



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
2022-2023 À 2026-2027

ET LES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET
D'IMMOBILISATION POUR 2022-2023

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	3
1. Aperçu.....	4
2. Environnement opérationnel.....	5
3. Objectifs, stratégies et indicateurs de rendement.....	9
4. États financiers de 2022-2023 à 2025-2026.....	19

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). Au cours de la période de planification, les six orientations stratégiques suivantes, établies par le conseil d'administration en septembre 2019, guideront les activités et les programmes de la Société :

- 1. Encourager les Canadiens et les Canadiennes de partout au pays à mieux connaître leur histoire commune ;**
- 2. Renforcer la position du Musée comme source crédible de recherches et de connaissances en histoire canadienne ;**
- 3. Consolider nos relations avec les peuples autochtones, dans un esprit de respect, de collaboration et de responsabilité partagée des collections et du patrimoine immatériel autochtones ;**
- 4. Bâtir et faire découvrir une collection qui reflète bien l'histoire et le caractère distinctif du Canada ;**
- 5. Par une diplomatie active, poursuivre, aux échelles nationale et internationale, des projets mutuellement avantageux et propices à l'échange d'idées et de valeurs ;**
- 6. Assurer la viabilité et encourager une gestion responsable, tout en favorisant une culture d'excellence et des compétences en muséologie.**

Grâce à ses équipes engagées et dévouées jouissant d'une bonne latitude d'action, la Société donnera suite à ces orientations stratégiques en menant des recherches axées sur les résultats, en poursuivant l'acquisition d'objets d'importance nationale et en présentant un contenu axé sur des thèmes reflétant la diversité de l'histoire canadienne et notre contexte contemporain. En plus d'offrir des programmes et des activités d'apprentissage tant sur place qu'en ligne, elle s'efforcera de faire davantage connaître les Musées à l'échelle nationale. Elle resserrera les liens entre les Musées et les Premiers Peuples, notamment en donnant la priorité au rapatriement proactif des biens culturels autochtones. Elle poursuivra la sollicitation de partenariats, la collaboration avec des communautés autochtones, la recherche de coopérations nationales et internationales ainsi que le développement de relations culturelles et muséologiques avec diverses organisations et communautés. Enfin, elle posera des gestes significatifs pour bâtir un milieu de travail sécuritaire, sain et inclusif, restaurer les sources de revenus grâce à des stratégies innovantes, et entretenir et moderniser les systèmes et l'infrastructure afin de préserver les collections et les bâtiments emblématiques des Musées.

Le Musée canadien de l'histoire reste aux prises avec les répercussions de la pandémie de COVID-19. Au cours de la période de planification, la Société élaborera un plan de reprise des activités qui redéfinit celles-ci de manière novatrice.

1. Aperçu

Le MCH a été constitué en société d'État mandataire en vertu de la *Loi sur les musées* du 1^{er} juillet 1990, modifiée le 12 décembre 2013. Il constitue une personne morale distincte, détenue en propriété exclusive par l'État, qui fonctionne de façon indépendante du gouvernement dans ses opérations quotidiennes, ses activités et ses programmes. La Société comprend deux musées : le Musée canadien de l'histoire (MCH) et le Musée canadien de la guerre (MCG). L'emploi des termes « les Musées » et « la Société » dans le présent document renvoie au MCH en tant qu'entité constituée.

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.

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 culturelles et créatives canadiennes.

2. Environnement opérationnel

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

Environnement interne

Bien-être des employés et culture organisationnelle

La Société veillera à ce que son effectif reste résilient, en bonne santé et en sécurité, et elle investira des fonds dans cette optique. Des plans d'action pour donner suite aux conclusions de l'évaluation menée en milieu de travail de 2021-2022 ainsi qu'à celles de la vérification des ressources humaines sont en cours d'élaboration, l'objectif étant de rétablir la confiance de l'effectif et de lui donner une plus grande latitude d'action. Le rappel des valeurs en lesquelles croit la Société réitérera notre engagement et notre responsabilité envers une culture améliorée. 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

Un processus de sélection ouvert, transparent et fondé sur le mérite pour la présidence-direction générale, lancé en octobre 2020, est en cours. 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, viendront appuyer les priorités de la Société et contribueront à instaurer une culture de responsabilisation. Par ailleurs, 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 personnel du Musée a été mis à rude épreuve par les changements importants en milieu de travail, notamment le passage soudain vers le télétravail en mars 2020. La réintégration professionnelle, qui correspond toujours à environ 30 p. 100 de notre effectif, a été effectuée avec prudence, en considérant les questions de santé et de sécurité, les directives liées à la distanciation physique et les besoins opérationnels. De nouvelles politiques et formations ciblées, auxquelles s'ajoutent de nouveaux outils et processus, sont mises en œuvre pour permettre l'adoption d'une approche plus permanente du télétravail.

La négociation collective

Les employés du MCH sont représentés par l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) et l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC). Les deux conventions collectives ont expiré. La Société négocie actuellement une nouvelle entente avec l'AFPC et procédera ensuite à la négociation d'une entente avec l'IPFPC.

Planification financière

La Société fait encore face à d'importantes pressions financières à cause de la pandémie, et elle anticipe en 2022-2023 une chute de ses recettes commerciales, inférieures d'environ 50 à 60 p. 100 à celles générées en 2019-2020. De plus, la Société 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, le MCH recevant 4,1 millions de dollars, atténuera certaines pressions financières.

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, combinés aux exigences d'investissement dans les

infrastructures informatiques, de sécurité et numériques. Les ressources disponibles seront gérées en fonction des priorités pour répondre aux besoins les plus urgents.

Planification stratégique

La situation au lendemain de la pandémie exigera un nouveau mode de pensée, de nouvelles façons de faire. Les grands projets entrepris auparavant, comme le renouvellement du MCE, font l'objet d'un réexamen. Les Musées continueront de tirer parti de l'expertise interne et de partager nos collections de manière nouvelle et ciblée. Dans un contexte marqué par une baisse de fréquentation et la diminution des recettes, la Société doit veiller particulièrement à ce que les projets soient bien ficelés et à ce que les ressources soient affectées de façon à respecter les orientations stratégiques du conseil.

Environnement externe

Pandémie de COVID-19

Les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les activités des Musées sont importantes et constantes. Après une série de fermetures et de réouvertures, le MCH a rouvert au public le 2 juin 2021, et le MCG a suivi le 17 juillet 2021. Tous deux ont rouvert avec une capacité réduite et ont dû modifier l'expérience de visite pour répondre aux directives en matière de santé publique. Entre le 1^{er} décembre et le 20 juin 2022, tous les employés et les personnes nommées par le gouverneur en conseil devaient être entièrement vaccinés, qu'ils travaillent à distance ou sur place. Cette directive s'appliquait également aux entrepreneurs qui accèdent aux bâtiments pour y travailler.

Tendances touristiques et économiques

La Société dépend considérablement de la fréquentation, de la location d'installations et des recettes connexes que génèrent l'accueil et les activités commerciales pour honorer son mandat et générer des recettes, lesquelles dépendent fortement de la santé des économies et des marchés touristiques intérieurs et étrangers. En juillet 2021, le nombre d'arrivées de touristes internationaux au Canada a augmenté de 28,5 p. 100 par rapport à l'année précédente, mais il restait en baisse de 94 p. 100 par rapport aux niveaux de juillet 2019, soit avant la pandémie. Selon les prévisions de Destination Canada, si la tendance se maintient, il faut attendre 2025 avant d'espérer une reprise au rythme de 2019. Les paramètres fondamentaux sont en place du côté des voyages : la demande est élevée, une croissance économique est prévue et les voyageurs éventuels ont beaucoup épargné au fil du temps. Cependant, la reprise s'annonce asymétrique et reste fragile.

Environnement numérique

La technologie numérique fait partie du vocabulaire muséal depuis un certain temps. C'est un outil qui favorise le rayonnement, l'accessibilité, la mobilisation et la préservation des collections. L'environnement numérique se révèle plus important que jamais en temps de pandémie; les plateformes numériques permettent d'améliorer les offres muséales, d'interagir avec des publics virtuels incapables d'effectuer une visite en personne et de maintenir des activités opérationnelles de base, comme les consultations de recherche et l'accès aux collections. Les activités en ligne sont également essentielles pour la Société, car elles aplanissent les obstacles géographiques, en plus d'aider les Musées à accomplir leur mandat national.

Relations avec les peuples autochtones

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. La confirmation de la découverte de tombes non marquées sur les sites d'anciens pensionnats a renforcé l'engagement des Musées à faire connaître, par la recherche, la tenue d'expositions et la mise en œuvre de programmes collaboratifs, le legs et les conséquences du passé colonial du Canada sur les communautés autochtones.

Diversité et inclusion

La Société s'est engagée 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 service des ressources humaines : pour adhérer pleinement aux principes qui les sous-tendent, les Musées doivent intégrer les objectifs et les considérations de diversité et d'inclusion dans la planification et la réalisation de toutes leurs activités, y compris les expositions, les collections et les programmes. De plus, la Société veillera à ce que les activités des Musées soient perçues comme étant pertinentes et significatives par un large éventail de publics partout au pays.

Changement climatique et notion de durabilité

Les conditions météorologiques et les variations de température ont un impact sur la gestion à long terme des Musées. La Société cherche résolument des solutions pour consolider ses terrains et berges afin d'atténuer ces risques pour les immeubles et l'infrastructure. Les initiatives écologiques méritent un financement et doivent être intégrées à l'infrastructure des Musées, aux approches en matière de consommation d'énergie et à la gestion des déchets, etc., afin de réduire les répercussions anticipées du changement climatique et de s'assurer que les bâtiments et les collections sont préservés de façon durable. Le MCH entreprend un projet visant à atténuer l'impact de l'érosion côtière sur des sites archéologiques autochtones en Nouvelle-Écosse et continue de sonder la faisabilité d'un projet plus large visant à sauvegarder, à documenter et à analyser des sites archéologiques côtiers ailleurs au Canada.

Développement urbain local

La Société devra continuer de faire valoir ses intérêts en travaillant avec des intervenants externes à l'aménagement de terrains adjacents, par exemple, les plaines LeBreton, le projet Zibi, le Plan d'aménagement, proposé par la Commission de la capitale nationale (CCN), des terrains riverains situés au nord de la rivière des Outaouais, et le remplacement du pont Alexandra.

Résultats de la Société, 2020-2021

L'année 2020-2021 a été extrêmement difficile, et ce, tant pour le MCH que pour le MCG. Ceux-ci ont été fermés pendant tout le premier trimestre, n'ouvrant leurs portes qu'à la fin juillet 2020, avec une programmation réduite et des horaires limités. Une réouverture plus grande a été amorcée en septembre 2020, mais la capacité d'accueil était encore plus faible, et les Musées ont dû faire face à des fermetures ultérieures aux troisième et quatrième trimestres en raison de restrictions persistantes en matière de santé publique. Les Musées ont rapidement réagi pour augmenter les offres numériques, alors que les lieux physiques étaient inaccessibles. À la mi-avril 2020, leurs équipes ont lancé *Musée à la maison*, un portail sur les sites Web du MCH et du MCG menant directement les visiteurs vers une sélection d'expositions virtuelles, de jeux et de ressources pédagogiques. La fréquentation sur place en 2020-2021 a été inférieure de 97 p. 100 à celle de l'année précédente et les recettes générées par les visiteurs ont diminué de 86 p. 100.

Les résultats des deux premiers trimestres de 2021-2022 démontrent clairement les conséquences, qui perdurent, de la pandémie. Les Musées ont présenté des expositions exceptionnelles : au MCH, *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; 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. Malgré la popularité de ces deux expositions, la fréquentation sur place aux deux Musées au cours des deux premiers trimestres a été inférieure de 89 p. 100 à celle enregistrée en 2019. De plus, les entrées payées ont reculé de 75 p. 100 et les activités génératrices de recettes, de 69 p. 100. Les activités dans des domaines tels que la recherche, les partenariats et le financement se sont poursuivis malgré la pandémie, produisant de solides résultats.

Harmonisation avec les priorités et les orientations du gouvernement

Les plans du MCH sont alignés sur les priorités et les orientations du gouvernement du Canada, ainsi que sur la lettre de mandat du ministre du Patrimoine canadien. Au cours de la période de planification, le MCH contribuera au renouvellement de la relation avec les peuples autochtones, fondée sur la

reconnaissance des 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 collectivités 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. L'orientation stratégique en ce qui a trait à la diplomatie culturelle reflète 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.

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.

3. Objectifs, stratégies et indicateurs de rendement

En septembre 2019, 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 2020-2021 à 2024-2025 :

1. **Encourager les Canadiens et les Canadiennes de partout au pays à mieux connaître leur histoire commune;**
2. **Renforcer la position du Musée comme source crédible de recherches et de connaissances en histoire canadienne;**
3. **Consolider nos relations avec les peuples autochtones, dans un esprit de respect, de collaboration et de responsabilité partagée des collections et du patrimoine immatériel autochtones;**
4. **Bâtir et faire découvrir une collection qui reflète bien l'histoire et le caractère distinctif du Canada;**
5. **Par une diplomatie active, poursuivre, aux échelles nationale et internationale, des projets mutuellement avantageux et propices à l'échange d'idées et de valeurs;**
6. **Assurer la viabilité et encourager une gestion responsable, tout en favorisant une culture d'excellence et des compétences en muséologie.**

Le cadre de mesure du rendement de la Société a été renouvelé afin d'en assurer l'harmonisation avec les nouvelles orientations stratégiques.

Les orientations stratégiques 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 stratégiques du conseil. 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.

Orientation stratégique 1 : Encourager les Canadiens et les Canadiennes de partout au pays à mieux connaître leur histoire commune

Indicateurs et cibles

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

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

Indicateur de mesure du rendement	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Chiffres réels	Chiffres réels	Cible annuelle	Cible annuelle
Fréquentation des Musées (en milliers)				
MCH	961	18	85	180
MCG	461	25	55	170
Total	1 452	43	140	350

ii. Les **entrées payées** – le nombre de visiteurs achetant un billet d’entrée

Indicateur de mesure du rendement	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Chiffres réels	Chiffres réels	Cible annuelle	Cible annuelle
Entrées payées (en milliers)				
MCH	413	18	70	150
MCG	225	24	50	150
Total	638	42	120	300

Ces indicateurs sont des mesures concrètes de la capacité des Musées d’attirer des visiteurs par leurs expositions, programmes et activités qui, combinés, fournissent aux Canadiens des occasions de développer une meilleure compréhension de leur histoire commune.

Les cibles relatives à la fréquentation ont été revues à la hausse pour 2022-2023 afin de refléter le début de la reprise après la pandémie, qui devrait avoir une incidence sur le comportement des visiteurs.

iii. **Le nombre d’inaugurations d’expositions** correspond au nombre d’expositions itinérantes réalisées par le MCH et le MCG qui comprennent du contenu canadien et qui font l’objet d’une tournée nationale. 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	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Réel	Cible annuelle	Cible annuelle
Nombre d’inaugurations d’expositions itinérantes				
MCH	12	4	6	8
MCG	8	0	5	6
Total	20	4	11	14

La cible fixée pour les nouvelles ouvertures d’expositions itinérantes a été revue à la hausse pour 2022-2023 afin de refléter le début de la reprise après la pandémie, qui devrait avoir une incidence sur les calendriers des expositions de différents musées partout au pays.

Activités clés et priorités

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

1. Favoriser la création de liens entre tous les Canadiens et le mandat du Musée

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) Donner la priorité au développement d’offres qui reflètent une multiplicité de voix, y compris dans la programmation, le volet d’apprentissage et les activités qui mettent en valeur les recherches et les collections
- b) Évaluer les ressources et programmes existants, et les adapter en fonction des publics cibles et de différents formats, à la fois sur place et en mode virtuel

2. Faire davantage connaître les Musées à l’échelle nationale

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) Accroître la notoriété et la visibilité des Musées grâce à nos offres numériques

- b) Continuer de mettre des objets de la collection nationale à la disposition de musées et d'organismes dans l'ensemble du territoire au moyen de prêts
- c) Honorer les engagements pris à l'égard des expositions itinérantes et développer une nouvelle stratégie pour ce volet de la programmation

3. Aider les musées canadiens et les organismes voués au patrimoine à partager leurs histoires par l'intermédiaire de Musées numériques Canada

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) Investir 2,2 millions de dollars dans les projets en ligne entrepris par des musées et organismes voués au patrimoine partout au pays, et fournir des services d'expert pour les appuyer
- b) Préparer des ressources, mettre au point des outils et lancer des initiatives pour appuyer le milieu muséal canadien dans la création de produits en ligne et ainsi renforcer leur capacité numérique, dans la mesure de nos moyens

Orientation stratégique 2 : Renforcer la position du Musée comme source crédible de recherches et de connaissances en histoire canadienne

Indicateurs et cibles

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

- i. **Le nombre de projets et d'activités qui favorisent ou démontrent la confiance du public à l'égard des activités de recherche du Musée** mesure la progression et l'impact de projets de recherche, terminés ou en cours, dans la portée de la stratégie de recherche. La recherche est essentielle à la réputation de la Société de même qu'à l'influence et aux retombées qu'elle peut avoir comme source fiable de connaissances sur l'histoire canadienne.

Indicateur de mesure du rendement	2019-2020 Chiffres réels	2020-2021 Chiffres réels	2021-2022 Cible annuelle	2022-2023 Cible annuelle
Nombre de projets et d'activités qui favorisent ou démontrent la confiance du public à l'égard des activités de recherche du Musée				
MCH	42	35	277	240
MCG	12	11	104	120
Total	54	46	381	360

La portée de cet indicateur a été élargie en 2021-2022 et sa mesure a été affinée au cours de l'année, ce qui explique la cible légèrement plus basse qui a été fixée pour 2022-2023.

- ii. **Le nombre d'expositions spéciales qui touchent l'histoire du Canada** mesure les inaugurations d'expositions spéciales, conçues à l'interne ou en collaboration, ou encore empruntées à une autre institution, qui sont présentées sur place ou en ligne. Les expositions spéciales complètent celles présentées en permanence en apportant de nouveaux récits et des perspectives différentes.

Indicateur de mesure du rendement	2019-2020 Chiffres réels	2020-2021 Chiffres réels	2021-2022 Cible annuelle	2022-2023 Cible annuelle
Nombre d'expositions spéciales qui touchent l'histoire du Canada				
MCH	4	0	2	4
MCG	2	1	6	2
Total	6	1	8	6

La cible fixée pour les expositions spéciales consacrées à des thèmes de l'histoire du Canada a été légèrement revue à la baisse pour 2022-2023 afin de refléter la nécessité de réduire les coûts et de se concentrer sur les expositions prioritaires.

Activités clés et priorités

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

1. Mener des recherches stratégiques et axées sur les résultats sur des sujets clés reflétant la diversité de l'histoire canadienne et le contexte actuel

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) Continuer la recherche à l'appui de prochaines expositions, notamment *Récits autochtones au-delà des frontières*, *Musique populaire*, *Au-delà des lignes* (femmes artistes de guerre), *Le Canada et la guerre de Corée*, *Jeux de guerre* et *La bataille pour l'Arctique*
- b) Entreprendre des recherches sur le Canada contemporain
- c) Faire avancer deux grands projets d'histoire orale (au MCH, *Façonner le Canada* et au MCG, *Dans leurs mots*)
- d) Publier ou diffuser les résultats de la recherche par différents moyens, y compris des catalogues d'exposition et des volumes de la collection Mercure

2. Présenter un contenu qui suscite l'intérêt de divers publics pour des thèmes clés de l'histoire du Canada

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) Présenter *Télévision canadienne pour enfants*, une exposition qui explore l'influence des émissions télévisées pour enfants des années 1950 à aujourd'hui sur l'identité canadienne et l'évolution des valeurs sociales (inauguration en septembre 2022)
- b) Présenter *Munnings – Les années de guerre*, une exposition mettant en valeur les activités de la Brigade de cavalerie canadienne et du Corps forestier canadien pendant la Première Guerre mondiale sous l'angle de l'œuvre d'Alfred Munnings (inauguration à l'automne 2022)
- c) Élaborer et commencer à mettre en œuvre une stratégie pour le contenu en ligne

3. Moderniser le contenu des galeries permanentes

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) Élaborer un cadre de planification pour le renouvellement des galeries permanentes du MCG qui prévoit entre autres le lancement de consultations avec les parties prenantes, les publics et les communautés afin de diversifier le contenu

- b) En collaboration avec diverses communautés et parties prenantes, revoir et mettre à jour le contenu des galeries permanentes du MCH pour s'assurer qu'il est nuancé, inclusif et approprié
- c) Relancer le projet de renouvellement du Musée canadien des enfants en vue d'une inauguration en 2025

Orientation stratégique 3 : Consolider nos relations avec les peuples autochtones, dans un esprit de respect, de collaboration et de responsabilité partagée des collections et du patrimoine immatériel autochtones

Indicateurs et cibles

La Société mesurera la réalisation de l'orientation stratégique 3 au moyen de l'indicateur suivant :

- i. **Le pourcentage d'activités mentionnées dans le plan de mise en œuvre associé au Cadre orientant les relations avec les Premiers Peuples qui sont menées à bien** fait état de l'avancement du plan de mise en œuvre triennal associé au *Cadre orientant les relations avec les Premiers Peuples* du MCH. Ce plan comprend plus de 50 projets portant, entre autres, sur l'élaboration de politiques, de procédures, de protocoles, de stratégies et d'autres plans à l'appui d'un large éventail d'activités liées aux collections, aux communautés et aux enjeux autochtones.

Indicateur de mesure du rendement

Pourcentage d'activités mentionnées dans le plan de mise en œuvre associé au Cadre orientant les relations avec les Premiers Peuples qui sont menées à bien

MCH et MCG

2019-2020 Chiffres réels	2020-2021 Chiffres réels	2021-2022 Cible annuelle	2022-2023 Cible annuelle
nd	nd	60 %	100 %

Le plan de mise en œuvre associé au Cadre orientant les relations avec les Autochtones a été lancé sous la forme d'un plan triennal devant être achevé en 2022-2023.

Activités clés et priorités

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

- 1. Renforcer les capacités internes par une meilleure représentation des peuples autochtones en vue d'accroître la compétence culturelle**

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) Poursuivre la mise en œuvre du Cadre orientant les relations avec les Autochtones, y compris la numérisation et le partage de ressources en langues autochtones, l'élaboration de lignes directrices et de politiques claires concernant les objets sacrés et ceux assujettis à un pouvoir partagé, et l'accroissement de possibilités de collaboration avec les communautés du Nord
- b) Accroître la présence du personnel autochtone et faire connaître davantage les points de vue autochtones à l'échelle organisationnelle
- c) Enrichir les connaissances et améliorer la compréhension en offrant une formation continue à l'ensemble du personnel

2. Bâtir des partenariats misant sur la collaboration avec les communautés autochtones

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) Élaborer une politique et des procédures pour orienter les consultations avec les communautés autochtones
- b) Continuer de collaborer avec les communautés autochtones à la mise en œuvre d'accords et de partenariats prônant une autorité partagée, à la préparation d'expositions (*Récits autochtones au-delà des frontières*), au déploiement de projets de recherche (archéologie côtière) et à l'établissement du cadre de renouvellement des galeries permanentes du MCG
- c) Accroître la sensibilisation à l'histoire et à la culture autochtones au moyen de programmes et en misant sur la mobilisation communautaire (Jour des anciens combattants autochtones, Mois du patrimoine autochtone, Journée nationale de la vérité et de la réconciliation)
- d) Créer des occasions de formation novatrices afin de partager l'expertise et de renforcer les capacités au sein des communautés autochtones

3. Favoriser un rapatriement proactif des biens culturels autochtones

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) 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

Orientation stratégique 4 : Bâtir et faire découvrir une collection qui reflète bien l'histoire et le caractère distinctif du Canada

Indicateurs et cibles

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

- i. Le **pourcentage d'acquisitions qui comblent des lacunes cernées** mesure la proportion d'acquisitions dans les collections prioritaires. Les lacunes cernées au MCH pour 2022-2023 sont les acquisitions liées à l'histoire contemporaine (depuis environ 1960), aux sports, à l'histoire autochtone contemporaine, à la culture populaire, à l'histoire orale et à la COVID-19. 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 XIXe siècle et avant la Première Guerre mondiale.

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

Comme il s'agissait d'un nouvel indicateur pour 2021-2022, il n'y a aucun résultat pour l'exercice précédent. La cible fixée pour 2021-2022 est maintenue pour une autre année afin d'établir une base de référence solide.

- ii. **Le nombre d'articles de la collection du Musée qui sont numérisés** mesure le nombre d'artefacts ou de documents d'archives qui ont été numérisés. La numérisation est un outil important qui contribue à la préservation des collections et aide les Musées à les faire découvrir à un plus grand nombre de personnes.

Indicateur de mesure du rendement	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Chiffres réels	Chiffres réels	Cible annuelle	Cible annuelle
Nombre d'articles de la collection du Musée qui sont numérisés				
MCH			9 000	9 000
MCG			5 000	5 000
Total	nd	nd	14 000	14 000

Activités clés et priorités

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

1. Poursuivre activement les acquisitions d'importance nationale, matérielles et immatérielles, conformément au plan de développement des collections

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) Entreprendre la recherche et l'enregistrement de la collection du Temple de la renommée des sports du Canada tout en explorant les possibilités de partenariat avec celui-ci et la communauté athlétique
- b) Continuer d'acquérir des artefacts liés à la COVID-19, en particulier des objets associés aux mesures prises dans la foulée de politiques publiques, aux expériences autochtones et aux répercussions subies à l'échelle nationale
- c) Valider et mettre à jour le plan de développement des collections pour refléter les objectifs de diversité et d'inclusion, tout en continuant de combler les lacunes cernées

2. Assurer une intendance responsable des collections

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) Établir des priorités et mettre en œuvre des stratégies pour traiter les risques liés aux collections après avoir évalué ceux-ci

3. Numériser une plus grande part du contenu des collections

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) Poursuivre les efforts de numérisation des nouvelles acquisitions et des collections d'archives et d'histoire orale, y compris la collection du Temple de la renommée des sports du Canada
- b) Élaborer une stratégie de numérisation alignée sur le plan de développement des collections et la stratégie Web afin de faire découvrir les collections à davantage de Canadiens

Orientation stratégique 5 : Par une diplomatie active, poursuivre, aux échelles nationale et internationale, des projets mutuellement avantageux et propices à l'échange d'idées et de valeurs

Indicateurs et cibles

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

- i. Le **nombre d'évènements et d'initiatives de sensibilisation entrepris en partenariat ou en collaboration** mesure 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	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Chiffres réels	Chiffres réels	Cible annuelle	Cible annuelle
Nombre d'évènements et d'initiatives de sensibilisation entrepris en partenariat ou en collaboration				
MCH	21	8	20	20
MCG	19	8	20	20
Total	40	16	40	40

- ii. Le **nombre de partenariats amorcés pour le développement de projets muséologiques** mesure le nombre de projets pour lesquels au moins une entente verbale, une idée provisoire ou une proposition a été soumise. Les partenariats peuvent inclure des 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	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Chiffres réels	Chiffres réels	Cible annuelle	Cible annuelle
Nombre de partenariats amorcés pour le développement de projets muséologiques				
MCH	10	7	6	6
MCG	4	4	7	6
Total	14	11	13	12

Activités clés et priorités

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

- 1. Renforcer les partenariats avec diverses organisations et communautés, aux échelles nationale et internationale, en vue de projets de collaboration**

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) Élaborer un cadre stratégique pour orienter les partenariats qui assure l'alignement avec les priorités organisationnelles
- b) Explorer les possibilités de collaboration avec Patrimoine canadien et Affaires mondiales Canada pour promouvoir le contenu et l'expertise des Musées à l'étranger
- c) Organiser et accueillir des évènements clés en partenariat, sur place, virtuels ou hybrides
- d) Faire avancer *Premiers rois d'Europe*, une grande exposition conçue par le Field Museum (Chicago) et adaptée par le MCH qui explore l'évolution des sociétés dans les Balkans,

passées de simples collectivités agricoles aux premières monarchies d'Europe (inauguration en avril 2024)

2. Sonder d'autres avenues pour engager la communauté diplomatique dans une démarche en harmonie avec les priorités clés établies

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) Développer et améliorer les relations avec des représentants du service extérieur, du milieu de la diplomatie et d'ambassades au Canada en misant sur les visites de personnalités de marque, les événements protocolaires et spéciaux et les partenariats d'envergure (sur place, en mode virtuel ou hybrides)

Orientation stratégique 6 : Assurer la viabilité et encourager une gestion responsable, tout en favorisant une culture d'excellence et des compétences en muséologie

Indicateurs et cibles

La Société mesurera la réalisation de l'orientation stratégique 6 au moyen des deux indicateurs suivants :

- i. **La valeur des activités de financement** mesure toutes les sommes recueillies 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	2020-2021 Chiffres réels	2021-2022 Cible annuelle	2022-2023 Cible annuelle
Valeur des activités de financement (en milliers de dollars)				
MCH et MCG	2 553	3 428	2 000	2 700

Les cibles de financement ont été revues à la hausse pour 2022-2023 afin de refléter une attente prudente à l'égard du niveau d'engagement de la part des donateurs.

- ii. **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, des frais de stationnement.

Indicateur de mesure du rendement	2019-2020 Chiffres réels	2020-2021 Chiffres réels	2021-2022 Cible annuelle	2022-2023 Cible annuelle
Valeur des activités génératrices de recettes (en milliers de dollars)				
MCH et MCG	17 016	2 425 025	3 799	7 809

Les cibles relatives aux recettes ont été revues à la hausse pour 2022-2023 afin de refléter les retombées attendues de la reprise post-pandémique sur le comportement des visiteurs.

Activités clés et priorités

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

1. Poser des gestes significatifs pour bâtir un milieu de travail sécuritaire, sain et inclusif

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) Mettre en œuvre un plan d'action pour répondre aux conclusions de l'évaluation de l'effectif

- b) Élaborer un cadre de gouvernance pour favoriser la participation, la motivation et le perfectionnement des employés
- c) Déployer la stratégie établie en matière de diversité, d'équité et d'inclusion afin de favoriser l'intégration d'un large éventail de perspectives et d'opinion au sein de notre personnel, dans notre mode de gouvernance, dans notre planification et dans nos processus décisionnels
- d) Mettre en œuvre des politiques, des procédures et des initiatives en milieu de travail pour éduquer, responsabiliser et promouvoir la transparence

2. Rebâtir et renouveler les sources de revenus grâce à des stratégies innovantes

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) Élaborer un plan de reprise qui redéfinit nos activités de manière novatrice et génère des sources de revenus qui reflètent notre environnement opérationnel
- b) Évaluer et harmoniser de façon stratégique les campagnes de financement des immobilisations, tout en accroissant le nombre de donateurs à tous les échelons et en positionnant le Musée comme un organisme de bienfaisance de premier choix à appuyer
- c) Continuer de travailler de concert avec le ministère du Patrimoine canadien pour combler la perte de recettes anticipée durant la pandémie et concevoir une solution à long terme pour composer avec les augmentations des coûts non discrétionnaires et de besoins en capitaux cruciaux

3. Entretenir et moderniser nos pratiques, nos systèmes et nos bâtiments afin de rester à jour et de maintenir notre compétitivité

Points saillants des activités pour 2022-2023

- a) Établir un cadre de priorisation des projets d'immobilisations pour remédier au vieillissement de l'infrastructure et moderniser les principaux systèmes d'exploitation des installations, tout en répondant en premier lieu aux besoins en matière de santé et de sécurité, en adhérant aux initiatives d'écologisation et en satisfaisant aux exigences en matière d'accessibilité
- b) Mettre à jour ou déployer des solutions, applications et systèmes informatiques avancés pour répondre aux exigences opérationnelles et contrer des risques continus en matière de cybersécurité et protection de la vie privée
- c) Repenser notre milieu de travail pour l'adapter à l'après-pandémie de façon à soutenir un environnement de télétravail hybride favorisant une plus grande souplesse, une meilleure santé et le mieux-être des employés

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
	Réel	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 affecté	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 affecté	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 Réal	2021-22 Prévision	2022-23 Projection	2023-24 Projection	2024-25 Projection	2025-26 Projection	2026-27 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	10 761	10 761	10 761	10 761	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	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	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**

	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
(milliers de dollars)	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	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

