



MUSÉE
CANADIEN
DE L'HISTOIRE
-
CANADIAN
MUSEUM
OF HISTORY



MUSÉE
CANADIEN
DE LA GUERRE
-
CANADIAN
WAR
MUSEUM

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION
DE 2024-2025 À 2028-2029

ET LES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET
D'IMMOBILISATION POUR 2024-2025

Canada

TABLE DES MATIÈRES

Résumé

- 1. Aperçu**
- 2. Environnement opérationnel**
- 3. Objectifs, activités, résultats escomptés et indicateurs de rendement**
- 4. États financiers**

Résumé

La Société du Musée canadien de l'histoire est une société d'État fédérale responsable de deux musées nationaux : le Musée canadien de l'histoire (MCH) et le Musée canadien de la guerre (MCG). En octobre 2022, le conseil d'administration a établi de nouvelles orientations stratégiques afin de guider la Société au cours de la période quinquennale de 2023-2024 à 2027-2028, soit :

- 1. Inciter les gens partout au Canada à découvrir divers récits et chapitres d'histoire**
- 2. Favoriser une culture organisationnelle novatrice qui suscite le respect, l'équité et l'appartenance**
- 3. Contribuer activement à la réconciliation et renforcer notre engagement à reconnaître les droits des peuples autochtones**
- 4. Atteindre une plus grande résilience organisationnelle grâce à des pratiques durables**
- 5. Tirer parti de la technologie pour stimuler l'innovation et accroître l'accès aux activités du Musée**

La Société donnera suite à ces orientations stratégiques en veillant à ce que tous les Canadiens et Canadiennes, de toutes les collectivités au pays, se reconnaissent dans les Musées, en positionnant les Musées comme des chefs de file en matière d'inclusion, d'innovation, de bien-être et de croissance en milieu de travail, en entretenant des relations honorables et réciproques avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis, et en agissant de façon à donner l'exemple en matière de réconciliation, en planifiant et en exerçant les activités avec prévoyance et responsabilité, et en intégrant la pensée numérique à tous les aspects du travail des Musées, afin d'améliorer la façon dont nous remplissons notre mandat et servons la population au Canada. La Société mettra en œuvre ces orientations stratégiques en lançant des initiatives dynamiques et novatrices qui susciteront l'intérêt des visiteurs et des parties prenantes tout en renforçant la position des Musées en tant que sources crédibles, assurant ainsi leur pertinence à long terme.

La Société demeure confrontée aux pressions financières engendrées par la pandémie, auxquelles s'ajoutent celles liées à l'instabilité économique mondiale et à l'inflation. Elle prévoit que les recettes générées par la fréquentation en 2024-2025, comme les entrées payées, les ventes dans les boutiques et les frais de stationnement, continueront de subir le contrecoup de la conjoncture, bien que dans une moindre mesure que les exercices précédents. De plus, elle restera éprouvée par l'escalade des frais non discrétionnaires relatifs aux expositions et aux besoins d'adaptation.

1. Aperçu

Le MCH a été constitué en société d'État mandataire en vertu de la *Loi sur les musées* du 1^{er} juillet 1990, modifiée le 12 décembre 2013. Il constitue une personne morale distincte, détenue en propriété exclusive par l'État, qui fonctionne de façon indépendante du gouvernement dans ses opérations quotidiennes, ses activités et ses programmes.

La Société est soumise au régime de contrôle et d'imputabilité des sociétés d'État, lequel est établi en vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, ainsi qu'à son Règlement général n° 1. Elle se conforme à d'autres lois, dont la *Loi fédérale sur la responsabilité*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, la *Loi sur les langues officielles* et son règlement ainsi que le *Code canadien du travail*, en plus d'harmoniser ses activités avec le Code de valeurs et d'éthique du secteur public par le truchement de son code de conduite. Elle rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre du Patrimoine canadien.

La Société est responsable de deux musées nationaux : le Musée canadien de l'histoire et le Musée canadien de la guerre. Tel est son mandat :

Accroître la connaissance, la compréhension et le degré d'appréciation des Canadiens et des Canadiennes à l'égard d'événements, d'expériences, de personnes et d'objets qui incarnent l'histoire et l'identité canadiennes qu'ils ont façonnées, ainsi que les sensibiliser à l'histoire du monde et aux autres cultures.

La Société réalise son mandat en s'acquittant des trois responsabilités essentielles suivantes :

- **Expositions, offre d'activités éducatives et transmission de l'histoire canadienne**
La Société élabore, maintient et diffuse du contenu au moyen d'expositions, de programmes et d'activités pour accroître la connaissance, la compréhension critique et le respect d'expériences, de personnes et d'objets qui reflètent ou ont façonné l'histoire et l'identité canadiennes, en plus de sensibiliser les Canadiens à l'histoire du monde et aux autres cultures.
- **Recherche et conservation de collections sur l'histoire canadienne**
La Société acquiert et collectionne des biens culturels, à la fois matériels et immatériels, afin de les préserver, d'effectuer des recherches et de documenter l'histoire humaine, sociale, culturelle, militaire et politique qui représente le patrimoine, l'histoire et l'identité du Canada.
- **Installations du Musée canadien de l'histoire**
La Société gère ses installations et en assure l'entretien, en plus de veiller à la sécurité et d'offrir des services d'accueil pour protéger les visiteurs et le personnel, et présenter, préserver et protéger des artefacts revêtant une importance historique pour les Canadiens.

En 2023, la Société a présenté sa nouvelle vision et ses nouvelles valeurs, qui non seulement appuient le mandat et les orientations stratégiques, mais garantissent aussi que les Musées les concrétisent de manière audacieuse et courageuse.

NOTRE VISION

Oser inspirer l'histoire de demain

NOS VALEURS

Les valeurs sont la pierre angulaire de toute organisation – elles guident nos comportements, orientent la façon dont nous effectuons notre travail et nous permettent d'assurer la cohérence de nos décisions. Ces quatre énoncés sont étroitement liés à celui de notre vision et à nos orientations stratégiques.

- **Intégrité dans l'exercice de nos fonctions**
- **Ouverture à la découverte**
- **Conduite adaptée au changement**
- **Collaboration consciente**

Faisant partie du portefeuille du Patrimoine canadien, la Société contribue à la réalisation des grands objectifs culturels du gouvernement du Canada. Son rôle en matière de politiques publiques est décrit dans le préambule de la *Loi sur les musées*, qui précise que chaque musée national (1) « joue un rôle fondamental [...] 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 », et (2) « 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 ». Le MCH est fier d'aider à faire connaître les récits du Canada au pays et à l'étranger, et, ainsi, de remémorer et célébrer la vibrante diversité du pays, tout en contribuant au renforcement des industries créatives canadiennes.

La Loi sur les musées prévoit la mise sur pied d'un conseil d'administration composé de 11 membres nommés par la ministre du Patrimoine canadien avec l'approbation du gouverneur général en conseil. Le conseil d'administration, dont les membres, choisis, sont originaires de différentes régions au pays, rend compte au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien. Il fournit une orientation stratégique d'ensemble, en plus d'assurer une vérification et une surveillance financière auprès de la Société. Ses membres se rencontrent régulièrement tout au long de l'année.

2. Environnement opérationnel

Au moment d'établir des objectifs et de planifier ses activités, la Société considère un éventail de facteurs, internes et externes, qui influent sur les Musées et présentent à la fois des défis et des possibilités.

Environnement interne

Bien-être des employés et culture organisationnelle

En 2022-2023, les Musées ont élaboré un plan d'action qui soutient la transformation culturelle en cours pour améliorer l'expérience des employés. Ce plan pluriannuel reconnaît notre engagement continu à enrichir la culture muséale en sollicitant l'avis du personnel pour nous assurer de créer un environnement empreint de respect qui suscite un sentiment d'appartenance et qui inspire confiance. Il vise aussi à faire en sorte que les employés aient des possibilités de croissance, de formation et de perfectionnement des compétences qui s'alignent sur les besoins changeants des Musées. Les hauts dirigeants se font les champions de ce plan d'action, auquel contribuent les employés en participant activement aux groupes de travail consultatifs mis sur pied en vue d'améliorer la culture organisationnelle.

Examen spécial du BVG

Tout au long de l'année 2022, les Musées ont fait l'objet de l'Examen spécial mené sous la supervision du BVG. Celui-ci, réalisé environ tous les dix ans, est une forme d'audit du rendement des sociétés d'État. Le rapport en découlant, publié en juin 2023, reconnaît que les Musées ont mis en place de bonnes pratiques et mesures. Il contient 11 recommandations sur les domaines ou aspects pouvant être renforcés. La Société a pris acte de ces recommandations et y donne suite. Elle travaille déjà à l'application de huit des 11 recommandations, et celle des trois autres devrait progresser en 2024-2025.

Leadership et capacité de l'effectif

La Société poursuit ses efforts pour se doter d'une stratégie de planification de la relève à long terme afin d'être en mesure de réagir efficacement à la retraite et au départ pour d'autres motifs d'employés clés. Elle s'est engagée à exploiter les capacités du personnel en fonction des priorités afin de garantir le respect de ses orientations stratégiques. Forte de son engagement à transformer sa culture en milieu de travail, elle a également été le fer de lance de l'élaboration d'un profil de compétences en leadership et en gestion.

Un milieu de travail en évolution

Le nouveau modèle de travail mis en place est adapté aux choix des employés, qu'ils travaillent sur place ou à distance ou les deux (en mode hybride). Des investissements sont faits dans l'infrastructure et la formation nécessaires pour en assurer la réussite.

La Société et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) ont ratifié une nouvelle entente en juin 2023. Cependant, la convention avec l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) a pris fin le 31 mars 2023. Les négociations visant le renouvellement de la convention collective ont débuté le 29 septembre 2023.

Planification financière

L'incertitude économique qui prévaut actuellement à l'échelle mondiale a des répercussions sur la fréquentation et le fonctionnement des Musées. Des mesures ont été prises pour accroître les recettes, malgré la hausse des coûts d'exploitation, l'inflation et un marché du travail difficile.

La Société reçoit un financement de base annuel de 2,5 millions de dollars. Celui-ci est inférieur au niveau nécessaire pour maintenir en bon état deux bâtiments vieillissants et pour répondre aux besoins liés à l'infrastructure des technologies de l'information (TI) et de sécurité. Le budget de 2023 a alloué un financement temporaire de 5,1 millions de dollars pour 2023-2024 et 2024-2025, ce qui n'est pas suffisant pour résoudre les pressions à long-terme auxquelles fait face le musée. La Société continuera, de concert avec le ministère du Patrimoine canadien, de chercher des solutions à long terme aux difficultés d'exploitation, telles la hausse des coûts non discrétionnaires et la nécessité de s'occuper de projets d'immobilisation essentiels et de faire avancer les priorités en matière de réconciliation.

Planification stratégique

En octobre 2022, le conseil d'administration a établi de nouvelles orientations stratégiques afin de guider la Société au cours de la période quinquennale de 2023-2024 à 2027-2028. La Société continuera de tirer parti de l'expertise interne et de partager ses collections de manière innovante et ciblée, et donnera la priorité aux voix et aux points de vue de diverses communautés lorsqu'elle fera connaître leurs histoires et leurs récits. Elle doit veiller à ce que les projets soient bien ficelés et à ce que les ressources soient axées sur la réalisation des orientations stratégiques du conseil. Il s'agit notamment de favoriser une culture de l'innovation, d'évaluer en permanence les besoins technologiques et de s'engager de manière proactive auprès des partenaires et des collaborateurs afin d'assurer le respect de leurs attentes en évolution.

Environnement externe

Tendances touristiques et économiques

Le tourisme au Canada poursuit sa reprise beaucoup plus rapidement que ne le prévoyait Destination Canada au départ (2025). Les marchés touristiques ont connu une nouvelle année faste en 2023. Les marchés intérieurs devraient se stabiliser à un niveau légèrement inférieur à celui connu avant la pandémie. Les Musées ont également bénéficié d'une forte reprise des marchés américain, mexicain et européen. Le marché de l'Asie-Pacifique ne s'est pas redressé, et il semble qu'il ne le fera pas dans un avenir proche.

Adaptation aux changements démographiques

La population canadienne subit d'importants changements, avec une population vieillissante en meilleure santé en quête de lieux de rassemblement et d'appartenance. De leur côté, les jeunes générations sont les plus diversifiées sur le plan ethnique en Amérique du Nord. Outre cette normalisation de la diversité, elles se caractérisent par un mode de vie très numérique. Pour répondre à ce vaste éventail d'intérêts, tous les musées doivent créer des espaces accueillants et adaptés, et concevoir des activités et des services qui conviennent à un public multigénérationnel.

Diversité et inclusion

Le MCH s'est engagé à assurer un milieu de travail diversifié, inclusif et sain, et exempt de toute forme de discrimination et de harcèlement. La diversité et l'inclusion ne relèvent pas uniquement du domaine des ressources humaines : pour adhérer pleinement aux principes qui les sous-tendent, les Musées doivent intégrer les objectifs et les considérations en matière de diversité et d'inclusion à la planification et à la réalisation de toutes leurs activités, y compris leurs expositions, leurs collections, leurs programmes et leurs services aux visiteurs. La stratégie en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (EDIA) des Musées repose sur une série de recommandations à mettre en œuvre au cours des trois prochaines années.

Relations avec les peuples autochtones

On observe une conscientisation et un militantisme accrus, au pays et ailleurs, concernant les effets du colonialisme et l'appropriation culturelle. Les musées, en tant que gardiens publics de notre histoire collective, sont au cœur de la lutte pour la représentation, l'identité et la culture matérielle. Le MCH s'est engagé dans un processus de changement institutionnel avec le lancement de son premier *Cadre orientant les relations avec les Autochtones* en 2020. Celui-ci trace une approche pluriannuelle en matière de relations avec les Autochtones, laquelle est axée sur les activités touchant l'accès, la mobilisation et le savoir. Cette approche est fondée sur des principes, soit la transparence, la responsabilisation et l'exercice d'une autorité partagée. Le MCH ne ménage aucun effort pour garantir la conformité de ses politiques, de ses pratiques et de ses programmes aux appels à l'action lancés dans le rapport de la Commission de vérité et de réconciliation et à la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA), et il rendra compte des progrès accomplis, en plus de passer à la prochaine phase du cadre au cours de l'année à venir.

La Société est résolue à faire progresser les initiatives en faveur des langues autochtones, dans la foulée de la Décennie internationale des langues autochtones, et à accroître la compétence culturelle dans tous les secteurs des Musées. La création de conseils et de réseaux autochtones, notamment un groupe de travail algonquin local, un conseil consultatif national et des réseaux et groupes spécialisés, fera davantage valoir les points de vue autochtones et aidera à ce que ceux-ci guident la planification des activités et soient intégrés aux politiques, aux projets et aux pratiques des Musées.

Environnement numérique

En s'appuyant sur les leçons apprises pendant la pandémie, le Musée continue d'intensifier ses efforts pour communiquer avec le public en ligne. La Société a commencé à se servir au cours de l'année écoulée d'une nouvelle stratégie en ce qui a trait à ses sites Web. Fondée sur ses priorités, cette stratégie tient compte de l'évolution du paysage numérique et des études d'audience. Les offres telles que les inaugurations, les visites guidées et les activités habituellement proposées sur place peuvent désormais être entièrement virtuelles ou déployées dans un format hybride, c'est-à-dire en combinant un événement sur place avec un accès en ligne. Les activités en ligne sont essentielles, car elles aident le Musée à accomplir son mandat national en aplanissant les obstacles géographiques. La Société est consciente de la menace que représentent les cyberattaques. Aussi veille-t-elle à assurer une surveillance continue, à améliorer ses systèmes, à imposer des protocoles de cybersécurité à chaque phase des services de TI et à mettre en place de programmes de formation visant à sensibiliser le personnel aux risques.

Changement climatique et développement durable

Les Musées ont pour mandat essentiel de préserver les biens du patrimoine culturel, matériels et immatériels, qui leur ont été confiés pour les générations futures, ce qui ne peut se faire qu'au moyen de pratiques durables à long terme. Ils ont la capacité de favoriser le changement et de mettre en place un développement durable de la Société et des pratiques environnementales, sociales et de gouvernance corporative qui s'harmonisent avec leur vision, leurs valeurs et leurs plans stratégiques. En tant que centres d'éducation, les Musées peuvent également jouer un rôle important dans la sensibilisation au changement climatique par l'intermédiaire d'expositions et de programmes. La Société procédera à une première évaluation de son empreinte environnementale, dans l'espoir de commencer à rendre compte de ses émissions de gaz à effet de serre, de ses déchets, de son énergie et d'autres paramètres environnementaux clés au cours de l'exercice 2024-25.

Bien que les bâtiments du musée comportent certains éléments de conception durable, il faudra financer de nouvelles initiatives environnementales et veiller à les intégrer à l'infrastructure, la consommation d'énergie et la gestion des déchets afin de réduire les impacts du changement climatique et de garantir que les bâtiments et les collections sont préservés et exploités de manière durable.

Économie mondiale

L'incertitude économique mondiale, l'inflation et le ralentissement de la croissance économique ont des répercussions importantes sur les activités et la fréquentation des deux Musées. Les marchés du travail subissent des pressions salariales et des pénuries de main-d'œuvre, et on s'attend à une modération des dépenses de consommation, ce qui accroîtra la pression sur les Musées. On s'attend également à ce que les consommateurs canadiens réduisent encore plus leurs dépenses discrétionnaires pour diverses activités, notamment dans les loisirs, les arts et la culture.

Harmonisation avec les priorités et les orientations du gouvernement

Les plans de la Société sont alignés sur les priorités et les orientations du gouvernement du Canada, la lettre de mandat du ministre du Patrimoine canadien (en poste le 16 décembre 2021) ainsi que les objectifs énoncés dans l'entente sur le rendement de la PDG. Au cours de la période de planification, le MCH continuera d'harmoniser ses pratiques avec la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et de resserrer ses liens avec les Autochtones en veillant à la reconnaissance de leurs droits et en misant sur le respect, la collaboration et le partenariat. Il donnera également son appui pour préserver, promouvoir et redynamiser les langues autochtones au Canada en les rendant plus visibles dans l'ensemble de ses activités. Il tentera de mieux faire connaître les ressources archivistiques liées aux langues autochtones, à les rendre plus accessibles auprès des communautés concernées et à officialiser l'approche à préconiser pour intégrer les langues autochtones aux expositions qui portent sur des thèmes autochtones.

La Société continuera de favoriser le renforcement de l'identité nationale par ses expositions et ses programmes. Les activités liées à la diplomatie culturelle sont en phase avec l'engagement du gouvernement de mettre en place une nouvelle stratégie de diplomatie culturelle. Les Musées collaboreront avec Patrimoine canadien et Affaires

mondiales Canada pour faire progresser cette initiative. De plus, la Société mettra tout en œuvre pour favoriser un milieu de travail diversifié, inclusif et sain, et exempt de toute forme de discrimination et de harcèlement. Par surcroît, la Société s'est engagée à appliquer des principes de construction verte, et à assurer la durabilité et la résilience de son portefeuille de biens immobiliers.

La Société aide au rayonnement d'un gouvernement ouvert et transparent par ses pratiques opérationnelles dans des secteurs comme l'accès à l'information, les ressources humaines et l'approvisionnement. Les pratiques d'approvisionnement sont également gérées conformément à des accords commerciaux internationaux qui appuient la transparence, l'absence de discrimination et l'accès aux marchés publics. La Société appuie activement la Politique sur les langues officielles du gouvernement en proposant une formation appropriée en langue seconde et des examens de validation, en plus de répondre à des normes élevées en matière de services à la clientèle en français et en anglais auprès du grand public. La Société donne également suite à quatre recommandations issues d'un audit sur la gestion des ressources humaines réalisé en 2021 et à 11 recommandations issues de l'Examen spécial de 2023. Le Cadre de gestion du risque de la Société a été mis à jour et amélioré en novembre 2023.

La Société fait foi d'un engagement à maintenir de solides bases financières et opérationnelles afin d'offrir des services muséaux de qualité en intégrant la reddition de comptes à sa planification opérationnelle et à ses rapports, en encourageant l'excellence et en adoptant des pratiques exemplaires.

Rendement antérieur

Malgré une hausse en 2022-2023, le nombre d'activités sur place proposées par les Musées est resté inférieur à celui enregistré avant la pandémie. Parmi les expositions présentées au Musée de l'histoire au cours de cette période figurent : **De Pépinot à la Pat'Patrouille^{MD} – Notre enfance télévisuelle**, qui explore 70 ans de télévision canadienne pour enfants; **Inattendu! Trésors surprenants de Bibliothèque et Archives Canada**, qui présente une grande variété de pièces de la collection nationale de BAC; **Cœurs en liberté – Récits de personnes réfugiées de l'Asie du Sud-Est**, qui, sur panneaux, met l'accent sur ce qu'ont vécu des réfugiés originaires de l'Asie du Sud-Est. Le Musée de la guerre a célébré l'inauguration de l'exposition **Munnings – Artiste de guerre, 1918**, révélant le remarquable héritage de Munnings et proposant au public des activités artistiques inspirées de son œuvre.

Avec 616 000 personnes, la fréquentation sur place en 2022-2023 a presque doublé la cible annuelle et dépassé de 425 000 le total de l'année précédente. Les entrées payées se chiffrent à 500 000, soit 167 % de la cible fixée pour les ventes. L'ouverture de nouvelles expositions a largement contribué à l'augmentation des ventes de billets. Pour obtenir de plus amples détails sur le rendement passé, prière de consulter le rapport annuel 2022-2023 (www.museedelhistoire.ca/wp-content/uploads/2023/10/rapport-annuel-2022-2023.pdf).

Les résultats des deux premiers trimestres de 2023-2024 montrent que la fréquentation continue de se redresser vers les niveaux d'avant la pandémie, avec des chiffres supérieurs à ceux de l'exercice précédent, bien qu'inférieurs aux prévisions. Au MCH, les

groupes de touristes de passage ont été moins nombreux que prévu. La fréquentation enregistrée lors d'évènements estivaux a été forte, mais légèrement inférieure aux prévisions. Les groupes de l'étranger et les groupes d'adultes sont de plus en plus nombreux au MCH. Au MCG, la fréquentation a aussi été inférieure à celle prévue, mais plus élevée que celle de l'exercice précédent. En été, elle a été stimulée par l'ouverture de **Jeux de guerre**, une exposition explorant les liens entre les conflits militaires et les jeux populaires.

3. Objectifs, activités, résultats escomptés et indicateurs de rendement

En octobre 2022, le conseil d'administration a établi les orientations stratégiques suivantes afin de guider les activités et les programmes de la Société au cours de la période quinquennale de 2023-2024 à 2027-2028 :

- 1. Inciter les gens partout au Canada à découvrir divers récits et chapitres d'histoire**
- 2. Favoriser une culture organisationnelle novatrice qui suscite le respect, l'équité et l'appartenance**
- 3. Contribuer activement à la réconciliation et renforcer notre engagement à reconnaître les droits des peuples autochtones**
- 4. Atteindre une plus grande résilience organisationnelle grâce à des pratiques durables**
- 5. Tirer parti de la technologie pour stimuler l'innovation et accroître l'accès aux activités du Musée**

Les orientations stratégiques du conseil correspondent aux trois responsabilités essentielles de la Société et fixent des paramètres pour la planification et la production de rapports. Cette année, la planification et la production de rapports sont axées sur les résultats de chacune des orientations stratégiques. Les nouveaux énoncés de résultats décrivent les avantages que la Société espère voir se concrétiser pour le public canadien ou pour les Musées. Des initiatives clés qui contribueront à la réalisation des orientations stratégiques et des résultats ont été dégagées, de même que les indicateurs de rendement qui mesureront le degré de réussite atteint sur ce plan.

Tous les trimestres, la haute direction fixe des cibles mesurables en vue d'aider les Musées à remplir leurs objectifs stratégiques. Il est à noter qu'une initiative clé peut être attribuée à une orientation stratégique en particulier, mais que la plupart répondent à plusieurs et les soutiennent. Ainsi, il y a une harmonisation avec les activités stratégiques et une interconnexion des initiatives, ce qui permet un soutien à tous les échelons de notre institution en faveur de notre mandat et de nos orientations stratégiques.

Orientation stratégique 1 – Inciter les gens partout au Canada à découvrir divers récits et chapitres d’histoire

Résultat : Tous les Canadiens, de toutes les collectivités partout au pays se reconnaissent dans les histoires et les récits que transmettent nos Musées

Le MCH a établi quatre initiatives clés à l’appui de cette orientation stratégique.

Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de l’engagement auprès des visiteurs

La stratégie d’engagement auprès des visiteurs des Musées articule des objectifs et des approches visant à faire participer le public à l’enrichissement du contenu et des expériences sur place, en ligne et dans les collectivités. Elle fournit des orientations pour assurer une représentation et une participation plus équitables des personnes et des collectivités sous-représentées dans l’ensemble du pays, afin qu’elles se reconnaissent mieux dans notre travail. De plus, elle cernera des possibilités et des moyens appropriés pour intégrer la pensée et la technologie numériques afin d’améliorer les expériences de visite, d’élargir le rayonnement des Musées et d’approfondir l’accès aux activités offertes.

Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de transformation numérique

La stratégie de transformation numérique dont seront dotés les Musées misera sur le déploiement de technologies numériques pour repenser l’approche culturelle, les processus et les programmes existants afin de répondre aux changements de l’environnement, de satisfaire aux nouvelles exigences organisationnelles et d’améliorer et d’innover en permanence l’expérience de visite. Elle modifiera en profondeur la façon dont les Musées s’acquittent de leur mission au service des personnes et des collectivités partout au pays.

Faire progresser le renouvellement de la stratégie de recherche

La stratégie de recherche des Musées, élaborée en 2013, doit être entièrement remaniée. En 2024-2025, la Société progressera vers la mise en œuvre d’une stratégie renouvelée, qui fournira un cadre clair et souple ainsi que des principes clés pour guider les activités de recherche des deux Musées au cours des prochaines années. L’élaboration d’une telle stratégie fera l’objet d’une vaste consultation, tant à l’interne qu’à l’externe. Les principes établis en matière d’EDIA la guideront.

Revoir les pratiques de gestion des collections et faire progresser le renouvellement du plan de gestion des collections

La Société procédera à un examen exhaustif des politiques d’acquisition, de conservation et de gestion des collections, conformément aux normes reconnues du secteur et en tenant compte de la réalité numérique actuelle. Éclairé par la nouvelle stratégie de recherche et combiné avec elle, le plan de gestion des collections qui verra le jour aidera à repérer les lacunes afin d’assurer la représentation des divers récits du Canada en harmonie avec les autres stratégies et plans adoptés (stratégies en matière d’EDIA et d’engagement auprès des visiteurs et plan d’accessibilité).

Indicateurs et cibles

La Société mesurera la réalisation de l'orientation stratégique 1 au moyen des indicateurs suivants :

Recherche et collections

- i. **Le pourcentage d'acquisitions qui comblent des lacunes cernées** – la proportion d'acquisitions dans les domaines de collecte prioritaires. Pour 2024-25, les domaines de collecte prioritaires seront liés aux principes de l'EDIA et seront identifiés dans le cadre de mesure du rendement 2024-25.

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Pourcentage d'acquisitions comblant des lacunes cernées | | | | |
| MCH et MCG | n.d. | n.d. | 30 % | 20 % |

Fréquentation

La fréquentation est une mesure rigoureuse de la capacité des Musées d'attirer des visiteurs par leurs expositions, programmes et activités qui, combinés, fournissent aux Canadiens des occasions de découvrir divers récits et chapitres d'histoire de partout au pays. L'indicateur de la **fréquentation sur place** mesure le nombre de personnes qui entrent dans les édifices du MCH et du MCG. L'indicateur des **entrées payées** mesure le nombre de visiteurs achetant un billet d'entrée. L'indicateur des **visites en ligne** (c.-à-d. sessions) mesure le nombre de consultations des sites Web du MCH et du MCG, y compris les expositions en ligne, les articles de blogue et les microsites comme la zone pédagogique. L'indicateur du **taux de présence en ligne** mesure le pourcentage de sessions ouvertes sur nos sites Web en fonction de leur durée, des transactions, comme l'achat d'un billet, ou du nombre de pages consultées. Les indicateurs des **programmes scolaires virtuels** et des **trousses pédagogiques itinérantes** mesurent le nombre de programmes scolaires virtuels mis en œuvre et le nombre de trousses pédagogiques prêtées (*Ligne de ravitaillement* et *Boîtes à histoires*).

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| ii. Fréquentation sur place (en milliers) | | | | |
| MCH | 106 | 387 | 870 | 650 |
| MCG | 83 | 229 | 390 | 390 |
| Total | 189 | 616 | 1 260 | 1 040 |
| iii. Entrées payées (en milliers) | | | | |
| MCH | 99 | 317 | 390 | 380 |
| MCG | 80 | 183 | 240 | 220 |

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Total | 179 | 500 | 630 | 600 |
| iv. Visites en ligne (en milliers) | | | | |
| MCH | 3 594 | 1 033 | 3 200 | n.d. |
| MCG | 2 552 | 852 | 2 000 | n.d. |
| Total | 6 146 | 1 885 | 5 200 | n.d. |
| v. Taux de présence en ligne | | | | |
| MCH | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| MCG | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| Total | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| vi. Nombre de programmes scolaires virtuels mis en œuvre | | | | |
| MCH et MCG | n.d. | n.d. | 260 | 70 |
| vii. Nombre de trousseaux pédagogiques itinérantes prêtées | | | | |
| MCH et MCG | n.d. | n.d. | 925 | 800 |

viii. Le nombre d'inaugurations d'expositions itinérantes – les expositions itinérantes réalisées par le MCH et le MCG qui sont inaugurées à différents endroits au pays

Les expositions itinérantes sont essentielles pour permettre aux Musées d'entrer en contact avec les Canadiens à l'extérieur de la capitale nationale.

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Nombre d'inaugurations d'expositions itinérantes | | | | |
| MCH | 7 | 8 | 9 | 9 |
| MCG | 5 | 6 | 5 | 4 |
| Total | 12 | 14 | 14 | 13 |

ix. Le nombre de demandeurs auprès de Musées numériques Canada – le nombre de demandes de financement déposées auprès de MNC

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Nombre de demandeurs auprès de MNC | 77 | 59 | n.d. | 60 |

Évènements et partenariats

x. Le nombre d'évènements et d'initiatives de sensibilisation entrepris en partenariat ou en collaboration – le nombre d'évènements et d'initiatives de sensibilisation (sur place, hors site, virtuels ou hybrides) réalisés en partenariat ou en collaboration avec d'autres organismes

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Nombre d'évènements et d'initiatives de sensibilisation entrepris en partenariat ou en collaboration | | | | |
| Total | 29 | 45 | 40 | 40 |

xi. Le nombre de partenariats amorcés pour des projets muséologiques – les partenariats lancés pour favoriser les projets dans des domaines comme les expositions, la recherche et l'édition, la programmation, les collections et l'accès aux ressources et aux installations

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Nombre de partenariats amorcés pour le développement de projets muséologiques | | | | |
| Total | 13 | 12 | 12 | 12 |

Médias et consultation de contenu (année de référence)

La **portée des médias traditionnels** correspond à la diffusion totale de contenu dans la presse écrite et à l'audience enregistrée, alors que la **portée en ligne** correspond à la valeur du lectorat et à la couverture que génère un article ou une mention en ligne (lecture au moyen d'un ordinateur, d'un cellulaire ou d'une tablette). Les chiffres n'ayant pas été déjà suivis apparaissent comme étant non disponibles (n.d.).

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| xii. Incidence des médias et de l'audience enregistrée sur les initiatives muséales et communautaires | | | | |
| MCH : Portée des médias traditionnels | 79,4 M | 42,2 M | 40 M | 37 M |
| MCH : Portée des médias en ligne | n.d. | n.d. | 1 G | 1 G |

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| MCG : Portée des médias traditionnels | 318,9 M | 87,1 M | 75 M | 72 M |
| MCG : Portée des médias en ligne | n.d. | n.d. | 1,5 G | 1,5 G |
| xiii. Taux de consultation et nombre d'impressions sur l'ensemble des canaux de médias sociaux | | | | |
| MCH : Taux de consultation (%) | 2,80 % | 2,30 % | 2,33 % | 2,37 % |
| Nombre d'impressions (en milliers) | 23 953 | 30 717 | 30 025 | 30,102 |
| MCG : Taux de consultation (%) | 2,20 % | 3,40 % | 3,45 % | 3,50 % |
| Nombre d'impressions (en milliers) | 25 101 | 25 323 | 25 027 | 25 102 |
| Taux de consultation moyen (%) | 2,50 % | 2,85 % | 2,89 % | 2,94 % |
| Nombre total d'impressions (en milliers) | 49 055 | 56 041 | 55 052 | 55 204 |

Orientation stratégique 2 – Favoriser une culture organisationnelle novatrice qui suscite le respect, l'équité et l'appartenance

Résultat : Le milieu de travail que constituent les Musées est inclusif et ouvert à l'innovation; le personnel est productif et se montre satisfait.

Le MCH a établi une initiative clé à l'appui de cette orientation stratégique.

1. Poursuivre la mise en œuvre et l'évaluation du « plan d'action visant à enrichir l'expérience du personnel »

La Société va de l'avant avec un plan d'action de transformation culturelle qui soutient la transformation culturelle en cours pour améliorer l'expérience du personnel. Éclairé par les commentaires du personnel, ce plan d'action repose sur quatre piliers : façonner notre culture organisationnelle, accroître la mobilisation du personnel, améliorer le bien-être et la santé mentale, et promouvoir la diversité et l'inclusion. Déjà déployé, le plan d'action sera constamment actualisé au cours des prochaines années. Il comporte plusieurs initiatives, entre autres l'application des recommandations approuvées par des groupes de travail composés d'employés, l'évaluation et l'amélioration de la nouvelle structure de gouvernance organisationnelle, le lancement d'un programme de développement du leadership, une nouvelle stratégie de gestion du personnel, le rayonnement de notre vision et de nos valeurs dans leur reformulation, un plan de mise en œuvre de la stratégie en matière d'EDIA, un cadre de mesure pour assurer la satisfaction des employés, une évaluation du modèle de travail hybride et l'implantation d'un système d'information sur les ressources humaines (SIRH) moderne.

Indicateurs et cibles

La Société mesurera la réalisation de l'orientation stratégique 2 au moyen des indicateurs suivants :

Participation volontaire des travailleurs à d'importantes activités internes

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| xiv. Participation globale aux réunions de l'ensemble du personnel MCH et MCG | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| xv. Participation globale et volontaire à la stratégie en matière d'EDIA MCH et MCG | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| xvi. Participation globale aux groupes d'orientation dirigés par des employés MCH et MCG | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| xvii. Participation globale au sondage auprès du personnel MCH et MCG | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |

Orientation stratégique 3 – Contribuer activement à la réconciliation et renforcer notre engagement à reconnaître les droits des peuples autochtones

Résultats :

Les perspectives et les droits des Premières Nations, des Inuits et des Métis sont intégrés à tous les aspects du travail des Musées.

Les Canadiens sont réceptifs aux efforts que font les Musées pour les inciter à mieux comprendre l'histoire des Premiers Peuples, les conséquences de la colonisation et l'importance de reconnaître les perspectives et les droits des Autochtones.

Le MCH a établi deux initiatives clés à l'appui de cette orientation stratégique.

1. Procéder au rapatriement proactif des biens culturels autochtones, en accordant la priorité aux restes ancestraux et aux objets sacrés

2. Promouvoir le renouvellement du Cadre orientant les relations avec les Autochtones afin de faire progresser les engagements envers les Premières Nations, les Inuits et les Métis

- Lancer au moins un processus de consultation à l'échelle nationale afin d'éclairer la prochaine phase des efforts axés sur les relations avec les Autochtones
- Réaliser une vaste étude de rapprochement afin de poursuivre l'harmonisation des pratiques actuelles, d'éclairer le renouvellement du Cadre orientant les relations avec les Autochtones et d'approfondir certains enjeux
- Mettre sur pied des conseils et des réseaux autochtones

Indicateurs et cibles

La Société mesurera la réalisation de l'orientation stratégique 3 au moyen des indicateurs suivants :

Politiques et procédures mises à jour ou élaborées conformément à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (année de référence)

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| xviii. Nombre total de politiques et de procédures mises à jour ou élaborées selon la DNUDPA MCH et MCG | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |

Projets entrepris par les participants au Programme de stages destinés aux Autochtones (année de référence)

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| xix. Nombre de projets menés par des participants au Programme de stages destinés aux Autochtones MCH et MCG | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |

Nombre de consultations d'objets culturels ou de collections d'archives autochtones (année de référence)

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| xx. Nombre de consultations d'objets culturels ou de collections d'archives autochtones MCH et MCG | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |

Orientation stratégique 4 – Atteindre une plus forte résilience organisationnelle grâce à des pratiques durables

Résultat : La Société planifie et exerce ses activités de manière prévoyante et responsable.

Le MCH a établi trois initiatives clés à l'appui de cette orientation stratégique.

- 1. Faire progresser l'élaboration d'un cadre qui orientera les priorités du développement durable ainsi que des pratiques connexes**

2. Moderniser les modèles et les processus organisationnels

- Réaliser une vérification de l'efficacité pour simplifier les pratiques financières et administratives
- Faire progresser le plan d'action découlant de l'Examen spécial du BVG
- Examiner et renouveler les politiques et les directives

3. Mettre en place une nouvelle structure de promotion des collectes de fonds

Indicateurs et cibles

La Société mesurera la réalisation de l'orientation stratégique 4 au moyen des indicateurs suivants :

La **valeur des activités de financement** – toutes les sommes reçues sous forme de dons annuels et de dons majeurs pour soutenir l'atteinte des grandes priorités de la Société

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| xxi. Valeur des activités de financement (en milliers de dollars) | | | | |
| MCH et MCG | 3 113 | 2 026 | 2 500 | 2 300 |

La **valeur des activités génératrices de recettes** – toutes les sommes recueillies grâce aux activités des Musées, y compris les entrées, les recettes tirées des ventes dans les boutiques et aux comptoirs alimentaires, de la location d'installations et des frais de stationnement

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| xxii. Valeur de toutes les activités génératrices de recettes (en milliers de dollars) | | | | |
| MCH et MCG | 5 871 | 13 264 | 17 165 | 17 074 |

Le **nombre de politiques renouvelées ou élaborées** – les progrès réalisés pour mettre à jour ou assurer la pertinence des politiques de la Société

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| xxiii. Nombre de politiques renouvelées ou élaborées | | | | |
| MCH et MCG | n.d. | 1 | 18 | 12 |

Orientation stratégique 5 – Tirer parti de la technologie pour stimuler l’innovation et accroître l’accès aux activités du Musée

Résultat : La pensée et la technologie numériques sont intégrées à tous les aspects des activités des Musées, améliorant ainsi la façon dont nous remplissons notre mandat et servons la population au Canada.

Le MCH a établi cinq initiatives clés à l’appui de cette orientation stratégique.

1. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de transformation numérique
2. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d’engagement auprès des visiteurs
3. Revoir et moderniser les pratiques de gestion des collections
4. Établir des partenariats favorisant les progrès technologiques
5. Investir dans la technologie pour accroître les gains d’efficacité au travail

Indicateurs et cibles

La Société mesurera la réalisation de l’orientation stratégique 5 au moyen des indicateurs suivants :

Numérisation et accessibilité des collections et du contenu

Nombre de numérisations d’articles de la collection nationale qui sont diffusées en ligne – le nombre d’images d’articles de la collection (artéfacts et documents d’archives) qui sont diffusées en ligne au cours de l’année

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| xiv. Nombre de numérisations d’articles de la collection nationale qui sont diffusées en ligne | | | | |
| MCH | | | 3 000 | 10 000 |
| MCG | | | 2 000 | 2 000 |
| Total | n.d. | n.d. | 5 000 | 12 000 |

Nombre de volets hybrides ou virtuels dans le cadre d’événements et d’initiatives de sensibilisation (année de référence)

| Indicateur de mesure du rendement | 2021-2022 (chiffres réels) | 2022-2023 (chiffres réels) | 2023-2024 (cible annuelle) | 2024-2025 (cible annuelle) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| xv. Nombre de volets hybrides ou virtuels dans le cadre d’événements et d’initiatives de sensibilisation | | | | |
| MCH et MCG | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |

4. États Financiers

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE PRO FORMA AU 31 MARS

| (milliers de dollars) | 2022-23 Réel | 2023-24 Prévision | 2024-25 Projection | 2025-26 Projection | 2026-27 Projection | 2027-28 Projection | 2028-29 Projection |
|---|-----------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ACTIF | | | | | | | |
| Actif à court terme | | | | | | | |
| Trésorerie | 20 648 | 11 583 | 13 596 | 13 996 | 13 538 | 15 158 | 17 078 |
| Trésorerie et placements affecté | 12 760 | 5 468 | 5 324 | 5 324 | 4 068 | 3 868 | 3 668 |
| Placements | 37 413 | 19 233 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 5 580 |
| Créances | 2 257 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 |
| Stocks | 602 | 850 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 |
| Charges payées d'avances | 466 | 550 | 550 | 550 | 550 | 550 | 550 |
| | 74 146 | 39 684 | 32 470 | 32 870 | 31 156 | 32 576 | 29 876 |
| Autres actifs | | | | | | | |
| Placements affectés | 5 347 | 13 157 | 13 651 | 14 701 | 17 201 | 19 201 | 20 201 |
| Placements | 55 171 | 72 961 | 79 961 | 73 961 | 66 961 | 64 961 | 68 381 |
| Collection | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Immobilisations | 183 359 | 183 638 | 187 056 | 180 509 | 173 884 | 161 049 | 147 916 |
| | 318 024 | 309 441 | 313 139 | 302 042 | 289 203 | 277 788 | 266 375 |
| PASSIF ET ACTIF NET | | | | | | | |
| Passif à court terme | | | | | | | |
| Créditeurs et charges à payer | 21 188 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 |
| Apports reportés | 26 026 | 25 228 | 26 298 | 27 888 | 29 492 | 31 462 | 32 232 |
| Produits reportés | 576 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | 47 790 | 37 978 | 39 048 | 40 638 | 42 242 | 44 212 | 44 982 |
| Autres passifs | | | | | | | |
| Avantages sociaux futurs | 15 455 | 17 455 | 19 455 | 21 455 | 23 455 | 25 455 | 27 455 |
| Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations | 5 164 | 5 164 | 5 164 | 5 164 | 5 164 | 5 164 | 5 164 |
| Crédit parlementaire reporté - Fonds de la collection nationale | 11 142 | 11 092 | 11 042 | 10 992 | 10 942 | 10 892 | 10 842 |
| Apports reportés liés aux immobilisations | 171 276 | 170 555 | 171 233 | 156 596 | 140 723 | 127 466 | 115 661 |
| | 203 037 | 204 266 | 206 894 | 194 207 | 180 284 | 168 977 | 159 122 |
| Actif net | | | | | | | |
| Non affecté | 6 979 | 6 979 | 6 979 | 6 979 | 6 979 | 6 979 | 6 979 |
| Affecté pour le renouvellement des expositions permanentes | 19 707 | 19 707 | 19 707 | 19 707 | 19 187 | 17 109 | 14 781 |
| Investissement en actif immobilisé | 40 868 | 40 868 | 40 868 | 40 868 | 40 868 | 40 868 | 40 868 |
| Pertes de réévaluation cumulés | (357) | (357) | (357) | (357) | (357) | (357) | (357) |
| | 67 197 | 67 197 | 67 197 | 67 197 | 66 677 | 64 599 | 62 271 |
| | 318 024 | 309 441 | 313 139 | 302 042 | 289 203 | 277 788 | 266 375 |

Note: Préparé en utilisant les normes comptables du secteur public canadien

ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA
POUR LES EXERCICES TERMINÉS LE 31 MARS 2023 À 2029

| (milliers de dollars) | 2022-23 | 2023-24 | 2024-25 | 2025-26 | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Réel | Prévision | Projection | Projection | Projection | Projection | Projection |
| Financement gouvernemental | | | | | | | |
| Crédit parlementaire - fonctionnement | 70 898 | 70 751 | 75 560 | 75 560 | 75 560 | 75 560 | 75 560 |
| Crédit parlementaire - immobilisations | 2 500 | 2 500 | 2 500 | 2 500 | 2 500 | 2 500 | 2 500 |
| Plus: Budget 2023 | 0 | 5 056 | 5 056 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Conventions collectives ¹ | 106 | 6 857 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moins: Recentrer les dépenses gouvernementales | 0 | (65) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Montant reporté pour des projets particuliers | (6 287) | (8 041) | (2 805) | (2 690) | (2 510) | (2 320) | (2 200) |
| Crédits parlementaires reportés utilisés durant l'année | 4 479 | 17 697 | 17 798 | 3 425 | 2 200 | 2 200 | 2 305 |
| Montant utilisé pour l'acquisition d'immobilisations corporelles | (1 484) | (15 244) | (18 163) | (3 725) | (2 500) | (2 500) | (2 525) |
| Amortissement du financement reporté pour les immobilisations | 15 677 | 15 965 | 17 485 | 18 362 | 18 373 | 15 757 | 14 330 |
| | 85 889 | 95 476 | 97 431 | 93 432 | 93 623 | 91 197 | 89 970 |
| Revenus de la Société | | | | | | | |
| Droits d'entrée et programmes | 5 088 | 6 300 | 6 795 | 6 610 | 7 870 | 9 580 | 10 260 |
| Location d'installations, événements et concessions | 2 480 | 3 464 | 3 475 | 3 760 | 4 100 | 4 335 | 4 555 |
| Ventes - Boutiques | 1 340 | 1 623 | 1 550 | 1 560 | 1 750 | 2 020 | 2 075 |
| Stationnement | 1 313 | 1 395 | 1 440 | 1 230 | 1 380 | 1 710 | 1 800 |
| Produits de placements nets | 2 764 | 3 288 | 3 288 | 3 288 | 1 600 | 1 700 | 1 800 |
| Expositions itinérantes | 65 | 82 | 50 | 70 | 100 | 150 | 215 |
| Adhésions | 237 | 429 | 400 | 200 | 200 | 400 | 450 |
| Autres | 88 | 83 | 76 | 80 | 137 | 137 | 137 |
| Sous-total | 13 375 | 16 664 | 17 074 | 16 798 | 17 137 | 20 032 | 21 292 |
| Dons - Fonds de la collection nationale | 140 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Dons - Projet d'histoire et du MCE | 839 | 525 | 0 | 0 | 1 756 | 1 500 | 500 |
| Autres dons et commandites | 1 375 | 1 850 | 2 400 | 2 400 | 2 400 | 2 400 | 2 400 |
| | 15 729 | 19 139 | 19 574 | 19 298 | 21 393 | 24 032 | 24 292 |
| Dépenses | | | | | | | |
| Collection et recherche | 16 653 | 15 883 | 16 581 | 16 308 | 16 494 | 16 755 | 16 888 |
| Expositions, éducation et communication | 28 421 | 31 904 | 30 587 | 28 752 | 30 008 | 30 039 | 29 580 |
| Locaux | 36 996 | 40 942 | 42 969 | 42 279 | 42 956 | 43 603 | 43 076 |
| Gestion de la Société | 23 040 | 25 886 | 26 868 | 25 391 | 26 078 | 26 910 | 27 046 |
| | 105 110 | 114 615 | 117 005 | 112 730 | 115 536 | 117 307 | 116 590 |
| Résultat net avant le fonds d'aide / réduction | (3 492) | 0 | 0 | 0 | (520) | (2 078) | (2 328) |
| Fonds d'aide pour la pandémie de covid-19 | 4 056 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Résultat net excédentaire (insuffisance) | 564 | 0 | 0 | 0 | (520) | (2 078) | (2 328) |

Note: Préparé en utilisant les normes comptables du secteur public canadien.

¹ Les montants indiqués sont reçus dans le budget supplémentaire, le financement continu est inclus dans la ligne des crédits parlementaire de fonctionnement.

Le déficit prévu pour les années financières 2026-27 et suivantes découle de l'utilisation des actifs nets pour le renouvellement des salles d'exposition permanentes.

**ÉTAT PRO FORMA DES FLUX DE TRÉSORERIE
POUR LES EXERCICES TERMINÉS LE 31 MARS**

| (milliers de dollars) | 2022-23 | 2023-24 | 2024-25 | 2025-26 | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|---|----------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Réel | Prévision | Projection | Projection | Projection | Projection | Projection |
| ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT | | | | | | | |
| Encaissements (clients) | 15 029 | 13 807 | 13 786 | 13 510 | 15 537 | 18 332 | 19 492 |
| Encaissements (crédit parlementaire) | 74 654 | 82 599 | 80 616 | 75 560 | 75 560 | 75 560 | 75 560 |
| Décaissements (personnel) | (43 142) | (35 594) | (37 666) | (39 028) | (39 866) | (41 249) | (41 249) |
| Décaissements (fournisseurs) | (44 207) | (62 286) | (44 341) | (52 115) | (54 777) | (56 223) | (56 658) |
| Apports affectés et revenus de placement connexes | 2 138 | 2 300 | 2 300 | 3 000 | 3 500 | 3 800 | 2 800 |
| Intérêts reçus | 2 915 | 3 288 | 3 288 | 3 288 | 1 600 | 1 700 | 1 800 |
| Flux de trésorerie net provenant des activités de fonctionnement | 7 387 | 4 114 | 17 983 | 4 215 | 1 554 | 1 920 | 1 745 |
| ACTIVITÉS DE PLACEMENT | | | | | | | |
| Augmentation des placements et des placements affectés | (51 626) | (46 058) | (18 944) | (6 500) | (5 500) | (10 000) | (11 000) |
| Diminution des placements et des placements affectés | 46 231 | 46 448 | 21 177 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 |
| Flux de trésorerie net provenant des activités de placement | (5 395) | 390 | 2 233 | 5 500 | 6 500 | 2 000 | 1 000 |
| ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS | | | | | | | |
| Acquisition d'immobilisations | (9 409) | (16 244) | (20 903) | (11 815) | (12 268) | (5 000) | (3 525) |
| ACTIVITÉS DE FINANCEMENT | | | | | | | |
| Crédit parlementaire pour l'acquisition d'immobilisations | 3 025 | 2 500 | 2 500 | 2 500 | 2 500 | 2 500 | 2 500 |
| Augmentation (diminution) de la trésorerie et encaisse affectée | (4 392) | (9 240) | 1 813 | 400 | (1 714) | 1 420 | 1 720 |
| Trésorerie et trésorerie affectée, début de l'exercice: | | | | | | | |
| Trésorerie | 25 073 | 20 648 | 11 583 | 13 596 | 13 996 | 13 538 | 15 158 |
| Trésorerie affectée | 3 666 | 3 699 | 3 524 | 3 324 | 3 324 | 2 068 | 1 868 |
| | 28 739 | 24 347 | 15 107 | 16 920 | 17 320 | 15 606 | 17 026 |
| Trésorerie et trésorerie affectée, à la fin de l'exercice: | | | | | | | |
| Trésorerie | 20 648 | 11 583 | 13 596 | 13 996 | 13 538 | 15 158 | 17 078 |
| Trésorerie affectée | 3 699 | 3 524 | 3 324 | 3 324 | 2 068 | 1 868 | 1 668 |
| | 24 347 | 15 107 | 16 920 | 17 320 | 15 606 | 17 026 | 18 746 |

Note: Préparé en utilisant les normes comptables du secteur public canadien

**ÉTAT PRO FORMA DE L'ÉVOLUTION DE L'ACTIF NET
POUR LES EXERCICES TERMINÉS LE 31 MARS**

| (milliers de dollars) | 2022-23 | 2023-24 | 2024-25 | 2025-26 | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Réal | Prévision | Projection | Projection | Projection | Projection | Projection |
| Non affecté | | | | | | | |
| Actif net, début de l'exercice | 11 372 | 6 979 | 6 979 | 6 979 | 6 979 | 6 979 | 6 979 |
| Résultat net excédentaire | 607 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Transfert à l'actif affecté pour le renouvellement des expositions permanentes | (5 000) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 6 979 |
| Affecté pour le renouvellement des expositions permanentes | | | | | | | |
| Actif net, début de l'exercice | 14 750 | 19 707 | 19 707 | 19 707 | 19 707 | 19 187 | 17 109 |
| Résultat net excédentaire | (43) | 0 | 0 | 0 | (520) | (2 078) | (2 328) |
| Transfert d'actif non affecté | 5 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 19 707 | 19 707 | 19 707 | 19 707 | 19 187 | 17 109 | 14 781 |
| Investissement en actif immobilisé | | | | | | | |
| Actif net, début de l'exercice | 40 868 | 40 868 | 40 868 | 40 868 | 40 868 | 40 868 | 40 868 |
| Résultat net excédentaire | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 40 868 |
| Pertes de réévaluation cumulés | | | | | | | |
| Actif net, début de l'exercice | (226) | (357) | (357) | (357) | (357) | (357) | (357) |
| Résultat net excédentaire | (306) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Changement net dans les pertes de réévaluation cumulés | 175 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | (357) |

Note: Préparé en utilisant les normes comptables du secteur public canadien

**SOMMAIRE DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS
POUR LES EXERCICES TERMINÉS LE 31 MARS 2023 À 2029**

| (milliers de dollars) | 2022-23 Budget | 2023-24 Budget | 2024-25 Budget | 2025-26 Budget | 2026-27 Budget | 2027-28 Budget | 2028-29 Budget |
|------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Fonctionnement | 87 512 | 98 650 | 99 520 | 94 368 | 96 643 | 99 472 | 99 932 |
| Immobilisations | 19 193 | 16 244 | 20 903 | 11 815 | 12 268 | 5 000 | 3 525 |
| Total partiel | 106 705 | 114 894 | 120 423 | 106 183 | 108 911 | 104 472 | 103 457 |
| Moins: revenus | 7 862 | 19 139 | 19 574 | 19 298 | 21 393 | 24 032 | 24 292 |
| actifs nets affectés | 171 | 1 000 | 2 740 | 8 090 | 9 768 | 2 500 | 1 000 |
| financement reporté | 1 880 | 9 656 | 14 993 | 735 | (310) | (120) | 105 |
| Budget total requis | 96 792 | 85 099 | 83 116 | 78 060 | 78 060 | 78 060 | 78 060 |

Note: Préparé en utilisant la méthode de la comptabilité de la trésorerie

**BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS PAR RESPONSABILITÉ
POUR LES EXERCICES TERMINÉS LE 31 MARS 2023 À 2029**

| (milliers de dollars) | 2022-23 Budget | 2023-24 Budget | 2024-25 Budget | 2025-26 Budget | 2026-27 Budget | 2027-28 Budget | 2028-29 Budget |
|---|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Collection et recherche | 15 191 | 15 883 | 16 581 | 16 308 | 16 494 | 16 755 | 16 888 |
| Expositions, éducation et communication | 26 119 | 29 443 | 29 913 | 33 479 | 35 923 | 29 594 | 28 218 |
| Installations | 44 515 | 43 682 | 47 061 | 31 005 | 30 416 | 31 213 | 31 305 |
| Gestion de la Société | 20 880 | 25 886 | 26 868 | 25 391 | 26 078 | 26 910 | 27 046 |
| Total partiel | 106 705 | 114 894 | 120 423 | 106 183 | 108 911 | 104 472 | 103 457 |
| Moins: revenus | 7 862 | 19 139 | 19 574 | 19 298 | 21 393 | 24 032 | 24 292 |
| actifs nets affectés | 171 | 1 000 | 2 740 | 8 090 | 9 768 | 2 500 | 1 000 |
| financement reporté | 1 880 | 9 656 | 14 993 | 735 | (310) | (120) | 105 |
| Budget total requis | 96 792 | 85 099 | 83 116 | 78 060 | 78 060 | 78 060 | 78 060 |

Note: Préparé en utilisant la méthode de la comptabilité de la trésorerie

**BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS AU NIVEAU DES SOUS-ACTIVITÉ
DE RESPONSABILITÉS ESSENTIELLES**

| (milliers de dollars) | 2022-23 | 2023-24 | 2024-25 | 2025-26 | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Budget |
| COLLECTION ET RECHERCHE | | | | | | | |
| Collections | | | | | | | |
| Musée canadien de l'histoire | 4 669 | 3 248 | 3 225 | 3 140 | 3 160 | 3 210 | 3 234 |
| Musée canadien de la guerre | 1 874 | 2 049 | 2 093 | 1 988 | 1 999 | 2 041 | 2 055 |
| | 6 543 | 5 297 | 5 318 | 5 128 | 5 159 | 5 251 | 5 289 |
| Recherche | | | | | | | |
| Musée canadien de l'histoire | 4 225 | 5 390 | 5 732 | 5 687 | 5 766 | 5 854 | 5 902 |
| Musée canadien de la guerre | 1 221 | 1 444 | 1 539 | 1 532 | 1 553 | 1 573 | 1 586 |
| | 5 446 | 6 834 | 7 271 | 7 219 | 7 319 | 7 427 | 7 488 |
| Bibliothèque et Archives | | | | | | | |
| Musée canadien de l'histoire | 2 592 | 3 077 | 3 277 | 3 260 | 3 303 | 3 350 | 3 378 |
| Musée canadien de la guerre | 610 | 675 | 715 | 701 | 713 | 727 | 733 |
| | 3 202 | 3 752 | 3 992 | 3 961 | 4 016 | 4 077 | 4 111 |
| | 15 191 | 15 883 | 16 581 | 16 308 | 16 494 | 16 755 | 16 888 |
| EXPOSITION, ÉDUCATION ET COMMUNICATION | | | | | | | |
| Expositions | | | | | | | |
| Musée canadien de l'histoire | 9 515 | 10 472 | 8 582 | 7 930 | 8 194 | 8 520 | 8 552 |
| Musée canadien de la guerre | 2 448 | 3 087 | 3 169 | 2 930 | 3 027 | 3 147 | 3 160 |
| | 11 963 | 13 559 | 11 751 | 10 860 | 11 221 | 11 667 | 11 712 |
| Programmes | | | | | | | |
| Musée canadien de l'histoire | 5 386 | 5 409 | 5 562 | 5 159 | 5 325 | 5 531 | 5 552 |
| Musée canadien de la guerre | 706 | 878 | 931 | 919 | 935 | 949 | 956 |
| | 6 092 | 6 287 | 6 493 | 6 078 | 6 260 | 6 480 | 6 508 |
| Publications | | | | | | | |
| Musée canadien de l'histoire | 267 | 241 | 245 | 223 | 231 | 242 | 244 |
| Musée canadien de la guerre | 49 | 92 | 93 | 83 | 86 | 91 | 91 |
| | 316 | 333 | 338 | 306 | 317 | 333 | 335 |
| Communications | | | | | | | |
| Musée canadien de l'histoire | 5 618 | 6 184 | 6 418 | 6 059 | 6 223 | 6 424 | 6 459 |
| Musée canadien de la guerre | 1 980 | 2 080 | 2 173 | 2 086 | 2 134 | 2 190 | 2 204 |
| | 7 598 | 8 264 | 8 591 | 8 145 | 8 357 | 8 614 | 8 663 |
| Projets immobiliers | | | | | | | |
| Musée canadien de l'histoire | 150 | 1 000 | 2 740 | 8 090 | 8 268 | 0 | 0 |
| Musée canadien de la guerre | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 500 | 2 500 | 1 000 |
| | 150 | 1 000 | 2 740 | 8 090 | 9 768 | 2 500 | 1 000 |
| | 26 119 | 29 443 | 29 913 | 33 479 | 35 923 | 29 594 | 28 218 |
| GESTION DE LA SOCIÉTÉ | | | | | | | |
| Activités générant des revenus | | | | | | | |
| Musée canadien de l'histoire | 5 168 | 6 640 | 6 848 | 6 393 | 6 586 | 6 827 | 6 856 |
| Musée canadien de la guerre | 1 217 | 1 666 | 1 693 | 1 535 | 1 594 | 1 667 | 1 673 |
| | 6 385 | 8 306 | 8 541 | 7 928 | 8 180 | 8 494 | 8 529 |
| Services à la société | | | | | | | |
| Musée canadien de l'histoire | 8 864 | 10 116 | 10 507 | 9 939 | 10 208 | 10 533 | 10 585 |
| Musée canadien de la guerre | 2 632 | 3 085 | 3 220 | 3 074 | 3 150 | 3 237 | 3 253 |
| | 11 496 | 13 201 | 13 727 | 13 013 | 13 358 | 13 770 | 13 838 |
| Gouvernance | | | | | | | |
| Musée canadien de l'histoire | 2 240 | 3 272 | 3 440 | 3 326 | 3 395 | 3 474 | 3 500 |
| Musée canadien de la guerre | 759 | 1 107 | 1 160 | 1 124 | 1 145 | 1 172 | 1 179 |
| | 2 999 | 4 379 | 4 600 | 4 450 | 4 540 | 4 646 | 4 679 |
| | 20 880 | 25 886 | 26 868 | 25 391 | 26 078 | 26 910 | 27 046 |
| INSTALLATIONS | | | | | | | |
| Gestion immobilière | | | | | | | |
| Musée canadien de l'histoire | 19 025 | 21 657 | 22 024 | 20 877 | 21 334 | 21 908 | 21 959 |
| Musée canadien de la guerre | 6 447 | 6 781 | 6 874 | 6 403 | 6 582 | 6 805 | 6 821 |
| | 25 472 | 28 438 | 28 898 | 27 280 | 27 916 | 28 713 | 28 780 |
| Projets immobiliers | | | | | | | |
| Musée canadien de l'histoire | 18 668 | 14 426 | 16 203 | 3 625 | 2 100 | 1 800 | 2 025 |
| Musée canadien de la guerre | 375 | 818 | 1 960 | 100 | 400 | 700 | 500 |
| | 19 043 | 15 244 | 18 163 | 3 725 | 2 500 | 2 500 | 2 525 |
| | 44 515 | 43 682 | 47 061 | 31 005 | 30 416 | 31 213 | 31 305 |
| Total Musée canadien de l'histoire | 86 237 | 90 132 | 92 063 | 75 618 | 75 825 | 77 673 | 78 246 |
| Total Musée canadien de la guerre | 20 318 | 23 762 | 25 620 | 22 475 | 23 318 | 24 299 | 24 211 |
| Grand Total | 106 705 | 114 894 | 120 423 | 106 183 | 108 911 | 104 472 | 103 457 |

Note: Préparé en utilisant la méthode de la comptabilité de la trésorerie