



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 2025-2026 À 2029-2030

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET DES
IMMOBILISATIONS 2025-2026

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	3
1. Aperçu	4
2. Environnement opérationnel	6
3. Objectifs, activités, risques, résultats escomptés et indicateurs de rendement	14
4. États financiers	30

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 défini de nouvelles orientations stratégiques visant à guider la Société pour la période de cinq ans 2023-2024 à 2027-2028 :

- 1. Inciter les gens de 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. Faire progresser 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. Exploiter la technologie pour stimuler l'innovation et approfondir l'accès aux activités du Musée.**

La Société fait des progrès audacieux et transformateurs, façonnant activement un avenir où nos Musées accueillent les changements afin d'être à l'avant-garde du leadership culturel et éducatif canadien. En embrassant la diversité et l'inclusion, nous nous engageons à faire en sorte que les communautés dans tout le pays se reconnaissent dans nos recherches, nos collections, nos expositions et nos initiatives, et qu'elles puissent s'engager sans entraves dans un dialogue et des expériences marquants, tout en contribuant à notre récit et à notre identité nationale dynamiques. La société s'est positionnée comme un employeur de choix, encourageant une culture de travail créative, donnant la priorité au bien-être et à la croissance, et offrant un environnement de pensée innovante qui intègre les avancées et les ressources numériques, en modernisant notre approche de la muséologie. Le Musée favorisera la réconciliation avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis grâce à des relations significatives et réciproques et à la cocréation. Grâce à des orientations stratégiques tournées vers l'avenir et à un engagement inébranlable en faveur de la responsabilité, du développement durable et de la gouvernance responsable, le Musée améliore la réalisation de son mandat et s'engage auprès des citoyens de l'ensemble du Canada.

Le Musée crée des expériences qui suscitent l'intérêt, inspirent la participation et renforcent notre réputation en tant que ressource nationale fiable. Des initiatives dynamiques et innovantes continueront à renforcer notre pertinence, en veillant à ce que nos visiteurs et nos parties prenantes restent enthousiastes et connectés.

La Société reste confrontée à des pressions financières dues à l'instabilité économique mondiale, à l'inflation et à la disponibilité de la main-d'œuvre. Elle prévoit que les recettes générées par la fréquentation en 2025-2026, 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. Les locations d'installations continueront à accueillir des événements plus modestes, ce qui aura un impact sur les produits malgré un volume accru. La Société continuera également à être confrontée à l'augmentation des coûts non discrétionnaires liés aux locaux et aux expositions, mais surtout à l'augmentation des coûts d'entretien et de réparation de ses deux Musées.

La Société maintient ses efforts pour appliquer les 11 recommandations formulées par le Bureau du vérificateur général (BVG) dans son rapport de l'Examen spécial, publié en 2023.

La Société a réalisé des progrès considérables dans l'avancement de la culture d'entreprise, en continuant à se concentrer sur l'amélioration de l'expérience du personnel et sur la promotion d'un environnement de travail positif et inclusif. Forte du succès de son plan d'action sur l'expérience du personnel, la Société reste déterminée à renforcer son cadre de gouvernance opérationnelle, en veillant à ce que la croissance de l'organisation et le bien-être du personnel restent des priorités absolues à mesure que nous avançons.

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 entité juridique distincte, appartenant entièrement à 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. Enfin, elle rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Identité et de la Culture canadiennes et ministre responsable des Langues officielles.

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 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.

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 significative.

NOTRE VISION

Osez 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. Elle surveille les principales tendances et forces motrices, en reconnaissant l'accélération rapide du rythme des changements dans l'environnement. Cela souligne la nécessité d'adopter des approches de planification qui renforcent la réactivité et l'adaptabilité à des changements importants et rapides. La Société tient également compte du rendement passé ainsi que des priorités et de l'orientation du ministère du Patrimoine canadien et du gouvernement du Canada pour guider son processus de planification.

Environnement interne

Planification stratégique

En octobre 2022, le conseil d'administration a défini des orientations stratégiques pour les années 2023-2024 à 2027-2028. La Société vise à tirer parti de son expertise interne et à partager les collections de façons innovantes, en donnant la priorité aux voix et aux points de vue communautaires dans la narration. Il est essentiel de veiller à ce que les projets et l'affectation des ressources soient alignés sur les objectifs stratégiques, notamment en encourageant une culture de l'innovation, en évaluant continuellement les besoins technologiques et en s'engageant proactivement avec les partenaires pour répondre à l'évolution des attentes.

Planification financière

L'incertitude économique mondiale actuelle continue à affecter la fréquentation et le fonctionnement des Musées. En réponse, les Musées adopteront une approche de budgétisation à base zéro pour l'allocation de leur budget et augmenteront leurs efforts de collecte de fonds, y compris les plans visant à établir une fondation pour soutenir ces initiatives. Les Musées reçoivent un financement annuel de base en immobilisations de 2,5 millions de dollars, et bien qu'un financement en immobilisations supplémentaire de 2,3 millions de dollars ait été approuvé pour 2025-2026, le financement en immobilisations demeure insuffisant pour assurer la préservation des collections et du matériel culturel Autochtone, et pour entretenir deux bâtiments vieillissants et emblématiques. La stabilité financière à long terme reste une priorité.

Bien-être des employés et culture organisationnelle

En 2022-2023, les Musées ont amorcé un plan d'action de transformation culturelle, avec l'apport du personnel, pour améliorer l'expérience du personnel. Ce plan pluriannuel vise à créer une culture d'entreprise caractérisée par l'appartenance, la confiance et le respect, tout en offrant des possibilités de croissance, de formation et de développement des compétences, particulièrement dans des domaines clés tels que l'intégration de l'IA et l'innovation numérique, pour répondre à l'évolution des besoins des Musées. Des groupes de travail dirigés par des employés et des champions de la haute direction ont soutenu la mise en œuvre du plan d'action.

Structure de l'entreprise, leadership et capacité du personnel

Au début de l'année 2024-2025, le Musée a fait l'objet d'une réorganisation au niveau de l'entreprise afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la collaboration, favorisant ainsi un environnement propice à l'innovation. Les efforts en cours comprennent une stratégie à long terme de renforcement des capacités et de planification de la relève afin de préparer les départs à la retraite et les départs de membres clés du personnel. Le Musée s'est engagé à aligner les capacités du personnel sur les priorités stratégiques et a élaboré un nouveau profil de compétences en matière de leadership. Un programme de développement du leadership a été lancé pour cultiver la responsabilité, l'innovation et l'engagement dans l'ensemble de l'organisation.

Un milieu de travail en évolution

La mise en œuvre d'un modèle de travail hybride renouvelé a été établie, permettant d'accueillir des employés sur place, en mode hybride et en télétravail. Des investissements dans l'infrastructure et la formation sont en cours pour soutenir le succès de ce modèle. Le Musée reconnaît également qu'il faut assurer l'adaptation de la main-d'œuvre aux priorités changeantes, et tirer parti des outils numériques et de l'IA pour trouver des gains d'efficacité.

Engagement de la communauté et des parties prenantes

Le Musée reconnaît l'importance d'un engagement actif de la communauté et des parties prenantes pour remplir son mandat et renforcer sa pertinence. Il est essentiel d'établir des relations solides avec les communautés locales, les groupes autochtones et les diverses parties prenantes pour favoriser la collaboration et la confiance. Le Musée met en œuvre des programmes et des initiatives de sensibilisation destinés à établir un lien avec différents publics, recueille des avis par l'entremise d'études sur le public et intègre les perspectives de la communauté dans sa planification et sa programmation. Cet engagement enrichit l'offre du Musée, la rapproche des attentes du public et contribue à sa viabilité à long terme.

Technologie et infrastructure numérique

Le Musée reconnaît l'importance de moderniser sa technologie et son infrastructure numérique pour améliorer l'engagement des visiteurs et l'efficacité opérationnelle. Les investissements dans les outils et les ressources numériques sont essentiels pour améliorer l'accessibilité, simplifier les processus et s'adapter à l'évolution des attentes du public dans un environnement numérique.

Conformité et gestion des risques

Le Musée s'engage à maintenir des normes élevées de conformité avec toutes les réglementations et politiques pertinentes qui régissent ses activités. Un cadre solide de gestion des risques a été établi et renouvelé afin d'identifier, d'évaluer et d'atténuer les risques potentiels susceptibles d'avoir une incidence sur les activités et la réputation du Musée. Des examens réguliers et des vérifications internes sont effectués pour évaluer l'efficacité des stratégies de gestion des risques. En encourageant une culture de la responsabilité et de la transparence, le Musée vise à protéger ses actifs, à garantir la confiance des parties prenantes et à soutenir ses objectifs stratégiques dans un environnement dynamique.

Examen spécial du BVG

En 2022, le Musée a fait l'objet d'un examen spécial par le Bureau du vérificateur général (BVG), qui évalue les performances des sociétés d'État tous les dix ans environ. Le rapport publié en juin 2023 reconnaît les pratiques efficaces du Musée et formule 11 recommandations d'amélioration. Huit d'entre elles ont été entièrement prises en compte, les trois autres étant en voie d'achèvement.

Environnement externe

Économie mondiale

Les incertitudes économiques actuelles, notamment l'inflation et le ralentissement de la croissance, auront un impact sur les activités et la fréquentation des Musées. Les pressions salariales et les pénuries de main-d'œuvre constituent des défis supplémentaires, tandis que l'augmentation du coût de la vie affecte les dépenses discrétionnaires consacrées aux arts et à la culture. Le Musée continue d'explorer de nouveaux modèles de revenus et de financement ainsi que des partenariats pour faire face efficacement à ces pressions et incertitudes économiques.

Relations avec les peuples autochtones

Les Musées, en tant que gardiens publics de notre histoire collective, sont au cœur des discussions sur la représentation, l'identité et le patrimoine culturel. Le premier Cadre de relations avec les Autochtones du Musée et son plan de mise en œuvre, achevé en 2023-2024, sont en cours de renouvellement pour assurer l'alignement sur le rapport de la Commission Vérité et Réconciliation et la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA). La création de conseils et de réseaux autochtones, tant au niveau local que national, est essentielle pour intégrer les perspectives autochtones dans les pratiques et les politiques muséales plus larges. Grâce à une autorité partagée et à des partenariats innovants, le Musée vise à centrer la prise de décision autochtone en matière de patrimoine culturel, tandis que des efforts de rapatriement ciblés garantissent le retour des biens culturels tant au niveau national qu'international.

Diversité et inclusion

Le Musée reconnaît l'importance croissante de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans tous les secteurs, y compris les institutions culturelles, et s'engage à favoriser un environnement diversifié et inclusif qui va au-delà des politiques internes pour s'engager activement auprès de la communauté. La stratégie 2023 en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (EDIA) donne la priorité à la représentation et à l'engagement communautaire, en veillant à ce que toutes les activités des Musées, comme les expositions et la programmation, reflètent le tissu diversifié de la société canadienne. Les attentes du public évoluant, le Musée doit aligner ses initiatives sur ces objectifs sociétaux plus larges, en renforçant sa pertinence et sa réactivité face aux communautés qu'il sert.

Adaptation aux changements démographiques

Le paysage démographique du Canada subit une profonde transformation, marquée par une diversité croissante et une population vieillissante. Selon les projections de Statistique Canada, d'ici 2036, les immigrants de première et de deuxième génération représenteront 40 à 50 % de la population, les personnes racialisées en constituant environ un tiers. D'ici 2041, la population autochtone atteindra entre 2,5 et 3,2 millions

de personnes, et d'ici 2050, environ 25 % des Canadiens auront plus de 65 ans, et beaucoup d'entre eux vivront avec des handicaps (Reconsidering Museums Report, 2023).

En réponse à ces changements, le Musée s'adapte proactivement en créant des espaces et des programmes inclusifs conçus pour être accessibles à tous. Cela inclut une programmation flexible qui reflète des perspectives diverses, des améliorations de l'accessibilité pour répondre aux besoins d'une population vieillissante, et des partenariats stratégiques avec des organisations communautaires pour favoriser une plus grande inclusion et connexion entre tous les segments de la société.

Tendances touristiques et économiques

Le marché touristique canadien a montré des signes de stabilisation en 2024, avec une augmentation de la fréquentation des visiteurs américains, mexicains et européens, soutenue par de nouveaux vols directs vers Londres et Paris. Toutefois, la reprise des marchés de l'Asie-Pacifique reste lente. Le Musée continue de développer des stratégies de marketing ciblées pour attirer les visiteurs internationaux tout en renforçant l'engagement national pour assurer une fréquentation soutenue.

Changement climatique et développement durable

Le Musée, qui s'est engagé à préserver le patrimoine culturel, est confronté aux défis posés par le changement climatique. Il s'agit notamment de protéger les collections et d'encourager l'action climatique. La Société élabore une politique et un plan d'action en matière de durabilité environnementale, évalue son empreinte écologique et établit des rapports sur les émissions de gaz à effet de serre, les déchets et l'énergie au cours de cet exercice. Les nouvelles initiatives devraient améliorer les infrastructures et la gestion des déchets, afin de garantir des opérations durables à long terme.

Environnement numérique

Pour renforcer l'engagement en ligne, le Musée revoit sa présence numérique avec des offres nouvelles et élargies, y compris des expériences exclusivement numériques sur demande, soit des événements virtuels et hybrides qui réduisent les barrières géographiques. Compte tenu des menaces qui pèsent sur la cybersécurité, il est essentiel de donner la priorité à l'amélioration des systèmes et à la formation des employés. En outre, en s'engageant dans des projets pilotes, le Musée explore le potentiel innovant et transformateur de l'IA.

Progrès technologiques

Au-delà de l'engagement numérique, le Musée doit tenir compte du rythme rapide des changements technologiques. Il s'agit notamment d'adopter de nouvelles technologies pour la gestion des collections, l'engagement des visiteurs, la programmation et les opérations. La mise en œuvre de solutions technologiques innovantes peut simplifier les opérations, améliorer l'expérience des visiteurs et rendre l'histoire humaine et militaire

du Canada accessible à un plus grand nombre de Canadiens et de visiteurs du monde entier.

Environnement réglementaire

Il est essentiel pour les Musées d'aligner leurs opérations sur la nouvelle conformité réglementaire du gouvernement et sur la mise en œuvre continue des exigences législatives. L'augmentation de la conformité réglementaire et des rapports au cours des dernières années a exigé la réaffectation de ressources provenant d'autres priorités, ce qui peut avoir un impact sur l'ensemble des opérations. Un suivi et une évaluation continus des besoins en ressources seront essentiels pour combler ces lacunes et garantir l'alignement sur les réglementations gouvernementales.

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 direction du ministre du Patrimoine canadien (en poste le 20 septembre 2024) 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 DNUDPA, le projet de loi C-15, et le plan d'action de la LDNU 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. Le Musée 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 identifier 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. 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 traite également 11 recommandations pour l'examen spécial de 2023, dont six ont été mises en œuvre. 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

Avec 975 000 personnes, la fréquentation sur place en 2023-2024 n'a pas atteint la cible annuelle, mais elle a dépassé de 359 000 le total de l'année précédente. Les entrées payées se chiffrent à 643 000, soit un peu plus que la cible fixée pour les ventes. L'ouverture de nouvelles expositions a largement contribué à l'augmentation des ventes de billets.

Parmi les expositions présentées au Musée de l'histoire au cours de cette période figurent : **De Pépinot à la Pat'PatrouilleMD – Notre enfance télévisuelle**, qui explore 70 ans de télévision canadienne pour enfants; **Inattendu! Trésors surprenants de Bibliothèque et Archives Canada**, présentant une grande variété de pièces de la collection nationale de Bibliothèque et Archives Canada; et l'ouverture de **Canada, au jeu! Points saillants de la collection de l'Ordre du sport**, qui présentait des objets de la collection du Musée, ainsi que de la collection de l'Ordre du sport, acquise par le Musée auprès du Panthéon des sports canadiens. Le Musée de la guerre a inauguré **Jeux de guerre**, qui explore l'impact des conflits réels sur les jeux et comment les jeux peuvent nous aider à faire face au monde dans lequel nous vivons; **Le Canada, la Corée et la guerre**, marquant le 70^e anniversaire de la fin de la guerre de Corée et **Le Programme des artistes des Forces canadiennes - Groupe 9**, qui présente le travail de quatre artistes civils sélectionnés pour être déployés avec les Forces armées canadiennes en 2018 et 2019.

En 2023-2024, deux nouveaux volumes ont été publiés dans la collection Mercure du Musée, ainsi que deux nouvelles publications dans la série Studies in Canadian Military History de l'UBC, à laquelle le Musée collabore largement. Le Musée de l'histoire a lancé la série de balados *Artéfactualité* en juin 2023, élargissant la portée de la recherche du Musée grâce à des discussions intéressantes. Les billets de blogue qui les accompagnent ont été parmi les plus populaires de l'année. Le Musée de la guerre a publié une nouvelle série informative et divertissante intitulée *Iron Will - Vehicles From the Canadian War Museum*, qui a atteint un total de 1,2 million de visionnements.

Pour obtenir de plus amples détails sur le rendement passé, veuillez consulter le rapport annuel 2023-2023 (<https://www.museedelhistoire.ca/wp-content/uploads/2024/10/rapport-annuel-2023-2024.pdf>).

Les résultats des deux premiers trimestres de 2024-2025 montrent que la fréquentation continue de se redresser vers les niveaux d'avant la pandémie, avec des chiffres semblables aux prévisions. Au MCH, la tendance à la location d'événements à plus petite échelle, les entreprises étant confrontées à des pressions financières, a contribué à la baisse du nombre de participants à ces événements. Toutefois, cette situation a été compensée par la prolongation des heures d'ouverture du Musée et une forte augmentation de la fréquentation des groupes scolaires, ce qui a eu un impact positif sur les entrées payantes. Au MCG, la fréquentation du printemps a été positive grâce à l'ouverture de l'exposition *Sorties des rangs*, à la prolongation des heures d'ouverture du Musée et à l'augmentation du nombre de visites de groupes. Cet été, les marchés du tourisme de loisir et du tourisme d'entreprise ont été en baisse dans toute la ville et les conséquences ont été ressenties par les différents partenaires touristiques. La participation aux événements estivaux a été plus faible que prévue.

3. Objectifs, activités, risques, 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 de 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. Faire progresser 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. Exploiter la technologie pour stimuler l'innovation et approfondir l'accès aux activités du Musée.**

Les orientations stratégiques du conseil fixent des paramètres pour la planification et la production de rapports. L'année dernière, la direction du Musée a établi des déclarations de résultats souhaités pour chacune des orientations stratégiques. Elles 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. Cette année, les résultats souhaités, les initiatives clés et les indicateurs de performance ont été définis en fonction de l'évolution de notre contexte et de nos priorités, et se sont appuyés sur un travail de prospective stratégique et sur des discussions avec le conseil d'administration, animées par un expert de premier plan dans le domaine des tendances et des prévisions muséales.

La haute direction fixe des cibles mesurables tous les trimestres qui permettront aux Musées d'atteindre 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 de partout au Canada à découvrir divers récits et chapitres d'histoire.

Résultat : Les personnes et les communautés de tout le Canada contribuent aux histoires et aux récits partagés par nos Musées, et s'y reconnaissent, encourageant l'acceptation, la pluralité et l'équité.

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

Mettre en œuvre la stratégie de recherche 2025-2028

- Promouvoir la stratégie de recherche, qui a été renouvelée en 2024-2025, à l'interne et auprès des parties prenantes pour favoriser la compréhension et le soutien.
- Lancer des projets clés qui s'alignent sur les objectifs de la nouvelle stratégie et les font progresser.
- Faire progresser l'élaboration d'un plan global de développement des collections en s'appuyant sur la nouvelle stratégie.

Faire progresser la mise à jour et le renouvellement des galeries principales du MCH et du MCG pour refléter l'évolution du contexte sociétal, en veillant à ce que ces expositions restent pertinentes, exactes et attrayantes pour les publics contemporains. Promouvoir des mises à jour complètes des galeries principales du Musée canadien de la guerre, y compris l'inclusion d'un plus grand nombre d'éléments des patrimoines militaire et culturel autochtones dans le Musée canadien de la guerre.

- Créer et programmer un espace dédié à des expositions tournantes qui mettent en valeur les histoires des communautés autochtones.
- Établir un plan pour le renouvellement du développement conjoint de la salle des Premiers Peuples. Procéder à des améliorations permanentes pour permettre à la communauté de s'exprimer davantage dans la salle de l'Histoire canadienne, afin d'approfondir l'engagement et la compréhension.

Faire avancer le renouvellement du Musée canadien des enfants

- Développer une offre de programmation temporaire solide pendant la période de fermeture afin de maintenir l'engagement et l'intérêt du public.
- Accélérer le projet de rénovation, qui devrait s'achever vers la fin de 2027, en veillant à ce qu'il réponde aux besoins évolutifs des familles et des enfants.

Élargir et diversifier le rayonnement grâce à un engagement significatif

- Lancer une initiative de refonte de la marque afin d'établir une stratégie de marque globale et d'améliorer l'image de marque.
- Présenter une gamme diversifiée d'expositions spéciales afin d'attirer des publics variés.
- Renouveler la stratégie en matière d'expositions itinérantes afin d'élargir la portée et l'accessibilité.
- Accroître la présence des Musées dans les communautés à l'échelle nationale.
- Renforcer les partenariats stratégiques pour favoriser les connexions et la collaboration. En 2025-2026, les points forts seront les partenariats entre le MCH, le MCG et :
 - le centre culturel Mi'kmawey Debert pour la co-crédation d'une exposition ;
 - Anciens Combattants Canada pour une initiative d'éducation numérique ;
 - le Centre national pour la vérité et la réconciliation sur la programmation spéciale pour la Semaine de la vérité et de la réconciliation ;
 - le Prix de musique folk canadienne pour une série de concerts ainsi qu'une programmation autour de l'exposition *Retro: La musique populaire au Canada* ;
 - l'Association des affaires amérindiennes sur les initiatives internationales de rapatriement.
- Recueillir des renseignements critiques qui serviront à l'élaboration de produits éducatifs et d'exposition novateurs adaptés aux divers besoins des apprenants.

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 2025-2026, les domaines de collecte prioritaires seront identifiés dans le cadre de mesure du rendement 2025-2026.

Indicateur de mesure du rendement	2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
Pourcentage d'acquisitions visant à combler les lacunes MCH et MCG	S.O.	30 %	20 %	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. nombre de 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.

Indicateur de mesure du rendement		2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
ii. Participation sur place (en milliers)					
	MCH	387	632	650	655
	MCG	229	343	390	400
	Total	616	975	1 040	1 055
iii. Participation payée (en milliers)					
	MCH	317	411	380	415
	MCG	183	232	220	225
	Total	500	643	600	640
iv. Visites en ligne (en milliers)					
	MCH	S.O.	S.O.	S.O.	2,000
	MCG	S.O.	S.O.	S.O.	2,600
	Total	S.O.	S.O.	S.O. (sans objet - année de référence)	4,600
v. Taux de présence en ligne					
	MCH	S.O.	S.O.	S.O.	57%
	MCG	S.O.	S.O.	S.O.	58%
	Total	S.O.	S.O.	S.O. (sans objet - année de référence)	57,5%

Portée

Les indicateurs de rayonnement mesurent la capacité des Musées à diffuser leurs programmes, recherches et expositions au Canada et à l'étranger. **Trousses éducatives itinérantes** représente le nombre de trousse éducatives (Ligne de ravitaillement et Boite à histoires) prêtées à travers le pays. **Nombre de produits ou de programmes de sensibilisation dans les provinces et territoires du Canada** désigne le nombre total de produits ou de programmes de sensibilisation offerts à l'extérieur du Musée dans les provinces et territoires du Canada, y compris les expositions itinérantes, les prêts de collections, les visites virtuelles en direct ou les programmes scolaires organisés par un animateur de musée, les programmes ou événements virtuels en direct organisés ou co-organisés par un animateur de musée, et les programmes publics ou éducatifs offerts sur place à l'extérieur des locaux du musée.

Indicateur de mesure du rendement	2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
vi. Nombre de trousse pédagogiques itinérantes prêtées				
MCH et MCG	S.O.	776	800	800
vii. Nombre de produits ou de programmes de sensibilisation dans les provinces et territoires du Canada (à confirmer par PCH)				
MCH et MCG.				
Nombre d'inaugurations d'expositions itinérantes	14	13	13	9
Nombre d'articles de collection prêtés	20	20	S.O.	30
Nombre de programmes ou d'événements virtuels en direct organisés ou co-organisés par un animateur de musée	S.O.	S.O.	S.O.	S.O. (sans objet - année de référence)
Nombre de programmes publics ou éducatifs proposés sur place en dehors du musée	S.O.	S.O.	S.O.	S.O. (sans objet - année de référence)

viii. Nombre de demandes à Musées numériques Canada désigne le nombre de demandes d'investissement dans le cadre du programme MNC, mesurant l'objectif du Musée d'accroître la notoriété de ce programme.

Indicateur de mesure du rendement	2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
Nombre de demandeurs auprès de MNC				
	59	113	60	80

Événements et partenariats

ix. Le nombre d'événements et d'initiatives de sensibilisation entrepris en partenariat ou en collaboration – le nombre d'événements 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	2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
Nombre d'activités et d'initiatives de rayonnement menées en partenariat ou en collaboration				
Total	45	49	40	48

x. 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	2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
Nombre de partenariats initiés pour l'élaboration de projets muséaux				
Total	12	15	12	13

Médias et engagement :

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	2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
xi. Relations avec les médias et audience des initiatives du Musée et de la communauté				
MCH : Portée des médias traditionnels	42,2 M	167,6 M	37 M	60 M
MCH : Portée des médias en ligne	S.O.	1,84 G	1 G	1,5 G
MCG : Portée des médias traditionnels	87,1 M	364 M	72 M	90 M
MCG : Portée des médias en ligne	S.O.	3,6 G	1 G	1,7 G
xii. Taux d'engagement et impressions globales sur l'ensemble des canaux de médias sociaux (YouTube, Instagram, Facebook, X)				
MCH : Taux de consultation (%)	2,30 %	1,28%	2,37 %	0,71 %
Nombre d'impressions (en milliers)	30 717	42 597	30 102	24 500
MCG : Taux de consultation (%)	3,40 %	2,44%	3,50 %	0,86%
Nombre d'impressions (en milliers)	25 323	30 290	25 102	21 000
Taux de consultation moyen (%)	2,85 %	1,86%	2,94 %	0,80 %
Nombre total d'impressions (en milliers)	56 041	72 887	55 204	45 500

Interactions sur les médias sociaux. Cet indicateur est défini par le ministère du Patrimoine canadien et sert d'indicateur commun à tous les musées nationaux. Il comprend le nombre d'interactions (mentions « J'aime », commentaires, partages, réponses, repartages, utilisation de mots-clics, mentions, clics sur des liens, participation à des sondages ou discussions) sur YouTube, Instagram, Facebook, X et LinkedIn.

Indicateur de mesure du rendement	2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
xiii. Nombre d'interactions sur les médias sociaux				
Total	S.O.	S.O.	S.O.	S.O. (sans objet - année de référence)

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

Résultat : Le lieu de travail du Musée est inclusif et innovant. Le personnel est inspiré, motivé et engagé.

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

Mettre en œuvre la stratégie en matière d'EDIA et le plan d'accessibilité :

Respecter les engagements énoncés dans le plan de mise en œuvre pluriannuel de la stratégie en matière d'EDIA (équité, diversité, inclusion et accessibilité) et dans le plan d'accessibilité.

Établir un cadre pour diriger la future main-d'œuvre des Musées qui augmente les capacités et façonne la main-d'œuvre de demain.

- Renforcer les relations avec les établissements d'enseignement postsecondaire afin de façonner activement des programmes d'études qui s'alignent sur les besoins et les tendances de l'industrie et qui comblent le fossé entre l'éducation formelle et la pratique professionnelle pour garantir que les diplômés sont préparés à relever les défis du monde réel.
- Favoriser une culture de l'apprentissage et de la gestion du changement au sein de l'organisation afin de promouvoir le perfectionnement professionnel continu.
- Assurer une formation pour soutenir l'intégration croissante de l'IA et des nouvelles technologies numériques afin d'améliorer l'efficacité sur le lieu de travail.

Développer et mettre en œuvre un cadre de gestion du changement qui fournit des outils et des ressources pour réaliser efficacement la transformation organisationnelle, en donnant la priorité à l'intégration de la gestion des personnes.

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	2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
xiv. Participation globale aux réunions de l'ensemble du personnel				
MCH et MCG	S.O.	S.O.	S.O.(année de référence)	50%
xv. Participation globale aux initiatives volontaires				
MCH et MCG	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.(année de référence)

Pourcentage du personnel issu des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE)

Indicateur de mesure du rendement	2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
xvi. Pourcentage du personnel issu des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE)				
Femmes	59 %	60,4%	S.O.	S.O.
Peuples autochtones	5,6 %	4,8 %	S.O.	S.O.
Personnes handicapées	7,2 %	6,0 %	S.O.	S.O.
Minorités visibles	10,1 %	10,1 %	S.O.	S.O.
Total	20,7 %	20,3 %	S.O.	S.O.

Orientation stratégique 3 : Faire progresser 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 dans tous les aspects du travail du Musée.

Les Canadiens s'intéressent au Musée pour mieux comprendre l'histoire des peuples autochtones, les conséquences de la colonisation et l'importance de reconnaître les voix, les perspectives et les droits des peuples autochtones.

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

Faire progresser le renouvellement du Cadre des relations avec les Autochtones, sur la base de l'exercice d'engagement national, afin de garantir qu'il reflète les besoins et les perspectives des populations autochtones, et de contribuer à rétablir le Musée en tant que chef de file dans ce domaine.

- Acheter l'exercice d'engagement national avec les communautés autochtones.
- Améliorer le partage d'information et favoriser la collaboration entre les équipes sur les activités d'engagement et de sensibilisation, afin de créer une approche plus unifiée et des relations plus solides et durables.

Mettre en œuvre la nouvelle politique de rapatriement et faire progresser proactivement le rapatriement des restes et des biens ancestraux dont nous avons la charge :

- Diriger le domaine de la muséologie en influençant et en soutenant activement les pratiques muséales nationales et internationales, en encourageant la collaboration pour améliorer collectivement les pratiques exemplaires et en respectant nos engagements envers la DNUDPA.
- Renforcer les capacités internes des différentes divisions afin que la Société soit pleinement équipée pour établir des priorités et mettre en œuvre ces initiatives vitales avec efficacité.

Prioriser la préservation et la revitalisation des langues autochtones en déployant des efforts ciblés pour promouvoir et célébrer ces atouts culturels vitaux.

- Accroître la sensibilisation et améliorer l'accès aux ressources en langues autochtones dans les archives du MCH.
- Intégrer les langues autochtones dans les programmes, les expositions et l'éducation, et collaborer avec les communautés pour offrir des programmes attrayants centrés sur les langues autochtones, favorisant des liens et une compréhension plus profonds.

Indicateurs et cibles

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

Politiques, procédures et protocoles examinés, mis à jour ou élaborés conformément à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA)

Indicateur de mesure du rendement	2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
xvii. Nombre total de politiques, de procédures et de protocoles qui ont été examinés, mis à jour ou développés en conformité avec la DNUDPA				
MCH et MCG	S.O.	S.O.	S.O.	S.O. (sans objet - année de référence)

Nombre de consultations de matériel culturel autochtone et/ou de collections d'archives

Indicateur de mesure du rendement	2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
xviii. Nombre de consultations de matériel culturel autochtone et/ou de collections d'archives				
MCH et MCG	S.O.	S.O.	S.O.	1 000

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

Résultat : Le Musée planifie et fonctionne de manière prévoyante et responsable.

Le MCH a établi les initiatives clés suivantes à l'appui de cette orientation stratégique :

Délivrer et mettre en œuvre un plan de mise en œuvre de la durabilité environnementale pour soutenir la politique de durabilité nouvellement établie et répondre aux conclusions de la vérification de durabilité 2024-2025. Ce cadre guidera les efforts de l'institution pour réduire son impact sur l'environnement et promouvoir des pratiques durables.

Établir une fondation dédiée à la réalisation de campagnes d'investissement transformatrices et de dons importants pour soutenir les orientations stratégiques et les priorités identifiées du Musée.

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	2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
ixx. Valeur des activités de financement (en milliers)				
MCH et MCG	2 026	1 810	2 300	1 500

La **valeur des activités génératrices de recettes** mesure 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	2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
xx. Valeur de toutes les activités génératrices de recettes (en milliers de dollars)				
MCH et MCG	13 264	17 482	17 074	17 338

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	2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
xxi. Nombre de politiques renouvelées ou élaborées				
MCH et MCG	1	7	12	12

Orientation stratégique 5 : Exploiter la technologie pour stimuler l'innovation et approfondir l'accès aux activités du Musée.

Résultat : La pensée et la technologie numériques transforment tous nos domaines d'activité, améliorant ainsi la réalisation de notre mandat et les services que nous livrons aux citoyens du Canada.

Le MCH a établi l'initiative clé suivante à l'appui de cette orientation stratégique :

Respecter les engagements du plan de transformation numérique

Cette initiative transformera le Musée en un innovateur culturel de pointe, en réimaginant nos bases technologiques et en proposant des expériences numériques dynamiques, y compris une utilisation accrue de l'IA, qui redéfinissent l'engagement des visiteurs et les opérations institutionnelles, établissant ainsi de nouvelles normes pour les institutions culturelles du monde entier.

- Projet d'examen du système d'information sur les ressources humaines (SIRH) : Rationaliser les processus RH, améliorer la gestion des données et renforcer l'efficacité de la gestion du personnel
- Moderniser les points de vente et les interfaces clients : Mettre en œuvre des systèmes automatisés pour optimiser les opérations, les rapports et la prise de décision.
- Concevoir et mettre en œuvre un système d'inventaire numérique des collections pour les deux Musées.
- Augmenter le nombre d'offres numériques : Renforcer l'engagement en ligne et élargir l'accès aux ressources numériques grâce à la feuille de route et au plan d'action pour la transformation numérique sur le Web, les médias sociaux et les plateformes de baladodiffusion pour communiquer avec différents publics, en considérant une démographie changeante.
- Lancer des formations, le développement de partenariats et des projets pilotes qui permettent au Musée d'expérimenter et de déployer des technologies innovantes d'IA, d'AR, de RV et de RX afin de créer des expériences plus immersives pour les visiteurs tout en démocratisant l'accès au patrimoine culturel.
- Développer un cadre d'analyse des données des médias numériques : Établir un nouveau cadre de données pour soutenir la prise de décision éclairée et l'analyse des tendances.
- Identifier et faire progresser les politiques à l'appui du nouveau cadre, y compris les lignes directrices en matière d'IA pour faire progresser et soutenir l'innovation des produits et les pratiques éthiques en matière d'IA, en veillant à l'alignement sur les objectifs stratégiques et les normes réglementaires sur la base des enseignements tirés d'initiatives pilotes.

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	2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
xxii. Nombre de numérisations d'articles de la collection nationale qui sont diffusées en ligne				
Total	S.O.	16 694	12 000	13 000

Nombre de volets hybrides ou virtuels dans le cadre d'événements et d'initiatives de sensibilisation

Indicateur de mesure du rendement	2022-2023 (chiffres réels)	2023-2024 (chiffres réels)	2024-2025 Cible annuelle	2025-2026 Cible annuelle
xiii. Nombre de volets hybrides ou virtuels dans le cadre d'événements et d'initiatives de sensibilisation				
MCH et MCG	S.O.	S.O.	S.O.	12

4. États financiers

Le budget total de la Société s'élève à 114,20 millions de dollars pour 2025-2026, soit 80,36 millions de dollars de crédits parlementaires (inclut 2,3 millions de dollars pour le budget en immobilisations en 2025-26), 19,44 millions de dollars provenant des recettes, 5,70 millions de dollars provenant des fonds propres restreints et 8,70 millions de dollars provenant de crédits reportés. La Société est confrontée à des pressions financières continues découlant de l'instabilité économique mondiale et de l'augmentation de l'inflation, ainsi que les défis liés à l'entretien de deux bâtiments vieillissants avec des fonds d'immobilisations insuffisants.

Le financement temporaire du budget 2023 prenant fin le 31 mars 2025 aura un impact significatif sur la capacité du Musée à préserver ses collections nationales, matériel culturel Autochtone et ses deux bâtiments emblématiques, et à assurer la sécurité de ses employés et de ses visiteurs. Les actifs nets non affectés existants de 7 millions de dollars pourraient couvrir cette diminution de financement jusqu'en mars 2026. Avec un budget en immobilisations annuel de 2,50 millions de dollars assorti d'un montant additionnel de 2,3 millions en 2025-2026, le financement en immobilisations n'est pas suffisant pour permettre au Musée de financer plus de 115 millions de dollars en projets d'immobilisations prioritaires identifiés pour ses deux bâtiments emblématiques.

Crédits parlementaires

Le crédit parlementaire de base pour le budget de fonctionnement et d'investissement de la Société devrait atteindre 80,36 millions (75,56 millions en fonctionnement et 4,8 millions en immobilisations (inclut 2,3 millions de dollars de fonds additionnels en 2025-2026).

Recettes

La Société prévoit que les recettes générées par la fréquentation en 2025-2026, comme les entrées payées, les ventes dans les boutiques et les frais de stationnement, continueront d'être affectées par la diminution du tourisme international. Bien que le nombre de locations pour des événements soit en augmentation, les clients confrontés à leurs propres pressions financières optent pour des événements de moindre envergure. Elle tentera d'atténuer ces répercussions en adaptant ses opérations commerciales et ses modèles de revenus et en intensifiant les efforts pour attirer les publics locaux et régionaux et stimuler le marché des circuits de groupe. La Société travaille également à la création d'une fondation pour soutenir les efforts visant à générer des revenus supplémentaires.

Budget de fonctionnement

Tous les budgets de fonctionnement des Musées, y compris ceux des expositions et de la programmation, ont été ajustés afin de refléter la forte inflation et afin d'aligner les ressources en fonction des initiatives clés pour respecter leurs orientations stratégiques.

**ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE PRO FORMA
AU 31 MARS**

(milliers de dollars)	2023-24 Réal	2024-25 Prévision	2025-26 Projection	2026-27 Projection	2027-28 Projection	2028-29 Projection	2029-30 Projection
ACTIF							
Actif à court terme							
Trésorerie	15 211	16 478	17 109	10 539	8 234	11 274	10 824
Trésorerie et placements affecté	4 328	3 751	3 956	7 614	5 500	2 700	2 100
Placements	20 089	8 611	5 400	8 525	13 280	5 580	5 400
Créances	3 407	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Stocks	665	850	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Charges payées d'avances	1 128	550	550	550	550	550	550
	44 828	32 240	30 015	30 228	30 564	23 104	21 874
Autres actifs							
Placements affectés	13 890	14 496	14 691	12 933	12 233	14 933	15 433
Placements	75 311	79 556	78 156	72 631	67 351	70 771	70 951
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations, nettes	179 785	185 336	186 314	180 948	170 958	158 953	146 411
	313 815	311 629	309 177	296 741	281 107	267 762	254 670
PASSIF ET ACTIF NET							
Passif à court terme							
Créditeurs et charges à payer	20 359	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Apports reportés	24 002	23 739	24 109	25 789	22 545	21 805	20 855
Produits constatés d'avance	597	750	750	750	750	750	750
	44 958	36 489	36 859	38 539	35 295	34 555	33 605
Autres passifs							
Avantages sociaux futurs	16 869	18 869	20 869	22 869	24 869	26 869	28 869
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	11 471	11 371	11 271	11 171	11 071	10 971	10 871
Apports reportés liés aux immobilisations	166 878	171 304	166 625	150 652	137 463	125 132	113 514
	200 382	206 708	203 929	189 856	178 567	168 136	158 418
Actif net							
Non affecté	7 705	7 705	7 705	7 705	7 705	7 705	7 705
Affecté pour le renouvellement des expositions permanentes	19 664	19 621	19 578	19 535	18 434	16 260	13 836
Investissement en actif immobilisé	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868
Gains (pertes) de réévaluation cumulés	238	238	238	238	238	238	238
	68 475	68 432	68 389	68 346	67 245	65 071	62 647
	313 815	311 629	309 177	296 741	281 107	267 762	254 670

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

ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA
POUR LES EXERCICES TERMINÉS LE 31 MARS 2024 À 2030

(milliers de dollars)	2023-24 Réal	2024-25 Prévision	2025-26 Projection	2026-27 Projection	2027-28 Projection	2028-29 Projection	2029-30 Projection
Financement gouvernemental							
Crédit parlementaire - fonctionnement	71 151	75 561	75 561	75 561	75 561	75 561	75 561
Crédit parlementaire - immobilisations *	2 500	2 500	4 800	2 500	2 500	2 500	2 500
Plus: Budget 2023	5 056	5 056	0	0	0	0	0
Conventions collectives	6 857	0	0	0	0	0	0
Montant reporté pour des projets particuliers	(10 700)	(2 270)	(2 200)	(2 200)	(2 200)	(2 200)	(2 200)
Crédits parlementaires reportés utilisés durant l'année	4 056	21 127	10 900	2 595	2 880	2 965	3 300
Montant utilisé pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	(2 500)	(20 963)	(13 370)	(2 575)	(2 650)	(2 525)	(2 650)
Amortissement du financement reporté pour les immobilisations	15 332	16 537	18 049	18 548	15 839	14 856	14 268
	91 752	97 548	93 740	94 429	91 930	91 157	90 779
Revenus de la Société							
Droits d'entrée et programmes	6 317	6 176	7 040	5 655	6 235	8 075	8 365
Location d'installations, événements et concessions	3 258	3 098	3 070	3 575	3 800	4 025	4 310
Ventes - Boutiques	1 695	1 650	1 760	1 845	2 075	2 155	2 235
Stationnement	1 683	1 670	1 948	1 580	1 680	2 240	2 350
Produits de placements nets	3 920	4 000	3 000	2 500	2 000	1 500	1 500
Expositions itinérantes	75	104	50	70	100	150	215
Adhésions	451	400	400	200	200	450	450
Autres	83	56	70	70	70	70	70
Sous-total	17 482	17 154	17 338	15 495	16 160	18 665	19 495
Dons - Fonds de la collection nationale	28	100	100	100	100	100	100
Dons - Projet d'histoire et du MCE	601	19	0	0	5 214	0	0
Autres dons et commandites	2 155	2 060	2 000	1 500	1 500	2 500	2 500
	20 266	19 333	19 438	17 095	22 974	21 265	22 095
Dépenses							
Collection et recherche	16 164	16 408	16 045	15 678	16 134	16 021	16 100
Expositions, éducation et communication	27 731	32 518	31 061	30 274	30 846	30 611	31 166
Locaux	41 886	42 737	42 424	42 416	44 062	43 432	43 204
Gestion de la Société	25 554	25 261	23 691	23 199	24 963	24 532	24 828
	111 335	116 924	113 221	111 567	116 005	114 596	115 298
Excédent (insuffisance) des charges sur les produits	683	(43)	(43)	(43)	(1 101)	(2 174)	(2 424)

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

* Le montant pour 2025-26 comprend 2,3 millions de dollars, un financement qui nécessite l'approbation du Parlement.
Le déficit prévu 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)	2023-24 Réal	2024-25 Prévision	2025-26 Projection	2026-27 Projection	2027-28 Projection	2028-29 Projection	2029-30 Projection
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT							
Encaissements (clients)	18 792	14 714	14 338	12 995	14 160	17 165	17 995
Encaissements (crédit parlementaire)	80 042	80 617	75 561	75 561	75 561	75 561	75 561
Décaissements (personnel)	(42 898)	(35 594)	(37 666)	(39 028)	(39 866)	(41 249)	(41 249)
Décaissements (fournisseurs)	(55 566)	(52 251)	(47 043)	(51 873)	(57 049)	(54 292)	(54 407)
Apports affectés et revenus de placement connexes	1 253	1 530	2 000	3 000	3 500	2 000	2 000
Intérêts reçus	3 762	4 000	3 000	2 500	2 000	1 500	1 500
Flux de trésorerie net provenant des activités de fonctionnement	5 385	13 016	10 190	3 155	(1 694)	685	1 400
ACTIVITÉS DE PLACEMENT							
Augmentation des placements et des placements affectés	(59 239)	(13 000)	(6 017)	(5 322)	(11 000)	(13 200)	(7 580)
Diminution des placements et des placements affectés	55 802	20 233	10 628	7 722	13 105	17 480	7 580
Flux de trésorerie net provenant des activités de placement	(3 437)	7 233	4 611	2 400	2 105	4 280	0
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS							
Acquisition d'immobilisations *	(14 050)	(22 131)	(19 070)	(13 225)	(6 950)	(5 025)	(4 150)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Crédit parlementaire pour l'acquisition d'immobilisations *	5 349	2 500	4 800	2 500	2 500	2 500	2 500
Augmentation (diminution) de la trésorerie et encaisse affectée	(6 753)	618	531	(5 170)	(4 039)	2 440	(250)
Trésorerie et trésorerie affectée, début de l'exercice:							
Trésorerie	20 648	15 211	16 478	17 109	10 539	8 234	11 274
Trésorerie affecté	3 699	2 383	1 734	1 634	3 034	1 300	700
	24 347	17 594	18 212	18 743	13 573	9 534	11 974
Trésorerie et trésorerie affectée, à la fin de l'exercice:							
Trésorerie	15 211	16 478	17 109	10 539	8 234	11 274	10 824
Trésorerie affecté	2 383	1 734	1 634	3 034	1 300	700	900
	17 594	18 212	18 743	13 573	9 534	11 974	11 724

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

* Le montant pour 2025-26 comprend 2,3 millions de dollars, un financement qui nécessite l'approbation du Parlement.

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

(milliers de dollars)	2023-24 Réal	2024-25 Prévision	2025-26 Projection	2026-27 Projection	2027-28 Projection	2028-29 Projection	2029-30 Projection
Non affecté							
Actif net, début de l'exercice	6 979	7 705	7 705	7 705	7 705	7 705	7 705
Résultat net excédentaire	726	0	0	0	0	0	0
Transfert à l'actif affecté pour le renouvellement des expositions permanentes	0	0	0	0	0	0	0
	7 705	7 705	7 705	7 705	7 705	7 705	7 705
Affecté pour le renouvellement des expositions permanentes							
Actif net, début de l'exercice	19 707	19 664	19 621	19 578	19 535	18 434	16 260
Résultat net excédentaire	(43)	(43)	(43)	(43)	(1 101)	(2 174)	(2 424)
Transfert d'actif non affecté	0	0	0	0	0	0	0
	19 664	19 621	19 578	19 535	18 434	16 260	13 836
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	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868
Pertes de réévaluation cumulés							
Actif net, début de l'exercice	(357)	238	238	238	238	238	238
Résultat net excédentaire	90	0	0	0	0	0	0
Changement net dans les pertes de réévaluation cumulés	505	0	0	0	0	0	0
	238	238	238	238	238	238	238

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 2024 À 2030**

(milliers de dollars)	2023-24 Budget	2024-25 Budget	2025-26 Budget	2026-27 Budget	2027-28 Budget	2028-29 Budget	2029-30 Budget
Fonctionnement	94 082	100 344	95 129	92 976	99 065	97 566	98 606
Immobilisations	20 490	22 131	19 070	13 225	6 950	5 025	4 150
Total partiel	114 572	122 475	114 199	106 201	106 015	102 591	102 756
Moins: revenus	19 565	19 333	19 438	17 095	22 974	21 265	22 095
actifs nets affectés	1 750	1 168	5 700	10 650	4 300	2 500	1 500
financement reporté	14 950	18 857	8 700	395	680	765	1 100
Budget total requis	78 307	83 117	80 361	78 061	78 061	78 061	78 061

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 2024 À 2030**

(milliers de dollars)	2023-24 Budget	2024-25 Budget	2025-26 Budget	2026-27 Budget	2027-28 Budget	2028-29 Budget	2029-30 Budget
Collection et recherche	16 112	16 408	16 045	15 678	16 134	16 021	16 100
Expositions, éducation et communication	30 369	30 537	33 347	37 539	33 138	30 857	30 192
Installations	45 958	50 269	41 116	29 785	31 780	31 181	31 636
Gestion de la Société	22 133	25 261	23 691	23 199	24 963	24 532	24 828
Total partiel	114 572	122 475	114 199	106 201	106 015	102 591	102 756
Moins: revenus	19 565	19 333	19 438	17 095	22 974	21 265	22 095
actifs nets affectés	1 750	1 168	5 700	10 650	4 300	2 500	1 500
financement reporté	14 950	18 857	8 700	395	680	765	1 100
Budget total requis	78 307	83 117	80 361	78 061	78 061	78 061	78 061

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)	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30
	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
COLLECTION ET RECHERCHE							
Collections							
Musée canadien de l'histoire	5 287	3 583	3 502	3 475	3 576	3 551	3 568
Musée canadien de la guerre	2 326	2 441	2 385	2 365	2 436	2 418	2 430
	7 613	6 024	5 887	5 840	6 012	5 969	5 998
Recherche							
Musée canadien de l'histoire	4 150	5 385	5 260	5 217	5 374	5 335	5 363
Musée canadien de la guerre	1 199	1 599	1 566	1 312	1 354	1 344	1 351
	5 349	6 984	6 826	6 529	6 728	6 679	6 714
Bibliothèque et Archives							
Musée canadien de l'histoire	2 550	2 876	2 832	2 817	2 873	2 859	2 869
Musée canadien de la guerre	600	524	500	492	521	514	519
	3 150	3 400	3 332	3 309	3 394	3 373	3 388
	16 112	16 408	16 045	15 678	16 134	16 021	16 100
EXPOSITION, ÉDUCATION ET COMMUNICATION							
Expositions							
Musée canadien de l'histoire	10 313	11 023	10 231	10 011	10 801	10 606	10 742
Musée canadien de la guerre	2 497	3 060	2 681	2 478	2 802	2 722	2 777
	12 810	14 083	12 912	12 489	13 603	13 328	13 519
Programmes							
Musée canadien de l'histoire	5 907	4 944	5 002	4 979	5 066	5 044	5 059
Musée canadien de la guerre	904	805	777	663	697	688	694
	6 811	5 749	5 779	5 642	5 763	5 732	5 753
Publications							
Musée canadien de l'histoire	279	250	243	240	250	248	250
Musée canadien de la guerre	49	95	88	86	94	92	93
	328	345	331	326	344	340	343
Communications							
Musée canadien de l'histoire	6 540	7 710	7 215	7 048	7 652	7 504	7 608
Musée canadien de la guerre	2 130	1 482	1 410	1 384	1 476	1 453	1 469
	8 670	9 192	8 625	8 432	9 128	8 957	9 077
Projets immobiliers							
Musée canadien de l'histoire	1 750	1 168	5 700	10 650	3 300	0	0
Musée canadien de la guerre	0	0	0	0	1 000	2 500	1 500
	1 750	1 168	5 700	10 650	4 300	2 500	1 500
	30 369	30 537	33 347	37 539	33 138	30 857	30 192
GESTION DE LA SOCIÉTÉ							
Activités générant des revenus							
Musée canadien de l'histoire	5 594	6 063	5 651	5 515	6 020	5 896	5 981
Musée canadien de la guerre	1 409	1 687	1 526	1 472	1 667	1 619	1 653
	7 003	7 750	7 177	6 987	7 687	7 515	7 634
Services à la société							
Musée canadien de l'histoire	9 376	10 263	9 729	9 538	10 200	10 041	10 147
Musée canadien de la guerre	2 738	2 586	2 454	2 408	2 572	2 531	2 560
	12 114	12 849	12 183	11 946	12 772	12 572	12 707
Gouvernance							
Musée canadien de l'histoire	2 256	3 485	3 238	3 190	3 368	3 323	3 355
Musée canadien de la guerre	760	1 177	1 093	1 076	1 136	1 122	1 132
	3 016	4 662	4 331	4 266	4 504	4 445	4 487
	22 133	25 261	23 691	23 199	24 963	24 532	24 828
INSTALLATIONS							
Gestion immobilière							
Musée canadien de l'histoire	20 229	22 524	21 404	21 019	22 397	22 057	22 294
Musée canadien de la guerre	6 989	6 782	6 342	6 191	6 733	6 599	6 692
	27 218	29 306	27 746	27 210	29 130	28 656	28 986
Projets immobiliers							
Musée canadien de l'histoire	18 515	19 083	11 870	1 650	2 650	2 525	2 650
Musée canadien de la guerre	225	1 880	1 500	925	0	0	0
	18 740	20 963	13 370	2 575	2 650	2 525	2 650
	45 958	50 269	41 116	29 785	31 780	31 181	31 636
Total Musée canadien de l'histoire	90 996	97 189	86 177	74 699	80 227	78 989	79 886
Total Musée canadien de la guerre	21 826	24 118	22 322	20 852	21 488	21 102	21 370
Grand Total	114 572	122 475	114 199	106 201	106 015	102 591	102 756

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