 % des objets de la collection ont fait l'objet d'une évaluation des risques (substances et matériaux)  Impossible de présenter des résultats sur les espaces de collection qui sont conformes aux exigences en matière d'humidité <sup>11</sup>	Risques évalués pour 95 % de la collection  (En cours d'examen) Proportion des espaces de la collection conformes aux exigences en matière d'humidité
	Renouvellement des expositions	3,9 %	3,9 %	3,9 %

### 3.4 Risques

En 2017, la Société a mis en œuvre un cadre de gestion des risques qui est conforme aux normes applicables ainsi qu'aux exigences ISO (International Standards Organization) 31000 en matière de gestion des risques. Conformément au cadre, la Société définit les risques dans un registre, en évalue la probabilité et les répercussions possibles, et établit un plan d'action pour atténuer chaque risque au-delà du seuil de tolérance dans un profil de risque organisationnel. Le cadre complet de gestion intégrée des risques a été renouvelé en 2021-2022 et approuvé par le conseil d'administration le 16 juin 2022.

Des analyses des facteurs internes et externes donnent lieu à une liste préliminaire des risques organisationnels susceptibles de nuire à la capacité de l'organisme de remplir son mandat et ses objectifs stratégiques, liste qui constitue la base du registre des risques. Le registre définit chaque risque et décrit ses moteurs, ses répercussions potentielles et les mesures d'atténuation en place. Le registre des risques est revu chaque année et a été renouvelé pour la dernière fois par le conseil d'administration en janvier 2022.

Le risque résiduel est ensuite évalué et coté selon une échelle de probabilité à cinq niveaux fondés sur la vraisemblance et la fréquence du risque, et une échelle d'impact à cinq niveaux axés sur les répercussions et la gravité du risque dans divers domaines.

<sup>11</sup> Le taux d'humidité et la température sont en train d'être recalibrés en raison des travaux de remise en état du système de chauffage, ventilation et climatisation, maintenant que l'emménagement de la collection est terminé. C'est pourquoi ces résultats ne sont pas publiés.

Les risques qui représentent une menace potentielle notable pour l'organisme au-delà du seuil de tolérance sont évalués au moyen d'un profil de risque organisationnel. Ce profil définit des plans d'action pour chaque risque en fonction de réactions possibles. Le profil est mis à jour chaque année et renouvelé généralement tous les trois ans. Le conseil d'administration a approuvé le dernier renouvellement en juin 2022.

En 2023-2024, trois risques sont considérés supérieurs au seuil de tolérance : le financement fourni par le gouvernement; la concurrence et conditions du marché; le niveau de contributions et de philanthropie. La Société continue de travailler à la mise en œuvre de stratégies de réaction aux risques, dans la mesure de ce qu'elle peut faire.

De l'information détaillée concernant ces risques, y compris les mesures en place, le niveau de probabilité et l'évaluation de l'impact, et les mesures d'atténuation se trouve dans le tableau suivant :

Description du risque et des moteurs clés	Mesures en place	Probabilité / Impact	Réaction au risque et plan d'action
<p><b>Financement fourni par le gouvernement :</b></p> <p>Le risque de ne pas recevoir suffisamment de financement du gouvernement étant donné les coûts à la hausse, le défaut d'indexer le financement, les nouvelles dépenses non provisionnées, les futures augmentations salariales économiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication avec le gouvernement à propos de la situation financière et des demandes de financement</li> <li>• Efforts visant à aligner les dépenses en fonction du financement reçu (évaluation lors des revues trimestrielles)</li> <li>• Stratégies de collecte de fonds auprès d'autres sources (partenariats stratégiques, contributions, philanthropie, activités générant des revenus)</li> <li>• Utilisation du financement supplémentaire provisoire versé jusqu'en 2024-2025</li> </ul>	<p>Presque certain / Impact élevé</p>	<p>Atténuation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuer d'informer le gouvernement des pressions exercées par les coûts non provisionnés au moyen de documents de planification et de rapports (en cours)</li> </ul>
<p><b>Concurrence et conditions du marché :</b></p> <p>Le risque de ne pas pouvoir pas réagir de façon adéquate aux fluctuations du marché, ne pas rester compétitif et ne pas générer suffisamment de revenus en raison d'un budget marketing limité, d'une concurrence élevée dans le domaine du tourisme dans la région de la capitale nationale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse continue de l'environnement pour surveiller les changements et les tendances dans les conditions du marché</li> <li>• Enquêtes (données démographiques) et sondages auprès des auditoires pour assurer que les offres continuent d'attirer le public (intention de visiter, perception, besoins en lien avec les mesures sanitaires dans les musées)</li> <li>• Activités de marketing et de communication visant à promouvoir la proposition de valeur unique</li> <li>• Processus d'approvisionnement transparents pour obtenir des offres/prix compétitifs</li> <li>• Revues trimestrielles pour assurer l'alignement entre les dépenses et les revenus</li> </ul>	<p>Probable / Impact élevé</p>	<p>Atténuation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer les coûts des salaires et des activités en fonction de la diminution de la fréquentation pendant la reprise postpandémique (en cours)</li> </ul>

<p><b>Contributions et philanthropie :</b></p> <p>Le risque de ne pas obtenir la quantité voulue de commandites et de contributions de tiers étant donné sa capacité limitée de réaliser des activités de collecte de fonds, la concurrence dans le paysage philanthropique, et la fausse perception qu'il s'agit d'une institution fédérale entièrement financée par le gouvernement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie en matière de partenariat, dont la détermination de contributeurs potentiels</li> <li>• Alignement de la stratégie en matière de partenariats sur le plan stratégique</li> <li>• Discussions rétrospectives visant à améliorer les campagnes à venir</li> <li>• Relations continues avec des ministères fédéraux, des particuliers et les joueurs de l'industrie dont les activités sont alignées sur celles d'Ingenium</li> </ul>	<p>Probable / Impact élevé</p>	<p>Atténuation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer et mettre en œuvre une nouvelle stratégie de parcours client pour accroître le nombre de donateurs en encourageant la philanthropie chez les visiteurs et les membres (2023-2024)</li> </ul>
--	---	--------------------------------	---

Le MNST surveille également de près les risques suivants dans son profil de risque : la taille et l'affection de l'effectif, la biosécurité, et à la cybersécurité.

## 4.0 ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

### 4.1 États financiers

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 du rapport annuel de l'institution. La Société applique la méthode du report pour la comptabilisation des apports pour les organismes sans but lucratif et, par conséquent, les états sont présentés selon la méthode de comptabilité d'exercice. Les revenus sont présentés par source, et les dépenses, par activité, en parallèle aux responsabilités fondamentales de la Société décrites dans le budget principal.

**Tableau 1 – État de la situation financière**

(en milliers de dollars)	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026	2026- 2027	2027- 2028
	Réels	Prévisions	Budget	Projection	Projection	Projection	Projection
<b>ACTIF</b>							
Actif à court terme							
Espèces et quasi-espèces	29 607	25 310	18 310	18 310	14 177	9 703	4 874
Comptes débiteurs							
- Ministères	507	900	900	900	900	900	900
- Clients	407	375	375	375	375	375	375
Stocks	543	600	600	600	600	600	600
Frais payés d'avance	859	400	400	400	400	400	400
	31 923	27 585	20 585	20 585	16 452	11 978	7 149
Autres actifs							
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	248 427	244 626	240 326	229 026	217 726	206 426	195 126
	<b>280 351</b>	<b>272 212</b>	<b>260 912</b>	<b>249 612</b>	<b>234 179</b>	<b>218 405</b>	<b>202 276</b>
<b>PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>							
Passif à court terme							
Comptes créditeurs et charges à payer	10 366	9 366	9 366	9 366	10 866	12 366	13 866
Tranche à court terme des avantages sociaux futurs	423	200	200	200	200	200	200
Produit reporté	14 804	10 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804
	25 593	20 370	13 370	13 730	14 870	16 370	17 870
Autre passif							
Avantages sociaux futurs	263	200	200	200	200	200	200
Avance à long terme	4 208	4 208	4 208	4 208	4 208	4 208	4 208
Fonds pour les dépenses en capital reportées	235 288	231 588	227 288	215 988	204 688	193 388	182 089
	265 565	256 366	245 066	233 766	233 966	214 166	204 367
Actif net							
Non affecté	4 684	5 744	5 744	5 744	111	-5 863	-12 193
Investissement en immobilisations	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102
	<b>14 786</b>	<b>15 846</b>	<b>15 846</b>	<b>15 846</b>	<b>10 213</b>	<b>4 239</b>	<b>-2 091</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET</b>	<b>280 351</b>	<b>272 212</b>	<b>260 912</b>	<b>249 612</b>	<b>234 179</b>	<b>218 405</b>	<b>202 276</b>

**Tableau 2 – État des résultats**

(en milliers de dollars)	2021- 2022 Réels	2022-2023 Prévisions	2023- 2024 Budget	2024- 2025 Projection	2025- 2026 Projection	2026- 2027 Projection	2027- 2028 Projection
<b>RECETTES</b>							
Droits d'entrée et programmes							
Sciences et technologie	845	1 200	1 600	1 800	2 000	2 050	2 100
Aviation et espace	560	570	750	865	960	970	995
Agriculture et alimentation	325	540	720	845	940	950	975
Ventes, boutiques	725	760	880	990	1 100	1 150	1 180
Location de salles et concessions	45	260	480	540	600	620	635
Stationnement	373	480	540	610	675	690	710
Adhésions	360	600	800	900	1 000	1 050	1 075
Opérations de la ferme	393	330	330	330	330	330	330
Expositions itinérantes	205	120	160	180	200	210	220
Autres	228	200	250	275	300	300	300
<b>Recettes globales d'exploitation</b>	<b>4 059</b>	<b>5 060</b>	<b>6 510</b>	<b>7 335</b>	<b>8 105</b>	<b>8 320</b>	<b>8 520</b>
Contributions	1 781	1 200	1 600	1 800	2 000	2 100	2 200
Intérêts	126	200	150	125	100	75	75
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>5 966</b>	<b>6 460</b>	<b>8 260</b>	<b>9 260</b>	<b>10 205</b>	<b>10 495</b>	<b>10 795</b>
<b>DÉPENSES</b>							
Préservation du patrimoine et recherche	6 143	5 750	5 600	5 625	5 350	5 375	\$5,400
Expositions, programmes et rayonnement	17 199	17 614	18 118	19 093	19 506	19 762	\$20,030
Musées et immeubles abritant la collection	20 121	21 280	22 673	22 950	22 430	22 720	\$23,023
Services internes	7 868	8 020	8 454	8 504	8 290	8 350	\$8,410
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>51 331</b>	<b>52 664</b>	<b>54 845</b>	<b>56 172</b>	<b>55 576</b>	<b>56 207</b>	<b>56 863</b>
Résultats d'exploitation nets avant les crédits parlementaires	-45 365	-46 204	-46 585	-46 912	-45 371	-45 712	-46 068
Crédits parlementaires*	48 116	47 264	46 585	46 912	39 738	39 738	39 738
<b>BÉNÉFICE NET (PERTE)</b>	<b>2 751</b>	<b>1 060</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-5 633</b>	<b>-5 974</b>	<b>-6 330</b>

\* Les crédits parlementaires sont présentés selon la méthode de comptabilité d'exercice, modifiés par rapport aux crédits parlementaires, comme le montre le tableau 5 ci-dessous.

\*\* La Société prévoit utiliser tous ses actifs nets non affectés pour faire face aux coûts non provisionnés et, par conséquent, afficher un déficit en 2025-2026 et au cours des années suivantes.

**Tableau 3 – État des flux de trésorerie**

(en milliers de dollars)	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026	2026- 2027	2027- 2028
	Réels	Prévisions	Budget	Projection	Projection	Projection	Projection
<b>ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT</b>							
Encaissements (clients)	5 284	8 700	7 910	8 935	9 905	10 220	10 520
Crédits parlementaires utilisés pour le fonctionnement	36 152	35 766	34 585	34 912	27 738	27 738	27 738
Décaissements (fournisseurs)	-15 958	-22 611	-23 297	-24 624	-22 528	-23 159	-23 814
Décaissements (salaires et avantages sociaux)	-22 042	-19 549	-19 548	-19 548	-19 548	-19 548	-19 548
Apports affectés reçus de la Fondation	279	200	200	200	200	200	200
Intérêts reçus	121	200	150	125	100	75	75
<b>Encaissements nets (utilisés) liés aux activités de fonctionnement</b>	<b>3 836</b>	<b>2 706</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-4 133</b>	<b>-4 474</b>	<b>-4 829</b>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS</b>							
Paievements liés aux acquisitions immobilières	-3 594	-7 800	-7 800	-800	-800	-800	-800
<b>Encaissements nets liés aux activités d'investissement en immobilisations</b>	<b>-3 594</b>	<b>-7 800</b>	<b>-7 800</b>	<b>-800</b>	<b>-800</b>	<b>-800</b>	<b>-800</b>
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>							
Financement lié aux acquisitions immobilières	7 587	797	800	800	800	800	800
<b>Total des flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>7 587</b>	<b>797</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>
Augmentation (diminution) de l'encaisse et des investissements à court terme	7 829	-4 297	-7 000	0	-4 133	-4 474	-4 829
Liquidités en début d'exercice	21 778	29 607	25 310	18 310	18 310	14 177	9 703
<b>ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>29 607</b>	<b>25 310</b>	<b>18 310</b>	<b>18 310</b>	<b>14 177</b>	<b>9 703</b>	<b>4 874</b>

**Tableau 4 – Évolution de l'actif net**

(en milliers de dollars)	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026	2026- 2027	2027- 2028
	Réels	Prévisions	Budget	Projection	Projection	Projection	Projection
Investissement en immobilisations, début de la période	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102
Modifications, investissement en immobilisations	-	-	-	-	-	-	-
<b>Investissement en immobilisations, fin de la période</b>	<b>10 102</b>						
Actif net non affecté, début de la période	1 933	4 684	5 744	5 744	5 744	111	-5 863
Surplus (perte) pour la période	2 751	1 060	0	0	-5 633	-5 974	-6 330
<b>Actif net non affecté, fin de la période</b>	<b>4 684</b>	<b>5 744</b>	<b>5 744</b>	<b>5 744</b>	<b>111</b>	<b>-5 863</b>	<b>-12 193</b>
<b>ACTIF NET, FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>14 786</b>	<b>15 846</b>	<b>15 846</b>	<b>15 846</b>	<b>10 213</b>	<b>4 239</b>	<b>-2 091</b>

## Tableau 5 – Crédits parlementaires

(en milliers de dollars)	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026	2026- 2027	2027- 2028
	Réels	Prévisions	Budget	Projection	Projection	Projection	Projection
Crédits de base	28 514	28 514	28 488	28 488	28 538	28 538	28 538
Financement ponctuel	56	0	0	0	0	0	0
Augmentation des PERI	1 500	2 534	1 445	1 529	0	0	0
Aide financière reçue pour la pandémie de la COVID-19	6 103	5 516	0	0	0	0	0
Soutenir l'entretien des bâtiments	0	0	5 452	5 695	0	0	0
Projets liés à la santé et la sécurité	3 250	0	0	0	0	0	0
Aménagement du Centre Ingenium	7 000	3 000	0	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Total partiel, estimations</b>	<b>43 117</b>	<b>39 564</b>	<b>35 385</b>	<b>35 712</b>	<b>28 538</b>	<b>28 538</b>	<b>28 538</b>
Crédits reportés utilisés dans l'exercice en cours	4 780	7 000	7 000	0	0	0	0
Crédits approuvés dans l'exercice en cours à l'égard de projets précis pour les années futures	-7 000	-3 000	0	0	0	0	0
Montant utilisé pour l'acquisition d'immobilisations	-3 452	-7 800	-7 800	-800	-800	-800	-800
Amortissement du financement des immobilisations reporté	10 615	11 500	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
<b>Crédits parlementaires présentés dans les états financiers</b>	<b>48 116</b>	<b>47 264</b>	<b>46 585</b>	<b>46 912</b>	<b>39 738</b>	<b>39 738</b>	<b>39 738</b>

*Remarques – les crédits ont été ajustés en 2023-2024 et en 2024-2025, comme suit : une réduction pour les paiements à l'École de la fonction publique du Canada et une augmentation pour l'ajustement salarial de la présidente-directrice générale (qui est toujours en cours).*

## 4.2 Notes étayant les hypothèses financières

### 4.2.1 Année en cours : résultats de mi-exercice

Lorsqu'on tient compte des résultats de mi-exercice pour 2022-2023, la Société est en bonne voie pour terminer l'année avec un léger écart positif, comme prévu, ce qui lui permettra de payer une partie des paiements en remplacement d'impôts (PERI) dus depuis 2020-2021. Le financement temporaire de 5,516 millions de dollars octroyé pour soutenir la reprise suivant la crise sanitaire a compensé les pertes prévues en raison de la baisse de la fréquentation et des recettes par rapport à la période précédant la pandémie, et a ainsi permis à la Société de rester solvable. Ce financement est utilisé pour augmenter les contenus numériques et améliorer les plateformes électroniques afin d'atteindre plus de Canadiens d'un océan à l'autre et à l'autre, offrir un mélange de programmes virtuels et sur place, exploiter les musées à perte en raison des limites de capacité, maintenir les mesures appropriées en matière de santé et sécurité, soutenir le télétravail, et protéger les établissements et le réseau informatique contre la malveillance.

Les programmes scolaires et de formation se sont poursuivis pratiquement tout au long du printemps. Au cours de l'été, de nombreux programmes publics, sur place et hors site, ont repris, y compris les camps d'été et les activités de rayonnement lors de grands rassemblements communautaires. Certaines mesures de santé publique sont restées en place, comme l'achat de billets en ligne à l'avance et l'interdiction d'accès à certaines zones très achalandées et à certains espaces confinés.

La génération de revenus est fortement corrélée à la fréquentation dans les musées, les droits d'entrée et de participation aux programmes étant la principale source de revenus. La majeure partie des revenus est générée au cours des deux premiers trimestres (au printemps et en été), au moment où les activités

et le tourisme battent leur plein. La fréquentation se rétablit grâce à la fidélité des visiteurs et des membres, et à la levée de la majorité des restrictions visant les voyages, ce qui a permis d'accroître le tourisme dans la région.

#### 4.2.2 Hypothèses clés concernant le financement

**Crédits parlementaires** : les crédits de base sont principalement utilisés pour l'exploitation, à l'exception d'une somme de 800 000 \$ allouée annuellement au budget d'immobilisation de base. En 2023-2024, les crédits de base ont été augmentés pour tenir compte d'un ajustement salarial permanent pour la présidente-directrice générale (en continu). Les crédits de base pour 2023-2024 et 2024-2025 s'élèveront respectivement à 29,933 millions de dollars et 30,017 millions de dollars, après avoir été temporairement diminués pour la formation de l'École de la fonction publique du Canada offerte aux employés (contrat de deux ans), et augmentés (financement temporaire) pour les paiements en remplacement d'impôts (PERI) tel qu'annoncé dans le budget fédéral de 2021. La Société recevra également un financement supplémentaire temporaire pour l'exploitation et l'entretien de ses bâtiments, au cours des deux prochaines années, à hauteur de 5,452 millions de dollars en 2023-2024 et de 5,695 millions de dollars annoncés dans le budget fédéral de 2023.

Dans le budget de 2023, le gouvernement a indiqué qu'il travaillerait avec les sociétés d'État pour assurer qu'elles réduisent leurs dépenses par rapport à celles des ministères, et ce, dès 2024-2025. L'impact sur les états financiers de l'organisme sera reflété dans les prochains plan d'entreprise et budgets. Entretemps, la Société suppose qu'elle continuera de recevoir le niveau de base des crédits pendant la période de cinq ans, soit 28,538 millions de dollars par année (comptabilité de caisse), dont 27,738 millions de dollars pour l'exploitation et 800 000 \$ pour le budget d'immobilisations de base.

Dès 2025-2026 et pendant le reste de la période de planification, la Société sera confrontée à des pressions inflationnistes associées aux coûts d'exploitation et de programmation des musées, de conservation et d'entretien de la collection nationale; aux coûts non discrétionnaires liés à l'exploitation et à l'entretien du portfolio d'actifs croissant; aux coûts liés aux exigences croissantes en matière de conformité à la législation et la réglementation fédérales, ainsi que les orientations stratégiques et politiques relatives à l'accessibilité, à l'écologisation, à la cybersécurité et à l'établissement de rapports financiers; et des augmentations salariales à venir suite à la signature de nouvelle convention collective. Les projections excluent l'hypothèse d'un ajustement futur du financement pour les augmentations salariales au cours de la période.

#### 4.2.3 Hypothèses clés à l'égard des revenus

Les revenus autogénérés et les contributions représentent environ 25 % des revenus au cours d'une année type. La plus grande partie est générée par les droits d'entrée et les programmes, les adhésions, les expériences thématiques, le stationnement et la location de salles. La Société génère également des revenus de la vente dans les boutiques, de la vente du lait produit au MAAC et d'une partie des recettes de la restauration et des concessions. Par conséquent, les revenus sont fortement corrélés à la fréquentation des visiteurs. Le tableau ci-dessous présente la ventilation de la fréquentation par musée.

**Tableau 6 – Taux de fréquentation par musée**

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023		2023-2024
		Réels		Budget	Prévision	Année budget
MSTC	367 000	28 000	46 000	99 700	213 200	277 000
MAEC	209 000	27 000	45 000	72 300	134 000	167 000
MAAC	193 300	35 000	41 000	68 000	132 000	150 000
<b>Total</b>	<b>769 300</b>	<b>90 000</b>	<b>132 000</b>	<b>240 000</b>	<b>479 200</b>	<b>594 000</b>

La fréquentation a rapidement chuté en 2019-2020, les effets positifs de la réouverture du MSTC s'étant dissipés prématurément avec le début de la pandémie de la COVID-19 et la fermeture des musées, le 13 mars 2020. En général, la fréquentation atteint une « nouvelle normale » légèrement supérieure à celle d'avant un renouvellement environ trois à cinq ans après une réouverture d'un musée. Ainsi, le nouveau niveau de fréquentation d'environ 735 000 visiteurs est attendu à partir de 2025-2026, le niveau demeurant 15 % plus élevé qu'avant le renouvellement du MSTC. Les répercussions de la pandémie sur les activités qui génèrent des recettes devraient s'estomper d'ici 2025-2026.

Les recettes et contributions reviennent lentement à la normale puisque les effets de la pandémie sur la fréquentation, les voyages, le tourisme et l'économie en général devraient se dissiper au cours des prochaines années. Les prévisions reflètent également les contraintes budgétaires qui empêchent d'investir dans la conception ou l'élargissement d'initiatives ou de programmes capables de générer de recettes. Par ailleurs, les coûts liés à l'élaboration de contenus numériques et à la prestation de programmes virtuels ne sont pas encore entièrement récupérés, et les musées en sont maintenant à tester une combinaison de programmes virtuels et sur place.

La fréquentation prévue est plus élevée en 2022-2023 parce que les musées n'ont pas été fermés, alors qu'ils l'ont été pendant cinq mois et quatre mois en 2020-2021 et en 2021-2022, respectivement. Cela dit, la fréquentation a encore été affectée par les limites de capacité pendant le week-end de Pâques 2022-2023, et certaines activités interactives à fort impact ainsi que des zones où la distanciation n'était pas possible ont dû rester fermées jusqu'à l'été 2023.

Pour s'aligner sur les conditions du marché postpandémique, la Société augmentera certains frais à partir de 2023-2024, comme indiqué ci-dessous.

**Revenus provenant des droits d'entrée** : la projection des recettes d'entrée pour 2023-2024 suggère que toutes les mesures de santé publique pour la COVID-19 seront levées, et que l'hésitation du public envers les espaces publics non essentiels et le tourisme diminuera. L'élasticité du marché des frais d'admission est réexaminée tous les deux ans. La dernière augmentation du prix d'entrée a eu lieu à l'été 2022 (3 %). Les projections pour les années suivantes sont fondées sur la reprise progressive de la fréquentation prévue jusqu'en 2025-2026.

**Revenus provenant des programmes** : les musées offrent des programmes publics, des programmes éducatifs, des excursions, des activités spéciales, des camps saisonniers, des visites guidées et des fêtes d'anniversaire. Les prévisions dans cette catégorie supposent le retour de la présentation sur place des divers programmes, contrairement à ce qui s'est passé en 2022-2023, lorsque les activités sur place étaient encore limitées. Les prévisions tiennent compte du fait qu'il faudra peut-être du temps pour retrouver ces auditoriums. Il faudra également surveiller de près la demande pour les programmes virtuels, et tester une combinaison des modèles de livraison – à la fois sur place et virtuel – en 2023-2024.

**Revenus provenant des adhésions** : la Société offre un programme d'adhésion comportant plusieurs catégories : familles, aînés, étudiants, grands donateurs et autres. Alors que la fréquentation et les ventes d'adhésions ont considérablement diminué en 2020-2021 et en 2021-2022 en raison des fermetures des musées, les ventes et les renouvellements d'adhésions ont commencé à augmenter depuis que les musées ne ferment plus (2022-2023) et qu'une nouvelle option de renouvellement automatique est offerte. Une nouvelle option d'adhésion pour les entreprises a également été établie, quoiqu'elle prenne un certain temps à se faire connaître et à donner lieu à une nouvelle clientèle. De plus, le prix de la carte de stationnement optionnelle que les gens peuvent ajouter à leur adhésion augmentera en 2023-2024.

**Revenus provenant des ventes au détail** : le MAEC et le MSTC disposent de boutiques sur place, en parallèle à un site de vente en ligne où sont vendus des livres, des jouets, des jeux, des articles-cadeaux, des vêtements et de la marchandise de marque. La tendance des ventes moyennes au détail par visiteur était à la hausse depuis la réouverture du MSTC en 2017, passant de 1,85 \$ par visiteur à 2 \$ par visiteur en 2019-2020. Mais les ventes en boutique ont considérablement chuté en raison des fermetures en 2020 et 2021, quoiqu'elles remontent progressivement grâce à l'offre de produits uniques portant l'image de marque. Les fonds limités pour le marketing et l'amélioration de la plateforme en ligne continuent d'entraver la capacité d'augmenter les revenus dans cette catégorie. En 2023-2024, la Société a l'intention de mettre à l'essai une offre de vente au détail au MAAC et de mettre à jour sa plateforme de boutique en ligne.

**Revenus provenant du stationnement** : le stationnement aux musées est payant. En 2023-2024, le tarif maximum passera de 8 à 10 dollars par jour. La Société perçoit les revenus de stationnement et verse des frais de gestion à un tiers qui surveille les aires, perçoit les frais et entretient les bornes de paiement. Au cours de la période, on s'attend à ce que les revenus découlant du stationnement augmentent progressivement jusqu'à ce qu'ils se stabilisent en 2025-2026, en parallèle au nouveau niveau de référence d'achalandage.

**Revenus provenant de la location de salles** : les revenus provenant de la location de salles sont calculés selon un modèle de tarification par activité, prévoyant un partage des bénéfices avec le fournisseur de services alimentaires sur place, au MAEC et au MSTC. Des traiteurs sélectionnés paient aussi des frais annuels. La notoriété des espaces loués au Centre d'apprentissage du MAAC, au MAEC et au MSTC rénové a augmenté ces dernières années, jusqu'à ce que tout soit stoppé de mars 2020 à octobre 2021. En 2022-2023, un nouveau fournisseur de services alimentaires s'est installé au MSTC et au MAEC, pour ouvrir ses portes certains jours de la semaine. L'augmentation de la fréquentation entraînera une hausse de la demande en services de restauration. En 2023-2024, la Société mettra à l'essai une offre de services alimentaires limitée au MAAC. La projection des recettes de location de salles pour 2023-2024 suppose que le marché des réunions et réceptions continuera d'augmenter, et que la nouvelle stratégie de location de salles permettra de mieux faire connaître les installations de la société et d'attirer la clientèle. On s'attend ainsi à une légère augmentation des locations de salles et de la marge de profit de chaque location au cours de la période de planification.

**Revenus provenant des expositions itinérantes** : la Société perçoit des frais de location d'expositions itinérantes auprès d'autres établissements au niveau national et international. Les expositions itinérantes sont élaborées au moyen des fonds provenant de contributions de tiers. Depuis le milieu des années 2010, la Société a augmenté la production et la distribution de ses expositions itinérantes de différentes tailles et de types 2D et 3D auprès d'institutions patrimoniales et de lieux non traditionnels, comme les bibliothèques et les ambassades. Toutefois, en raison de la pandémie, de nombreuses réservations ont été annulées ou reportées, tandis que le taux de nouvelles réservations s'est effondré. Dans cette catégorie, les recettes devraient continuer d'augmenter maintenant que tous les organismes qui présentent ces expositions ont rouvert à pleine capacité et que les activités s'intensifient.

**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 et de la vente de produits. Ceci est la seule catégorie où les recettes n'ont pas été affectées par les mesures sanitaires liées à la pandémie de COVID-19. Les revenus d'exploitation de la ferme devraient continuer de se maintenir à un niveau constant au cours de la période de planification.

**Autres revenus** : les revenus de cette catégorie dépendent grandement de la participation des visiteurs aux expériences thématiques payantes du MAAC et du MAEC et du nombre d'activités spéciales organisées dans les musées. Le MAEC connaît un grand succès à ce chapitre, offrant annuellement environ 1 000 tours de simulateur et 2 500 tours d'avion fournis par un entrepreneur indépendant. Ces

offres devraient reprendre complètement en 2023-2024. La Société suppose que la participation à ces expériences sera proportionnelle à la fréquentation qui continuera de se rétablir au cours de la période. Les droits d’auteur et les frais de permis perçus font également partie de cette catégorie. Les recettes provenant de la vente de biens excédentaires rationalisés en raison du déménagement de la collection et des espaces d’entrepôt et de bureaux ont été le principal facteur contributeur à l’augmentation significative de ces revenus au cours des dernières années.

**Commandites et contributions** : ceci comprend des contributions financières et en nature obtenues par le biais d’ententes de partenariat de la Fondation Ingenium, un organisme de bienfaisance enregistré et une entité juridique distincte dont le mandat est d’offrir un accès aux expositions et programmes éducatifs des musées et d’obtenir des fonds pour la préservation de la collection nationale (voir l’annexe 9). Les contributions en nature comprennent le soutien fourni par les employés d’autres organismes gouvernementaux dont une juste valeur marchande peut être déterminée. La Société prévoit atteindre son objectif de contributions en 2023-2024 en raison de la reprise économique prévue et des nouvelles ententes pluriannuelles qu’elle a signées en 2022-2023.

La Société continue de collaborer avec des agences fédérales, des institutions patrimoniales et universitaires ainsi qu’avec le secteur privé pour recueillir des fonds essentiels au renouvellement de ses expositions et programmes. Après la disette de 2020 au chapitre des contributions, la Société a continué de tirer parti de ses réussites en matière de promotion et de rayonnement de la culture de l’innovation au Canada pour attirer des contributeurs. Le niveau des contributions devrait accroître au cours des prochaines années, reflétant les efforts accrus de la Société en matière d’établissement de relations qu’impose le plan stratégique et qui sont soutenus par l’amélioration des collaborations en matière de recherche, de technologie numérique, d’expositions et de programmes qui ont lieu au Centre Ingenium et dans les musées.

**Revenus provenant des intérêts** : l’encaisse est placée dans des instruments à faible risque (des certificats de placements garantis) dont le rendement prévu est de 1,5 %. L’encaisse comptabilisée ces dernières années était associée aux capitaux en réserve destinés à l’achèvement du Centre Ingenium et aux projets d’immobilisations liés à la santé et la sécurité qui ont été retardés par les fermetures des musées pendant la pandémie et en raison de l’inflation considérable qui a affecté les coûts de construction. Comme la Société utilise ses fonds pour réaliser des projets d’immobilisations en 2023-2024, les produits d’intérêts diminueront de façon significative au cours de la période de planification.

#### 4.2.4 Hypothèses clés à l’égard des dépenses

Les dépenses au cours de la période de planification augmenteront progressivement au même rythme que la reprise postpandémique de la fréquentation et des activités au MNST. Les ressources de la Société sont allouées en fonction des quatre responsabilités fondamentales suivantes :

**Préservation du patrimoine et recherche** : ceci comprend toutes les activités dédiées au développement et à la préservation de la collection, comme le catalogage et la conservation des artefacts et archives, la recherche historique, la diffusion des connaissances sur la collection et les services de bibliothèque et de gestion de l’information. Par conséquent, les salaires du personnel des services de conservation, de restauration et de la collection sont également inclus ici. En 2023-2024, les dépenses seront légèrement inférieures dans le domaine de la préservation et du rayonnement du patrimoine étant donné que le déménagement de la collection au Centre Ingenium a pris fin à l’automne 2022.

**Expositions, programmes et rayonnement** : ceci comprend toutes les activités dédiées à l’interprétation de la collection et à la démonstration de procédés scientifiques et technologiques par le biais d’expositions, d’initiatives nationales, de ressources éducatives et d’activités de développement des

compétences et de rayonnement. Ces activités sont essentielles pour inciter les Canadiens à s'intéresser à la science et à l'innovation partout au pays. Les salaires du personnel des musées et de présentation des programmes sont inclus dans cette catégorie. La dotation en personnel pour les expositions, les programmes et le rayonnement augmentera au même rythme que le retour à la prestation de programmes sur place, tout en maintenant certaines activités virtuelles en réponse à la demande du public et pour favoriser la participation des Canadiens de partout au pays.

**Musées et immeubles abritant la collection** : ceci comprend toutes les activités liées à l'exploitation et à l'entretien des installations et milieux physiques requis pour abriter, protéger et présenter la collection, des laboratoires techniques liés à la conservation et à la collection, des musées publics et des espaces administratifs destinés au personnel. Ceci comprend également les salaires du personnel de gestion des installations.

Les dépenses augmenteront dans les musées et les immeubles de conservation de la collection en 2023-2024 et 2024-2025 en parallèle avec les derniers investissements dans les projets d'immobilisations et le financement temporaire supplémentaire reçu pour l'exploitation et l'entretien des bâtiments prévu dans le budget fédéral de 2023.

**Services internes** : ceci comprend les services qui soutiennent les activités de la Société, dont celles associées à la gestion des ressources et activités, à la conformité et à la déclaration d'information. Ceci comprend également les efforts déployés pour accroître les revenus par l'entremise d'ententes de contribution et d'activités commerciales, et le soutien administratif offert à la Fondation Ingenium. Les dépenses de cette catégorie seront plus élevées en 2023-24, car les voyages du personnel, des cadres et du conseil d'administration reviendront presque aux niveaux d'avant la pandémie, ainsi que les mises à jour des systèmes d'information.

### 4.3 Budget d'exploitation

Les dépenses prévues pour la période 2023-2024 permettront au MNST de progresser dans ses principales activités présentées à la section 3, et de maintenir les opérations, services et actifs essentiels ainsi que l'intégrité de ses programmes, le tout afin d'atteindre ses objectifs pour les Canadiens. Le budget détaillé par activité est présenté dans le tableau 7 ci-dessous.

**Tableau 7 – Budget d'exploitation par principale activité**

(en milliers de dollars)	2021-2022	2022-2023		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réels	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Coûts du personnel	23 111	22 800	23 650	23 650	23 700	23 050	23 050	23 050
Coûts des installations non discrétionnaires	9 908	10 725	11 230	12 073	12 350	11 830	12 120	12 423
Déplacement de la collection	950	-	480	-	-	-	-	-
Amortissement	11 423	11 600	11 600	12 100	12 100	12 100	12 100	12 100
Développement et gestion de la collection	625	580	580	590	590	600	600	600
Programmation et expositions	2 949	2 493	2 704	3 608	4 363	5 056	5 362	5 690
Soutien aux services internes	1 560	1 530	1 560	1 744	1 754	1 590	1 600	1 610
Publicité	345	300	480	640	720	800	800	800
Produits dans les boutiques	460	210	380	440	495	550	575	590
<b>Total (comptabilité d'exercice)</b>	<b>51 331</b>	<b>50 238</b>	<b>52 664</b>	<b>54 845</b>	<b>56 172</b>	<b>55 576</b>	<b>56 207</b>	<b>56 863</b>
Moins l'amortissement*	(11 323)	(11 500)	(11 500)	(12 000)	(12 000)	(12 000)	(12 000)	(12 000)
Moins l'augmentation des créditeurs**	-	1 051	1 051	-	-	(1 500)	(1 500)	(1 500)
<b>Total, comptabilité de caisse</b>	<b>40 008</b>	<b>39 789</b>	<b>42 215</b>	<b>42 845</b>	<b>44 172</b>	<b>42 076</b>	<b>42 707</b>	<b>43 363</b>

\* La différence est attribuable à la somme de 100 000 \$ payée annuellement.

\*\* PERI associés au Centre Ingenium.

Les dépenses de la plupart des catégories augmenteront progressivement au cours de l'exercice et des exercices suivants étant donné l'inflation, alors que les effets de la pandémie se dissipent peu à peu et que les activités reviennent à la normale.

Les dépenses salariales seront essentiellement les mêmes en 2023-2024 que celles prévues pour 2022-2023 grâce au financement temporaire du budget de 2023. La majorité du budget d'exploitation de la Société est consacrée aux salaires; toutefois, une partie des salaires est financée par des activités qui génèrent des revenus dans les musées (admissions, boutiques, programmes, activités spéciales, etc.), ou par des contributions pour des projets spéciaux, ce qui est comptabilisé dans d'autres catégories budgétaires.

La Société a repris certaines activités (été) et programmes (automne) sur place en 2022 qui avaient été soit suspendus soit offerts uniquement en virtuel pendant la pandémie. Elle continuera de tester des modèles hybrides de livraison de programmes jusqu'en 2023-2024, en réduisant l'offre sur place afin de pouvoir offrir des programmes virtuels, bien que les revenus générés par ces derniers soient moins importants. Il est essentiel que la Société continue d'offrir des programmes virtuels afin de remplir son mandat d'échelle nationale et continuer de desservir les gens en régions éloignées.

Tout le personnel est couvert par le régime de retraite et d'avantages sociaux de la fonction publique. Trente-cinq postes sont non syndiqués, dont certains employés aux ressources humaines et au secrétariat de la Société, des cadres supérieurs et des dirigeants. Le personnel syndiqué, qui représente 85 % des employés équivalents temps plein (ETP), fait partie de l'Alliance de la fonction publique du Canada. La convention collective actuelle a expiré le 31 mars 2020. Les négociations ont commencé en 2021 et progressent vers une ratification en 2023.

La deuxième catégorie de budget de fonctionnement la plus importante est celle des dépenses liées aux installations, qui sont non discrétionnaires et comprennent le loyer, les PERI et les coûts de sécurité, d'entretien des propriétés et des services publics engagés pour exploiter et entretenir les 17 bâtiments d'Ingenium et protéger la collection dans les trois musées. Ces coûts sont affectés par l'inflation et déterminés par les prix du marché et par la négociation de contrats. Le montant des PERI est établi en fonction de la valeur foncière évaluée par l'autorité provinciale et des taux d'imposition établis par la municipalité.

Le dernier des espaces d'entreposage loués a été libéré en automne 2022. Toutes les économies réalisées sur les baux sont absorbées par les coûts d'exploitation élevés du MSTC renouvelé et du nouveau Centre Ingenium où la température et l'humidité sont contrôlées pour assurer la conservation à long terme des différents types de matériaux présents dans la collection. Les contrats d'entretien et d'inspection augmentent également en raison de la complexité accrue des sites en ce qui a trait à la gestion immobilière, au nettoyage, à la sécurité, aux systèmes de chauffage et de refroidissement, et aux ascenseurs.

Le financement supplémentaire temporaire prévu dans le budget de 2023 au cours des deux prochaines années servira à couvrir les coûts non discrétionnaires non provisionnés associés à l'exploitation des installations, qui auraient autrement entraîné un déficit. Ce financement servira également à effectuer des réparations mineures et à entretenir les immeubles et équipements, à renouveler quelque peu et entretenir des présentoirs et expositions pour les rendre plus accessibles et refléter des histoires plus diversifiées, et à mettre à niveau les systèmes d'information et financiers (catégorie du soutien aux services internes).

La Société continue de faire tout son possible pour limiter les dépenses liées aux installations afin d'atténuer l'incidence de l'inflation, de la pénurie de main-d'œuvre et des problèmes de la chaîne d'approvisionnement.

## 4.4 Budget d'immobilisations

En 2023-2024, la Société utilisera 7 millions de dollars des crédits d'immobilisations reportés qu'elle a reçus au cours des années précédentes pour terminer l'aménagement du Centre Ingenium et des projets liés à la santé et la sécurité qui ont été retardés par la pandémie, ensuite de problèmes de la chaîne d'approvisionnement et de la pénurie de main-d'œuvre.

Le budget d'immobilisations de base de 800 000 \$ servira à effectuer des réparations indispensables aux systèmes de bâtiment, aux systèmes de technologie de l'information, à l'équipement de manutention et au matériel de laboratoire de conservation, ainsi qu'au mobilier et aux luminaires. En outre, les attentes du public en matière de contenu culturel numérique et interactif étant alimentées par les progrès rapides de la technologie des médias, les logiciels et le matériel informatique et numérique nécessitent des mises à jour constantes.

En 2022-2023, la Société apportera certaines améliorations mineures en matière d'accessibilité au MAEC, à la suite des recommandations issues de la vérification interne sur l'accessibilité réalisée en 2018. Un véhicule de son parc automobile qui a été utilisé pendant le déménagement de la collection devra être remplacé parce qu'il est devenu irrécupérable. Des investissements seront réalisés dans le domaine des TI afin d'assurer la cybersécurité et de poursuivre la modernisation des systèmes visant à améliorer la sauvegarde des données et l'accès à celles-ci, à soutenir le travail à distance et les programmes virtuels et à commencer la modernisation des solutions d'entreprise qui ne sont plus prises en charge par les fournisseurs et qui ne sont plus efficaces.

Le budget d'immobilisations (selon la méthode d'encaisse) est présenté dans le tableau 8 ci-dessous, dans le contexte d'une vision des dépenses sur cinq ans.

**Tableau 8 – Budget d'immobilisations**

(en milliers de dollars)	2021-2022	2022-2023		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réels	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
<b>Préservation du patrimoine et recherche</b>								
Équipement technique	55	50	50	0	0	0	0	0
<b>Expositions, programmes et rayonnement</b>								
Équipement de la ferme	0	50	50	250	0	0	50	100
Expositions permanentes	961	0	0	0	0	0	0	0
<b>Musées et immeubles abritant la collection</b>								
Centre Ingenium	490	3 000	4 510	5 000	-	-	-	-
Projets de santé et sécurité	2 442	2 000	2 490	2 000	-	-	-	-
Rép., cycle de vie, MSTC	0	150	150	0	0	0	200	0
Rép., cycle de vie, MAEC	0	125	125	450	800	800	300	250
Rép., cycle de vie, MAAC	0	75	75	0	0	0	200	325
Équipement de sécurité	0	50	50	0	0	0	0	0
<b>Services internes</b>								
Flotte et autre équipement	56	100	100	50	0	0	0	75
Infrastructure TI	45	200	200	50	0	0	50	50
<b>Total (comptabilité de caisse)</b>	<b>4 049</b>	<b>5 800</b>	<b>7 800</b>	<b>7 800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>

En 2022-2023, avec l'aide d'experts externes, la Société a achevé un plan d'immobilisations qui comprenait le renouvellement du MSTC et la construction du Centre Ingenium. À la lumière des travaux de ce plan, des projets clés ont été cernés et devront être traités en priorité en 2023-2024. Certaines fenêtres au MAEC devront être remplacées ainsi que des transformateurs d'alimentation de secours et

composants connexes. Il faudra aussi réparer et moderniser la salle d'alimentation au MAAC afin d'assurer la santé des animaux de la ferme. Enfin, il faudra remplacer un deuxième véhicule et achever la modernisation des TI.

Les dépenses en capital reviendront au niveau de base de 0,8 million de dollars par année dès 2024-2025, représentant moins de 0,23 % de la valeur totale de ses immobilisations, qui passera à plus de 350 millions de dollars d'ici mars 2024.

Le déploiement du système de gestion des expositions au MAEC et au MAAC a été reporté et se prolongera jusqu'en 2027, si les fonds le permettent. L'objet de ce système est de gérer plus efficacement les éléments numériques des expositions et d'améliorer l'expérience des visiteurs.

#### 4.4.1 Projets liés à la santé et la sécurité

Dans le budget de 2016, le gouvernement a approuvé des fonds temporaires de 12,624 millions de dollars sur cinq ans pour la réparation et la réfection des installations et des équipements de la Société, afin de régler des problèmes liés à la santé et la sécurité associés au report de travaux de réfection. Jusqu'ici, tous les projets ont été achevés dans un écart de plus ou moins 5 à 10 % des coûts estimés, ce qui a permis de ne pas dépasser l'enveloppe financière globale. Certains projets ont connu des retards supplémentaires en raison des effets de la pandémie et d'autres considérations imprévues.

Les projets qui devaient être achevés en 2023-2024 sont décrits ci-dessous.

- La rénovation du laboratoire d'entreposage et de conservation d'artefacts des bâtiments 193 et 194, au MAEC (remplacement du toit, des systèmes mécaniques de chauffage, ventilation et climatisation, et des systèmes d'extinction d'incendie et de sécurité), a été retardée en raison des restrictions imposées sur le site et de la découverte d'amiante dans l'enveloppe du bâtiment. Ce projet sera achevé au printemps 2023, à un coût plus important.
- La portée du projet de remplacement de la clôture autour de la piste d'atterrissage au MAEC a fallu être élargi pour y inclure l'éclairage de la piste qui ne répond plus à la nouvelle réglementation. Ces travaux nécessitent des conditions météorologiques favorables, et la Société a déjà acquis les matériaux nécessaires pour que ces travaux soient achevés au printemps 2023 (selon la météo).
- Le déplacement du stationnement au MAAC a été approuvé et le projet sera achevé en 2023-2024; comme le site et les bâtiments du MAAC appartiennent au ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada (AAC) et sont considérés comme des édifices patrimoniaux, le ministère et la Commission de la capitale nationale (CCN) doivent approuver les travaux proposés. Lors des consultations sur le plan directeur du site du MAAC, la Société a appris qu'AAC avait lancé le renouvellement de son plan directeur pour le site. La Société a dû attendre que le plan d'AAC soit achevé puisqu'il pourrait avoir une incidence sur l'emplacement proposé pour la nouvelle aire de stationnement.

#### 4.4.2 Le Centre Ingenium

Dans le cadre de l'initiative fédérale liée aux infrastructures annoncées dans le budget fédéral de 2016, la Société a reçu un investissement de 150,2 millions de dollars pour la construction d'un nouveau centre spécialement conçu pour la conservation des collections afin de préserver et de protéger les inestimables artefacts patrimoniaux du Canada. Le nouvel immeuble est doté de systèmes spécialisés de régulation de la température et de l'humidité, d'espaces d'entreposage scellés et protégés, de laboratoires et d'ateliers, d'aires de recherche, d'une bibliothèque et d'archives et de bureaux

administratifs. La Société est le principal occupant du Centre, qui comprend un espace d'entreposage d'œuvres d'art pour le Musée des beaux-arts du Canada. Cette colocation maximise les synergies naturelles et permet de réaliser des économies.

Une série de problèmes liés au site, à la conception et à la construction qui se sont révélées résultant de conditions imprévues souterraines, de grèves, de pénuries de matériaux, de retard de fabrication, de tarifs douaniers, et d'exigences de conception imposés lors de l'approbation de l'utilisation du sol, entre autres facteurs, ont entraîné une augmentation considérable des coûts de construction du Centre Ingenium qui ont dépassés les estimations ainsi que le niveau de financement. Par conséquent, certains éléments d'aménagement ont été reportés afin d'assurer la construction et l'aménagement de base du Centre. Grâce au budget fédéral de 2021, la Société a reçu 10 millions de dollars supplémentaires pour achever l'aménagement intérieur et les travaux extérieurs du site. Une fois achevé, le Centre Ingenium aura coûté environ 160 millions de dollars.

Le projet continuera de nécessiter des services professionnels en 2023-2024 pour la gestion du projet, les essais, la mise en service et la clôture du projet. Le financement supplémentaire permettra de s'occuper d'autres éléments d'aménagement qui avaient été reportés, notamment l'acquisition d'un ascenseur de service pour améliorer l'accessibilité pour le public et les visiteurs, l'aménagement du laboratoire d'innovation numérique pour favoriser l'atteinte des objectifs en la matière et l'animation des vitrines de la façade qui sera achevée en 2023-2024.

Dans le cadre de la démarche visant à faire approuver les dessins du Musée des sciences et de la technologie du Canada et du Centre Ingenium par le gouvernement fédéral, la Société a demandé l'approbation d'un nouveau plan à la Commission de la capitale nationale. La CCN a examiné le plan et a formulé des préoccupations, notamment à l'égard de l'accès au site, de l'emplacement du stationnement, de la gestion des eaux de pluie et de l'espace vert. Grâce aux fonds supplémentaires reçus, la Société sera en mesure de réagir à ces préoccupations et de créer un site plus sécuritaire avec un éclairage, une signalisation et une circulation (véhicules et piétons) améliorés. Toutefois, en raison des problèmes de la chaîne d'approvisionnement, de la pénurie de main-d'œuvre et de l'inflation, le coût de cet élément est passé de 2,9 millions de dollars à 4,9 millions de dollars (services professionnels en sus), et sera achevé au début de 2023-2024.

Grâce au financement complémentaire issu du budget de 2021, il sera possible de réaliser la plupart de ces objectifs : améliorer l'accès à la collection, assurer des conditions ambiantes (température, humidité, sécurité) optimales pour la conservation, aménager des nouveaux laboratoires de préservation, rapprocher le personnel des collections et des laboratoires pour rehausser la productivité et l'efficacité, et établir un nouvel institut de recherche axé sur la collection et la culture matérielle du Canada. Le seul objectif qui ne pourra pas être atteint est celui de fournir de l'espace pour la croissance à long terme de la collection.

La Société a organisé une « inauguration provisoire » en novembre 2019, coïncidant avec son assemblée publique annuelle et le dévoilement de son plan stratégique de 2020-2025. La critique a été positive. L'inauguration publique officielle aura lieu en 2023-2024.