



Ingenium

Musées des sciences et de l'innovation du Canada
Canada's Museums of Science and Innovation

Sommaire du

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2021 à 2024-2025

Sommaire des budgets de
fonctionnement et d'immobilisations
2020-2021

Table des matières

SOMMAIRE.....	3
1.0 SURVOL ORGANISATIONELLE.....	5
1.1 Activités et programmes principaux.....	6
1.2 Structure de gouvernance	7
2.0 ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL.....	11
2.1 Facteurs environnementaux internes clés.....	11
2.2 Facteurs environnementaux externes clés.....	12
2.3 Conformité, alignement, vérifications et examens	12
3.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT.....	14
3.1 Objectif stratégique 1 : Collaborer pour innover	14
3.2 Objectif stratégique 2 : Assurer l'accès à tous.....	17
3.3 Objectif stratégique 3 : Renforcer nos fondations.....	20
3.4 Risques organisationnels	23
4.0 DISCUSSION DES ÉTATS FINANCIERS.....	24
4.1 Planification financière.....	24
4.2 États financiers	26
4.2 Budget d'exploitation.....	32
4.3 Budget d'immobilisations.....	33
ANNEXE : RÉPERCUSSIONS DE LA PANDÉMIE DE LA COVID-19	38

SOMMAIRE

Ingenium – Musées des sciences et de l'innovation du Canada (Ingenium, ou la Société) préserve la collection scientifique et technologique nationale et administre le Musée des sciences et de la technologie du Canada (MSTC), le Musée de l'aviation et de l'espace du Canada (MAEC) et le Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada (MAAC).

Les initiatives de rayonnement d'Ingenium rehaussent sa capacité de rejoindre ses auditoires partout au Canada et partout au monde, y compris : des expositions itinérantes et le prêt d'artefacts; des présences à des activités publiques; la présentation de conférences et la publication de textes de recherche; des expériences numériques : expositions et visites virtuelles, jeux vidéo et applications mobiles; des plateformes en ligne; et des programmes nationaux de sensibilisation.

Au cours de l'exercice 2020-2021, Ingenium réalisera la première année de son nouveau plan stratégique quinquennal 2020-2025 et mettra ainsi l'accent sur les activités énumérées sous les trois objectifs stratégiques ci-dessous :

Objectif stratégique 1 – Collaborer pour innover : Ingenium entend aider les Canadiens à acquérir l'assurance et les compétences dont ils ont besoin pour devenir des innovateurs. La Société cherchera à atteindre cet objectif stratégique en établissant et cultivant des partenariats viables dans l'écosystème des STIAM (les sciences, la technologie, l'ingénierie, les arts et les mathématiques), en suscitant l'engagement des auditoires envers les grands enjeux d'aujourd'hui, et en rehaussant notre offre en y incluant la dimension d'une culture de l'innovation (résolution de problèmes créative, prise de risques, leçons tirées des échecs, etc.).

Objectif stratégique 2 – Assurer l'accès à tous : rendra ses expériences plus accessibles et significatives pour plus d'auditoires, et surtout pour les personnes qui sont confrontées à des obstacles depuis longue date. La Société cherchera à atteindre cet objectif stratégique en améliorant l'accessibilité de nos expériences et l'accès à notre collection, en nous faisant les champions des pratiques exemplaires en matière d'accessibilité, en concevant des expériences numériques créatives et exploratoires, et en suscitant l'engagement de communautés variées – dont les collectivités autochtones – envers la collaboration et la cocréation.

Objectif stratégique 3 – Renforcer nos fondations : Ingenium mettra l'accent sur la présentation aux visiteurs d'expériences de qualité aptes à assurer sa viabilité à long terme. La Société cherchera à atteindre cet objectif stratégique en renforçant la culture du milieu de travail, en réalisant le plein potentiel du Centre Ingenium, en améliorant la préservation de la collection nationale et la recherche effectuée sur les artefacts, en attirant et en conservant des auditoires, en cherchant du financement, en augmentant la rentabilité des activités commerciales, et en faisant croître nos relations de financement à long terme.

Pour faciliter la réalisation de ces objectifs stratégiques et pour pouvoir poursuivre ses activités courantes d'exploitation de ses musées et de conservation/préservation de sa collection nationale, la Société affectera la majeure partie de ses fonds aux salaires et aux coûts d'exploitation des installations. Le budget d'exploitation pour 2020-2021 est de 38,94 millions de dollars selon la méthode de la comptabilité de caisse, somme qui comprend des crédits parlementaires, des revenus, des commandites et des contributions. Le budget d'immobilisations de 2020-2021 de 7,05 millions de dollars sera utilisé pour les réparations et remplacements visant à prolonger la durée de vie des immobilisations et pour les projets

liés à la santé et la sécurité. Tous les capitaux de la Société seront utilisés en 2020-2021 pour couvrir les coûts entraînés par les paiements en remplacement d'impôts (PERI) associés au nouveau Centre Ingenium qui devaient être versés au milieu de l'exercice 2019-2020, et par les coûts d'exploitation du Centre qui se sont révélés plus élevés que prévu.

Le plan d'entreprise ayant été élaboré avant l'épidémie de la COVID-19, l'annexe donne un aperçu des répercussions perçues de la pandémie sur les unités et activités de la Société.

1.0 SURVOL ORGANISATIONNELLE

Ingenium – Musées des sciences et de l’innovation du Canada¹ (Ingenium ou la Société) a été constitué en société d’État au moment de l’adoption de la Loi sur les musées, en 1990. Outre cette loi habilitante, la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques, lui confère des pouvoirs et lui prescrit un cadre de responsabilisation en tant que société d’État.

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. Le reste de son budget d’exploitation provient de ses recettes et contributions. La Fondation Ingenium, un organisme de bienfaisance, offre du soutien philanthropique à la Société. (De l’information détaillée est présentée dans la section 4.0, Discussion des états financiers.)

La Loi sur les musées énonce le rôle de tous les musées nationaux en matière de politiques publiques, de même que le mandat de la Société. En tant que société culturelle d’État, Ingenium agit de manière indépendante du gouvernement en ce qui a trait aux décisions relatives à son fonctionnement et à sa programmation.

RÔLE EN MATIÈRE DE POLITIQUES PUBLIQUES

La Société « joue un rôle fondamental, seul ou en collaboration avec d’autres musées ou institutions analogues, dans la conservation et la promotion, dans l’ensemble du Canada et à l’étranger, du patrimoine du Canada et de tous ses peuples, de même que dans la constitution de la mémoire collective de tous les Canadiens et dans l’affirmation de l’identité canadienne »;

« représente tant une source d’inspiration et de connaissance qu’un lieu de recherche et de divertissement qui appartient à tous les Canadiens, et offre dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous ».

MANDAT

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

VISION

Ingenium éveille l’ingéniosité

MISSION

Ingenium est un catalyseur qui libère les esprits curieux et créatifs d’une nation d’innovateurs

VALEURS

Créativité

Inclusivité

Collaboration

Responsabilisation

¹ Le nom légal de la Société est le Musée national des sciences et de la technologie. Son nom usuel courant Ingenium – Musées des sciences et de l’innovation du Canada est le nom utilisé publiquement dans les communications de l’organisme, lorsque le nom légal n’est pas exigé. L’expression « Ingenium ou la Société » désigne l’organe directeur des trois musées.

Les programmes de la Société sont offerts au bénéfice de tous les Canadiens, les principaux utilisateurs étant les familles avec jeunes enfants, les élèves et étudiants, les enseignants et les chercheurs. La Société fait partie des quatre organismes nationaux qui administrent des musées dans la région de la capitale nationale, avec 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 aussi des programmes scientifiques.

1.1 Activités et programmes principaux

La Société préserve et fait croître la collection scientifique et technologique nationale d'artefacts et d'archives. Elle administre trois musées nationaux, soit le Musée des sciences et de la technologie du Canada (MSTC), le Musée de l'aviation et de l'espace du Canada (MAEC) et le Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada (MAAC). Les trois musées et la collection occupent 18 immeubles répartis dans trois emplacements situés à Ottawa. Les trois sites comprennent des locaux pour les expositions, les programmes et les bureaux ainsi que des salles à louer.

1.1.1 Les musées

Le Musée des sciences et de la technologie du Canada est le seul musée exhaustif consacré aux sciences et à la technologie au Canada. Il a rouvert ses portes en 2017 avec une vague de popularité et des critiques très positives. Les visiteurs peuvent découvrir 11 expositions permanentes composées de plus de 3 000 artefacts, des installations interactives, des expériences de réalité augmentée, un atelier, une scène démo, des programmes pédagogiques et publics, des expositions temporaires et des applications mobiles.

Le Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada invite les visiteurs à prendre part à une expérience unique : une ferme de démonstration parfaitement fonctionnelle comptant des centaines d'animaux dont des races patrimoniales, une exploitation laitière et des abeilles mellifères. Les activités, expositions et programmes du MAAC illustrent l'évolution de l'agriculture et les liens importants entre l'environnement, la science, la technologie, l'agriculture, et les aliments et produits que nous consommons.

Situé près d'un aéroport en activité, le Musée de l'aviation et de l'espace du Canada 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.

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 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 à notre monde moderne.

Le Centre Ingenium est un immeuble expressément construit pour la conservation de la collection scientifique et technologique nationale en milieu contrôlé, afin d'en assurer la préservation à long terme.

Le Centre a permis la réunion de la collection avec le personnel qui en prend soin ainsi qu'avec les équipes de services organisationnels, créant une synergie qui mènera à des pratiques et processus plus efficaces et à des occasions de penser à de nouvelles formes de diffusion des contenus patrimoniaux. Un nouvel institut de recherche vient enrichir la bibliothèque, les archives, les laboratoires de conservation et les ateliers du Centre. Lorsque le déplacement de la collection et le déballage des artefacts seront terminés, le Centre Ingenium rehaussera considérablement l'accès physique et virtuel à la collection. De la même façon, lorsque l'aménagement sera finalisé, le laboratoire d'innovation numérique permettra à la Société de miser sur de nouveaux partenariats et de mettre sur pied des projets exploratoires et créatifs qui permettront aux Canadiens d'entrer en lien avec leur patrimoine.

1.1.3 Initiatives de rayonnement

L'interprétation de la collection éclaire et influence les expositions et la programmation de la Société. Les initiatives de rayonnement de la Société rehausseront sa capacité de rejoindre ses auditoires partout au Canada, et de faire briller l'innovation scientifique et technologique du Canada partout sur la planète. Les activités de rayonnement 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 présences à des activités publiques (à des foires, bibliothèques, etc.) et communautaires;
- la diffusion d'expertise par la présentation de conférences et la publication de textes de recherche;
- des expériences numériques : expositions et visites virtuelles, jeux vidéo et applications mobiles;
- des plateformes en ligne : le Réseau Ingenium (un agrégateur de contenu et interprète de la science et de la technologie), Patrimoine ouvert, Archives ouvertes et Données ouvertes;
- des programmes nationaux : Parlons énergie, et Femmes en STIM.

1.2 Structure de gouvernance

1.2.1 Conseil d'administration

La Loi sur les musées prévoit la formation d'un conseil d'administration composé de onze administrateurs (y compris un président et un vice-président), nommés par le ministre du Patrimoine canadien avec l'approbation du gouverneur en conseil. Les titulaires demeureront 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 que toutes les responsabilités conférées à la Société par la *Loi sur les musées* et par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* soient respectées.

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

Nom / Province	Durée du mandat	Mandat	Brève biographique
Neil Russon (N.-B.) président	4 ans	9 mai 2019 au 8 mai 2023	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#neil-russon
Marian K. Brown (C.-B.) vice-présidente	4 ans	30 juin 2019 au 29 juin 2023	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#marian-k-brown
Matthew A. Lafrenière (Ontario)	3 ans	21 mai 2019 au 20 mai 2022	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#matthew-a-lafreniere
Michael Geist (Ontario)	4 ans	1er mars 2018 au 28 février 2022	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#drmichael-geist
Christian Idicula (Alberta)	4 ans	1er mars 2018 au 28 février 2022	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#christian-idicula
Radosveta Ilieva (Québec)	3 ans	27 octobre 2017 au 26 octobre 2020	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#radosveta-ilieva
Paul Johnston (Ontario)	4 ans	1er juin 2018 au 31 mai 2022	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#paul-d-johnston
Heather Kennedy (Alberta)	3 ans	13 juin 2018 au 12 juin 2021	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#heather-kennedy
Andréanne Leduc (Québec)	4 ans	27 octobre 2017 au 26 octobre 2021	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#andreanne-leduc
Virginia McLaughlin (Ontario)	2 ans (renouvellement)	21 février 2018 au 20 février 2020	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#virginia-mclaughlin
Marianne Sadar (Colombie-Britannique)	4 ans	27 octobre 2017 au 26 octobre 2021	https://ingeniumcanada.org/fr/societe/conseil-administration#dr-marianne-sadar

1.2.2. Comités du conseil

Le conseil est appuyé par quatre comités : le Comité exécutif, le Comité de gouvernance, le Comité des finances, de la vérification et de la gestion des risques, et le Comité des installations majeures. Chaque comité est régi par son propre cadre de référence. Les comités se réunissent tous les trois mois. Chacun des comités relève du conseil et rend régulièrement compte de ses 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. Le président-directeur général de la Société siège aux quatre comités, mais n'a pas droit de vote.

Le **Comité exécutif** établit les objectifs de rendement annuel du président-directeur général conformément au programme de gestion du rendement des premiers dirigeants de sociétés d'État. Le conseil d'administration reçoit des rapports trimestriels sur le rendement du président-directeur général. À la fin de l'exercice financier, le conseil prépare une évaluation écrite sur le rendement du président-directeur général et fait une recommandation au ministre du Patrimoine canadien en vue de fixer une cote de rendement.

Le Comité détient les pleins pouvoirs lors de situations exceptionnelles où il n'est pas possible de réunir rapidement tous les membres du conseil d'administration. Le Comité exécutif est composé du président, du vice-président et de deux autres administrateurs.

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

Le **Comité de gouvernance** 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 il recommande les modifications appropriées afin d'améliorer le fonctionnement organisationnel et le processus décisionnel de la Société.

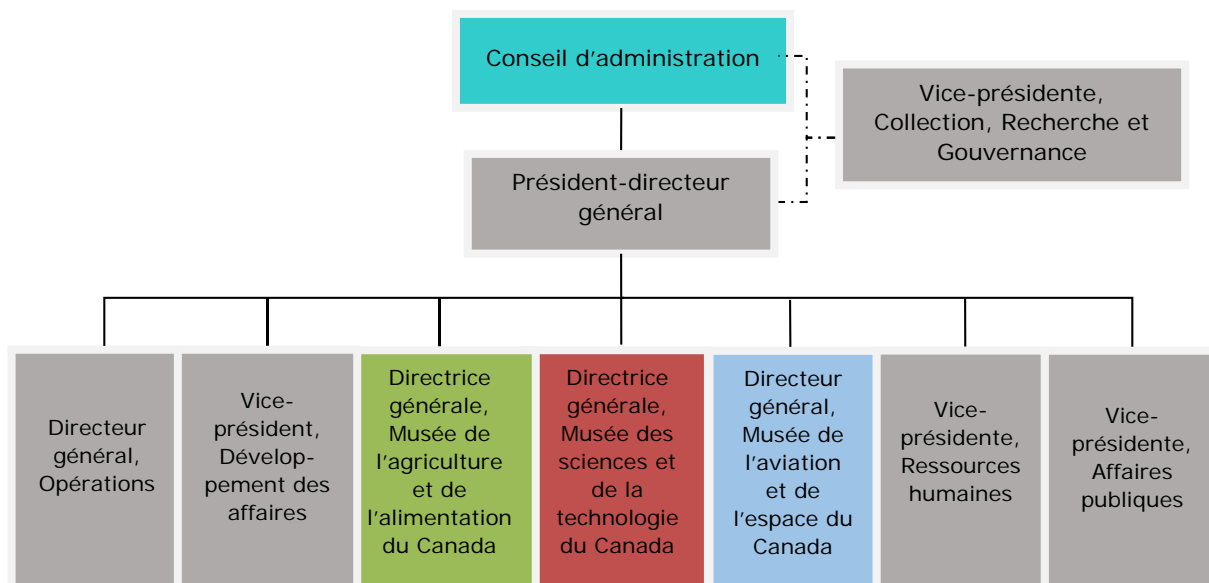
Le Comité de gouvernance établit et met en œuvre un programme formel de formation et un programme d'introduction au rôle du comité. De la formation dans des domaines tels la gouvernance d'organismes, la muséologie, la conservation du patrimoine et la gestion financière est offerte à tous les administrateurs afin de les aider à remplir leurs fonctions d'une façon efficace.

Le Comité de gouvernance 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.

Le Comité de gouvernance soutient la planification de la relève au conseil en veillant à ce que la matrice des compétences soit régulièrement mise à jour, et en cernant les lacunes au chapitre des compétences, de l'expérience ou de la représentation. Le gouvernement est informé des lacunes qui sont consignées dans une évaluation des besoins en prévision de futures nominations, et des candidats potentiels. Le Comité est composé d'au moins quatre administrateurs, en plus du président du conseil d'administration.

Le **Comité des installations majeures** est un comité ad hoc qui surveille de près les grands projets d'infrastructure que la Société entreprend, ainsi que les plans d'infrastructure à long terme pour le MSTC, le MAEC et le MAAC. Le Comité est composé d'au moins quatre administrateurs, auxquels s'ajoute le président du conseil d'administration.

1.2.3 Haute direction



La rémunération des membres de la haute direction est fonction des résultats de rendement. La rémunération au rendement et la rémunération conditionnelle du président-directeur général (ou de la présidente-directrice générale) sont déterminées par l'entente de rendement qui est établie, revue et approuvée par le Conseil d'administration. La présidente-directrice générale actuelle, Christina Tessier, a été nommée le 11 juin 2018 pour un mandat de 5 ans se terminant le 10 juin 2023.

2.0 ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

2.1 Facteurs environnementaux internes clés

Une des principales forces d'Ingenium est son personnel compétent et expérimenté. La Société prévoit un total de 236 employés équivalents temps plein (ETP) en 2020-2021, y compris des postes d'une durée déterminée associés à des initiatives et projets particuliers, dont certains sont financés par des commanditaires, des ententes de partenariat ou le gouvernement pour le développement et la livraison de programmes et d'expositions et le déplacement de la collection. Tout le personnel affecté à des postes permanents ou d'une durée déterminée est couvert par le régime de pension de retraite et d'avantages sociaux de la fonction publique. La majorité des employés sont syndiqués, faisant partie de l'Alliance de la fonction publique du Canada.

Étant donné le haut taux de roulement caractéristique au secteur des services, une partie du personnel de première ligne des musées sont occasionnels ou à temps partiel, ou sont des jeunes. La Société considère le personnel occasionnel ou à temps partiel avant de chercher des candidats externes lorsqu'un poste permanent à temps plein devient disponible. La Société offre également des stages et des postes coop ainsi que des stages de recherche mutuellement bénéfiques aux étudiants collégiaux et universitaires. Ces opportunités contribuent à l'élargir le bassin de professionnels du patrimoine. La Société surveille l'admissibilité à la retraite des employés remplissant des fonctions clés, et offre de la formation et des occasions d'apprentissage conformément à son plan de relève. Aussi, un solide groupe de bénévoles soutient les activités de la Société : 340 bénévoles, en moyenne, contribuent 22 500 heures de leur temps chaque année, dont l'organisme Bytown Railway Society, qui prend soin des locomotives de la collection.

Bien que le financement de base de la Société demeure stable à environ 27 millions de dollars par année depuis la dernière décennie, elle a bénéficié d'investissements fédéraux considérables dans ses infrastructures dont des fonds pour reconstruire le MSTC, pour réaliser des projets d'immobilisations en matière de santé et de sécurité dans plusieurs sites, et pour construire le Centre Ingenium. Ces investissements aident la Société à résoudre ses problèmes de longue date en ce qui concerne l'état de ses installations, et à présenter plus d'artefacts dans des expositions et programmes qui sont ainsi plus pertinents.

La réputation de la Société en tant que source fiable de contenus continuera de favoriser l'expansion de son réseau de collaborateurs, tant au pays que sur la scène internationale, dans l'optique de partager les coûts, une stratégie qui affiche déjà des résultats positifs avec la conception de l'exposition itinérante *Un ciel, plusieurs mondes : voix autochtones en astronomie* en collaboration avec des collectivités autochtones et des partenaires de partout dans le monde. Ces liens avec les secteurs de la création, de la technologie et de la recherche visant la conception de plateformes ouvertes, de ressources tridimensionnelles, de jeux vidéo et d'applications de réalité augmentée ont permis à la Société de se tailler une position de chef de file en matière de patrimoine numérique, et serviront de tremplin pour la mise sur pied du laboratoire d'innovation numérique.

2.2 Facteurs environnementaux externes clés

Technologie : Étant donné le rythme rapide des changements technologiques et le nombre grandissant d'applications de réalité virtuelle, augmentée et mixte, les musées sont à même de créer des expériences personnalisées sur mesure pour les visiteurs tant sur place qu'en ligne.

Économie et tourisme : La stabilité de l'économie canadienne conjuguée à un revenu moyen plus élevé dans la région de la capitale nationale que dans l'ensemble du pays signifie que les gens sont plus enclins à dépenser une partie de leur revenu pour aller au musée. On s'attend à ce que le nombre de touristes soit inférieur à la moyenne au cours de la période de planification en raison de la fermeture de l'édifice du Centre du Parlement – un important attrait touristique à Ottawa – jusqu'en 2029.

Concurrence : Il y a de plus en plus de concurrence dans les marchés des commandites et de la philanthropie, où une moyenne de 360 nouveaux organismes de bienveillance voient le jour chaque année au Canada. La Société doit rester attrayante aux yeux des bienfaiteurs. Qui plus est, quatre musées nationaux dans la région de la capitale nationale se disputent les mêmes auditoires.

Attentes des auditoires : Pour demeurer pertinente aux yeux de la population canadienne, la Société doit évoluer pour combler les besoins d'une démographie changeante et rester sensible aux différences culturelles, les gens s'attendant toujours plus à ce que les institutions publiques que sont les musées sachent contribuer aux enjeux sociaux et répondre aux besoins des collectivités. Grâce à ses partenariats qui amplifient son rayonnement et son impact, la Société peut amorcer et renforcer des discussions nationales au sujet de la science, de la technologie et de l'innovation contemporaine. La Société a également l'occasion d'appliquer les principes de l'impact social en tant que lentille apte à rendre les contenus et les expériences plus accessibles et pertinentes pour des auditoires diversifiés. Elle prendra appui sur son offre actuelle, comme ses programmes scolaires adaptés aux besoins de groupes particuliers, les jeunes atteints de troubles du spectre de l'autisme p. ex., et ses installations et expériences adaptées aux personnes vivant avec un handicap.

2.3 Conformité, alignement, vérifications et examens

2.3.1 Conformité avec les directives ministérielles, les lois et politiques

En 2019-2020, la Société a resserré son programme de suivi et de déclaration de la conformité afin de mieux soutenir la supervision du conseil d'administration de la conformité aux exigences des lois et politiques. Il ne s'est produit aucun incident de non-conformité.

2.3.2 Alignement avec les priorités gouvernementales

Les plans de la Société s'alignent avec 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.

2.3.3 Examens et vérifications

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) effectue une vérification annuelle d'attestation des états financiers, ainsi qu'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 le 18 mars 2019 et peut être consulté [en ligne](#). Le BVG a examiné les systèmes et pratiques de la Société en ce qui concerne la gouvernance, la planification stratégique et opérationnelle, ainsi que la gestion du risque, de la collection et des programmes et expositions. Le BVG a formulé en tout neuf recommandations dans ces domaines, lesquelles ont été acceptées par la Société et dont le tout sera mis en œuvre d'ici 2021-2022.

La Société effectue également des vérifications internes. Une vérification interne de l'accessibilité de l'environnement bâti au Musée de l'aviation et de l'espace du Canada a été réalisée, le 5 mars 2019, par le biais du programme de la Fondation Rick Hansen sur l'agrément en matière d'accessibilité des bâtiments. L'agrément a été accordé².

À la lumière des recommandations de la Fondation, la Société a établi et a commencé à mettre en œuvre un plan d'action qui sera complété d'ici le 31 mars 2021. Le plan d'action comprend l'amélioration de l'accessibilité de l'entrée des employés, l'éclairage, la possibilité de s'asseoir au musée, la signalisation, ainsi que s'assurer que les expositions nouvelles ou mises à niveau sont conformes à ses normes d'accessibilité.

² Les organismes qui obtiennent une cote générale de 60 % ou plus reçoivent l'agrément. Ceux qui obtiennent une cote de 80 % ou plus reçoivent un agrément de niveau « or ». De plus amples renseignements sur la démarche d'évaluation sont présentés à l'adresse <https://www.rickhansen.com/fr/become-accessible/certification>.

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

En novembre 2019, la Société a lancé un nouveau plan stratégique quinquennal couvrant la période de 2020-2021 à 2024-2025. Au cours de la période 2020-2021, la Société poursuivra la première année de ce plan stratégique.

Le nouveau cadre stratégique quinquennal 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 croît de moins en moins en la science et fait de moins en moins confiance dans bon nombre d’institutions traditionnelles, les médias par exemple. Des musées scientifiques comme les nôtres demeurent un lien vital et fiable entre la science et les Canadiens, et doivent jouer un rôle clé dans la reconstruction de cette croyance et de cette confiance.

La Société a cerné trois principaux domaines qui orienteront son travail : collaborer avec nos partenaires afin d’élargir notre rayonnement et notre impact; démocratiser les musées en offrant un meilleur accès et en cocréant des expériences; et rester concentré sur la viabilité et la pertinence à long terme. En prenant appui sur ces domaines, la Société a établi trois objectifs stratégiques qui orienteront l’affectation de ses ressources, le tout afin de produire les résultats de programme attendus et de remplir 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 assorties de livrables clés et de jalons de mise en œuvre qui démontreront et mesureront les progrès pour chaque objectif stratégique. Les objectifs stratégiques et activités présentés ici ont été approuvés par le conseil d’administration en novembre 2019. Un nouveau cadre de mesure du rendement est en cours de mise en œuvre afin de permettre la mesure du rendement découlant du nouveau plan stratégique. Des indicateurs et cibles seront définis au début de l’exercice 2020-2021.

Remarque : les livrables et jalons accompagnés d’un astérisque (*) sont présentement non financés.

3.1 Objectif stratégique 1 : Collaborer pour innover

La collaboration avec les secteurs universitaire, gouvernemental, industriel et culturel permet à la Société de rejoindre les Canadiens de nombreuses façons et de leur présenter des contenus bonifiés et enrichis. La Société mise sur son expertise pour aider d’autres à communiquer et à interpréter des notions hautement techniques liées aux sciences, à la technologie, à l’ingénierie, aux arts et aux mathématiques (les STIAM) de façons qui sont significatives pour le public, et à diffuser ses contenus d’un bout à l’autre du pays. Le rayonnement, notamment par le truchement d’expositions itinérantes et de produits numériques, permet à Ingenium de diffuser les récits d’innovation et la perspective du Canada sur la scène nationale et internationale. Le rehaussement des connaissances du public peut contribuer à une croissance dans les domaines scientifiques, et ce, de diverses façons, par exemple en cultivant les compétences en innovation chez les jeunes et en encourageant ces derniers à s’inscrire à des programmes d’études dans des disciplines connexes.

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.

Stratégies	Principales activités	Livrables clés et jalons de mise en œuvre
<p>Se démarquer comme chef de file et partenaire de choix dans tout l'écosystème des STIAM</p>	<p>Miser sur des partenariats durables aptes à élargir le vivier de talents en STIAM</p>	<p>Établir un plan en matière de partenariats pour sélectionner des partenaires qui contribueront à faire progresser des objectifs communs en matière de STIAM (2020-2021)</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"> • Élargir les partenariats avec des établissements d'enseignement au MAAC au-delà de la région de la capitale nationale (2020-2022) • Élargir le laboratoire de technologie virtuelle du MAEC (2020-2022) • Élargir le partenariat Labo en action de l'Université d'Ottawa au MSTC afin d'inclure d'autres domaines de recherche (2021-2023) • Établir le laboratoire d'innovation numérique au Centre Ingenium (2020-2021)* <p>Aider les partenaires et éducateurs à engager les jeunes envers les STIAM :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer un plan pour étendre et faire rayonner nos programmes de STIAM pour les jeunes (2020-2021) • 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) • Enrichir la programmation au MAEC et mettre l'accent sur l'aérospatiale, les véhicules autonomes et l'astronomie (2020-2025) <p>Miser sur le réseau de l'aérospatiale pour présenter des programmes qui suscitent l'intérêt dans les carrières et disciplines aérospatiales (2020-2025) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • faire rayonner davantage partout au pays les ressources pédagogiques liées à l'aérospatiale conçues avec les partenaires • Présenter un salon de l'emploi annuel et autres activités d'exploration de carrières • Inaugurer l'exposition sur le contrôle de la circulation aérienne qui suscitera l'intérêt des jeunes envers les carrières en aérospatiale (2020-2021)
<p>Mettre en lien la science, la technologie, la société et les enjeux clés d'aujourd'hui</p>	<p>Miser sur nos plateformes, notre expertise et nos partenariats pour engager les Canadiens</p>	<p>Établir un cadre d'engagement envers les sciences (2020-2022) qui orientera :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'utilisation des principes du capital scientifique pour communiquer et façonner nos contenus pédagogiques, activités d'interprétation, formations, programmes et activités spéciales (dès 2022)

	envers les enjeux clés d'aujourd'hui	<ul style="list-style-type: none"> la formalisation d'un nouveau modèle pour Parlons énergie (activité continue) <p>Cerner des partenariats de recherche clés à l'échelle nationale et internationale (2020-2021) et les formaliser grâce à des projets conjoints, des publications, des conférences, des stages et des projets pour chercheurs invités (2021-2025)</p> <p>Collaborer à la recherche liée à la communication des changements climatiques (2020-2022) et à la compréhension de l'impact social de l'énergie et des ressources (2020-2022)</p> <p>Établir un plan quinquennal visant les expositions itinérantes et le rayonnement qui appuiera la conception et la diffusion nationale et internationale d'expositions itinérantes sur des thèmes comme l'intelligence artificielle* (2020-2024), l'incidence humaine sur la planète* (2021-2024), l'aquaculture* (2022-2025) et la santé des sols* (2021-2024)</p> <p>Élaborer et offrir des programmes qui souligneront l'Année internationale de la santé des végétaux (2020), la Décennie pour les sciences océaniques de l'ONU (2021-2030) et le 75e anniversaire du jour de la Victoire en Europe (2020)</p>
Dynamiser une culture d'innovation canadienne	Enchâsser les dimensions d'une culture d'innovation dans notre offre	<p>Cerner des occasions propices (2021-2022) et intégrer (2022-2024) des compétences clés en innovation (créativité, prise de risques, résolution de problèmes, résilience) et l'apprentissage par le questionnement dans les programmes</p> <p>Diffuser les histoires de réussite, d'échec et de persévérance d'innovateurs canadiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mettre en valeur l'initiative sur les femmes en STIM à la foire du livre de Francfort (2020-2021) Offrir davantage d'occasions permettant aux innovateurs et entrepreneurs d'aller à la rencontre des visiteurs : démonstrations sur place, conférences, science citoyenne (2020-2022) Effectuer de la recherche sur des récits d'innovation canadienne en mettant l'accent sur la démarche entourant l'innovation, dont le sociofinancement au Canada (2020-2021), la musique électronique (2020-2023) et la désindustrialisation* (2021-2025)

Résultats	Indicateurs	2018-2019 (réels)		2019-2020 (prévisions)		2020-2021
		Cible	Réel	Cible	Réel	Cible
Les jeunes ont un accès élargi à l'apprentissage des STIAM (court)	Participants mieux habilités à livrer des contenus liés aux STIAM	Nouvel indicateur adopté en 2020-2021				À déterminer
	Participation des jeunes à l'apprentissage des STIAM	Nouvel indicateur adopté en 2020-2021				À déterminer
La croissance des partenariats et réseaux dans l'écosystème des STIAM (court)	Croissance d'ententes des partenariats et réseaux	Nouvel indicateur adopté en 2020-2021				À déterminer

Résultats	Indicateurs	2018-2019 (réels)		2019-2020 (prévisions)		2020-2021
		Cible	Réel	Cible	Réel	Cible
Une capacité accrue dans l'écosystème des STIAM (moyen)	Renforcement de la capacité de nos partenaires	Nouvel indicateur adopté en 2020-2021				À déterminer
Les Canadiens ont une source d'information fiable sur les grands enjeux d'aujourd'hui (court)	Confiance des auditoires	Nouvel indicateur adopté en 2020-2021				À déterminer
	Couverture médiatique	Nouvel indicateur adopté en 2020-2021				À déterminer
Nos auditoires ont l'assurance nécessaire pour traiter des grands enjeux d'aujourd'hui (moyen)	Assurance auprès des auditoires pour traiter des grands enjeux	Nouvel indicateur adopté en 2020-2021				À déterminer
Le renforcement de la culture d'innovation au Canada (ultime)	Auditoires démontrant des tendances innovatrices	Nouvel indicateur adopté en 2020-2021				À déterminer
	Connaissance de l'innovation/des innovateurs au Canada	Nouvel indicateur adopté en 2020-2021				À déterminer

3.2 Objectif stratégique 2 : Assurer l'accès à tous

La Société s'est engagée à repousser les limites en ce qui concerne la participation de l'ensemble des Canadiens. Elle mettra sur sa plateforme nationale pour modéliser des expériences culturelles inclusives d'un bout à l'autre du pays. Elle diminuera les obstacles physiques, cognitifs, sensoriels et socioéconomiques afin de permettre à plus de gens de profiter de nos installations et expériences. Elle mettra sur les technologies numériques pour concevoir, adapter et diffuser ses contenus et artefacts afin que tous puissent en bénéficier d'un océan à l'autre et à l'autre. Elle travaillera avec différentes collectivités et communautés afin de respecter et de refléter la diversité canadienne, en collaborant p. ex. avec les collectivités autochtones afin de représenter la culture et le savoir des Premières Nations, des Inuits et des Métis pour enrichir davantage la collection nationale, sa programmation et ses services. Solliciter l'engagement de groupes longtemps sous-représentés dans les musées et intégrer leurs récits et objets permettront de présenter une interprétation plus inclusive et complète de l'innovation canadienne.

Stratégies	Principales activités	Livrables clés et jalons de mise en œuvre
Être un champion de l'accessibilité physique, cognitive, sensorielle et socioéconomique	Rendre nos expériences plus accessibles et diffuser nos pratiques exemplaires en matière d'accessibilité	<p>Offrir de nouveaux programmes et adapter ceux en cours à l'intention de groupes et de communautés spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Élargir l'offre de programmes gratuits/subventionnés afin de rejoindre les gens de statuts socioéconomiques variés (2020-2021) Adapter la programmation afin de rejoindre les personnes vivant avec un trouble du traitement sensoriel et leur famille (2021-2025) <p>Améliorer l'accessibilité physique dans tous les sites :</p> <ul style="list-style-type: none"> Réaliser une vérification (audit) en matière d'accessibilité au MAAC (2023-2024)

		<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre les recommandations issues de la vérification en matière d'accessibilité réalisée au MAEC en partenariat avec les communautés concernées (2020-2025) • Effectuer de la recherche sur les normes en matière de signalisation et d'orientation et en mettre à l'essai (2020-2021) et en œuvre (2021-2025) • Terminer les correctifs visant l'éclairage et le son au MSTC (jusqu'en 2021) <p>Former un comité consultatif externe pour appuyer le groupe de travail sur l'accessibilité interne (2020-2021)</p> <p>Contribuer en tant qu'un des membres fondateurs du réseau canadien sur l'accessibilité (2020-2021)</p> <p>Collaborer aux projets du Labo en action axé sur l'accessibilité de l'Université Carleton (2020-2021)</p> <p>Publier dans le Réseau Ingenium des articles portant sur nos expériences en matière d'accessibilité pour inspirer et soutenir d'autres institutions (2020-2025)</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>Lancer la stratégie visant le laboratoire d'innovation numérique (2020-2021) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amorcer des projets pilotes en lien avec la collection numérique (modèles 3D, réalités mixtes, intelligence artificielle, etc.) • Cerner des partenariats clés aptes à appuyer les efforts visant à rejoindre tous les Canadiens <p>Miser sur le numérique pour diffuser les contenus éducatifs partout au Canada :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer le programme pilote Connexions Nord de contenus éducatifs puis adapter et élargir l'offre (2020-2021) • Adopter des lignes directrices visant l'intégration d'éléments numériques (présence numérique) dans les programmes et expositions dès la démarche de conception (2020-2021)
	Rehausser la découvrabilité et l'information sur la collection	<p>Élaborer le prototype d'une interface de programmation d'applications (API) moderne afin de rehausser l'accès à la collection, la collaboration et l'engagement des auditoires au moyen du numérique (2020-2021)</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 (2021-2025)</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>Établir un modèle d'engagement communautaire qui orientera les activités en la matière :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer des expériences et programmes invitants en collaboration avec des groupes sous-représentés, comme les nouveaux immigrants, les personnes LGBTQ2S+ et les gens appartenant aux minorités linguistiques (2020-2021) • Faire progresser la recherche menée en collaboration avec diverses communautés afin de dévoiler de nouvelles facettes

		significatives dans la collection qui sont aptes à refléter de nouvelles perspectives (2020-2025)
	Honorer les modes de pensée autochtones dans un esprit de réconciliation	<p>Créer un partenariat de recherche sur l’astronomie autochtone, présenter un congrès international sur l’astronomie autochtone* (2020) et concevoir une exposition itinérante* (2020-2023)</p> <p>Créer des projets de recherche et des expositions pluriannuels en collaboration avec des groupes autochtones sur la culture alimentaire et les ressources naturelles (en fonction du financement, 2021-2024)</p> <p>Établir une stratégie pour susciter la participation des communautés autochtones (2020-2021) et travailler avec celles-ci dans le but de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coprésenter une expo-science autochtone (2021) • Améliorer nos programmes de partage du savoir intergénérationnels et à l’intention des jeunes (2021-2025) • Reconnaître davantage les contributions des peuples autochtones en aviation (2020-2025) • Travailler à la mise en œuvre des recommandations (69 et 70) issues de la Commission de vérité et réconciliation afin d’améliorer la description des objets de la collection (dès 2021)

Résultats	Indicateurs	2018-2019 (réels)		2019-2020 (prévisions)		2020-2021
		Cible	Réel	Cible	Réel	Cible
L’accessibilité accrue aux musées et aux programmes (court)	Perception de l’accessibilité par les partenaires et les visiteurs	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
Les Canadiens ont accès à notre offre et notre collection par des moyens numériques innovateurs (court)	Connexions et participations virtuelles	<i>Indicateur révisé adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
	Disponibilité numérique de certaines collections	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
Des membres de diverses communautés participent au façonnement des expériences aux musées et à la collection (court)	Collaborations avec les communautés diverses	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
Des collaborations avec les collectivités autochtones sont dynamisées partout au Canada (court)	Collaborations avec les collectivités autochtones	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
Les Canadiens autrefois limités par des obstacles participent aux expériences sur place et en ligne (moyen)	Représentativité des visiteurs	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
	Engagement des régions canadiennes	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
Des communautés variées ont un sentiment d’appartenance en prenant part à nos expériences (ultime)	Sentiment d’appartenance chez les auditoires provenant de communautés de la diversité	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer

3.3 Objectif stratégique 3 : Renforcer nos fondations

La réussite de la Société repose sur ses fondations essentielles : son équipe, sa collection, ses ressources financières, ses offres et son infrastructure. En renforçant ces fondations, la Société s’assura d’avoir à disposition les ressources nécessaires à l’atteinte des résultats de ses programmes et de son plan stratégique.

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 misera sur le potentiel du nouveau Centre Ingenium pour rehausser la recherche, la préservation et la diffusion de la collection. Le projet de rationalisation de la collection vise à assurer que les ressources de la Société sont utilisées de façon efficace et efficiente, à assurer la meilleure représentation de la collection, et à améliorer l’accès du public aux artefacts. Les musées seront positionnés en tant que destinations de choix tant pour les visiteurs de la région que pour les touristes en améliorant notre compréhension des auditoires et en réagissant de façon appropriée, et en mettant l’accent sur les investissements dans les installations. En établissant un plan de remplacement durable des immobilisations à long terme et en cherchant du financement pour en permettre la mise en œuvre, la Société pourra faire les investissements immobiliers nécessaires à la viabilité de ses actifs et à la prestation optimale de ses programmes. Elle renforcera ses partenariats de financement à long terme afin de réaliser son plan stratégique et de travailler sur sa viabilité financière à long terme.

Stratégies	Activités de premier plan	Livrables clés et jalons de mise en œuvre
Habiliter l’équipe afin que tous « vivent » nos valeurs 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"> Revoir le programme de reconnaissance des pairs afin qu’il reflète les nouvelles valeurs organisationnelles (2020-2021) Offrir de la formation sur les valeurs de l’organisme, la prise de risques et l’innovation (dès 2020) <p>Soutenir un réseau d’apprentissage piloté par le personnel (2021-2023) afin de favoriser la mise sur pied de communautés de pratique, de groupes de travail et d’activités de formation sur les thèmes de l’équité, la diversité, l’inclusion, l’accessibilité, les compétences numériques et les valeurs organisationnelles</p> <p>Élaborer une stratégie de recrutement qui encourage les candidats issus de communautés sous-représentées, pour les postes à pourvoir ainsi que pour les stages et les postes de bénévoles (2020-2021)</p> <p>Améliorer les outils et procédés ou en créer de nouveaux afin de mieux soutenir une main-d’œuvre diversifiée (2021-2022)</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>Établir un plan quinquennal qui positionne l’Institut de recherche en tant que chef de file en matière de recherche sur la culture matérielle (2020-2021)</p> <p>Élargir les programmes qui misent sur la collection pour soutenir la prochaine génération de professionnels du patrimoine : curateurs auxiliaires, stagiaires, érudits invités, etc. (2020-2022)</p> <p>Finir le déplacement de la collection vers le Centre Ingenium (jusqu’en 2022)</p>

		<p>Élaborer une stratégie d'accès à la collection (2020-2021) qui comprendra :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un plan visant l'arriéré de catalogage, et du financement pour sa mise en œuvre (2021-2023) • le lancement de visites thématiques de la collection au Centre Ingenium (2021-2022)
Positionner les musées en tant que destinations de choix	Attirer de nouveaux visiteurs et inciter les gens à revenir aux musées	<p>Créer un plan d'élargissement de l'auditoire qui éclairera l'élaboration d'offres à l'intention de nouveaux auditoires (2020-2021)</p> <p>Établir un plan d'expositions triennal (2020-2021) qui comprend <i>Maîtres du jeu</i> (2020), le contrôle de la circulation aérienne (2020-2021), la sécurité alimentaire* (2020-2024), la santé des sols* (2020-2021), <i>Un ciel, plusieurs mondes : voix autochtones en astronomie*</i> (2020-2021), l'aquaculture* (2020-2024), la culture alimentaire autochtone* (2023-2024) et l'accessibilité* (2023-2024), et qui prévoit la présentation d'expositions créées ailleurs</p> <p>Améliorer la disponibilité et la qualité des installations et services pour les visiteurs (salles de bain, etc.) dans tous les sites afin de mieux combler les besoins et attentes du public (2020-2022)</p> <p>Cibler de nouveaux groupes à inviter aux programmes éducatifs et aux camps : enfants scolarisés à la maison, centres communautaires, associations pour les jeunes, conseils scolaires (2020-2023)</p>
	Chercher du financement pour optimiser la prestation des programmes	<p>Établir un plan durable et à long terme de remplacement du capital (2020-2021) et chercher du financement pour sa mise en œuvre (dès 2021)</p> <p>Élaborer des stratégies de financement (2020-2022) afin de réaliser les plans directeurs des trois musées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le centre d'innovation alimentaire* (<i>appellation provisoire</i>) (2024-2025) • le campus aérospatial* (dont les laboratoires de conservation) (2024-2025) • le parc STIAM* (2024-2025)
Augmenter et diversifier les revenus, les commandites et les dons philanthropiques	Augmenter la profitabilité des activités commerciales	<p>Cerner de nouvelles sources de revenu et de nouveaux marchés pour nos offres, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des produits axés sur la collection pour le commerce de détail et de gros (2021-2022) • des expériences de location de salles uniques pour des réunions d'affaires, des retraites, etc. (2020-2021) • des expositions itinérantes présentées dans des lieux non conventionnels (2020-2021) <p>Élaborer une stratégie marketing pour aligner les ressources et les activités commerciales les plus profitables (2021-2023)</p>
	Faire croître les relations de financement pluriannuel	<p>Élaborer 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 (2020-2021)</p> <p>Obtenir du financement durable (subventions et autres contributions) pour l'Institut de recherche (2020-2023)</p>

		Aligner le renforcement des partenariats et les plans triennaux visant les expositions et les programmes (activité continue)
--	--	--

Résultats	Indicateurs	2018-2019 (réels)		2019-2020 (prévisions)		2020-2021
		Cible	Réel	Cible	Réel	Cible
Le personnel est d'avis que la Société est un merveilleux endroit où travailler (court)	Engagement du personnel	<i>Aucun sondage réalisé pendant l'exercice</i>		70 %	À déterminer	70 %
Des effectifs créatifs, inclusifs, responsables et qui collaborent (moyen)	Démonstration de nos valeurs communes chez le personnel	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
	Représentativité du personnel	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
La collection nationale est mieux conservée et étudiée et plus accessible (court)	Collection déplacée dans le Centre Ingenium	<i>Nouvel indicateur adopté en 2019-2020</i>	25 % déplacée; 15 % déballée	15 % déplacée; 6 % déballée		60 % déplacée; 26 % déballée
	Diffusion de la recherche	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
	Documentation de la collection	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
Les Canadiens sont plus engagés envers la collection nationale (moyen)	Accès à la collection sur place	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
Les expériences encouragent les résidents locaux et les touristes à visiter les musées et à y retourner (court)	Fréquentation et adhésions	938 000	938 000	893 000	804 000	808 000
	Part de marché (général et touristique)	25 %	28 %	25 %	25 %	À déterminer
	Valeur de l'admission	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
	État des actifs	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
Le modèle d'affaires s'aligne sur les besoins du plan stratégique (court)	Bénéfice net des activités commerciales	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
	Revenus d'exploitation	9,9 M\$	11,38 M\$	9,07 M\$	9,29 M\$	7,725 M\$
	Contributions	1,6 M\$	3,1 M\$	1,6 M\$	2,0 M\$	1,6 M\$
	Durée des partenariats financiers	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
La collection et les musées sont viables et pertinents aux yeux des générations d'aujourd'hui et de demain (long)	Entretien de la collection	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer
	Renouvellement des expositions	<i>Nouvel indicateur adopté en 2020-2021</i>				À déterminer

3.4 Risques organisationnels

Depuis 2017, la Société a normalisé et amélioré ses pratiques de gestion des risques grâce à la mise sur pied d'un cadre de gestion des risques intégré. Le cadre de gestion des risques est conforme aux normes applicables ainsi qu'aux exigences ISO 31000 en matière de gestion des risques.

Ce cadre définit les responsabilités, les méthodes de gestion des risques et des engagements assortis de délais précis. Conformément au cadre, la Société définit les risques dans un registre, en évalue la probabilité et les répercussions possibles, et établit des plans d'action pour atténuer les risques cernés qui se situent au-delà du seuil de tolérance défini dans le profil de risque de l'organisme.

Pour l'exercice 2020-2021, six principaux risques ont été définis dans le profil de risque organisationnel :

- **Financement fourni par le gouvernement** : le risque que la Société ne recevra pas suffisamment de financement du gouvernement étant donné les coûts à la hausse, le défaut d'indexer le financement, et les nouvelles dépenses non financées (pour achever le Centre Ingenium et couvrir les PERI liés au Musée des sciences et de la technologie du Canada et au Centre Ingenium).
- **Commandites, contributions et philanthropie** : le risque que la Société ne pourra pas obtenir la quantité voulue de commandites et de contributions (y compris les dons philanthropiques) de tiers étant donné sa capacité limitée de réaliser des activités de collecte de fonds, et la perception qu'il s'agit d'une institution fédérale entièrement financée par le gouvernement.
- **Capacité des effectifs** : le risque que la Société n'aura pas suffisamment d'effectifs possédant les compétences et les connaissances requises pour assurer la réalisation des aspirations, des nouvelles stratégies et des objectifs du plan stratégique 2020-2025 étant donné que l'expérience à l'interne, la diversité des effectifs et les fonds affectés aux salaires ou à la formation nécessaire au renforcement de la capacité sont limités.
- **Déplacement de la collection** : le risque que les objets de la collection pourraient être endommagés pendant leur transport vers d'autres sites (dans le cas d'emprunts et d'expositions itinérantes) ou vers le Centre Ingenium étant donné le manque de financement pour le maintien ou la réfection de ses installations, la fragilité, l'âge, l'état et la composition de certains des artefacts, les retards dans le catalogage et le manque de ressources pour y remédier.
- **Infrastructure numérique créative** : le risque que la Société ne pourra pas acquérir ou maintenir l'infrastructure numérique créative (dont le laboratoire d'innovation numérique, la canopée numérique au Musée des sciences et de la technologie du Canada, la signalisation numérique, et les expériences et éléments interactifs numériques) dont elle a besoin, étant donné que le financement limité dans les immobilisations ne permet pas de suivre le rythme de l'évolution technologique rapide ni de combler les attentes grandissantes des auditoires qui veulent des expériences toujours plus captivantes.
- **Infrastructure bâtie** : le risque que les immobilisations de la Société se détériorent ou ne permettent plus de combler les besoins opérationnels ou de respecter les codes ou les normes évolutives du bâtiment ou les exigences du gouvernement en matière d'accessibilité, et que le financement soit insuffisant pour investir dans son portefeuille d'actifs immobiliers vaste et complexe comprenant notamment des immeubles publics.

4.0 DISCUSSION DES ÉTATS FINANCIERS

4.1 Planification financière

4.1.1 Principales présomptions relatives au financement et aux revenus

La Société présume qu'elle recevra un financement stable du gouvernement, de 2020-2021 à 2024-2025, sous forme de crédits parlementaires de 27,3 millions de dollars par année, excluant la possibilité d'augmentations des salaires. Elle présume également qu'elle recevra la somme résiduelle des fonds d'immobilisations temporaires de 3,25 millions de dollars approuvés dans le budget fédéral de 2016 pour achever ses projets d'infrastructure visant la santé et la sécurité du personnel jusqu'en 2020-2021. Toutefois, le niveau de base des crédits parlementaires ne tient pas compte des pressions inflationnistes et des activités d'exploitation non provisionnées qui préoccupent de plus en plus pour la Société.

Bien que près de 73 % du budget d'exploitation de la Société soit financé au moyen de crédits approuvés par le Parlement, une portion de 22 % provient des recettes d'exploitation, et une part d'un peu moins de 5 % provient de contributions. La capacité de générer des revenus et d'obtenir des contributions est essentielle à la réalisation des activités prévues dans le plan d'entreprise de la Société.

La majeure partie des revenus d'exploitation provient des droits d'entrée pour les activités et programmes des musées (dont l'admission aux programmes scolaires), des ventes dans les boutiques, des expériences thématiques, du stationnement, de la location de salles et des concessions. Par conséquent, les revenus d'exploitation sont étroitement liés à la fréquentation dans les musées.

La fréquentation comprend les visiteurs qui paient des frais d'admission, les membres, les droits d'entrée aux programmes et activités spéciales ainsi que les gens qui utilisent des laissez-passer gratuits ou qui visitent les musées lorsque l'entrée est gratuite. Le tableau ci-dessous présente la ventilation de la fréquentation par musée.

Tableau 1 – Taux de fréquentation par musée

	2016-2017 2017-2018 2018-2019			2019-2020		2020-2021
	Chiffres réels			Budget	Prévisions	Année budgétaire
MSTC	0	278 000	509 000	449 000	375 000	365 000
MAEC	279 000	279 000	227 000	233 000	227 000	233 000
MAAC	218 000	218 000	202 000	211 000	202 000	210 000
Total	497 000	775 000	938 000	893 000	804 000	808 000

Au cours de la période 2018-2019, le premier exercice financier complet du Musée des sciences et de la technologie du Canada (MSTC) renouvelé, la Société a enregistré un record d'achalandage de tous les temps. La Société s'attendait à ce que la fréquentation commence à diminuer en 2019-2020 suivant la première année d'activité (novembre 2017 à novembre 2018) du musée renouvelé. En fait, le ralentissement est survenu plus tôt que prévu, la fréquentation, en milieu d'exercice, de 240 000 visiteurs a obligé la Société à réduire des prévisions d'achalandage de 74 000 visiteurs. Ces prévisions à la baisse sont également partiellement attribuables aux admissions moins nombreuses que prévue à l'exposition spéciale *Leonardo da Vinci – 500 ans de génie* présentée de mai à septembre 2019 au MSTC, alors que l'exposition spéciale encensée par la critique *L'art de la brique* présentée durant l'été 2018, pendant la réouverture du MSTC, avait dépassé les cibles projetées.

Dès 2020-2021, la Société s'attend à ce que la fréquentation au MSTC reste stable (365 000), soit 18 % plus élevée que la moyenne des années ayant précédé la fermeture du musée pour réfection, lorsque l'établissement attirait près de 300 000 visiteurs par année.

De leur côté, le Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada (MAAC) et le Musée de l'aviation et de l'espace du Canada (MAEC) ont vu leurs taux de fréquentation respectifs augmenter pendant la fermeture du MSTC. Toutefois, l'achalandage ralentit bien qu'on s'attende à ce que les chiffres demeurent plus élevés qu'avant la fermeture du MSTC grâce aux espaces bonifiés : les nouvelles aires d'exposition au MAEC permettent la présentation d'expositions sur les thèmes de l'aviation et de l'espace qui viennent diversifier l'offre, tandis qu'au MAAC, on a élargi l'offre de programmes grâce à la réouverture du Centre d'apprentissage rénové, en 2013, qui offre tout au long de l'année des salles de cours, de l'espace pour des expositions temporaires et des salles de réunion. Comme on s'attend à ce que les taux de fréquentation se stabilisent en 2020-2021, les revenus devraient aussi rester relativement constants au cours de la période.

Les commandites et contributions ont atteint un sommet en 2017-2018, en lien avec le renouvellement du MSTC. La cible de contributions de 1,6 million de dollars pour 2020-2021 est jugée réaliste étant donné le bassin grandissant de collaborateurs et la grande réussite de récents programmes et initiatives. Les projections de 1,8 million de dollars annuellement en contributions jusqu'en 2024-2025 reflètent l'augmentation prévue en raison des nouvelles occasions de recherche, d'expositions et de programmes qu'offrira le Centre Ingenium.

4.1.2 Principales présomptions relatives aux dépenses

En 2020-2021, Ingenium prévoit un déficit attribuable aux paiements en remplacement d'impôt (PERI) estimés à 1,5 million de dollars et à des coûts d'exploitation associés au Centre Ingenium plus élevés, tout en ayant à payer des frais d'exploitation pour deux espaces loués, ce qui sera couvert par ses capitaux non affectés. Au cours du reste de la période de planification, la Société affiche des budgets équilibrés en réduisant de façon considérable ses dépenses liées aux programmes et aux installations afin d'absorber les PERI de 1,5 million (annuellement) ainsi que les frais de loyer de 1,4 million (annuellement), à moins que des fonds additionnels ne soient fournis pour couvrir le versement des PERI et les coûts des rayonnages requis au Centre Ingenium pour pouvoir recevoir la collection entière et ainsi libérer les espaces loués.

Près de la moitié du budget de la Société sera affecté aux salaires du personnel qui accueille les visiteurs dans les musées, qui élabore et offre les programmes et services et qui prend soin de la collection et des biens de la Société, et un quart sera absorbé par les coûts obligatoires pour assurer une exploitation sécuritaire des installations. En 2020-2021, ces dépenses grimperont alors qu'elle devra assurer à la fois le fonctionnement du nouveau Centre Ingenium et des deux espaces loués, dont l'un sera libéré à la fin de 2020.

Les projets d'immobilisations visant la santé et la sécurité prévus au budget de 2016 devraient être achevés au plus tard en mars 2021. Les dépenses en capital reviendront au niveau de base de 0,8 million de dollars par année dès 2021-2022, ne représentant que 0,003 % de la valeur totale de ses immobilisations. Les fonds temporaires reçus depuis 2015, pour le renouvellement du MSTC, la construction du Centre Ingenium et les projets associés à la santé et la sécurité ont donné lieu à une augmentation considérable de la valeur du portefeuille des biens de la Société et de ses niveaux d'amortissement.

Dettes : la Société est soumise à l'obligation de rembourser l'emprunt de 4,2 millions de dollars de la réserve de gestion contracté en 2008 pour rénover le MAEC : réfection du lobby d'entrée, nouvel auditorium multifonction, nouvelles classes, cafétéria, agrandissement de la boutique, aires de bibliothèque et d'archives. Selon les modalités de l'emprunt, la Société doit rembourser sa dette en 25 ans, au moyen de ses revenus d'exploitation nets découlant de l'augmentation prévue des recettes et contributions grâce à ces nouveaux espaces.

Comparatifs clés : le ratio des crédits parlementaires par rapport aux revenus est comparable à celui des autres musées nationaux. Comme ces derniers, la Société cherche à augmenter ses revenus et contributions pour compenser les coûts inflationnistes à la hausse. Toutefois, cela représente une pression plus importante pour la Société puisqu'elle exploite 18 immeubles, par rapport à deux en moyenne pour les autres musées. Or, la Société exploite trois musées distincts, ce qui requiert nombreux hôtes, de guides et de ressources sur place. Étant donné son financement limité, la Société dépense moins par mètre carré, et investit moins en travaux d'immobilisations par rapport à la référence internationale des musées et institutions patrimoniales.

4.2 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 des états financiers publiés dans le rapport annuel de l'institution. La Société applique la méthode du report pour la comptabilisation des apports pour les organismes sans but lucratif 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 2 – État de la situation financière

(en milliers de dollars)	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025
	Réels	Prévisions	Budget	Projection	Projection	Projection	Projection
ACTIF							
Actif à court terme							
Liquidités	49 196	15 027	9 469	10 959	12 550	14 140	15 730
Comptes débiteurs							
- Ministères	3 767	1 200	900	900	900	900	900
- Clients	418	375	375	375	375	375	375
Stocks	551	600	600	600	600	600	600
Frais payés d'avance	945	400	400	400	400	400	400
	54 877	17 602	11 744	13 234	14 825	16 415	18 005
Autres actifs							
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	254 642	267 667	262 217	250 517	238 816	227 116	215 416
TOTAL DE L'ACTIF	309 520	285 270	273 962	263 752	253 642	243 532	233 422
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES							
Passif à court terme							
Comptes créditeurs et charges à payer	17 683	4 150	5 650	7 150	8 650	10 150	11 650
Tranche à court terme des avantages sociaux futurs	447	270	260	250	240	230	220
Produit reporté	32 259	10 159	4 659	4 559	4 559	4 559	4 559
	50 389	14 579	10 569	11 959	13 449	14 939	16 429

Autre passif							
Avantages sociaux futurs	292	120	120	120	120	120	120
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	241 188	254 313	248 963	237 363	225 763	214 163	202 563
	296 077	273 220	263 860	253 650	243 540	233 430	223 320
Actif net							
Non affecté	3 341	1 948	0	0	0	0	0
Investissement en immobilisations	10 102	10,102	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102
	13 443	12 050	9 717	10 102	10 102	10 102	10 102
TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET	309 520	285 270	273 962	263 752	253 642	243 532	233 422

Tableau 3 – État des résultats

(en milliers de dollars)	2018-	2019-	2020-	2021-	2022-	2023-	2024-
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réels	Prévisions	Projection	Projection	Projection	Projection	Projection
RECETTES							
Droits d'entrée							
MSTC	3 648	2 700	1 800	1 820	1 840	1 860	1 880
MAEC	942	920	920	920	925	930	935
MAAC	882	900	905	910	915	920	925
Ventes au détail, boutiques	1 294	1 250	1 100	1 125	1 150	1 175	1 200
Location de salles et concessions	606	570	570	575	580	585	590
Stationnement	1 289	800	800	805	810	815	820
Adhésions	1 499	950	950	950	960	970	980
Activités agricoles	348	360	340	330	330	330	330
Expériences thématiques	75	90	90	90	90	90	90
Autres	794	750	250	300	300	300	300
Recettes totales d'exploitation	11 377	9 290	7 725	7 755	7 830	7 895	7 950
Contributions	3 095	2 000	1 600	1 800	1 800	1 800	1 800
Intérêts	1 766	600	150	150	100	75	75
TOTAL DES RECETTES	16 238	11 890	9 475	9 775	9 800	9 850	9 925
DÉPENSES							
Préservation du patrimoine et recherche	5 839	7 500	6 800	5 100	5 050	5 050	5 050
Expositions, programmes et rayonnement	20 343	18 100	16 300	15 567	15 467	15 467	15 467
Services internes	8 557	8 200	8 225	8 225	8 250	8 250	8 250
Musées et immeubles abritant la collection	17 855	19 300	21 515	20 000	20 050	20 100	20 150
TOTAL DES DÉPENSES	52 594	53 100	52 840	48 792	48 717	48 767	48 842
Résultats d'exploitation nets avant financement public	-36 356	-41 210	-43 365	-39 017	-38 917	-38 917	-38 917
Crédits parlementaires*	36 583	39 817	41 417	39 017	38 917	38 917	38 917
BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE)	227	-1 393	-1 948	0	0	0	0

* Voir le tableau 6.

Tableau 4 – État des flux de trésorerie

(en milliers de dollars)	2018-	2019-	2020-	2021-	2022-	2023-	2024-
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réels	Prévisions	Budget	Projection	Projection	Projection	Projection
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT							
Encaissements (clients)	13 791	11 900	8 026	7 825	7 901	7 975	8 050
Crédits parlementaires utilisés pour le fonctionnement	27 294	29 417	29 017	26 619	26 519	26 517	26 517
Décaissements (fournisseurs)	-22 632	-55 986	-38 850	-34 802	-34 726	-34 777	-34 852
Décaissements (salaires et avantages sociaux)	-23 212	-19 550	-19 550	-19 550	-19 549	-19 548	-19 548
Apports affectés reçus de la Fondation	233	2 000	1 600	1 800	1 800	1 800	1 800
Intérêts reçus	1 862	600	150	150	100	75	75
Encaissements nets (utilisés) liés aux activités de fonctionnement	-2 664	-12 069	- 57	1 592	1 594	1 590	1 590
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS							
Paiements liés à des acquisitions immobilières	-78 858	-23 525	-7 050	-800	-800	-800	-800
Encaissements nets liés aux activités d'investissement en immobilisations	-78 858	-23 525	-7 050	-800	-800	-800	-800
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Financement lié à des acquisitions immobilières	3 724	1 425	1 549	698	797	800	800
Total des flux de trésorerie liés aux activités de financement	3 724	1 425	1 549	698	797	800	800
Augmentation (diminution) de l'encaisse et des investissements à court terme	-77 798	-34 169	-5 558	1 490	1 591	1 590	1 590
Liquidités au début de l'exercice	126 994	49 196	15 027	9 469	10 959	12 550	14 140
LIQUIDITÉS À LA FIN DE L'EXERCICE	49 196	15 027	9 469	10 959	12 550	14 140	15 730

Tableau 5 – Évolution de l'actif net

(en milliers de dollars)	2018-	2019-	2020-	2021-	2022-	2023-	2024-
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réels	Prévisions	Budget	Projection	Projection	Projection	Projection
Investissement en immobilisations, début de la période	10 102	10, 02	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102
Modifications, investissement, fin de la période	-	-	-	-	-	-	-
Investissement en immobilisations, fin de la période	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102
Actifs nets non affectés, début de la période	3 114	3 341	1 948	0	0	0	0
Surplus (perte) pour la période	227	-1 393	-1 948	0	0	0	0
Actifs nets non affectés, fin de la période	3 341	1 948	0	0	0	0	0
ACTIFS NETS, FIN DE LA PÉRIODE	13 443	12 050	10 102	10 102	10 102	10 102	10 102

Tableau 6 – Crédits parlementaires

(en milliers de dollars)	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025
	Réels	Prévisions	Budget	Projection	Projection	Projection	Projection
Crédits de base	27 308	27 317	27 317	27 317	27 317	27 317	27 317
Financement unique (déplacement de la collection)	85	0	0	0	0	0	0
Financement des projets en matière de santé et sécurité	2 850	3 525	3 250	0	0	0	0
Total partiel, estimations	30 243	30 842	30 567	27 317	27 317	27 317	27 317
Crédits reportés utilisés dans l'exercice en cours	79 201	22 100	5 500	100	0	0	0
Crédits approuvés dans l'exercice en cours à l'égard de projets précis pour les années futures	-2 467	0	0	0	0	0	0
Montant utilisé pour l'acquisition d'immobilisations	-77 476	-23 525	-7 050	-800	-800	-800	-800
Amortissement du financement des immobilisations reporté	7 082	10 400	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400
CRÉDITS PARLEMENTAIRES PRÉSENTÉS DANS LES ÉTATS FINANCIERS	36 583	39 817	41 417	39 017	38 917	38 917	38 917

4.2.1 Notes étayant les hypothèses financières

Crédits parlementaires : la Société présume qu'au cours de la période, elle continuera de recevoir un niveau de base de crédits parlementaires de 27,317 millions de dollars (comptabilité de caisse), ne sachant pas si des augmentations de salaire sont à prévoir. Elle recevra également la dernière portion des fonds prévus au budget fédéral de 2016 pour achever ses projets d'immobilisations visant la santé et la sécurité en 2020-2021.

La majeure partie des crédits parlementaires reportés utilisés en 2018-2019 et en 2019-2020 étaient du capital reçu en 2016-2017 et en 2017-2018 pour la construction du Centre Ingenium. Le financement associé au déplacement de la collection vers le Centre Ingenium et à la libération des locaux loués sera dépensé jusqu'en 2021-2022.

Hypothèses détaillées visant les revenus

Revenus provenant des droits d'entrée : les revenus associés aux admissions projetés en 2020-2021 sont fondés sur la présomption que la fréquentation diminuera pour atteindre un nouveau niveau de base post-réouverture du Musée des sciences et de la technologie du Canada, et excluent les recettes d'expositions spéciales payantes puisqu'aucune n'est prévue pendant la période de planification en cours. La Société présume toutefois que le total des visites dans les trois musées sera 20 % plus élevé que la moyenne avant la fermeture du MSTC, et ce, principalement en raison des expositions renouvelées à ce musée et des améliorations apportées aux autres établissements.

Revenus provenant des programmes : Les visiteurs viennent aussi aux musées afin de participer à divers programmes : programmes scolaires, camps saisonniers, visites guidées et fêtes d'anniversaire. La majorité des revenus dans cette catégorie proviennent des programmes scolaires (une douzaine sont offerts à chaque musée) et des populaires camps pour jeunes qui offrent des expériences uniques, comme des expériences scientifiques et le soin d'animaux de ferme. Maintenant que le Musée des sciences et de

la technologie du Canada offre un éventail complet et diversifié de programmes et de camps, les revenus dans cette catégorie ont augmenté considérablement depuis 2018-2019, et la Société présume qu'elle pourra maintenir la participation aux programmes et les niveaux de revenus au cours de la période de planification.

Revenus provenant des adhésions : La Société offre un programme d'adhésion comportant plusieurs catégories : familles, aînés, étudiants, grands donateurs et autres. Les privilèges accordés aux membres sont les suivants : accès illimité au MSTC, au MAEC et au MAAC, rabais sur le renouvellement d'adhésion, rabais sur la marchandise à prix courant dans les boutiques et les cafétérias des musées, inscription hâtive aux camps d'été, et activités et visites réservées exclusivement aux membres. Parallèlement à la réouverture du Musée des sciences et de la technologie du Canada et à la présentation de l'exposition spéciale *L'art de la brique*, la Société a lancé une ambitieuse campagne d'adhésion qui a donné lieu, en 2017 et 2018, à un nombre record d'adhésions nouvelles ou renouvelées. Après un tel sommet, la Société s'attend pour 2019-2020 à un taux de renouvellement des adhésions de 45 % et à un taux de nouvelles adhésions de 25 %. Elle se prépare à introduire de nouvelles catégories d'adhésion en 2020-2021, dont une qui permettra à l'adhérent d'inviter une personne au musée. Au cours de la période de planification, la Société s'attend à maintenir le niveau des adhésions, et donc à générer des revenus stables à cet égard.

Revenus provenant des ventes au détail : Deux musées (le MAEC et le MSTC) ont des boutiques sur place en plus du site de vente en ligne qui offrent des livres, des jouets et des jeux, des articles-cadeaux et d'autres produits de marque liés aux contenus des musées. Les recettes découlant des ventes au détail par visiteur ont été d'environ 2 \$ par visiteur. Le déclin dans les revenus projetés en 2020-2021 par rapport aux années récentes est attribuable au fait qu'aucune exposition spéciale n'est prévue dans les musées en 2020-2021 et à l'établissement d'un nouveau niveau de base en ce qui concerne l'achalandage.

Revenus provenant du stationnement : Le montant maximal des frais de stationnement aux musées est de 8 \$ par jour. Les revenus sont partagés avec l'entreprise qui surveille le stationnement et qui est responsable de la perception des frais et de l'entretien des machines de perception. Ces revenus ont atteint un sommet en 2018-2019, coïncidant avec un achalandage record en été aux trois musées, la présentation de l'exposition spéciale *L'art de la brique* au Musée des sciences et de la technologie du Canada et l'aménagement d'un stationnement temporaire MSTC pour les ouvriers du chantier du Centre Ingenium. Au cours de la période, on s'attend à ce que les revenus découlant du stationnement se stabilisent à 800 000 \$ annuellement, en parallèle au nouveau niveau de base en ce qui concerne l'achalandage aux musées.

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 Musée de l'aviation et de l'espace du Canada et au Musée des sciences et de la technologie du Canada. Des traiteurs sélectionnés paient aussi des frais annuels. Les espaces de location offerts au MAEC et au Centre d'apprentissage du MAAC et au MSTC renouvelé deviennent rapidement de plus en plus populaires depuis quelques années. Une nouvelle stratégie de marketing et de vente visant la location de salles a été mise en œuvre en 2018, coïncidant avec la disponibilité de nouveaux espaces à louer suivant la réouverture du MSTC, et on s'attendait à ce que ces revenus augmentent au cours de la période. Toutefois, la location de salles au MAEC a connu une chute abrupte en 2019. Tandis que la Société étudie les raisons de ce déclin, elle a diminué les projections à cet égard à un niveau qui semble plus atteignable.

Revenus provenant des expériences thématiques : Les visiteurs peuvent participer à des expériences uniques au MAAC et au MSTC, moyennant des frais additionnels. De son côté, le MAEC est le musée qui connaît le plus grand succès à cet égard, offrant annuellement quelque 1 000 tours à bord d'un simulateur de vol et 2 500 tours d'avion offerts par les pilotes de l'Aéroclub Rockcliffe. La Société présume que ces chiffres se maintiendront au cours de la période.

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. Bien que la production laitière demeure constante d'année en année, ces revenus devraient diminuer en 2019-2020 étant donné la réduction des prix du lait canadien causée par l'augmentation des importations de produits laitiers découlant des négociations commerciales. On s'attend à ce que les revenus des activités de la ferme, en 2020-2021 et pendant la période résiduelle, demeurent semblables aux résultats antérieurs.

Autres revenus : Les revenus de cette catégorie dépendent grandement de la production et de la présentation d'expositions itinérantes et d'activités spéciales dans les musées. Les droits d'auteur et les frais de permis perçus font partie de cette catégorie. Depuis la fermeture du MSTC, la Société a intensifié son programme d'expositions itinérantes, lequel est principalement financé par des commanditaires et partenaires qui souhaitent tirer avantage des réseaux nationaux de la Société. La popularité accrue des expositions itinérantes conjuguée à la vente de biens excédentaires, tels que des articles de l'entrepôt et des bureaux en vue du déménagement de la collection et du personnel, et à d'autres recettes diverses a donné lieu à une augmentation considérable de ces revenus. Avec l'achèvement de l'emménagement du personnel dans le Centre Ingenium, on s'attend à ce que les revenus divers se stabilisent à 300 000 \$ annuellement en 2020 et pour le reste de la période.

Commandites et contributions : La Société s'attend à continuer de recevoir des commandites et contributions au cours de la période. Ceci comprend des contributions financières et en nature de la Fondation Ingenium, un organisme de bienfaisance enregistré et entité juridique distincte dont le mandat est d'offrir un accès aux expositions et programmes éducatifs des musées de la Société et d'obtenir des fonds pour la préservation de la collection scientifique et technologique nationale. Les contributions en nature comprennent le soutien fourni par les employés d'autres organismes gouvernementaux, dont la juste valeur marchande peut être déterminée. La capacité de la Société de recueillir des fonds est toutefois confrontée à une forte concurrence dans le secteur des commandites et de la philanthropie.

Revenus provenant des intérêts : l'encaisse est placée dans des instruments à faible risque (c.-à-d. 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 ainsi qu'à des revenus d'intérêt sur les capitaux propres. Mais à mesure que la Société utilisera ces fonds pour réaliser ces projets d'immobilisations ces revenus diminueront de façon significative au cours de la période.

Description des responsabilités fondamentales

Préservation du patrimoine et recherche : 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, et les services de bibliothèque et de gestion de l'information. Comprend également les coûts liés à la préparation de la collection et son déplacement vers le Centre Ingenium. Les salaires du personnel des services des conservateurs, de la conservation et de la collection sont également inclus ici.

Expositions, programmes et rayonnement : 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 rayonnement. Les salaires du personnel des musées sont inclus dans cette catégorie.

Musées et immeubles abritant la collection : 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. Comprend les salaires du personnel de gestion des installations.

Services internes : 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. Comprend également les efforts déployés pour accroître les revenus par l'entremise de commandites et d'activités commerciales, et le soutien administratif offert à la Fondation Ingenium.

4.3 Budget d'exploitation

Les tableaux ci-dessous décrivent le budget d'exploitation de la Société par activité clé (selon la méthode de comptabilité de l'exercice).

On s'attend à une augmentation des dépenses en 2019-2020 par rapport au budget original, principalement en raison des activités associées au nouveau Centre Ingenium : frais des services publics plus élevés que prévu; acquisition de mobilier de bureau, de matériel et de fournitures pour l'emménagement du personnel; accélération des efforts de rationalisation en vue du déménagement de la collection; et frais de déménagement pour les artefacts très volumineux et surdimensionnés et des articles de bibliothèque et d'archives. Le déplacement des artefacts se poursuivra jusqu'à la fin de 2021.

L'exercice 2018-2019 a été une année exceptionnelle au chapitre de l'effectif étant donné la réouverture du MSTC et la présentation de la très populaire exposition spéciale *L'art de la brique*. Après 2020-2021, les dépenses en salaires devraient baisser étant donné l'achèvement des projets spéciaux, et devraient se stabiliser en fonction des niveaux de fréquentation prévus pour la période.

Les coûts liés aux installations atteindront un sommet en 2020-2021 étant donné l'ouverture du Centre Ingenium et le maintien des entrepôts qui abritent la collection pendant son déplacement. Les dépenses liées à la gestion de la collection ont temporairement diminué récemment puisque la Société a suspendu les nouvelles acquisitions afin de pouvoir se concentrer sur les activités liées au déplacement de la collection. Pendant le reste de la période, les dépenses de cette catégorie se stabiliseront ou diminueront afin de pouvoir absorber les coûts d'exploitation, comme les paiements en remplacement d'impôts (PERI) non provisionnés et la pression des prix du marché et de l'inflation sur les activités d'exploitation et de programmation.

Tableau 7 – Budget d’exploitation par principale activité

(en milliers de dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réels	Prévisions	Budget	Projections			
Coûts du personnel	23 276	22 000	21 300	20 300	20 300	20 300	20 300
Frais des installations	11 510	11 045	11 355	9 930	9 980	10 030	10 080
Décontamination (moisissures)	170	-	-	-	-	-	-
Déménagement de la collection	502	1 900	1 500	100	-	-	-
Amortissement	7 823	10 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500
Développement et gestion de la collection	796	600	625	625	650	650	650
Programmation et expositions	5 546	4 055	2 710	2 467	2 397	2 397	2 422
Soutien aux services internes	1 650	1 650	1 650	1 670	1 690	1 690	1 690
Publicité	674	700	600	600	600	600	600
Produits des boutiques	647	650	600	650	620	600	600
Total, compabilité de l’exercice	52 594	53 100	52 840	48 792	48 717	48 767	48 842

4.4 Budget d’immobilisations

Le budget d’immobilisations pour 2020-2021 servira à terminer les projets d’immobilisations liés à la santé et la sécurité jusqu’en 2021, grâce au financement spécial prévu au budget de 2016. La Société utilisera son budget d’immobilisations de base de 800 000 \$ pour réparer et remplacer des éléments cruciaux de ses actifs, dont les systèmes d’exploitation des bâtiments et de technologie de l’information (TI), les laboratoires, le matériel de manutention, l’ameublement et l’éclairage.

Étant donné que les auditoires s’attendent à des contenus numériques et interactifs de plus en plus complexes et que la technologie avance si rapidement, de l’équipement physique et numérique est une nécessité qui requiert des mises à jour continues. La Société continue en outre de concentrer ses investissements dans des infrastructures et technologies numériques lui permettant de soutenir sa programmation et de procurer de l’efficacité opérationnelle. Par conséquent, la majeure partie de son budget de base sera affecté aux technologies de l’information, dont une large portion sera affectée à l’acquisition de nouveaux serveurs de données et au déploiement du système de gestion des expositions au MAEC et au MAAC (2019-2023). Cela permettra au personnel des musées de gérer les éléments numériques des expositions de façon plus efficace et, conséquemment, d’améliorer l’expérience des visiteurs et des auditoires au niveau national.

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

Tableau 8 – Budget d’immobilisations

(en milliers de dollars)	2018- 2019	2019-2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025
	Réels	Prévisions	Budget	Projections			
Préservation du patrimoine et recherche							
Équipement technique	9	150	50	50	50	50	50
<i>sous-total</i>	9	150	50	50	50	50	50
Expositions, programmes et rayonnement							
Équipement de la ferme	0	0	50	50	50	50	50
Expositions permanentes	1 029	500	0	0	0	0	0
<i>sous-total</i>	1 029	500	50	50	50	50	50
Musées et immeubles abritant la collection							
Centre Ingenium	76 665	19 875	-	-	-	-	-
Santé et sécurité	377	2 800	6 250	-	-	-	-
Réparations visant à prolonger la durée de vie							
– MSTC	212	0	150	150	150	150	150
– MAEC	0	0	125	125	125	125	125
– MAAC	0	0	75	75	75	75	75
Équipement de sécurité	0	0	50	50	50	50	50
Améliorations locatives	0	0	0	0	0	0	0
<i>sous-total</i>	77 254	22 675	6 650	400	400	400	400
Services internes							
Flotte et autre équipement	0	0	100	100	100	100	100
Infrastructure TI	106	200	200	200	200	200	200
<i>sous-total</i>	106	200	300	300	300	300	300
Total, comptabilité de la caisse	78 398	23 525	7 050	800	800	800	800

4.4.1 Projets liés à la santé et la sécurité

En 2016-2017, le gouvernement a approuvé des fonds temporaires de 12,624 millions de dollars sur cinq ans pour des dépenses en capital destinés à la réparation et à la restructuration des installations et des équipements de la Société, afin de régler des problèmes liés à la santé et la sécurité et de pallier le report de travaux de réfection. La majorité des réparations reportées et accumulées pourront être effectuées grâce à ces fonds.

Au cours de 2019-2020, Ingenium a réalisé plusieurs projets au MAEC, dont le remplacement de la membrane de toit et du système d’orifices de ventilation mécaniques, travaux qui ont été reportés de l’exercice 2018-2019 en raison des conditions météorologiques hivernales difficiles. La Société a réalisé des travaux de réfection des équipements aux immeubles 193 et 194 (capteur de poussière, cabine de peinture et remplacement des joints d’étanchéité des portes), et en 2020-2021, elle a entrepris la réparation de l’enveloppe du bâtiment. Elle a également commencé à planifier les réparations de la clôture de sécurité bordant la piste, en vue d’effectuer les travaux en 2020-2021.

Deux projets au MAAC accusent un retard et ne sont toujours pas achevés : le remplacement du système d’extinction d’incendie aux édifices 94 et 95, et des travaux de génie civil et de réfection du stationnement. Mais comme ces bâtiments sont la propriété d’Agriculture et Agroalimentaire Canada et sont considérés comme des immeubles patrimoniaux, des permissions doivent être obtenues auprès du ministère et de la Commission de la capitale nationale (CCN) avant que les travaux soient amorcés. La

démarche prend plus de temps que prévu puisque la CCN a demandé à la Société de revoir son plan directeur pour le MAAC. La Société entend achever les plans en 2019-2020 et effectuer les travaux au cours de l'exercice 2020-2021.

Tableau 9 – Projets liés à la santé et la sécurité financés

<i>Projets financés</i>	<i>Coût estimatif</i>	<i>Exercice financier</i>	<i>État en date de février 2020</i>
Réparation de la toiture et des conduites, et installation de systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation au 2380 et au 2495, chemin Lancaster	594 000 \$	2016-2017	Terminé en 2016-2017
Remplacement d'équipement nécessaire à l'exploitation de la ferme au MAAC (silo à aliment et équipement de production laitière)	875 000 \$	2016-2017	Terminé en 2017-2018
Installation d'un système d'extinction d'incendie et d'alimentation électrique de secours aux édifices 94 et 95 (MAAC)	1 100 000 \$	2016-2017	Réalisé en partie en 2017-2018
Restauration du phare sur le site du MSTC	180 000 \$	2017-2018	Terminé en 2017-2018
Modernisation des monte-charge et des systèmes hydrauliques au bâtiment principal du MAEC	250 000 \$	2017-2018	Terminé en 2018-2019
Travaux (intérieurs et extérieurs) de réparation/remplacement visant à prolonger la durée de vie du bâtiment principal du MAEC	2 825 000 \$	2017-2018 à 2019-2020	Plusieurs projets, tous seront terminés en 2019-2020
Rénovation des édifices 193 et 194 du MAEC (toiture, systèmes de chauffage, ventilation et climatisation et d'extinction d'incendie, systèmes de sécurité)	1 900 000 \$	2018-2019 et 2020-2021	En cours
Travaux de génie civil au MAAC (déplacement de l'entrée et du stationnement, modification de la signalisation et de l'éclairage)	3 150 000 \$	2018-2019 à 2019-2020	Planification terminée à 90 %, retard d'un an
Réparation de la clôture de sécurité bordant la piste (MAEC)	1 750 000 \$	2020-2021	Planification amorcée
Total	12 624 000 \$		

Jusqu'ici tous les projets ont été achevés dans un écart de 5 à 10 % des coûts estimés, respectant ainsi les enveloppes affectées à ces travaux. Le tableau ci-dessous énumère les projets, leur statut et les coûts estimés.

4.4.2 Le Centre Ingenium

Dans le cadre de l'initiative fédérale liée aux infrastructures annoncée dans le budget de 2016, la Société a reçu un investissement de 150,2 millions de dollars pour la construction du nouveau Centre Ingenium, afin de préserver et de protéger les inestimables artefacts patrimoniaux du Canada. Le nouveau Centre sera 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 bibliothèque et d'archives et de bureaux administratifs. La Société sera le principal occupant du Centre, mais y côtoiera le Musée des beaux-arts du Canada (MBAC), tous deux faisant partie du portefeuille de Patrimoine canadien. Cette colocation maximisera les synergies naturelles et permettra de réaliser des économies.

État du budget

L'estimation des coûts de construction de 150,2 millions de dollars repose sur l'application d'un ordre de grandeur de 2010 (\pm 50 %) indexé d'un facteur d'inflation par rapport au dollar de 2016. La Société utilise

tout le financement disponible pour réaliser le projet. À mesure que la planification et la conception ont évolué, une série de préoccupations se sont révélées et ont entraîné une augmentation considérable des coûts de construction, dont d'importants travaux souterrains et de soutien de la structure, la demande élevée et les coûts en ce qui concerne la main-d'œuvre, et les nouveaux tarifs exigés par les États-Unis.

Un certain nombre des entrepreneurs ont présenté des propositions bien supérieures aux coûts projetés, y compris pour l'enveloppe externe, la finition intérieure et le système de rayonnages. Les fonds de prévoyance ont absorbé l'essentiel de l'écart des coûts ainsi que les imprévus, comme l'augmentation des quantités dans les contrats visant les travaux structurels, les modifications en raison de problèmes sur le terrain, les lacunes dans les plans, les correctifs, etc., à mesure que les travaux ont progressé.

Tableau 10 – Ventilation des coûts d'immobilisation du projet du Centre Ingenium³

<i>(en milliers de \$)</i>	<i>2016-2017 Réels</i>	<i>2017-2018 Réels</i>	<i>2018-2019 Budget</i>	<i>2019-2020 Prévisions</i>	<i>Coût total du projet</i>
Construction de l'immeuble de base	4 595 \$	36 096 \$	58 572 \$	9 337 \$	108 598 \$
Aménagement de l'intérieur	0 \$	0 \$	3 676 \$	7 985 \$	11 661 \$
Honoraires professionnels	2 750 \$	8 867 \$	3 840 \$	1 070 \$	16 527 \$
Imprévus	0 \$	1 739 \$	10 577 \$	1 483 \$	13 800 \$
<i>Total par année</i>	<i>7 344 \$</i>	<i>46 702 \$</i>	<i>76 665 \$</i>	<i>19 875 \$</i>	<i>150 586 \$</i>

La redéfinition continuelle de la portée du projet et une approche d'ingénierie a permis à la Société de demeurer à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire. À la fin de 2019, étant donné l'efficacité de ces mesures de réduction et de compression des coûts, la Société a pu libérer les fonds de prévoyance qui étaient retenus pour les contrats de construction complétés, puis effectuer une commande pour les salles d'entreposage au 3^e étage, soit des rayonnages ultra robustes en porte-à-faux faits sur mesure et un système motorisé mobile pour condenser la collection sur les transports. La commande a compris les rayonnages compacts pour les documents de bibliothèque et d'archives entreposés au 1^e étage.

Considérant les fonds actuellement disponibles, on pourra réaliser certains des objectifs du projet, dont l'amélioration de l'accès à la collection, l'amélioration des conditions ambiantes (température, humidité, sécurité) de conservation, l'aménagement de nouveaux laboratoires de préservation, le rapprochement du personnel des collections et des laboratoires pour rehausser la productivité et l'efficacité, et l'établissement d'un nouvel institut de recherche sur la collection et la culture matérielle du Canada.

État de l'échéancier

Les échéances du projet ont été repoussées à deux reprises afin de tenir compte des complexités imprévues découvertes pendant la période de planification, de l'appel de propositions et pendant la construction. Le Centre a été livré et son occupation par le personnel a débuté en août 2019. Les correctifs suite à la mise en service des systèmes de bâtiment et les activités de clôture du projet se poursuivront

³ La somme de 803 000 \$ a été dépensée pour les travaux de finition intérieurs, mais a été inscrite à titre de dépense d'exploitation étant donné que le coût de chaque meuble ou équipement est inférieur au seuil d'inscription à l'actif. Par conséquent, le coût total du projet (exploitation et immobilisations) est prévu à 151 389 000 \$.

jusqu'en 2020. Les derniers travaux à l'extérieur de l'immeuble seront achevés en 2020, étant donné l'arrivée hâtive de l'hiver.

La Société a organisé une « inauguration provisoire » en novembre 2019, coïncidant avec son assemblée publique annuelle et le dévoilement de son plan stratégique 2020-2025. La critique a été positive. Une inauguration officielle aura lieu lorsque les correctifs auront été apportés et qu'une plus grande partie de la collection aura été déplacée.

Le déménagement a commencé à l'hiver 2019, avec les artefacts surdimensionnés au rez-de-chaussée, suivis des pièces ferroviaires pendant l'été puis du personnel ainsi que de la bibliothèque et des archives, pendant l'automne 2019. L'installation des rayonnages continuera bien au-delà du début de 2020, tandis que le déplacement de la collection devrait continuer jusqu'à la fin de 2021.

ANNEXE : RÉPERCUSSIONS DE LA PANDÉMIE DE LA COVID-19

L'annexe qui suit donne un aperçu des répercussions perçues de la pandémie de la COVID-19 sur les unités et activités d'Ingenium – Musées des sciences et de l'innovation du Canada pendant l'année 2020. On y présente en outre un résumé des mesures prises par Ingenium pour atténuer ces répercussions.

A.1 Répercussions

A.1a Activités

Les 18 immeubles d'Ingenium ont été fermés au public à partir du 13 mars 2020, notamment le Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada, le Musée de l'aviation et de l'espace du Canada, le Musée des sciences et de la technologie du Canada et la bibliothèque et les archives du Centre Ingenium.

Les musées ont rouvert plus tard dans l'été, suite à l'annonce par le gouvernement de l'Ontario du passage à la deuxième étape du plan de réouverture de la province. Les musées ont rouvert avec un horaire hebdomadaire réduit à 4 ou 5 jours de visites par semaine, et une légère réduction des heures d'ouverture, sans changement aux droits d'entrée. Ils ont rouvert de façon progressive, comme indiqué ci-dessous, pour s'adapter aux consignes en vigueur pendant la pandémie :

Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada (MAAC) : ouverture exclusive aux membres les 30 et 31 juillet, et ouverture au public le 1^{er} août, 2020

Musée de l'aviation et de l'espace du Canada (MAEC) : ouverture exclusive aux membres les 6 et 7 août, et ouverture au public le 8 août, 2020

Musée des sciences et de la technologie du Canada (MSTC) : ouverture exclusive aux membres les 12 et 13 août, et ouverture au public le 14 août, 2020

La bibliothèque et les archives situées au MAEC et au Centre Ingenium n'ont pas encore rouvert au public, bien que le personnel réponde aux questions de référence par voie électronique.

La cible annuelle établie pour la fréquentation des trois musées a passée de 808 000 à 92 000 visiteurs.

Malgré les fermetures, la majorité des activités planifiées demeurent sur la bonne voie. Les activités qui ont connu des retards sont celles comportant des volets « sur place » qui ne peuvent être réalisés virtuellement, et celles directement liées à la collection physique ou aux installations.

Programmes et rayonnement :

La fermeture des espaces publics de la société a forcé le report de l'élaboration et de l'élargissement de programmes sur place à l'exercice 2021-2022 :

- les programmes de STIAM pour les jeunes
- les mini-activités de perfectionnement professionnel pour enseignants
- les salons de l'emploi et autres activités d'exploration des carrières en STIAM
- les activités invitant des innovateurs et entrepreneurs à entrer en lien avec les visiteurs
- les programmes adaptés aux personnes vivant avec un trouble du traitement sensoriel

- l'expo-science autochtone

Par ailleurs, la société soutiendra également la Foire du livre de Francfort reportée en octobre 2021, conformément à la décision du ministère du Patrimoine canadien de décaler d'un an le rôle d'hôte du Canada.

Suivant la fermeture, une présence en ligne renforcée est rapidement devenue une priorité, et les ressources à disposition ont été adaptées afin de pouvoir répondre aux besoins des auditoires en matière de ressources en ligne. La société utilise ses plateformes pour aider le public à comprendre la science qui sous-tend les politiques de santé publique, pour offrir des ressources pédagogiques en ligne aux enseignants et apprenants, pour proposer une distraction positive pendant la crise, et pour favoriser un grand sentiment communautaire partout au Canada.

Dans les réseaux sociaux, la société a fait la promotion d'importantes mises à jour sur la science et la santé publique, et a proposé un éventail d'activités et de contenus divertissants pour les gens confinés à la maison.

La société a soutenu les familles et les jeunes en offrant des trousseaux d'activités scientifiques à réaliser à domicile de grande qualité, des vidéos et des ressources pédagogiques, et tous ces téléchargements ont été offerts gratuitement à la population canadienne. Ces ressources ont permis aux élèves de continuer leurs apprentissages en STIAM (sciences, technologie, ingénierie, arts et mathématiques) malgré la fermeture des écoles. Certains éléments de la programmation habituellement offerte sur place, comme les activités scolaires, ont été adaptés pour qu'ils puissent être offerts en version virtuelle. Des projets sont en cours pour offrir des excursions virtuelles pour l'année scolaire 2021-2022, et la société étudie des options pour diffuser d'autres programmes en direct.

Le personnel a également adapté l'offre afin de poursuivre les programmes de rayonnement pendant la pandémie. La société a maintenu son partenariat avec Connexions Nord visant la présentation de programmes virtuels aux élèves des communautés autochtones éloignées. Source de rétroaction de la part des participants, l'Institut d'été pour les enseignants du primaire est diffusé en ligne sous la forme d'ateliers adaptés. La société s'est également associée à la Banque alimentaire d'Ottawa pour la distribution de 3 000 trousseaux d'activités muséales aux familles dans le besoin.

Planification stratégique :

L'incertitude entourant les nouvelles réalités et conditions d'exploitation des musées pendant et après la crise de la COVID-19 a également retardé l'élaboration d'importants documents visant à soutenir la réalisation du nouveau plan stratégique de la société. Le cadre d'engagement envers les sciences sera élaboré au cours de l'exercice 2021-2022. Les travaux ont commencé en 2020 en ce qui concerne la stratégie visant le Laboratoire d'innovation numérique, la stratégie visant la participation des communautés autochtones et le plan d'élargissement de l'auditoire, mais les délais ont été prolongés d'un an, jusqu'en 2022, pour permettre l'achèvement des travaux. La société demeurera engagée envers ces éléments fondamentaux pendant la période de planification, considérant que ces initiatives auront un impact significatif qui ira au-delà du plan stratégique actuel.

Activités spéciales :

Les musées ont réussi à transformer certaines des activités populaires d'importance en expériences virtuelles, comme celles de la fête du Canada aux trois musées. Le Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada a organisé des célébrations virtuelles pour Pâques et la Journée nationale de la crème glacée. Les plateformes et programmes virtuels du Musée de l'aviation et de l'espace du Canada ont compris la commémoration du 75^e anniversaire du jour de la Victoire en Europe, sa programmation estivale familiale « Envolées au-dessus de l'eau » et le programme « Lumières du Nord » du gouvernement du Canada. La cérémonie visant à célébrer les jeunes lauréats des prix Horizon STIAM de 2020 d'Ingenium et du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) a eu lieu virtuellement le 26 mai. Le Symposium sur les connaissances stellaires autochtones est présenté dans un format modifié combinant des rencontres en ligne et sur le terrain, au niveau local et international, et la première séance virtuelle s'est tenue en septembre 2020.

Expositions :

En raison de la fermeture des musées et des retards de projets pendant l'été, la nouvelle exposition *Les yeux vers le ciel* conçue en partenariat avec NAV CANADA sera inaugurée au MAEC en 2021, et le lancement de celle *Les superhéros des sols* au MAAC a été reportée à l'exercice 2021-2022.

La majorité des expositions itinérantes en cours d'élaboration progressent bien, celle sur l'intelligence artificielle a été reportée à 2022-2024, et celle sur l'aquaculture, à 2023-2025. L'élaboration des plans visant à augmenter les emplacements non traditionnels où sont présentées des expositions itinérantes a été reportée au prochain exercice financier en raison de l'incertitude entourant la COVID-19.

La société a également lancé une initiative spéciale en temps réel intitulée « Conserver en temps de quarantaine » en réaction à la pandémie, en se questionnant sur lesquels des aspects de ce moment historique sans précédent resteront marquants pour les Canadiens dans l'avenir. Cette initiative multi-projets – comprenant une série de webinaires, un projet qui documente les réactions de l'industrie et des partenariats de recherche universitaire – utilise une optique de conservation pour recueillir, préserver et diffuser des expériences du public et de la communauté muséale en lien avec la COVID-19.

Activités liées aux installations et aux immobilisations :

En raison de l'accès limité aux sites pour le personnel, les travailleurs contractuels et les intervenants, les dates de lancement de certaines initiatives d'envergure ont été reportées. Les nouvelles dates sont les suivantes :

- L'expansion du modèle Labo en action dans l'ensemble des sites (2020-2023)
- L'aménagement du Laboratoire d'innovation numérique (2021-2022)
- La revue de la signalisation dans les musées (2021-2022)
- L'élaboration du plan de remplacement des immobilisations à long terme (2021-2022)

Au moment de l'éclosion de la COVID-19, Ingenium était en train de préparer les artefacts et commençait à les déplacer. Comme ce travail est effectué sur place, les activités de déménagement de la collection ont été suspendues de la mi-mars à la mi-juillet 2020, lorsque le personnel de déménagement a été autorisé à revenir sur place. La suspension des activités de déplacement de la collection entraînera des retards importants dans l'horaire de résiliation des baux. La période de déballage est également prolongée de plusieurs mois supplémentaires, jusqu'en 2023. Le fait de prolonger les baux a de multiples implications financières.

Les travaux d'aménagement du Centre Ingenium, soit l'installation de rayonnages et d'étagères spécialisés et sur mesure, ont également été retardés de quelques mois puisque les installateurs contractuels n'ont pas pu accéder au site.

Les petits projets d'infrastructure associés à l'atténuation des problèmes de santé et sécurité dans les musées qui sont financés à même le budget de 2016 ont également connu des retards dans leur planification et leur mise en œuvre, comme suit :

- la rénovation du laboratoire d'entreposage et de conservation d'artefacts des bâtiments 193 et 194, au Musée de l'aviation et de l'espace du Canada (remplacement du toit, des systèmes mécaniques de chauffage, ventilation et climatisation, des systèmes d'extinction d'incendie et de sécurité), a été reportée à 2021-2022;
- la réparation et le remplacement de la clôture périphérique de la piste d'atterrissage au MAEC seront reportés au printemps 2021 puisque ces travaux nécessitent des conditions météorologiques favorables;
- la planification de la nouvelle aire de stationnement et des travaux de voirie au Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada a été ralentie, bien qu'un nouveau plan directeur soit en cours de préparation, mais aucune pelletée de terre ne pourra avoir lieu avant 2021-2022.

A.1b Services

La société a adapté ses services et façons de faire afin d'atténuer le risque d'exposition à la COVID-19 pour les visiteurs et le personnel. Pour pouvoir rouvrir en toute sécurité, les musées ont mis en place de nouvelles mesures de santé et sécurité conformément aux directives et recommandations municipales et provinciales en matière de santé publique:

- Les visiteurs présentant des symptômes de la COVID-19 sont priés de ne pas se présenter.
- La capacité du site a été réduite afin de permettre aux visiteurs de pratiquer la distanciation physique. Les visiteurs doivent réserver leurs laissez-passer à l'avance sur le portail de billetterie en ligne afin de limiter le nombre de personnes sur place en même temps.
- Une signalisation directionnelle a été installée dans les immeubles et les sites des musées pour permettre aux visiteurs de pratiquer la distanciation physique pendant leur visite.
- Le couvre-visage non-médical est obligatoire sur les lieux.
- Des postes de désinfection des mains additionnels ont été installés partout dans les musées.
- Des protocoles de nettoyage plus stricts ont en outre été adoptés, dont le nettoyage et la désinfection plus fréquents des surfaces souvent touchées, comme les poignées de porte, les éléments interactifs et les sièges.

Pour soutenir les mesures de santé publique, un grand nombre d'éléments interactifs ne sont présentement pas accessibles, ainsi que les aires qui sont très tactiles ou trop restreintes pour permettre la distanciation physique, ci-dessous :

- Musée de l'agriculture et de l'alimentation du Canada : la cuisine de démonstration, l'étage du Centre d'apprentissage, ainsi que les aires de jeux et les éléments interactifs des expositions *Canola! Innovation en croissance* et *Conservation des aliments* et du Labo des sols.
- Musée de l'aviation et de l'espace du Canada : la cafétéria, les expositions *Vivre en orbite : la Station spatiale internationale* et *La santé dans l'espace : l'audace d'explorer*, les aires de démonstration, le hall d'honneur de l'ARC, la bibliothèque, l'aire d'observation de la piste, les

simulateurs de vol et les postes de pilotage ainsi que l'aire de jeu pour enfants d'âge préscolaire et la structure de jeu extérieure.

- Musée des sciences et de la technologie du Canada : la Cuisine bizarre, ZOOOM – la zone d'innovation pour enfants, l'atelier de fabrication Exploratek et la cafétéria.

La fermeture des musées et le virage vers les ressources en ligne ont eu une incidence sur la fréquentation des sites Web de la société. Les pages Web offrant des ressources en ligne et de l'information sur la COVID-19 ont connu une augmentation substantielle de visites, y compris une augmentation d'environ 200 % de la fréquentation dans le Réseau Ingenium.

Les sites de la société proposent la location de salles idéales pour des événements organisés par des tiers, comme des conférences, des réunions d'entreprise, des séances de formation et des activités sociales comme des mariages et des fêtes d'anniversaire. Mais depuis la fermeture de mars, la majorité réservations en 2020 avec ententes signées ont été annulées tandis que d'autres ont été reportées en 2021.

La société offre des camps saisonniers uniques et très populaires tout au long de l'année pour les enfants d'âge scolaire. Toutefois, en raison de la pandémie, tous les camps de la relâche scolaire qui devaient avoir lieu à la mi-mars 2020 dans les trois musées ont été annulés, et les clients remboursés. Les inscriptions aux camps d'été amorcées en février 2020 et qui s'étaient presque toutes envolées en quelques heures ou quelques jours, ont été annulées et remboursées. Compte tenu des restrictions et de la logistique, la société a préféré se concentrer sur la préparation de la réouverture des installations au public.

A1.1c Répercussions financières

Perte de revenus :

Les longues fermetures de sites et les autres mesures de santé publique prises pour faire face à la pandémie de la COVID-19 depuis mars 2020 continuent d'avoir un impact négatif sur les résultats financiers de la société. Compte tenu de l'incertitude entourant l'ampleur et la durée de la pandémie, l'hypothèse clé qui sous-tend les projections financières veut que les mesures de confinement actuelles resteront en vigueur jusqu'en mars 2021.

La génération de revenus est fortement corrélée à la fréquentation des musées, les droits d'entrée étant la principale source de revenus, suivis des programmes, des adhésions et des activités commerciales. La capacité de la société de générer ces revenus a été nulle pendant la fermeture causée par la COVID-19 : toutes les activités sur place ont été annulées, y compris les programmes éducatifs, les activités spéciales et les camps saisonniers.

Il faut également noter que les musées ont été fermés pendant les mois les plus rentables de l'exercice financier, ce qui exacerbe davantage l'impact financier des pertes de revenus. C'est d'avril à août que les musées enregistrent la plus forte fréquentation, alors que la demande en programmes éducatifs et publics, en camps pour enfants, en événements spéciaux et en expositions itinérantes est la plus forte. En fait, 70 % des revenus annuels sont récoltés au cours du printemps et de l'été, période qui correspond à la saison touristique la plus achalandée dans la région de la capitale nationale. Depuis leur réouverture en août, les musées n'ont pas accueilli une quantité optimale de visiteurs. Cela s'explique par les restrictions

visant les rassemblements publics et le nombre de personnes dans les espaces publics, et par les exigences de distanciation physique.

Au début de 2020, Ingenium comptait plus de 12 000 familles membres, la majorité des renouvellements devant avoir lieu de mars à août, soit la période de pointe des nouvelles adhésions. La société a prolongé la durée des adhésions en vigueur en fonction de la durée de la fermeture des musées.

Normalement, selon le modèle de recouvrement des coûts, Ingenium génère d'autres recettes provenant d'expositions itinérantes, d'activités spéciales, de droits de licence et de droits d'auteur, et de la vente de biens excédentaires. Les redevances de licences et de droits d'auteur ont également considérablement diminué. Les ventes de biens excédentaires ont été interrompues pendant la fermeture. Toutes les réservations d'expositions itinérantes ont été annulées ou reportées, puisque tous les organismes où les expositions devaient être présentées ont également été fermés.

Ingenium compte sur les commandites, la philanthropie, les subventions et les contributions de tiers pour élaborer et mettre en œuvre des initiatives, des expositions et des programmes nouveaux ou améliorés. La société s'attend à un resserrement des commandites et contributions au cours de l'exercice puisque les entreprises, l'industrie et le public ressentiront le pincement de la diminution de l'activité sur le marché, et seront moins susceptibles de soutenir les activités d'Ingenium. L'absence de renouvellement des expositions et des programmes aura des effets négatifs à long terme : les contenus des musées deviendront obsolètes et perdront de leur pertinence, ce qui entraînera une diminution de la fréquentation et des recettes.

Pour les raisons expliquées précédemment, par rapport au budget originalement établi dans les états financiers du plan d'entreprise, la société prévoit une perte de 81 % des recettes d'exploitation, et de 55 % des contributions au cours de l'année. Ces pertes sont compensées en partie par des économies d'exploitations, mais dans une plus grande mesure par le financement d'urgence du gouvernement fédéral lié à la COVID-19.

Économies d'exploitation :

La fermeture des trois musées et le ralentissement de certaines activités représentent quelques économies de coûts d'exploitation au cours de l'exercice financier. Ces économies sont brièvement expliquées ci-dessous :

- réduction des frais de déplacements et d'hébergement, principalement parce que le personnel ne participe pas aux congrès et réunions externes prévus, et que les réunions du conseil d'administration se sont déroulées par vidéoconférence plutôt qu'en personne ;
- coût associé aux marchandises qui auraient été vendues dans les boutiques du MAEC et du MSTC ;
- diminution de l'acquisition de matériel pour les programmes et les activités qui auraient eu lieu, dont les programmes scolaires et publics, les séries de conférences, les fêtes d'anniversaire et les camps pour enfants;
- économies de salaires étant donné la diminution des heures de travail du personnel des musées, et le fait que certains membres du personnel ont pris des congés sans solde pendant la période estivale.

Aucune économie notable n'a été réalisée sur les coûts d'exploitation non discrétionnaires des installations – les services publics, p. ex. – puisque les coûts prévus dans le plan d'entreprise sont inférieurs aux coûts réels, de sorte que toute économie a été compensée par des coûts plus élevés que prévu, entraînant un impact nul. Plusieurs raisons expliquent cette situation :

- La société dispose de nombreux bâtiments principalement dédiés à l'entreposage, en plus des trois musées où sont exposés des artefacts. Le coût du strict maintien de la température et du taux d'humidité requis pour l'entreposage des artefacts est sensiblement plus élevé que celui des bureaux.
- Le MAAC exploite une ferme avec des animaux qui continuent d'avoir besoin de soins, et tous les systèmes des bâtiments ont dû demeurer opérationnels.
- On prévoyait quitter un des espaces loués d'ici le deuxième trimestre de l'année, mais en raison de la fermeture des installations, la collection n'a pas pu être déplacée, et il faut donc continuer d'exploiter l'immeuble pendant plus longtemps, en y contrôlant la température et l'humidité.

À la suite d'une analyse coûts-bénéfices approfondie, la société a décidé de maintenir en poste le personnel pouvant continuer de contribuer pendant la période de fermeture et les employés qui fournissent des services essentiels, ainsi que ceux qui possèdent des compétences et de l'expérience qu'il serait trop risqué de perdre – avoir à recruter et à former du personnel de remplacement constituerait un fardeau.

Le personnel a été maintenu en poste pour continuer d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes et des expositions, pour mener de la recherche en matière de conservation, pour s'occuper des collections, des animaux et de la ferme, pour assurer les communications internes et externes, pour maintenir les relations avec les clients, les membres, les commanditaires et les partenaires, pour créer et mettre à jour diverses politiques, pour traiter les commandes d'articles de boutique en ligne, et pour maintenir les services organisationnels essentiels. Qui plus est, le personnel travaille à élargir et rehausser considérablement les plateformes numériques, les contenus et les activités de rayonnement.

La société a également réalisé à l'échelle de l'entreprise un exercice visant à cerner les projets et activités qui bénéficieraient d'employés additionnels temporaires. Plus d'une vingtaine de possibilités ont été ciblées, allant du soutien à la conception de nouveaux outils d'enquête, à la numérisation et à la documentation d'objets de la collection, en passant par la réalisation de recherches historiques et la saisie de données dans divers systèmes. Ces réaffectations temporaires permettent au personnel de mettre à profit ses compétences pour acquérir de nouvelles expériences, renforçant le bassin de talent à l'interne en vue de la relève. Ces occasions sont offertes au personnel permanent qui ne peut pas effectuer son travail habituel hors site. La société s'attend à réaliser des économies salariales limitées à cause de la réduction des heures accordées aux employés à temps partiel et occasionnels, principalement en lien avec la fermeture des musées et la diminution des heures d'ouverture des musées suite à leur réouverture.

A1.1d Financement d'urgence reçu

Le 18 juin 2020, l'honorable Steven Guilbeault, ministre du Patrimoine canadien, a annoncé un financement d'urgence totalisant 25,7 millions de dollars pour les musées nationaux et la Commission des champs de bataille nationaux afin de soutenir le maintien des services essentiels et de préparer la réouverture des institutions. Ingenium a reçu la somme de 5,339 millions de dollars pour soutenir ses activités en l'absence de revenus et pour compenser les dépenses liées à la réouverture.

La majorité du financement a été utilisé pour couvrir des salaires. Cela a permis au MNST de conserver des employés qualifiés et expérimentés pour continuer d'interagir avec le public par le biais des plateformes de réseaux sociaux et d'apprentissage à distance, de réévaluer ou élaborer des programmes, des expositions et d'autres contenus, d'augmenter l'offre sur les plateformes numériques, dont une variété de ressources éducatives et d'information, de faire de la recherche sur la collection et de documenter des artefacts, d'élaborer de nouvelles stratégies et des plans en lien avec le nouveau plan stratégique 2020-2025, ainsi que de gérer les relations avec les membres et les partenaires et d'assurer des services essentiels et d'autres activités organisationnelles pendant la fermeture.

Une partie du financement d'urgence a été utilisée pour compenser la prolongation du bail de l'immeuble loué en raison des retards importants du projet de déménagement de la collection pendant la fermeture imposée.

Le reste du financement d'urgence a été utilisé pour compenser les coûts imprévus encourus pour faciliter le télétravail du personnel, pour préparer les sites en vue de leur réouverture, et pour sécuriser les sites pendant leur fermeture. Des coûts supplémentaires ont été encourus pour protéger les employés responsables des animaux de la ferme et d'autres travailleurs essentiels sur place pendant la fermeture, puis lors de la réintégration d'un certain nombre d'employés depuis. Avec la réouverture des musées et la relance de certains grands projets en milieu de travail, comme le déménagement de la collection, Ingenium a mis en place des mesures d'atténuation afin de réduire le risque de transmission de la COVID-19. Lorsqu'il n'était pas possible d'éliminer entièrement le risque de contagion en milieu de travail, des mesures administratives et d'ingénierie ont été mises en place :

- augmenté la fréquence du nettoyage dans les immeubles;
- fourni du désinfectant pour les mains et des lingettes nettoyantes;
- fourni de l'équipement de protection individuelle, y compris des masques et des gants;
- installé des panneaux en plexiglas aux comptoirs d'accueil et des boutiques;
- installé de la signalisation directionnelle;
- limité le nombre de visiteurs à l'intérieur des musées;
- mis en place un système de billetterie en ligne pour limiter le nombre de visiteurs.