



MUSÉE
CANADIEN
DE L'HISTOIRE
-
CANADIAN
MUSEUM
OF HISTORY



MUSÉE
CANADIEN
DE LA GUERRE
-
CANADIAN
WAR
MUSEUM

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION
2023-2024 À 2027-2028

ET LES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET
D'IMMOBILISATION POUR 2023-2024

TABLE DES MATIÈRES

Résumé

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

Résumé

Le 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 servir de source pertinente et fiable de recherche et de savoir, en mobilisant des parties prenantes et des publics diversifiés et multigénérationnels, au pays et à l'étranger, et en identifiant des collaborations et des partenariats dynamiques pour favoriser l'innovation et l'engagement. Elle posera des gestes significatifs pour bâtir un milieu de travail plus sain et inclusif. Elle continuera de rapatrier des biens culturels autochtones et d'établir des partenariats fondés sur l'autorité partagée et la transparence avec les communautés autochtones. Elle avancera vers une plus forte résilience organisationnelle ainsi qu'une saine gestion en matière d'écoresponsabilité, tout en reconstituant et en diversifiant les sources de revenus. Enfin, elle poursuivra une transformation en profondeur, notamment axée sur les données, grâce à l'innovation numérique, et tirera parti de la technologie pour élargir son champ d'action et accroître l'accès aux collections et à la recherche.

La Société reste confrontée à des pressions financières à cause de la pandémie et de l'inflation. On s'attend à ce que la fréquentation et les recettes d'exploitation du musée ne retrouvent pas les niveaux de 2019-2020 avant 2024-2025. De plus, la Société restera éprouvée par l'escalade des frais non discrétionnaires relatifs aux expositions et aux besoins d'adaptation.

1. Vue d'ensemble

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 du 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'évènements, 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 des expositions, des programmes et des 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 artefacts 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 outre, les activités de la Société sont conformes à la définition de « musée » adoptée par le Conseil international des musées (ICOM) le 24 août 2022, soit :

Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances.

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 le 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 du ministre du Patrimoine canadien. Le conseil 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. Elle tient également compte du rendement passé ainsi que des priorités et de l'orientation du ministère du Patrimoine canadien et du gouvernement du Canada.

Environnement interne

Bien-être des employés et culture organisationnelle

Instaurer une culture organisationnelle novatrice et équitable qui suscite le respect et un sentiment d'appartenance est une priorité. Le Musée s'y investit, comme en témoigne l'adoption d'un plan d'action visant à enrichir l'expérience des employés. Celui-ci fait suite aux conclusions de l'évaluation menée en milieu de travail de 2021-2022 ainsi qu'à celles de la vérification des ressources humaines. L'objectif est de rétablir la confiance de l'effectif et de lui donner une plus grande latitude d'action. L'affirmation des valeurs en lesquelles croit la Société a réitéré l'engagement de celle-ci en faveur d'une culture améliorée, de même que sa responsabilité à cet égard. Des efforts ont en outre été faits pour soutenir le personnel en cette période difficile, notamment par l'offre de ressources en santé mentale.

Leadership et capacité de l'effectif

Le processus de sélection ouvert, transparent et fondé sur le mérite pour la présidence-direction générale, qui a été lancé en octobre 2020, a trouvé son aboutissement en décembre 2022. La Société poursuit ses efforts pour stabiliser son équipe de dirigeants et sa haute direction, développer la capacité de leadership et assurer la continuité des opérations par la planification de la relève. La création de postes de dirigeants et le déploiement d'une nouvelle structure organisationnelle, annoncés en octobre 2021, viennent appuyer les priorités de la Société et contribuent à instaurer une culture de responsabilisation. Un cadre et des processus de gouvernance solides et efficaces aideront à garantir la collaboration, la stabilité et la continuité.

Un milieu de travail en évolution

Le Musée s'est engagé à élaborer un nouveau modèle de travail hybride post-pandémique pour soutenir tant ses employés sur place que ceux à distance, y compris ceux qui combinent les deux approches. Des investissements dans l'infrastructure, la sécurité et la formation seront nécessaires pour assurer la réussite de ce nouveau modèle.

La Société et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) ont entamé des négociations en mai 2022 afin de renouveler la convention collective du groupe Recherche, qui a expiré le 30 septembre 2019. Les modalités énoncées dans le libellé actuel restent en vigueur jusqu'à la ratification

d'une nouvelle convention. Par ailleurs, la convention avec l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) prendra fin le 31 mars 2023.

Planification financière

La Société reste confrontée à des pressions financières à cause de la pandémie et de l'inflation. De plus, elle restera éprouvée par l'escalade des frais non discrétionnaires relatifs aux expositions et aux besoins d'adaptation.

La décision du gouvernement fédéral d'allouer un financement temporaire en 2022-2023 pour aider les musées nationaux à faire face aux répercussions de la pandémie, qui s'est traduite par l'injection de 4,1 millions de dollars dans son cas, a légèrement atténué ces pressions.

Le financement de base au titre des dépenses d'immobilisations, de 2,5 millions de dollars, ne suffit pas pour répondre aux besoins d'entretien et de réparations tout au long du cycle de vie associés aux deux sites nationaux emblématiques de la Société. À ces besoins s'ajoutent les exigences d'investissement dans l'infrastructure informatique, de sécurité et numérique. Les ressources en capital seront allouées par ordre de priorité afin de garantir l'achèvement des projets les plus urgents.

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 situation au lendemain de la pandémie exige un nouveau mode de pensée, de nouvelles façons de faire. Les grands projets entrepris auparavant, comme le renouvellement du Musée canadien des enfants, font l'objet d'un réexamen. La Société continuera de tirer parti de l'expertise interne et de partager ses collections de manière innovante et ciblée. 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.

Environnement externe

La COVID-19 et ses répercussions

À l'origine de l'un des plus grands bouleversements de l'histoire récente, la pandémie mondiale a modifié les comportements individuels, les modes d'interaction collectifs et les échanges commerciaux. L'avènement d'une possible « fin » de la pandémie incite à l'optimisme, mais il se peut que le virus et ses risques sanitaires subsistent pendant de nombreuses années. Un état d'esprit privilégiant la « réinvention » plutôt que le « retour à la normale » oriente la prise de décisions liées à l'avenir en matière de gestion. Si les visiteurs reviennent dans les musées, l'hésitation reste palpable. Aussi, il importe toujours d'adapter nos pratiques pour leur proposer des options sécuritaires, notamment en poursuivant nos offres numériques.

Tendances touristiques et économiques

Destination Canada prévoit qu'il faudra attendre au moins jusqu'en 2025 pour que le tourisme revienne au rythme connu avant la pandémie. En dépit de la levée des restrictions sur les voyages au Canada et du rétablissement graduel du tourisme international, de nombreux grands marchés touristiques, en particulier des pays de l'Asie-Pacifique, restent lents. Les touristes ne sont pas de retour massivement au Canada. Vu que 70 % des entrées payées annuelles du MCH avant la pandémie provenaient de visiteurs de l'extérieur de la région de la capitale nationale (dont 20 % de l'extérieur du Canada), il va sans dire que la fréquentation et, par conséquent, les recettes ont considérablement baissé.

Adaptation aux changements démographiques

La population canadienne se transforme. La génération du baby-boom avance en âge et, vivant plus longtemps et en meilleure santé, ses membres recherchent des lieux de rassemblement et d'appartenance. Pour répondre à cette tendance, les musées doivent créer des espaces accueillants et adaptés, et concevoir des activités et des services qui conviennent à un public multigénérationnel. Aux antipodes des baby-boomers, la génération Z, la plus diversifiée sur le plan ethnique en Amérique du Nord, constitue le groupe d'âge le plus important au monde. Fièvre d'embrasser la diversité, la génération « native de l'ère numérique » recherche des produits et des marques durables ainsi qu'un emploi qui

répond à une finalité. Pour conserver toute sa pertinence, le Musée peut exploiter davantage les technologies interactives, promouvoir des pratiques commerciales durables et moderniser son milieu de travail.

Diversité et inclusion

Partout dans le monde, les musées s'efforcent d'être des espaces accueillants et accessibles à tous et toutes, s'attaquant de manière proactive à l'exclusion et favorisant le respect mutuel et la coexistence harmonieuse. 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, le Musée doit intégrer les objectifs et les considérations de diversité et d'inclusion dans la planification et la réalisation de toutes ses activités, y compris ses expositions, ses collections, ses programmes et ses services aux visiteurs.

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, se trouvent mêlés à 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*. 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 repose sur des principes, soit la transparence, la responsabilisation et une autorité partagée. Dans l'esprit du rapport de la Commission de vérité et réconciliation et de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, le MCH continue de faire ressortir des liens entre les communautés et les collections. Dans cette démarche, le rapatriement est un élément s'inscrivant dans un vaste éventail d'enjeux.

Recherche crédible et pensée critique

Dans un monde polarisé où la désinformation et la désinformation sont endémiques, les musées sont appelés à jouer un rôle de plus en plus important comme centres de recherche. De récents sondages indiquent qu'ils figurent parmi les sources d'information les plus fiables. Les expositions et les programmes étayés par des études crédibles peuvent favoriser l'émergence de la pensée critique en encourageant les visiteurs à examiner les preuves primaires et à délibérer mûrement avant de tirer leurs propres conclusions. Les musées peuvent servir de lieux propices aux conversations difficiles.

Environnement numérique

Les plateformes numériques offrent d'importantes possibilités pour améliorer les offres muséales, appuyer les efforts de conservation et accroître l'accès aux collections. Les activités en ligne sont également essentielles pour le Musée, car elles l'aident à accomplir son mandat national en aplanissant les obstacles géographiques. En libérant le potentiel des actifs du Musée et en transformant l'expérience muséale, les percées technologiques, entre autres celles axées sur les données, permettent de mieux s'adapter aux attentes changeantes des publics et des partenaires vis-à-vis les institutions culturelles. À mesure que les technologies s'ancrent dans nos modèles et environnements de travail, le besoin de sécurisation numérique se fait plus pressant. Il importe de bien saisir la nature des risques liés à la violation de la confidentialité des données et d'investir dans des stratégies appropriées pour les atténuer.

Changement climatique et notion de durabilité

Bien que les Musées se distinguent tous deux déjà par leur écoconception, il faudra financer de nouvelles initiatives écologiques et veiller à les intégrer à l'infrastructure, aux modes de consommation d'énergie et de gestion des déchets, etc., afin de réduire les répercussions du changement climatique et de s'assurer que les bâtiments et les collections sont préservés de façon durable. Les musées peuvent également jouer un rôle important dans la sensibilisation au changement climatique par le biais d'expositions et de programmes.

Faits saillants du rendement récent

Le MCH et le MCG sont restés affaiblis par la pandémie de COVID-19 au cours de 2021-2022. Les deux ont été fermés au début de l'exercice; le MCH a rouvert le 2 juin avec une capacité d'accueil limitée et le MCG a emboîté le pas le 17 juillet. Une autre vague de COVID-19 en décembre a entraîné une nouvelle fermeture des Musées le 23 décembre, juste avant la période de forte affluence des Fêtes et jusqu'au 26 février.

Néanmoins, les Musées ont présenté de remarquables expositions en 2021-2022. Au MCH, l'exposition *Reines d'Égypte* a exploré le statut et les rôles des souveraines dans l'essor du nouveau royaume de la civilisation de l'Égypte ancienne, alors que *Libertés sacrifiées – La Loi sur les mesures de guerre* a sondé l'importance et la fragilité des libertés civiles au Canada pendant les deux guerres mondiales et la crise d'octobre 1970. Au MCG, *Vies transformées – Récits de la Seconde Guerre mondiale* portait sur les répercussions concrètes de la Seconde Guerre mondiale sur la vie des Canadiens et des Canadiennes. Les Musées ont continué de produire de nouveaux programmes virtuels et d'adapter les programmes existants pour aider les adultes, les familles, les élèves et les personnes éducatrices pendant les confinements et pour atteindre des publics plus vastes à l'échelle nationale. Bien que les résultats de 2021-2022 au chapitre de la fréquentation aient dépassé les cibles fixées pour l'exercice, une comparaison avec les années précédentes permet de constater les répercussions persistantes de la pandémie : malgré un début de reprise, la fréquentation globale des deux Musées a représenté un peu plus d'un dixième de celle de 2019-2020 et les entrées payées à peine un peu plus que le quart de celles enregistrées au cours de cet exercice. Les cibles fixées en ce qui a trait aux collectes de fonds et aux activités génératrices de recettes ont également été dépassées. Les activités dans des domaines tels que la recherche, les collections et les partenariats se sont poursuivis malgré la pandémie, produisant de solides résultats. Pour obtenir de plus amples détails sur le rendement passé, prière de consulter le rapport annuel 2021-2022 (<https://www.museedelhistoire.ca/wp-content/uploads/2022/10/rapport-annuel-2021-2022.pdf>).

Les résultats des deux premiers trimestres de 2022-2023 mettent en relief la reprise en cours face à la pandémie. La réouverture du Musée des enfants en mai et le retour des touristes tout au long de l'été ont concouru à ces résultats plus élevés que prévu. Les ventes de billets sont restées solides en automne grâce à l'inauguration de l'exposition *De Pépinot à la Pat'Patrouille^{MD} – Notre enfance télévisuelle*, qui explore 70 ans de télévision canadienne pour enfants, des années 1950 à nos jours, notamment avec la présentation de costumes originaux et de marionnettes, et bien plus encore.

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, ainsi que sur la lettre de mandat du ministre du Patrimoine canadien (datée du 16 décembre 2021). Au cours de la période de planification, le MCH continuera d'aligner ses pratiques sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et s'engagera à entretenir avec les peuples autochtones des relations fondées sur la reconnaissance de leurs droits, le respect, la collaboration et le partenariat. Il donnera également son appui pour préserver, promouvoir et redynamiser les langues autochtones au Canada par l'identification des ressources archivistiques liées aux langues autochtones et leur mise à disposition auprès des communautés concernées, et en officialisant 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 ne ménagera aucun effort pour assurer 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 mettre en œuvre des principes de construction verte, et d'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 du gouvernement sur les langues officielles 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. Prière de consulter les annexes 7 et 8 pour obtenir de plus amples détails concernant la conformité de la Société aux exigences législatives et stratégiques ainsi qu'aux priorités et orientations du gouvernement.

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.

En juin 2023, le Bureau du vérificateur général (BVG) a remis son rapport d'examen spécial à la suite de son audit du Musée en 2022. Les vérificateurs ont examiné les systèmes et les pratiques du Musée dans les domaines de la gouvernance d'entreprise, de la planification stratégique, de la gestion des risques, de la planification opérationnelle et de la mesure des performances, de la gestion des collections, de la recherche, des expositions et des programmes. Le rapport reconnaît qu'à l'exception de l'importante lacune concernant la conservation des collections, la Société a raisonnablement maintenu les systèmes et les pratiques qui ont été examinés pour remplir son mandat et qu'une transformation culturelle globale est actuellement en cours au Musée. Pour remédier à cette lacune, le Musée met en place des mécanismes spécifiques visant à renforcer les rapports du Musée par l'intermédiaire de son Comité d'audit et des finances.

Le rapport contenait 11 recommandations que le Musée a accepté de mettre en œuvre. Ces recommandations visent à améliorer l'efficacité et la transparence des opérations du Musée tout en garantissant les normes les plus élevées en matière de pratiques muséologiques et de bonne gouvernance. Les travaux avancent déjà sur huit des onze recommandations, les trois autres devant être traitées en 2024-2025. Les conclusions des vérificateurs éclaireront l'élaboration des nouvelles stratégies du Musée en matière de collections et de recherche, prévue pour 2024-2025. La nouvelle structure de gouvernance opérationnelle de la Société, qui sera mise en place à l'automne, soutiendra ce travail et toute la planification future.

3. Objectifs, activités, résultats attendus, indicateurs de rendement et risques

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. La haute direction met en œuvre un cadre de mesure du rendement pour s'assurer de respecter les orientations fixées. Ce cadre contient des priorités de haut niveau liées à des responsabilités essentielles et à des indicateurs de rendement clés pour permettre la surveillance des activités et la production de rapports au conseil, ainsi que pour éclairer l'exercice de planification annuel de la Société. La haute direction fixe des cibles mesurables tous les trimestres qui permettront aux Musées d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Prière de consulter les cibles détaillées et les faits saillants dans l'annexe 3 sur les résultats prévus.

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

Priorités et activités

Le MCH poursuivra quatre priorités de haut niveau à l'appui de cette orientation stratégique :

1. Être une source pertinente et fiable en matière de recherche et de connaissances

Points saillants des activités pour 2023-2024

- a) Renouveler la stratégie de recherche
- b) Poursuivre activement les acquisitions d'importance nationale, matérielles et immatérielles, conformément au plan de développement des collections
- c) Poursuivre la recherche axée sur les résultats à l'appui des expositions à venir, notamment *Musique populaire* (MCH), *Au-delà des lignes – Femmes artistes de guerre* (MCG), *La bataille pour l'Arctique* (MCG) et *Le Canada et la guerre de Sécession* (MCG)
- d) Élargir la collaboration et l'inclusion de voix et de connaissances diverses, notamment en faisant avancer de grands projets d'histoire orale (*Façonner le Canada* au MCH et *Dans leurs mots* au MCG)
- e) Publier ou diffuser les résultats de la recherche par divers moyens, y compris des catalogues d'exposition, des livres, des articles de blogue, des baladodiffusions, des médias sociaux, des conférences et des articles d'opinion

2. Mobiliser des parties prenantes et des publics diversifiés et multigénérationnels, au pays et à l'étranger, en misant sur des expériences de narration et de cocréation inclusives

Points saillants des activités pour 2023-2024

- a) Élargir et approfondir l'engagement auprès des publics par la présentation de récits et la tenue d'événements sur place et en ligne, et en faisant progresser l'élaboration d'une stratégie d'engagement auprès des visiteurs
- b) Présenter des expositions permanentes et temporaires sur des thèmes variés, entre autres *De Pépinot à la Pat'Patrouille^{MD} – Notre enfance télévisuelle* (MCH) et *Jeux de guerre* (MCG)
- c) Faire progresser le projet de renouvellement du Musée canadien des enfants (MCE), tout en gardant celui existant ouvert jusqu'en 2023-2024
- d) Établir les réseaux nationaux de conseillers nécessaires au renouvellement de la salle des Premiers Peuples et des galeries permanentes du MCG
- e) Poursuivre les possibilités de cocréation de programmes publics et éducatifs
- f) Renouveler la stratégie et le modèle orientant la tenue d'expositions itinérantes

3. Faire davantage place à la littératie numérique et aider les musées et les organismes voués au patrimoine à faire connaître leur contenu par l'intermédiaire de Musées numériques Canada

Points saillants des activités pour 2023-2024

- a) Accroître la portée et la visibilité des programmes, les faire connaître davantage et développer de nouvelles ressources pour stimuler l'innovation au sein de la communauté muséale, y compris au MCH
- b) Fournir des possibilités de mentorat et renforcer la capacité numérique des musées et organismes canadiens voués au patrimoine, de taille et de nature diverses

4. Identifier des collaborations et des partenariats dynamiques pour favoriser l'innovation et un engagement plus vaste

Points saillants des activités pour 2023-2024

- a) Dans le cadre des premières étapes de l'élaboration d'une stratégie de partenariats de la Société, établir un registre des partenariats existants et analyser les lacunes et des stratégies permettant d'établir et de tirer parti de partenariats durables et de créer des possibilités de collaboration novatrices
- b) Élaborer et mettre en œuvre des événements, des partenariats et des activités de rayonnement qui attirent des publics nouveaux et diversifiés vers les Musées aux échelles locale, nationale et internationale

Indicateurs et cibles

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

- i. **La stratégie de recherche est renouvelée.**
- ii. **Le pourcentage d'acquisitions qui comblent des lacunes cernées** – la proportion d'acquisitions dans les collections prioritaires

Les acquisitions sont guidées par la stratégie de recherche et le plan des collections. Les lacunes cernées au MCH pour 2023-2024 sont les acquisitions liées à l'histoire contemporaine (depuis environ 1960), à l'histoire autochtone contemporaine, à la culture populaire et à l'histoire orale. Les lacunes cernées au MCG sont les acquisitions liées à la participation du Canada à la guerre de Corée, à la guerre froide et aux conflits contemporains, ainsi que les artefacts qui aident à raconter l'histoire militaire du Canada au XIX^e siècle et avant la Première Guerre mondiale.

Indicateur de mesure du rendement	2019-2020 (chiffres réels)	2021-2022 (chiffres réels)	2022-2023 Cible annuelle	2023-2024 Cible annuelle
Pourcentage d'acquisitions qui comblent des lacunes cernées				
MCH et MCG	nd	38 %	30 %	30 %

- iii. **Le volet recherche publique de la stratégie d'engagement auprès des visiteurs est achevé.**
- iv. La fréquentation est une mesure concrète 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.

La **fréquentation sur place** – le nombre de personnes qui entrent dans les édifices du MCH et du MCG

Les **entrées payées** – le nombre de visiteurs achetant un billet d'entrée

Les **visites en ligne** – 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
 Les **programmes scolaires virtuels** et les **trousses pédagogiques itinérantes** – 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	2019-2020 (chiffres réels)	2021-2022 (chiffres réels)	2022-2023 (cible annuelle)	2023-2024 (cible annuelle)
Fréquentation sur place (en milliers)				
MCH	961	106	180	870
MCG	491	83	170	390
Total	1 452	189	350	1 260
Entrées payées (en milliers)				
MCH	413	99	150	390
MCG	225	80	150	240
Total	638	179	300	630
Visites en ligne (en milliers)				
MCH	3 028	3 594	3 500	3 200
MCG	2 126	2 552	2 200	2 000
Total	5 154	6 146	5 700	5 200
Nombre de programmes scolaires virtuels mis en œuvre				
MCH et MCG	nd	nd	260 (projection)	260
Nombre de trousses pédagogiques itinérantes prêtées				
MCH et MCG	nd	nd	925 (projection)	1 000

Les cibles relatives à la fréquentation sur place et aux entrées payées ont été revues à la hausse pour 2023-2024 afin de refléter la poursuite de la reprise après la pandémie. La cible pour les visites en ligne a été réduite en prévision d'une baisse initiale de l'achalandage sur les sites Web après le lancement de nouveaux sites Web l'année prochaine. Les cibles fixées pour les programmes scolaires virtuels sont maintenues en raison de la capacité opérationnelle, y compris le personnel et l'espace de studio. Les cibles fixées pour les trousses pédagogiques itinérantes ont été légèrement revues à la hausse pour refléter l'augmentation prévue du nombre de trousses disponibles.

- v. 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	2019-2020 (chiffres réels)	2021-2022 (chiffres réels)	2022-2023 (cible annuelle)	2023-2024 (cible annuelle)
Nombre d'inaugurations d'expositions itinérantes				
MCH	12	7	8	9
MCG	8	5	6	5
Total	20	12	14	14

- vi. **Le nombre de demandeurs auprès de Musées numériques Canada et la représentation provinciale-territoriale** – le nombre de demandes de financement déposées auprès de MNC ainsi que le nombre de provinces et de territoires où réside au moins un demandeur

Indicateur de mesure du rendement	2019-2020 (chiffres réels)	2021-2022 (chiffres réels)	2022-2023 (cible annuelle)	2023-2024 (cible annuelle)
Nombre de demandeurs auprès de MNC	77	59	nd	60
Nombre de provinces et territoires représentés	10	9	nd	11

- vii. **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) organisés en partenariat ou en collaboration avec une autre organisation

Indicateur de mesure du rendement	2019-2020 (chiffres réels)	2021-2022 (chiffres réels)	2022-2023 (cible annuelle)	2023-2024 (cible annuelle)
Nombre d'évènements et d'initiatives de sensibilisation entrepris en partenariat ou en collaboration				
MCH	21	19	20	20
MCG	19	10	20	20
Total	40	29	40	40

- viii. **Le nombre de partenariats ou de collaborations 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	2019-2020 (chiffres réels)	2021-2022 (chiffres réels)	2022-2023 (cible annuelle)	2023-2024 (cible annuelle)
Nombre de partenariats amorcés pour le développement de projets muséologiques				
MCH	10	10	6	6
MCG	4	3	6	6
Total	14	13	12	12

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

Priorités et activités

Le MCH poursuivra deux priorités de haut niveau à l'appui de cette orientation stratégique :

- 1. Prendre des mesures significatives en améliorant l'expérience du personnel afin de créer un milieu de travail sain**

Points saillants des activités pour 2023-2024

- a) Mettre en œuvre des activités qui correspondent aux quatre piliers du *Plan d'action pour améliorer l'expérience du personnel* (bien-être et santé mentale; diversité et inclusion; mobilisation des employés; culture), notamment :
 - le programme de récompense et de reconnaissance;
 - la stratégie en matière de diversité, d'équité et d'inclusion;
 - le plan d'action lancé pour répondre à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*;
 - le modèle de travail hybride, élaboré en collaboration avec le personnel et les syndicats.

2. Être une équipe de travail qui sait faire preuve d'adaptabilité, d'innovation et de collaboration

Points saillants des activités pour 2023-2024

- a) Déployer le programme de développement du leadership
- b) Mettre en œuvre des initiatives de formation visant à renforcer les capacités dans l'ensemble de la Société

Indicateurs et cibles

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

- i. **La stratégie en matière de diversité, d'équité et d'inclusion est menée à bien.**
- ii. **La Société mènera un sondage auprès des employés en 2023-2024.** S'appuyant sur les résultats de l'évaluation des effectifs de 2021-2022, le sondage a pour but d'évaluer la perception des employés quant aux améliorations apportées à la culture organisationnelle du MCH et à l'efficacité du plan d'action visant à enrichir l'expérience des employés.
- iii. **La Société élaborera des indicateurs pour mesurer la satisfaction des employés** une fois que le plan d'action visant à enrichir l'expérience des employés sera terminé, et en utilisant les résultats de 2023-2024 comme base de référence.

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

Priorités et activités

Le MCH poursuivra trois priorités de haut niveau à l'appui de cette orientation stratégique :

1. Renforcer nos capacités à l'interne, accroître notre compétence culturelle et soutenir une meilleure représentation des peuples autochtones

Points saillants des activités pour 2023-2024

- a) Faire évoluer le Cadre orientant les relations avec les Autochtones et évaluer les résultats de son plan de mise en œuvre par rapport aux objectifs fixés
- b) Aligner les protocoles, les politiques et les pratiques du Musée sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, et en adapter le libellé en conséquence
- c) Accroître la visibilité des langues autochtones dans l'ensemble du Musée, renforcer l'accès aux ressources archivistiques dans ces langues et donner la priorité à la conservation (numérisation) des collections dans ces langues

2. Soutenir le rapatriement des biens culturels autochtones en donnant la priorité aux restes ancestraux

Points saillants des activités pour 2023-2024

- a) Élaborer et mettre en place une nouvelle politique de rapatriement ainsi qu'un processus de gestion des demandes de rapatriement concurrentes
- b) Œuvrer d'une manière proactive, en collaboration avec les communautés autochtones, au rapatriement de biens culturels au Canada et à l'étranger

3. Établir des partenariats fondés sur les principes de transparence et d'autorité partagée

Points saillants des activités pour 2023-2024

- a) Élaborer une politique et des procédures pour orienter les consultations avec les communautés autochtones
- b) Poursuivre les accords et protocoles d'entente prônant une autorité partagée en ce qui a trait aux collections, aux expositions et aux programmes
- c) Édifier des réseaux et créer des possibilités de collaboration accrue à l'appui des activités du Musée
- d) Améliorer l'accès aux biens culturels autochtones à l'échelle locale, dans les communautés d'origine et sous forme numérique

Indicateurs et cibles

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

- i. **L'achèvement et le renouvellement du plan de mise en œuvre du Cadre orientant les relations avec les Autochtones** – l'état d'avancement du plan établi pour mettre en œuvre le Cadre orientant les relations avec les Autochtones dont s'est doté le MCH

Indicateur de mesure du rendement	2019-2020 (chiffres réels)	2021-2022 (chiffres réels)	2022-2023 (cible annuelle)	2023-2024 (cible annuelle)
Pourcentage d'activités mentionnées dans le plan de mise en œuvre associé au Cadre orientant les relations avec les Autochtones qui sont menées à bien				
MCH et MCG	nd	55 %	100 %	100 %
Le plan de mise en œuvre du Cadre orientant les relations avec les Autochtones est renouvelé				
MCH et MCG	nd	nd	nd	Complété

Presque toutes les mesures prévues dans le plan de mise en œuvre sont en voie d'être appliquées d'ici la fin de 2022-2024, mais des éléments ont été ajoutés au cours de la période de trois ans. L'objectif pour 2023-2024 est de mener à bien les mesures dont fait actuellement état le plan. En outre, le plan sera renouvelé en 2023-2024, avec de nouveaux éléments cernés pour la prochaine période triennale.

Orientation stratégique 4 : Atteindre une plus grande résilience organisationnelle grâce à des pratiques durables

Priorités et activités

Le MCH poursuivra trois priorités de haut niveau à l'appui de cette orientation stratégique :

1. Mettre sur pieds diverses initiatives afin d'améliorer notre efficacité organisationnelle

Points saillants des activités pour 2023-2024

- a) Mettre en œuvre le cadre de gouvernance organisationnelle de la Société, en assurer le suivi et en évaluer l'efficacité
- b) Faire progresser le cadre des politiques de la Société et renouveler les politiques prioritaires
- c) Créer un plan pour répondre aux résultats de l'examen spécial du BVG
- d) Élaborer un cadre de priorisation des projets d'immobilisations pour remédier au vieillissement de l'infrastructure et moderniser les principaux systèmes d'exploitation
- e) Mettre à jour le plan de continuité des activités
- f) Mettre à jour le processus de développement de l'expérience (PDE) afin d'obtenir un modèle plus souple et favorisant davantage la collaboration pour la conception d'expositions et d'autres expériences

2. Reconstituer et diversifier les sources de revenus

Points saillants des activités pour 2023-2024

- a) Accroître le soutien philanthropique et évaluer stratégiquement les campagnes de financement pour les mettre au diapason des priorités essentielles
- b) Rétablir et consolider la génération des recettes à partir des entrées, des adhésions et des activités commerciales, notamment en concevant une nouvelle stratégie de vente au détail et en révisant l'offre de services de restauration et de location des installations
- c) Développer une offre muséale sur place captivante pour les visiteurs et les membres en proposant, entre autres, des programmes, des événements et des visites aux groupes pour augmenter la fréquentation et générer à nouveau des recettes
- d) Développer et renforcer les partenariats locaux, régionaux et nationaux avec le gouvernement, l'industrie du tourisme et les organismes du portefeuille ministériel pour reconquérir le marché

3. Promouvoir une saine gestion en matière d'écoresponsabilité

Points saillants des activités pour 2023-2024

- a) Faire progresser l'élaboration d'un cadre qui orientera les priorités environnementales, sociales et en matière de gouvernance

Indicateurs et cibles

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

- i. Le **nombre de politiques renouvelées ou élaborées** – les progrès réalisés pour mettre à jour ou assurer la pertinence des politiques de la Société
La Société a entrepris un examen complet de ses politiques et autres instruments en 2021-2022. Elle compte une cinquantaine de politiques, dont 38 doivent être mises à jour et 12 doivent être élaborées.

Indicateur de mesure du rendement	2019-2020 (chiffres réels)	2021-2022 (chiffres réels)	2022-2023 (cible annuelle)	2023-2024 (cible annuelle)
Nombre de politiques renouvelées ou élaborées				
MCH et MCG	2	0	6	18

Des 50 politiques qui doivent être renouvelées ou élaborées, six feront l'objet d'une attention particulière en 2022-2023 et 18 autres en 2023-2024. Les 26 politiques restantes seront traitées en 2024-2025 et 2025-2026.

- ii. **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	2019-2020 (chiffres réels)	2021-2022 (chiffres réels)	2022-2023 (cible annuelle)	2023-2024 (cible annuelle)
Valeur des activités de financement (en milliers de dollars)				
MCH et MCG	2 553	3 113	2 700	2 500

La cible fixée pour les activités de financement a été légèrement revue à la baisse pour 2023-2024 afin de refléter le ralentissement économique actuel et les conséquences importantes qu'il a déjà eues sur nos efforts de collecte de fonds.

- iii. **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	2019-2020 (chiffres réels)	2021-2022 (chiffres réels)	2022-2023 (cible annuelle)	2023-2024 (cible annuelle)
Valeur de toutes les activités génératrices de recettes (en milliers de dollars)				
MCH et MCG	17 016	5 871	7 809	17 165

- iv. **Les exigences d'un cadre d'orientation des priorités environnementales, sociales et en matière de gouvernance sont clarifiées et précisées.**

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

Priorités et activités

Le MCH poursuivra deux priorités de haut niveau à l'appui de cette orientation stratégique :

- 1. Poursuivre une transformation organisationnelle axée notamment sur les données et soutenue par l'innovation numérique**

Points saillants des activités pour 2023-2024

- Concevoir une vision de la transformation numérique
- Accroître la compétence numérique et lancer des initiatives novatrices à cet égard
- Mettre en place des outils d'analyse adaptés aux sites Web et préparer de nouveaux tableaux de bord pour éclairer la prise de décisions et le développement des affaires

- d) Revoir l'approche de gestion des relations avec la clientèle et la personnaliser davantage
- e) Intégrer les stratégies en matière de données au cadre de mesure du rendement

2. Bonifier l'expérience numérique afin qu'un public plus nombreux s'intéresse aux collections, aux activités de recherche, aux expositions et aux programmes du Musée

Points saillants des activités pour 2023-2024

- a) Lancer de nouveaux sites Web, pour le MCH et pour le MCG, ainsi qu'un nouvel intranet
- b) Miser sur la préparation d'un plan de numérisation durable pour faire progresser la numérisation des collections prioritaires
- c) Mettre en œuvre une stratégie de développement de contenu en ligne, et veiller à la parfaire pour accroître la consultation de ce contenu
- d) Mettre à l'essai et évaluer des expériences numériques novatrices pour la mise en récit

Indicateurs et cibles

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

- i. **Une vision de la transformation numérique est déterminée.**
- ii. **Quatorze tableaux de bord sont élaborés pour les sites Web du MCH, du MCG et de MNC.**
- iii. **Dix nouveaux modèles sont développés dans le système de gestion des relations avec la clientèle.**
- iv. **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	2019-2020 (chiffres réels)	2021-2022 (chiffres réels)	2022-2023 (cible annuelle)	2023-2024 (cible annuelle)
Nombre d'articles numérisés de la collection qui sont accessibles en ligne				
MCH				3 000
MCG				2 000
Total	nd	nd	nd	5 000

- v. En 2023-2024, la Société concevra un indicateur de rendement pour mesurer l'**innovation numérique** et établira une base de référence, par rapport à laquelle les résultats commenceront à être rapportés en 2024-2025.

Risques et stratégies d'atténuation

Le cadre de gestion du risque de la Société exige un renouvellement du profil de risque de la Société tous les trois ans ainsi qu'une mise à jour annuelle. Ce renouvellement a été mené à bien en novembre 2020 et des mises à jour annuelles ont été entreprises en octobre 2021 et en septembre 2022.

Au terme de la mise à jour de 2022, le profil de risque de la Société comporte les 13 risques suivants, classés selon leur incidence et leur probabilité :

1. Engagement sur le marché
2. Finances
3. Pérennité de l'infrastructure
4. Relations avec les Autochtones

5. Culture de la Société
6. Cybersécurité
7. Inclusion, équité et accessibilité
8. Ressources humaines
9. Orientation stratégique
10. Pertinence
11. Continuité des opérations
12. Gouvernance
13. Collection

Les stratégies d'atténuation pour les risques les plus importants sont présentées à l'annexe 6. Les risques sont évalués dans le contexte de la Société et sont d'une moindre importance dans celui, plus vaste, du gouvernement du Canada.

4. États financiers

BILAN PRO FORMA AU 31 MARS

(milliers de dollars)	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
	Réal	Prévision	Projection	Projection	Projection	Projection	Projection
ACTIF							
Actif à court terme							
Trésorerie	46 000	17 740	16 694	14 620	12 055	9 304	9 624
Trésorerie et placements affecté	12 335	8 530	5 076	5 736	6 635	7 591	8 491
Placements	12 384	12 400	15 084	14 076	11 755	4 000	4 000
Créances	1 320	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Stocks	740	850	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Charges payées d'avances	397	550	550	550	550	550	550
	73 176	42 070	40 404	37 982	33 995	24 445	25 665
Autres actifs							
Placements affectés	4 676	8 130	11 831	11 771	11 587	11 531	11 531
Placements	37 103	67 687	64 919	65 851	66 417	74 172	74 172
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	203 763	196 048	199 043	192 935	184 697	172 351	156 370
	318 719	313 936	316 198	308 540	296 697	282 500	267 739
PASSIF ET ACTIF NET							
Passif à court terme							
Créditeurs et charges à payer	13 672	12 000	11 000	10 500	10 000	10 000	10 000
Apports reportés	18 337	18 296	19 913	21 713	23 458	25 218	26 788
Produits reportés	794	750	750	750	750	750	750
	32 803	31 046	31 663	32 963	34 208	35 968	37 538
Autres passifs							
Avantages sociaux futurs	11 848	12 548	13 248	13 948	14 648	15 348	16 048
Crédit parlementaire reporté - Fonds de la collection nationale	10 910	10 860	10 810	10 760	10 710	10 660	10 610
Apports reportés liés aux immobilisations	191 736	188 102	189 129	179 521	165 783	149 926	134 695
	214 494	211 510	213 187	204 229	191 141	175 934	161 353
Actif net							
Non affecté	15 761	10 761	10 761	10 761	10 761	10 761	10 761
Affecté pour le renouvellement des expositions permanentes	14 793	19 751	19 719	19 719	19 719	18 969	17 219
Investissement en actif immobilisé	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868
	71 422	71 380	71 348	71 348	71 348	70 598	68 848
	318 719	313 936	316 198	308 540	296 697	282 500	267 739

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

ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA
POUR LES EXERCICES TERMINÉS LE 31 MARS 2021 À 2027

(milliers de dollars)	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
	Réel	Prévision	Projection	Projection	Projection	Projection	Projection
Financement gouvernemental							
Crédit parlementaire - MCH	75 665	72 768	72 768	72 768	72 768	72 768	72 768
Plus: Crédits parlementaire							
Financement pour immobilisations (Budget 2016)	1 604	0	0	0	0	0	0
Panthéon des sports (Budget 2021)	0	6 900	455	455	455	455	455
Prévision du financement à recevoir:							
Conventions collectives	0	0	1 385	2 035	2 665	3 275	3 865
Montant reporté pour des projets particuliers	(14 705)	(7 892)	(3 520)	(3 350)	(3 180)	(3 665)	(2 820)
Crédits parlementaires reportés utilisés durant l'année	1 911	9 772	17 994	8 095	4 370	2 200	2 525
Montant utilisé pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	(2 270)	(8 836)	(18 294)	(8 395)	(4 670)	(1 845)	(2 825)
Amortissement du financement reporté pour les immobilisations	16 637	16 680	17 267	18 003	18 408	18 357	18 056
	78 842	89 392	88 055	89 611	90 816	91 545	92 024
Revenus de la Société							
Droits d'entrée et programmes	292	1 933	3 045	4 300	6 160	7 430	7 460
Location d'installations, événements et concessions	28	505	695	1 215	1 885	2 455	2 820
Ventes - Boutiques	142	630	950	1 315	1 870	2 245	2 250
Stationnement	178	576	940	1 230	1 740	2 100	2 100
Produits de placements nets	1 656	1 600	1 600	1 600	1 600	1 700	1 800
Expositions itinérantes	50	91	50	70	100	150	215
Adhésions	0	290	450	500	600	700	750
Autres	79	90	79	83	140	140	140
Sous-total	2 425	5 715	7 809	10 313	14 095	16 920	17 535
Dons - Fonds de la collection nationale	5	100	100	100	100	100	100
Dons - Projet d'histoire et du MCE	736	1 028	653	300	3 185	0	0
Autres dons et commandites	1 597	1 019	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
	4 763	7 862	9 562	11 713	18 380	18 020	18 635
Dépenses							
Collection et recherche	11 564	19 147	13 726	13 771	14 403	14 540	14 766
Expositions, éducation et communication	23 544	29 083	30 496	29 673	32 493	33 063	34 448
Locaux	34 246	36 389	38 972	39 615	42 583	42 953	43 134
Gestion de la Société	16 272	17 589	18 511	18 265	19 717	19 759	20 061
	85 626	102 208	101 705	101 324	109 196	110 315	112 409
Résultat net avant le fonds d'aide / réduction	(2 021)	(4 954)	(4 088)	0	0	(750)	(1 750)
Fonds d'aide pour la pandémie de covid-19	4 257	4 912	4 056	0	0	0	0
Résultat net excédentaire (insuffisance)	2 236	(42)	(32)	0	0	(750)	(1 750)

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

Le déficit prévu pour les années financières 2021-22 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)	2020-21 Réal	2021-22 Prévision	2022-23 Projection	2023-24 Projection	2024-25 Projection	2025-26 Projection	2026-27 Projection
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT							
Encaissements (clients)	5 139	3 391	6 209	8 713	12 495	15 220	15 735
Encaissements (crédit parlementaire)	66 643	82 080	76 164	72 758	73 388	73 998	74 588
Décaissements (personnel)	(38 827)	(36 894)	(38 966)	(40 328)	(41 166)	(42 549)	(42 549)
Décaissements (fournisseurs)	(29 612)	(47 110)	(30 164)	(36 270)	(47 196)	(47 959)	(49 029)
Apports affectés et revenus de placement connexes	3 285	2 000	2 000	2 000	5 000	2 000	2 000
Intérêts reçus	1 663	1 600	1 600	1 600	1 600	1 700	1 800
Flux de trésorerie net provenant des activités de fonctionnement	8 291	5 067	16 843	8 473	4 121	2 410	2 545
ACTIVITÉS DE PLACEMENT							
Augmentation des placements et des placements affectés	(4 500)	(48 040)	(16 384)	(15 816)	(12 444)	(6 000)	(6 000)
Diminution des placements et des placements affectés	17 792	17 440	16 468	15 392	13 699	6 000	6 000
Flux de trésorerie net provenant des activités de placement	13 292	(30 600)	84	(424)	1 255	0	0
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS							
Acquisition d'immobilisations	(5 593)	(9 007)	(20 294)	(11 895)	(10 170)	(6 761)	(3 825)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Crédit parlementaire pour l'acquisition d'immobilisations	14 919	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Augmentation (diminution) de la trésorerie et encaisse affectée	30 909	(32 040)	(867)	(1 346)	(2 294)	(1 851)	1 220
Trésorerie et trésorerie affectée, début de l'exercice:							
Trésorerie	19 869	46 000	17 740	16 694	14 620	12 055	9 304
Trésorerie affectée	2 515	7 293	3 513	3 692	4 420	4 691	5 591
	<u>22 384</u>	<u>53 293</u>	<u>21 253</u>	<u>20 386</u>	<u>19 040</u>	<u>16 746</u>	<u>14 895</u>
Trésorerie et trésorerie affectée, à la fin de l'exercice:							
Trésorerie	46 000	17 740	16 694	14 620	12 055	9 304	9 624
Trésorerie affectée	7 293	3 513	3 692	4 420	4 691	5 591	6 491
	<u>53 293</u>	<u>21 253</u>	<u>20 386</u>	<u>19 040</u>	<u>16 746</u>	<u>14 895</u>	<u>16 115</u>

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)	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
	Réal	Prévision	Projection	Projection	Projection	Projection	Projection
Non affecté							
Actif net, début de l'exercice	13 482	15 761	10 761	10 761	10 761	10 761	10 761
Résultat net excédentaire	2 279	0	0	0	0	0	0
Transfert à l'actif affecté pour le renouvellement des expositions permanentes	0	(5 000)	0	0	0	0	0
	15 761	10 761					
Affecté pour le renouvellement des expositions permanentes							
Actif net, début de l'exercice	14 836	14 793	19 751	19 719	19 719	19 719	18 969
Résultat net excédentaire	(43)	(42)	(32)	0	0	(750)	(1 750)
Transfert d'actif non affecté	0	5 000	0	0	0	0	0
	14 793	19 751	19 719	19 719	19 719	18 969	17 219
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						

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 2021 À 2027**

(milliers de dollars)	2020-21 Budget	2021-22 Budget	2022-23 Budget	2023-24 Budget	2024-25 Budget	2025-26 Budget	2026-27 Budget
Fonctionnement	76 743	85 486	84 406	83 321	90 788	91 208	92 603
Immobilisations	5 783	9 007	20 294	11 895	10 170	6 761	3 825
Total partiel	82 526	94 493	104 700	95 216	100 958	97 969	96 428
Moins: revenus	4 589	7 862	9 562	11 713	18 380	18 020	18 635
actifs nets affectés	213	171	2 000	3 500	5 500	4 916	1 000
financement reporté	(3 434)	1 880	14 474	4 745	1 190	(1 465)	(295)
Budget total requis	81 158	84 580	78 664	75 258	75 888	76 498	77 088

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 2021 À 2027**

(milliers de dollars)	2020-21 Budget	2021-22 Budget	2022-23 Budget	2023-24 Budget	2024-25 Budget	2025-26 Budget	2026-27 Budget
Collection et recherche	11 218	19 147	13 726	13 771	14 403	14 540	14 766
Expositions, éducation et communication	24 687	25 733	28 991	29 716	34 583	33 870	30 369
Installations	29 592	32 024	43 472	33 464	32 255	29 800	31 232
Gestion de la Société	17 029	17 589	18 511	18 265	19 717	19 759	20 061
Total partiel	82 526	94 493	104 700	95 216	100 958	97 969	96 428
Moins: revenus	4 589	7 862	9 562	11 713	18 380	18 020	18 635
actifs nets affectés	213	171	2 000	3 500	5 500	4 916	1 000
financement reporté	(3 434)	1 880	14 474	4 745	1 190	(1 465)	(295)
Budget total requis	81 158	84 580	78 664	75 258	75 888	76 498	77 088

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)	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
	Budget						
COLLECTION ET RECHERCHE							
Collections							
Musée canadien de l'histoire	2 245	9 063	3 169	3 178	3 318	3 349	3 398
Musée canadien de la guerre	1 918	2 233	2 331	2 327	2 447	2 463	2 498
	4 163	11 296	5 500	5 505	5 765	5 812	5 896
Recherche							
Musée canadien de l'histoire	3 855	4 236	4 436	4 466	4 651	4 704	4 780
Musée canadien de la guerre	609	905	948	954	994	1 004	1 022
	4 464	5 141	5 384	5 420	5 645	5 708	5 802
Bibliothèque et Archives							
Musée canadien de l'histoire	2 312	2 296	2 406	2 416	2 529	2 555	2 596
Musée canadien de la guerre	279	414	436	430	464	465	472
	2 591	2 710	2 842	2 846	2 993	3 020	3 068
	11 218	19 147	13 726	13 771	14 403	14 540	14 766
EXPOSITION, ÉDUCATION ET COMMUNICATION							
Expositions							
Musée canadien de l'histoire	10 085	10 625	11 253	10 790	12 236	12 118	12 281
Musée canadien de la guerre	2 069	2 330	2 458	2 397	2 642	2 634	2 674
	12 154	12 955	13 711	13 187	14 878	14 752	14 955
Programmes							
Musée canadien de l'histoire	5 051	5 272	5 565	5 409	5 996	5 970	6 055
Musée canadien de la guerre	839	756	792	793	837	842	857
	5 890	6 028	6 357	6 202	6 833	6 812	6 912
Publications							
Musée canadien de l'histoire	168	316	333	319	363	360	365
Musée canadien de la guerre	72	75	79	75	86	85	86
	240	391	412	394	449	445	451
Communications							
Musée canadien de l'histoire	4 232	4 428	4 606	4 549	4 899	4 913	4 989
Musée canadien de la guerre	1 958	1 760	1 905	1 884	2 024	2 032	2 062
	6 190	6 188	6 511	6 433	6 923	6 945	7 051
Projets immobiliers							
Musée canadien de l'histoire	213	171	2 000	3 500	4 000	2 416	0
Musée canadien de la guerre	0	0	0	0	1 500	2 500	1 000
	213	171	2 000	3 500	5 500	4 916	1 000
	24 687	25 733	28 991	29 716	34 583	33 870	30 369
GESTION DE LA SOCIÉTÉ							
Activités générant des revenus							
Musée canadien de l'histoire	3 495	3 773	3 966	3 923	4 222	4 235	4 300
Musée canadien de la guerre	722	801	847	825	910	907	919
	4 217	4 574	4 813	4 748	5 132	5 142	5 219
Services à la société							
Musée canadien de l'histoire	7 902	8 319	8 761	8 630	9 344	9 359	9 497
Musée canadien de la guerre	2 301	2 436	2 561	2 532	2 723	2 729	2 774
	10 203	10 755	11 322	11 162	12 067	12 088	12 271
Gouvernance							
Musée canadien de l'histoire	1 953	1 691	1 779	1 764	1 885	1 894	1 923
Musée canadien de la guerre	656	569	597	591	633	635	648
	2 609	2 260	2 376	2 355	2 518	2 529	2 571
	17 029	17 589	18 511	18 265	19 717	19 759	20 061
INSTALLATIONS							
Gestion immobilière							
Musée canadien de l'histoire	18 289	17 333	18 801	18 767	20 573	20 878	21 216
Musée canadien de la guerre	5 733	5 855	6 377	6 302	7 012	7 077	7 191
	24 022	23 188	25 178	25 069	27 585	27 955	28 407
Projets immobiliers							
Musée canadien de l'histoire	5 113	8 461	18 069	8 170	3 995	1 650	2 550
Musée canadien de la guerre	457	375	225	225	675	195	275
	5 570	8 836	18 294	8 395	4 670	1 845	2 825
	29 592	32 024	43 472	33 464	32 255	29 800	31 232
Total Musée canadien de l'histoire	64 700	75 813	83 144	72 381	74 011	71 985	73 950
Total Musée canadien de la guerre	17 613	18 509	19 556	19 335	21 447	21 068	21 478
Grand Total	82 526	94 493	104 700	95 216	100 958	97 969	96 428

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