



MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA

2014-15

SOMMAIRE DU PLAND'ENTREPRISE
DE 2014-2015 À 2018-2019
ET BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET
D'IMMOBILISATIONS DE 2014-2015

Couverture :
Louise Bourgeois, *Maman* (détail)
1999, fonte de 2003
bronze, acier inoxydable et marbre
Acheté en 2004
Musée des beaux-arts du Canada, Ottawa
Photo © Musée des beaux-arts du Canada
© Succession de Louise Bourgeois

Musée des beaux-arts du Canada*
380, promenade Sussex
C.P. 427, succursale A
Ottawa (ON) K1N 9N4
613.990.1985
www.beaux-arts.ca

Remarque : dans le document, toute mention du « Musée des beaux-arts du Canada » ou du « Musée » comprend également son affilié, le Musée canadien de la photographie contemporaine (MCPC).

Table des matières

1. INTRODUCTION	1
2. MISSION, VISION ET VALEURS	2
3. LE PROFIL DE LA SOCIÉTÉ	3
4. L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2013-2014	7
5. LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION.....	10
6. L'INFORMATION FINANCIÈRE.....	17

1. Introduction

Le Sommaire du plan d'entreprise met en relief les priorités, stratégies et mesures de rendement du Musée des beaux-arts du Canada (ci-après le Musée) pour la période de planification de 2014-2015 à 2018-2019, et il décrit l'environnement dans lequel le Musée exerce ses activités. Il comprend aussi les budgets de fonctionnement et d'immobilisations de l'exercice 2014-2015.

Le plan poursuit et amplifie le plan d'entreprise de 2013-2014, avec quelques modifications. Comme c'était le cas au dernier exercice, le plan continue d'exposer avec clarté une évolution majeure dans l'orientation du Musée durant l'horizon de planification, requise par la nécessité de réconcilier d'importants changements dans sa situation financière et son engagement à atteindre l'excellence dans la réalisation de sa mission, tout en parvenant à l'équilibre budgétaire annuel.

En 2013-2014, dans ses quatre programmes — Collection, Rayonnement, Installations et Services internes —, le Musée a fait progresser avec succès les priorités stratégiques qu'il s'était fixé. À la section 4 du présent document, on trouvera davantage de détails sur la manière dont le Musée réalisera ses priorités stratégiques.

En septembre 2013, le conseil d'administration du Musée, lors de sa réunion de planification générale, a maintenu les trois priorités stratégiques fixées lors du précédent exercice :

- **Rehausser le profil national du Musée**

Résultat escompté dans cinq ans : ***Le Musée a étendu la renommée de sa marque comme institution d'excellence en raison de ses acquisitions, de sa programmation et de ses recherches remarquables, et de sa capacité à susciter l'intérêt de la population canadienne de tout le pays grâce à l'art.***

- **Investir dans l'infrastructure**

Résultat escompté dans cinq ans : ***L'infrastructure du Musée — ses installations, systèmes, outils opérationnels, partenariats et réseaux — appuie la prestation des programmes et des services auxquels la population canadienne s'attend d'une institution nationale de premier plan.***

- **Diversifier les recettes**

Résultat escompté dans cinq ans : ***Le Musée instaure à tous ses échelons une culture entrepreneuriale, soucieuse des recettes, qui donne lieu à de nouvelles sources de recettes diversifiées contribuant à sa viabilité financière et à sa croissance.***

La section 5 présente les stratégies, mesures du rendement et cibles élaborées pour chaque priorité.

2. Mission, vision et valeurs

LA MISSION ET LES LOIS D'APPLICATION

En vertu de la *Loi sur les musées* (1990), le Musée a pour mission *de constituer, d'entretenir et de faire connaître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, une collection d'œuvres d'art anciennes, modernes et contemporaines, principalement axée sur le Canada, et d'amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général.*

En tant que personne morale distincte, propriété exclusive de la Couronne, le Musée est assujéti au régime de responsabilisation des sociétés d'État, instauré en vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Il se conforme également à d'autres lois, notamment la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Si le Musée est autonome dans ses activités quotidiennes, comme membre du portefeuille de Patrimoine canadien, il appuie le ministère dans sa mission de favoriser « un environnement dans lequel tous les Canadiens profitent pleinement d'expériences culturelles dynamiques, célèbrent leur histoire et leur patrimoine, et contribuent à bâtir des communautés créatives », et contribue à la réalisation « d'une culture et d'un patrimoine dynamiques », un résultat du gouvernement du Canada.

VISION

Le Musée des beaux-arts du Canada s'efforce de donner à la population canadienne un sentiment d'identité et de fierté à l'égard du riche patrimoine en arts visuels du pays. Grâce à sa collection, ses expositions itinérantes et à Ottawa, son programme de prêts, ses programmes éducatifs et ses publications, ses programmes de formation professionnelle et ses projets de rayonnement, le Musée aspire à devenir un modèle d'excellence dans l'avancement des connaissances en arts visuels au pays et à l'étranger. Grâce à la collaboration avec des institutions nationales et internationales, le Musée cherche à rendre l'art accessible, riche de sens et essentiel à des publics divers de tous âges.

VALEURS

- ✦ **Accessibilité** : Le Musée conçoit ses programmes en tenant compte de ses publics – non seulement des visiteurs de ses salles, mais aussi de tous ceux et celles qui sont au pays et à l'étranger.
- ✦ **Leadership** : Le Musée est un chef de file reconnu parmi les musées d'art nationaux et étrangers.
- ✦ **Excellence et érudition** : Le Musée prend appui sur les normes élevées qu'il s'est donné au fil des ans dans toutes ses activités, de la recherche aux acquisitions en passant par les expositions, les publications, les programmes publics et les services en général.
- ✦ **Collaboration** : Le Musée collabore avec le réseau des musées d'art de toutes les régions du Canada et de l'étranger, ainsi qu'avec ses partenaires du gouvernement du Canada.
- ✦ **Responsabilité sociale** : Le Musée respecte toutes ses obligations découlant des mesures législatives et de la politique publique.
- ✦ **Un effectif précieux** : Le Musée est conscient de la valeur de son effectif et crée un milieu de travail où les personnes peuvent maximiser leur potentiel et contribuer pleinement à son succès.

3. Le profil de la société

HISTORIQUE

C'est le marquis de Lorne, alors gouverneur général, qui fonde le Musée en 1880 (alors appelé la Galerie nationale), de concert avec l'Académie royale des arts du Canada. Le gouvernement fédéral assume la responsabilité du Musée par la promulgation de la *Loi de la Galerie nationale du Canada* de 1913 et a poursuivi sa charge aux termes des lois successives du Parlement.

Le 1^{er} juillet 1990, le Musée devient une société d'État par l'adoption de la *Loi sur les musées*, qui confirme aussi le statut d'affilié du Musée canadien de la photographie contemporaine (créé en 1985 à partir de l'ancien Service de la photographie de l'Office national du film du Canada).

LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Voici la composition du conseil d'administration au 1^{er} avril 2014.

Le président

Michael J. Tims	Calgary (Alberta)	Du 22 nov. 2012 au 21 nov. 2016
-----------------	-------------------	---------------------------------

Le vice-président

Harriet E. Walker	Toronto (Ontario)	Du 25 avril 2013 au 24 avril 2017
-------------------	-------------------	-----------------------------------

Les administrateurs

Paul R. Baay	Calgary (Alberta)	Du 27 juin 2013 au 26 juin 2017
Jean-François Béland	Gatineau (Québec)	Du 10 fév. 2014 au 9 fév. 2019
Allan D. Benoit	Winnipeg (Manitoba)	Du 6 juin 2013 au 5 juin 2017
Guy Bourgeois	Saint-Bruno (Québec)	Du 4 oct. 2012 au 3 oct. 2016
Linda Hutchison	Kentville (Nouvelle-Écosse)	Du 1 ^{er} mars 2012 au 29 fév. 2016
Nezhat Khosrowshahi	Vancouver (Colombie-Britannique)	Du 16 mai 2013 au 15 mai 2017
Howard G. Kroon	Calgary (Alberta)	Du 25 avril 2013 au 24 avril 2017
Liza Maheu	Winnipeg (Manitoba)	Du 25 avril 2013 au 24 avril 2017
Marsha Sobey	New Glasgow (Nouvelle-Écosse)	Du 1 ^{er} nov. 2012 au 31 oct. 2016

LA DIRECTION

Voici la composition de la haute direction au 1^{er} avril 2014.

Marc Mayer	Directeur général
Jean-François Bilodeau	Sous-directeur, Avancement et Engagement du public
Paul Lang	Sous-directeur, Collections, Recherche et Éducation, et conservateur en chef
Julie Peckham	Sous-directrice, Administration, et directrice financière
Stephen Gritt	Directeur, Conservation et Recherche technique
Sylvie Sarault	Directrice, Ressources humaines
Matthew Symonds	Directeur, Secrétariat de la société et Liaison ministérielle
Yves Théoret	Directeur, Expositions et Rayonnement

L'ARCHITECTURE D'ALIGNEMENT DE PROGRAMMES (AAP)

Le Musée compte quatre programmes stratégiquement conçus pour réaliser sa mission :

Collection : Le Musée acquiert des œuvres d'art, fait des recherches et préserve la collection pour les générations futures par des activités complètes de conservation.

Rayonnement : Le Musée expose des œuvres d'art, fait de l'éducation sur l'art et communique l'importance des arts visuels aux Canadiens et aux Canadiennes de tous les milieux et dans la plupart des régions du pays.

Installations : Le Musée veille au fonctionnement efficace de l'immeuble et investit judicieusement dans les immobilisations afin que les installations soient sécuritaires et adéquates pour la préservation et l'exposition de la collection nationale, et sécuritaires pour les visiteurs et les employés.

Services internes : Le Musée veille à la bonne gouvernance et à la gestion efficace de ses ressources humaines et financières, ainsi qu'à l'optimisation de ses recettes propres à l'appui de ses programmes et projets.

Les programmes du Musée sont essentiels au succès de sa mission et sont conformes aux priorités du portefeuille de Patrimoine canadien. Par leur entremise, le Musée fait une contribution significative à l'enrichissement du patrimoine et de la vie culturelle de la population canadienne.

Architecture d'alignement de programmes (AAP) : Aperçu des principaux programmes, des priorités stratégiques et des résultats				
Résultat du gouvernement du Canada	Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques			
Mission prescrite par la loi	Construire, entretenir et faire connaître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, une collection d'œuvres d'art anciennes, modernes et contemporaines principalement axée sur le Canada, et amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général.			
Résultat stratégique ultime	Les arts visuels suscitent l'intérêt et le respect, et sont connus et appréciés grâce à une collection d'œuvres anciennes et contemporaines, et à des programmes et recherches qui reflètent une perspective principalement canadienne.			
Programmes	Collection	Rayonnement	Installations	Services internes
Résultats intermédiaires de chaque programme et sous-programme (plus de 5 ans)	<p>Une riche collection nationale représentant les arts visuels du Canada et du monde pour les générations présentes et futures</p> <p>Sous-programmes :</p> <p>Acquisitions Recherche Préservation</p>	<p>Amélioration de la compréhension et de l'appréciation de l'art par la population canadienne grâce à une programmation nationale et internationale dynamique</p> <p>Sous-programmes :</p> <p>Expositions Éducation Communications</p>	<p>Des installations sûres, sécuritaires et accessibles pour la collection nationale, les visiteurs et le personnel</p> <p>Sous-programmes :</p> <p>Fonctionnement des immeubles Immobilisations</p>	<p>Adoption de pratiques et de contrôles de gestion intégrée effectifs des ressources gérées avec efficacité et des activités menées à bien</p> <p>Sous-programmes :</p> <p>Gouvernance Administration Production de recettes</p>
Priorités stratégiques de la période de planification et résultats immédiats de chaque priorité stratégique (1 à 5 ans)	<u>Rehausser le profil national du Musée</u>			
	Le Musée a étendu la renommée de sa marque comme institution d'excellence en raison de ses acquisitions, de sa programmation et de ses recherches remarquables, et de sa capacité à susciter l'intérêt de la population canadienne de tout le pays grâce à l'art.			
	<u>Investir dans l'infrastructure</u>			
L'infrastructure du Musée – ses installations, systèmes, outils opérationnels, partenariats et réseaux – appuie la prestation des programmes et des services auxquels la population canadienne s'attend d'une institution nationale de premier plan.				
<u>Diversifier les recettes</u>				
Le Musée instaure à tous ses échelons une culture entrepreneuriale, soucieuse des recettes, qui donne lieu à de nouvelles sources de recettes diversifiées contribuant à sa viabilité financière et à sa croissance.				

LA FONDATION DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA

Organisme de bienfaisance enregistrée, la Fondation du Musée consacre ses efforts à la viabilité et au succès à long terme du Musée. Elle assure un rôle de leader en ce qui a trait aux dons majeurs, aux dotations, aux dons planifiés et à l'initiative des Mécènes distingués. Gérée par son conseil d'administration, la Fondation a recueilli presque 30 millions de dollars en dons de bienfaisance depuis sa création en 1997, dont près de 14 millions de dollars sont réservés à des fins de dotation.

Le conseil d'administration nomme le chef de direction, qui est responsable de l'avancement des objectifs stratégiques de la Fondation et de ses activités quotidiennes. À compter du 1^{er} juillet 2013, Karen Colby-Stothart a été nommée chef de la direction de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada.

Le conseil d'administration de la Fondation assume la responsabilité de ses placements et exerce l'autorité ultime à leur égard. Les décisions de placement sont déléguées à un directeur de placements qualifié dont la Fondation retient les services, secondé par un comité de placements qui examine régulièrement la politique de placements et surveille le rendement du portefeuille.

4. L'évaluation des résultats de l'exercice 2013-2014

En 2013-2014, le Musée a adopté trois priorités stratégiques : *Rehausser le profil national du Musée*, *Investir dans l'infrastructure* et *Diversifier les recettes*. Voici les résultats obtenus par le Musée quant à l'avancement de ces priorités dans ses quatre grands programmes :

Rehausser le profil national du Musée

COLLECTION

Tout au cours de 2013-2014, les efforts visaient à faire du Musée le premier établissement collectionneur d'art largement connu au Canada. Les réalisations comprennent, entre autres :

- En étroite collaboration avec la Fondation, le Musée a fait des efforts concertés pour cultiver des relations durables avec les diverses communautés de collectionneurs dans le but d'obtenir des fiducies ou des prêts à long terme qui pourraient devenir des dons et des legs dans l'avenir. Sur les conseils du Musée, un collectionneur privé a fait l'acquisition d'une œuvre majeure de Monet, *Le Pont de bois* (1872), qu'il a par la suite prêtée à long terme au Musée pour compléter sa collection d'art impressionniste; et
- Le Musée avait acquis 338 œuvres d'art, dont 153 à titre de dons. Soulignons la valeur des œuvres données qui dépasse 1 598 814 \$. Le Musée compte 39 donateurs d'œuvres d'art.

RAYONNEMENT

Les résultats comprennent, entre autres :

- Le Musée a conclu une série de partenariats en collaboration avec des musées, musées d'art, universités et ambassades (c.-à-d., le Musée travaille en tandem avec l'ambassade de France au Canada pour élaborer des programmes à l'appui de l'exposition *Gustave Doré*);
- Le Musée a collaboré avec 80 artistes de 16 pays de partout dans le monde pour présenter son exposition estivale de 2013, *Sakahàn. Art indigène international*;
- À l'appui de la présence du Canada sur la scène internationale, le Musée, en collaboration avec le Conseil des arts du Canada, a présenté avec succès l'exposition *Shary Boyle. Musique pour le silence* à la Biennale de Venise de 2013, grâce à des ressources recueillies spécifiquement à cette fin;
- En général, le rayonnement dans les médias sociaux a produit de remarquables résultats. Les sites du Musée dans les médias sociaux ont connu une importante croissance par rapport au dernier exercice puisqu'au 31 mars 2014, 321,268 personnes y participaient activement, soit 221 % de la cible fixée de 2013-2014;
- Reconnaissant l'extraordinaire succès de l'exposition *Van Gogh* en 2012-13, le Musée savait qu'en 2013-2014, il ne pouvait répéter la fréquentation virtuelle et sur place. En 2013-2014, la fréquentation virtuelle a chuté de 41 % d'une année à l'autre, comptabilisant 3 541 752 visiteurs (séances d'utilisateurs), comparativement à 5 990 536 visiteurs durant la même période de l'exercice précédent, ce qui s'explique par la popularité beaucoup plus grande de l'exposition *Van Gogh* que celle de l'exposition de 2013, *Sakahàn*; et
- La fréquentation des visiteurs au Musée à Ottawa s'est avérée plus faible qu'anticipée, soit 237 391 personnes comparativement à 444 126 en 2012-2013. La fréquentation de tous les

autres lieux où le Musée est présent a considérablement augmenté. En 2013-2014, le Musée a dépassé sa cible de fréquentation dans tous ses lieux de présentation (c'est-à-dire l'ensemble des visiteurs des collections et des expositions à Ottawa, aux sites des MBAC@, aux lieux hôtes des expositions itinérantes et à Venise) et a rejoint 1 039 494 visiteurs par rapport à la cible fixée de 864 477 visiteurs

Investir dans l'infrastructure

INSTALLATIONS

Parmi les réalisations remarquables, mentionnons :

- Le Musée a mis de l'avant des initiatives centrées sur le visiteur, telle que la préparation d'un sondage des visiteurs qui sera réalisé en 2014-2015, afin d'évaluer dans quelle mesure le Musée offre aux visiteurs une expérience positive;
- Grâce à des fonds reportés d'exercices précédents, le Musée a entrepris le projet de remplacement des toits et des puits de lumière du Grand Hall. Ce projet, dont le coût estimé s'élève à 10 000 000 \$ (incluant les imprévus), est le projet d'immobilisations le plus important et le plus complexe depuis la construction de l'immeuble. Le projet était presque terminé en avril 2014;
- Afin d'améliorer l'état de ses installations, le Musée a réalisé d'autres études de l'immeuble, en tenant compte des recommandations de mise en conformité au code déjà déterminées. Des ressources en capital limitées entravent sa capacité de mise en œuvre des projets de conformité au code. Le Musée utilise une approche axée sur le risque pour prioriser et régler ces lacunes en temps opportun; et
- Le Musée a effectué une vérification de ses activités de location d'espaces, pour apprendre que ceux loués par le public devaient se limiter aux aires à proximité de l'entrée des groupes (c.-à-d. l'Auditorium, la salle de conférences, l'Atrium et les deux salles de cours). En raison d'une faible rentabilité et des perturbations causées au public visiteur chaque fois que des événements privés y sont tenus, il a été déterminé que les autres aires clés du Musée (c.-à-d. le Grand Hall, le Café L'Entrée) devaient servir au bénéfice de ses donateurs/ commanditaires majeurs et pour ses propres événements. Un nouveau modèle de location des espaces est à l'étude.

SERVICES INTERNES

Parmi les points forts, mentionnons :

- Le Musée est passé d'une technologie basée sur le papier à une technologie électronique dans les divers services liés aux ressources humaines, notamment l'administration des congés et des feuilles de temps, ainsi que les outils d'apprentissage en ligne. On a noté une hausse marquée de l'utilisation de la technologie libre-service sur demande par les employés, surtout dans les secteurs des talons de paie électroniques, du traitement et de l'approbation en ligne des congés et des feuilles de temps, et des modules d'apprentissage en ligne; certains secteurs ont déjà atteint 100 %;
- L'opérationnalisation du plan stratégique de GI s'est poursuivie. Ainsi, le Musée a consacré ses efforts à la mise en œuvre d'un système de gestion des biens numériques – une bibliothèque visuelle électronique centrale pour la sauvegarde interne et le partage des biens numériques. Au 31 mars 2014, 95 % de la mise en œuvre était terminée;

- Le Musée a poursuivi la mise en œuvre de SharePoint de Microsoft, la plateforme de collaboration, qui opérationnalise la politique de conservation et d'élimination des documents précédemment approuvée; et
- Conjointement avec le Musée canadien de l'histoire, le Musée a fait l'acquisition et la mise en œuvre d'un nouveau système financier; le nouveau système a grandement amélioré ses opérations financières par la mise en œuvre de procédures sans papier et en libérant le personnel qui peut être affecté à d'autres tâches.

Diversifier les recettes

Le Musée continue d'explorer les possibilités de développement de publics et de production de nouvelles sources de recettes. Parmi les réalisations à souligner, mentionnons :

- Le Musée a consulté les parties prenantes et étudié les possibilités de transformation du Réseau – expositions itinérantes, partenariats *MBAC@* et projets spéciaux – en modèle à coûts neutres. Au 31 mars 2014, les échéanciers sont établis pour d'autres consultations avec les parties prenantes internes et externes sur une approche révisée;
- Le Musée a vu ses efforts en matière de commandites récompensés, car l'exposition estivale de 2013, *Sakahân. Art indigène international*, et celle de l'automne 2013, *Artistes, architectes et artisans*, ont obtenu des commanditaires. En 2013-2014, le Musée a fixé une cible de commandites de 450 000 \$; au 31 mars 2014, les commandites (y compris les contributions de biens et services) de ses programmes et projets dépassaient la cible de 4 % et totalisaient 468 860 \$;
- Les contributions versées par la Fondation du Musée s'élevaient à 1 198 000 \$ à l'appui des recherches, de la conservation, des programmes publics et du rayonnement. Le Musée a comptabilisé au poste « Autres contributions », quelque 851 000 \$, comparativement à une cible de 1 264 000 \$. Une portion importante des contributions est affectée aux fins de la participation canadienne à la Biennale de Venise; les cibles des contributions ont été fixées selon les meilleures estimations du moment où les dépenses seraient encourues durant deux exercices (2012-2013 et 2013-2014); et
- Les diverses sources de recettes du Musée (soit les recettes propres, commandites et contributions) ont produit des résultats satisfaisants en 2013-2014. Les recettes propres se composent des droits d'entrée, des locations d'audioguides, de la location des espaces de stationnement, de la vente des adhésions, de la Librairie et des publications, de la location des espaces publics et des commissions des services de restauration. Dans l'ensemble en 2013-2014, le Musée a réalisé des recettes propres de 4 807 000 \$, ce qui représente 95 % de la cible de 5 054 000 \$. En tout, les recettes propres, les commandites et les contributions représentent 7 325 000 \$ ou 13 % des ressources totales (y compris les crédits pour l'acquisition des œuvres d'art).

5. Les priorités stratégiques de la période de planification

SURVOL

Durant la période de planification, le Musée baignera dans un climat financier difficile. Puisque le coût des activités augmente chaque année et que le gel des budgets de fonctionnement par le gouvernement sera en vigueur en 2014-2015 et 2015-2016, le Musée doit explorer des façons de diversifier ses recettes au-delà de ses sources traditionnelles. C'est dans ce contexte que le conseil d'administration et la direction ont décidé de se concentrer et de faire porter leurs efforts sur la poursuite du renouvellement conceptuel d'aspects clés de l'approche opérationnelle du Musée — un travail qui a débuté en 2013-2014. Tout particulièrement, durant la période de planification, le Musée favorisera l'amélioration des services aux Canadiens, suscitera l'intérêt d'un public beaucoup plus vaste au-delà des grandes expositions rétrospectives, et adoptera une structure de financement plus diversifiée en vue d'une viabilité à long terme. Par conséquent, les trois priorités stratégiques établies par le conseil en 2013 — *Rehausser le profil national du Musée*, *Investir dans l'infrastructure* et *Diversifier les recettes* —, n'ont pas changé : elles continueront de guider le Musée durant la période de planification.

Chaque priorité stratégique est élaborée en détail ci-dessous. Toutefois, en considérant ces priorités, il importe de rappeler une série de principes fondamentaux — les qualités « non négociables » de sa mission, qui ne peuvent être compromises et qui constituent la force de sa marque.

L'art. Le Musée est consacré aux arts visuels. Bien que la sphère de l'art soit plus vaste que ses domaines de collections et d'expositions, s'il grandit, il le fera dans la direction de l'art, selon l'évolution de sa définition, telle que reformulée par les générations successives.

L'excellence. Le Musée ne s'intéresse qu'aux exemples d'arts visuels les plus remarquables réalisés par les artistes visuels les plus exceptionnels. La pertinence et l'utilité du Musée sont fondées sur son refus de tout compromis à cet égard. Ce principe fondamental vise aussi la qualité de son travail et de son érudition.

La créativité. Le Musée croit que l'art est un fer de lance de l'économie créative, non seulement comme pure manifestation des progrès intellectuels et culturels, mais aussi comme source pratique d'idées, d'inspirations et d'exemples pour les recherches créatives en tous genres dans tous les domaines valorisant l'innovation.

Le professionnalisme. Le travail réalisé par le Musée des beaux-arts du Canada, ses jugements sur les objets individuels et l'information qu'il produit sur le sujet de l'art, relèvent de professionnels qualifiés, expérimentés et bien formés, ayant une expertise dans les diverses disciplines artistiques qu'englobe sa mission.

L'objectivité. Le Musée a été fondé et est maintenu par le gouvernement du Canada afin d'offrir au public canadien l'accès aux meilleures œuvres d'art, puisqu'elles sont identifiées par des professionnels impartiaux, non partisans et indépendants, exclusivement préoccupés par l'excellence en art et l'exactitude des connaissances.

Pancanadien. Bien que le Musée des beaux-arts du Canada soit situé à Ottawa, il est au service de tout le pays et cherche toujours de nouvelles façons d'élargir et d'étendre ses services dans tout le Canada, tout en représentant avec honneur la perspective canadienne sur l'art dans le monde.

La diversité. Le Musée croit que toutes les formes d'art visuel doivent être représentées à la fois dans sa collection et dans son programme d'expositions, et ce, dans les limites de sa mission, de son expertise et de sa capacité. En outre, le Musée veut s'assurer que la population diversifiée du Canada soit à l'aise dans ses salles et qu'elle soit représentée dans ses collections et ses expositions, car il s'efforce d'être obligeant et inclusif.

L'accès. Le Musée désire que tous et toutes aient un accès direct à la collection nationale d'œuvres d'art du Canada et à l'information sur l'art qu'il produit. Sans mettre en danger le patrimoine du Canada, il tente d'améliorer l'accès à chaque occasion.

Le savoir. Le Musée est un centre de savoir et d'éducation, non seulement sur l'art, mais aussi sur tous les aspects de la culture et de l'histoire humaine dont l'art témoigne.

La sécurité. Malgré son engagement envers l'accès et le partage de la collection, le Musée protégera la collection nationale du Canada contre les dommages ou la destruction, que ce soit dans ses salles d'exposition ou en prêt. Toutes les précautions sont prises pour garantir la préservation des œuvres qui lui sont confiées dans le meilleur état de conservation possible, pour le plaisir et l'édification des générations présentes et futures.

Pendant sa planification, il importe au Musée de tenir compte des circonstances uniques dans lesquelles il réalise ses activités. Les réalités qui suivent peuvent décrire ces conditions, perçues à la fois comme des défis et des possibilités :

- Il faut consacrer plus d'effort au développement d'une compréhension commune de l'utilité de l'art, de sa richesse comme source d'informations et de connaissances sur le passé et le présent, de son rôle unique en tant qu'investissement, de son influence comme champ d'étude et de son statut exemplaire dans l'économie créative comme source de créativité pure et relativement libre.
- Il faut davantage de sensibilisation pour garantir l'inclusion, comme partie intégrante du programme d'études standard au Canada, des compétences de base permettant de tirer le plaisir le plus grand d'une rencontre directe avec l'art.
- L'information sur l'art international est produite principalement par des sources étrangères, alors que les sources canadiennes se consacrent souvent exclusivement à l'art canadien contemporain. Cette situation peut donner la fausse impression que l'art canadien est une catégorie séparée ou moins importante de l'histoire de l'art. En outre, elle peut donner la fausse impression que l'expertise canadienne sur l'art international n'existe pas. Le Musée est ainsi incité à travailler à une meilleure reconnaissance de l'art canadien et de l'expertise en art que les Canadiens peuvent offrir au sein du plus vaste contexte de l'histoire de l'art.
- Élargir l'accès à l'art, surtout dans les régions rurales et moins peuplées du Canada, reste un défi. En raison de la concentration des principaux musées d'art au Canada dans les grands centres métropolitains, l'accès direct à l'art dans les autres régions du pays est souvent limité et inégale. De plus, l'accès en ligne à l'art canadien est relativement nouveau et fréquemment limitée par le droit d'auteur et d'autres lois particulières au pays; par ailleurs, les livres d'intérêt général sur les divers aspects de l'art canadien qui s'adressent à un vaste public sont plutôt rares.
- En raison des dimensions géographiques du Canada et de sa modeste population, ses institutions culturelles sont souvent désavantagées du point de vue de leur accès à la richesse et aux revenus gagnés dans la même mesure que leurs contreparties étrangères (notamment américaines). La recherche indique qu'en raison de la taille modérée de la population d'Ottawa, les institutions culturelles nationales qui y sont situées doivent atténuer leurs attentes quant à la fréquentation et aux recettes qu'elles peuvent générer.
- Malgré la relative stabilité des crédits parlementaires au Musée, la hausse du coût des activités en dollars réels rogne son pouvoir d'achat : trouver de nouvelles sources de recettes fiables et viables à long terme est essentiel à sa stabilité et à sa croissance.

Compte tenu de ces principes directeurs fondamentaux et des circonstances dans lesquelles le Musée doit réaliser ses activités, il se concentrera sur trois priorités stratégiques étroitement liées qui, croit-on, aideront à stabiliser ses recettes et à faire croître ses services à long terme, tout en corrigeant certains des désavantages du Canada quant à la pleine exploitation de l'art en tant que riche ressource nationale.

LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET LES RÉSULTATS ESCOMPTÉS

La section suivante met en relief les trois priorités stratégiques et leurs résultats escomptés de 2014-2015 à 2018-2019.

Rehausser le profil national du Musée

Résultat escompté dans cinq ans : ***Le Musée a étendu la renommée de sa marque comme institution d'excellence en raison de ses acquisitions, de sa programmation et de ses recherches remarquables, et de sa capacité à susciter l'intérêt de la population canadienne de tout le pays grâce à l'art.***

Puisque le succès de sa mission dépend du degré de connaissance de ses collections et de ses services par la population qu'il sert, le Musée doit s'assurer que tous les Canadiens savent qui il est et ce qu'il fait, et que son but premier est de répondre aux nombreux besoins artistiques du Canada. Grâce à ses initiatives stratégiques, le Musée améliorera l'accès aux connaissances et à l'information sur l'art offerts aux Canadiens et entrera en relation avec les principales communautés d'intervenants canadiens de tous les secteurs. Il mettra en valeur son rôle dans le rehaussement du profil de l'art au Canada, célébrant ses plaisirs et démontrant son utilité aux Canadiens. Il prendra également des mesures pour s'assurer que son immeuble à Ottawa offre aux visiteurs une expérience de la plus grande qualité, comme il se doit d'une institution nationale de classe mondiale.

Investir dans l'infrastructure

Résultat escompté dans cinq ans : ***L'infrastructure du Musée — ses installations, systèmes, outils opérationnels, partenariats et réseaux — appuie la prestation des programmes et des services auxquels la population canadienne s'attend d'une institution nationale de premier plan.***

Habituellement, le mot « infrastructure » décrit des installations fixes et de l'équipement, mais l'infrastructure dont dispose le Musée va bien au-delà de son immeuble. Le Musée n'exploite pas encore pleinement ses précieux réseaux de musées partenaires, donateurs et commanditaires canadiens et étrangers dans le cadre de son « infrastructure souple »; ce faire a le potentiel de rehausser son profil, de bonifier l'expérience de ses visiteurs, d'élargir le rayonnement de ses services et de diversifier ses sources de recettes. S'il faut certes améliorer les installations fixes par divers projets d'immobilisations, ce concept élargi d'infrastructure deviendra un centre d'attention au période de la planification.

Diversifier les recettes

Résultat escompté dans cinq ans : ***Le Musée instaure à tous ses échelons une culture entrepreneuriale, soucieuse des recettes, qui donne lieu à de nouvelles sources de recettes diversifiées contribuant à sa viabilité financière et à sa croissance.***

Le Musée continuera de développer les sources de recettes traditionnelles du mécénat, des commandites et des activités commerciales. Il n'a pas encore tester les limites de ces sources de recettes traditionnelles. En outre, il se concentrera davantage sur la sollicitation de commandites pluriannuelles de toutes ses activités, dont les expositions, l'éducation, les programmes publics et les communications. Il continuera d'établir des relations stratégiques avec des commanditaires clés, tels les

grandes banques et les entreprises de communication, afin de favoriser un soutien accru et à long terme, qui pourrait devenir du développement de produits et services.

Enfin, si cela est licite et dans le strict respect de son statut de société d'État, le Musée explorera des ententes de collaboration centrées sur l'exploitation de sa marque, qui peuvent paver la voie vers la production de nouvelles sources de recettes. Elles pourraient aussi aider le Musée à rehausser son profil auprès des consommateurs avisés et susciter une fréquentation accrue de ses salles.

STRATÉGIES, MESURES DE RENDEMENT ET CIBLES

Les tableaux suivants décrivent les stratégies de chaque priorité stratégique au cours de la période de planification de 2014-2015 à 2018-2019. De plus, des mesures de rendement ainsi que des cibles (dans la mesure du possible) sont présentées pour chaque priorité.

REHAUSSER LE PROFIL NATIONAL DU MUSÉE

Le résultat escompté dans 5 ans

Le Musée a étendu la renommée de sa marque comme une institution d'excellence en raison de ses acquisitions, de sa programmation et de ses recherches remarquables, et de sa capacité à susciter l'intérêt de la population canadienne de tout le pays grâce à l'art.

STRATÉGIE 1 : Par des communications stratégiques, faire du Musée le premier établissement collectionneur d'art largement connu au Canada.

Responsabilité : le sous-directeur, Collections, Recherche et Éducation, et conservateur en chef

Mesures de rendement :

- ✓ Nombre d'œuvres d'art remarquables de classes 3 et 4 acquises par le Musée

Échelle des acquisitions de 1 à 4	
4	Œuvre d'art remarquable – de la plus haute valeur et importance (« nécessité » absolue dans la collection nationale)
3	Excellente œuvre d'art – très importante pour la collection nationale (comble une lacune d'une force de la collection)
2	Œuvre d'art importante (enrichit une force de la collection)
1	Œuvre désirable en raison de sa valeur savante et documentaire

STRATÉGIE 2 : Aligner la programmation du Musée sur le programme national de 2017 célébrant le 150^e anniversaire de la Confédération canadienne

Responsabilité : Directeur, Expositions et Rayonnement, secondé par le sous-directeur, Collections, Recherche et Éducation, et conservateur en chef

Mesures de rendement :

- ✓ Présentation renouvelée de la collection d'art canadien dans les galeries d'ici 2017
- ✓ Publication commémorative, présentant 150 œuvres de la collection d'art canadien (de 1867 à aujourd'hui) publiée d'ici 2017
- ✓ Exposition temporaire explorant l'identité culturelle du Canada, présentée à l'automne 2017

STRATÉGIE 3 : Améliorer l'expérience globale des visiteurs sur place et

en ligne Responsabilité : le sous-directeur, Avancement et Engagement

du public

Mesures de rendement :

- ✓ Faire des améliorations à l'expérience globale des visiteurs dans l'immeuble principal :
 - En juin 2014, prolongement des heures, le vendredi soir, suivi du lancement progressif d'une programmation spéciale
 - Les visiteurs ont accès au salon dans le Grand Hall en septembre 2014.
 - Une étude de faisabilité sur les dispositifs de billetterie automatisée est terminée à l'été 2014.
 - La photographie sans flash est autorisée dans les galeries, là où les restrictions quant aux droits d'auteur sont levées, à compter d'avril 2014.
 - Améliorations de la signalisation (numérique, didactique, de circulation)
- ✓ Le sondage exhaustif sur l'expérience des visiteurs est testé et mis en œuvre à compter d'avril 2014.
- ✓ Les données du premier sondage sont analysées et font l'objet d'un rapport en décembre 2014 .
- ✓ Au moins 75 % des visiteurs sur place sont satisfaits de leur expérience globale.

STRATÉGIE 4 : Transformer la prestation des services de RH en assurant l'excellence transactionnelle, en renforçant les pratiques de gestion des talents (GT) et du rendement

Responsabilité : la directrice, Ressources humaines

Mesures de rendement :

- ✓ Les stratégies clés de GT pour les employés syndiqués sont élaborées et mises en œuvre d'ici mars 2015.
- ✓ Les processus clés de RH sont déterminés et les pratiques exemplaires de l'industrie appliquées d'ici mars 2015.
- ✓ L'utilisation de la technologie libre-service sur demande a atteint 100 % d'ici mars 2015.
- ✓ Deux nouvelles initiatives en ligne sont présentées par les RH à chaque exercice de la période de planification.

Les stratégies ci-dessus concernent les programmes suivants : Collections, Rayonnement, Installations et Services internes

Stratégies, mesures de rendement et cibles

INVESTIR DANS L'INFRASTRUCTURE

Le résultat escompté dans 5	<p>L'infrastructure du Musée — ses installations, systèmes, outils opérationnels, partenariats et réseaux — appuie la prestation de programmes et des services auxquels la population canadienne s'attend</p>										
Stratégies, mesures de rendement et cibles	<p>STRATÉGIE 5 : Réunir une communauté dynamique de collectionneurs privés/donateurs potentiels en cultivant des relations par un dialogue constant et un solide programme de reconnaissance des donateurs</p> <p><u>Responsabilité : le directeur général / le sous-directeur, Collections, Recherche et Éducation, et conservateur en chef</u></p> <p>Mesures de rendement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de donateurs dans la communauté du Musée ✓ Nombre de dons d'œuvres d'art importantes (de classes 3 et 4) par domaine de collection et nombre combiné de dons <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Échelle des acquisitions de 1 à 4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Œuvre d'art remarquable – de la plus haute valeur et importance (« nécessité » absolue dans la collection nationale)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Excellente œuvre d'art – très importante pour la collection nationale (comble une lacune d'une force de la collection)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Œuvre d'art importante (enrichit une force de la collection)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Œuvre désirable en raison de sa valeur savante et documentaire</td> </tr> </tbody> </table>	Échelle des acquisitions de 1 à 4		4	Œuvre d'art remarquable – de la plus haute valeur et importance (« nécessité » absolue dans la collection nationale)	3	Excellente œuvre d'art – très importante pour la collection nationale (comble une lacune d'une force de la collection)	2	Œuvre d'art importante (enrichit une force de la collection)	1	Œuvre désirable en raison de sa valeur savante et documentaire
	Échelle des acquisitions de 1 à 4										
	4	Œuvre d'art remarquable – de la plus haute valeur et importance (« nécessité » absolue dans la collection nationale)									
3	Excellente œuvre d'art – très importante pour la collection nationale (comble une lacune d'une force de la collection)										
2	Œuvre d'art importante (enrichit une force de la collection)										
1	Œuvre désirable en raison de sa valeur savante et documentaire										
<p>STRATÉGIE 6 : Déterminer et régler les lacunes des installations</p> <p><u>Responsabilité : la sous-directrice, Administration, et directrice financière</u></p> <p>Mesures de rendement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigation des lacunes déterminées dans la première étape de l'examen de conformité au code effectué d'ici mars 2015 ✓ Toutes les installations font l'objet d'un examen des lacunes au code du bâtiment et, le cas échéant et les ressources le permettant, les lacunes sont réglées d'ici mars 2018. 											
<p>STRATÉGIE 7 : Mettre en œuvre les éléments fondamentaux du plan stratégique de GI, ainsi que les systèmes, outils, politiques et processus à l'appui des opérations « sans papier »</p> <p><u>Responsabilité : la sous-directrice, Administration, et directrice financière et le directeur, Conservation et Recherche technique</u></p> <p>Mesures de rendement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SharePoint avec un système de gestion des documents est complètement fonctionnel et en usage d'ici mars 2016. ✓ Le calendrier de conservation et d'élimination est en usage d'ici mars 2016. ✓ Le projet des documents essentiels est mis en œuvre d'ici avril 2016. ✓ La politique de GI est en vigueur d'ici mars 2016 ✓ 3000 images numériques des œuvres d'art du Musée sont ajoutées au système de gestion des biens numériques, à chaque exercice. <p>Les stratégies ci-dessus concernent les programmes suivants : Collections, Rayonnement, Installations et Services internes</p>											

DIVERSIFIER LES RECETTES

Le résultat escompté dans 5 ans

Le Musée instaure à tous ses échelons une culture entrepreneuriale, soucieuse des recettes, qui donne lieu à des nouvelles sources de recettes diversifiées contribuant à sa viabilité financière et à sa croissance.

Stratégies, mesures de rendement et cibles

STRATÉGIE 8 : Élaborer des modèles de programmation viables pour le programme de rayonnement Responsabilité : le directeur, Expositions et Rayonnement

Mesure de rendement :

- ✓ Le cadre à coûts neutres et les stratégies de partenariat en collaboration (MBAC@, expositions itinérantes et autres initiatives) — sont élaborés et mis en œuvre d'ici avril 2015.

STRATÉGIE 9 : Renforcer les initiatives existantes et élaborer de nouveaux programmes de commandites et de mécénat pour accroître les recettes tirées des contributions

Responsabilité : le sous-directeur, Avancement et Engagement du public

Mesures de rendement :

- ✓ La stratégie de commandites est mise en œuvre en 2014-2015. En 2014-2015, la cible des commandites est fixée à 500 000 \$.
- ✓ La stratégie d'adhésions et de dons annuels est mise en œuvre en 2014-2015. En 2014-2015, la cible des adhésions est fixée à 8500 foyers et à 365 000 \$.
- ✓ En 2014-2015, la cible des autres contributions (dons annuels, contributions de particuliers et autres fondations pour la Biennale de Venise et autres projets) est fixée à 250 000 \$.

Responsabilité : la chef de la direction

- ✓ Un protocole d'entente entre le Musée et la Fondation du Musée est signé d'ici juin 2014, comprenant les secteurs de collaboration et la description des responsabilités. En 2014-2015, la cible des contributions de la Fondation est fixée à 1 200 000 \$.

STRATÉGIE 10 : Étudier les options et mettre en œuvre des stratégies pour diversifier les publics du Musée et accroître les recettes pour financer les programmes de base

Responsabilité : la sous-directrice, Administration, et directrice financière, en consultation avec le sous-directeur, Avancement et Engagement du public

Mesures de rendement :

- ✓ Un cadre de gestion de projet pour une commercialisation accrue, décrivant la mise en œuvre par étape, est élaboré en 2014-2015.
- ✓ En 2014-2015, les recettes propres atteignent la cible fixée de 5 565 000 \$.

Les stratégies ci-dessus concernent les programmes suivants : Rayonnement, Installations et Services internes

6. L'information financière

SURVOL DES RESSOURCES

Les ressources humaines

Au 31 mars 2014, le Musée employait 220 équivalents temps plein (ETP).

Les ressources financières

Le Musée reçoit du gouvernement du Canada des crédits parlementaires annuels, qu'il complète par des activités productives de recettes. À l'appui de ses projets, de ses acquisitions et de sa programmation, il reçoit aussi des contributions de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada, d'autres fondations, de sociétés et de particuliers.

En 2014-2015 et durant les exercices à venir, les crédits parlementaires devraient se maintenir à 43 771 000 \$, ce qui inclut les 8 000 000 \$ pour l'acquisition des objets de la collection et autres coûts afférents à cette activité. Les crédits parlementaires pour les immobilisations sont à leur niveau de base annuel de 1 000 000 \$, alors que les crédits pour le fonctionnement se stabiliseront à 34 771 000 \$.

Selon divers facteurs, dont la popularité des expositions estivales, les recettes propres brutes et les contributions représentent de 13 à 20 % des ressources totales. Le Musée a choisi de faire des estimations conservatrices de ses recettes propres (activités commerciales, adhésions, contributions et dons en argent) qui, combinées, devraient représenter 14 % (7 515 000 \$) en 2014-2015, une hausse de 190 000 \$ comparativement au résultat de 2013-2014 de 7 325 000 \$.

La figure 2 illustre les ressources de l'exercice 2014-2015 pour le fonctionnement et les acquisitions d'œuvres d'art.

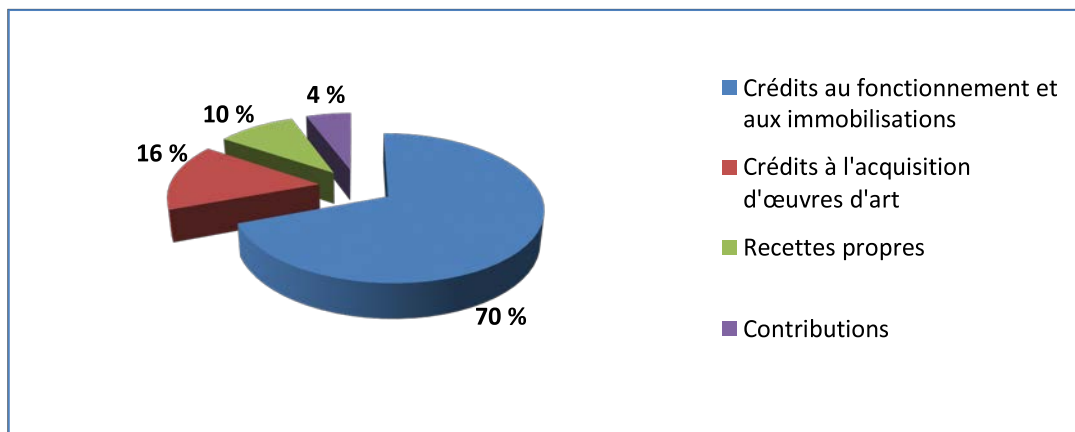


Figure 2 : Les ressources pour le fonctionnement et les acquisitions d'œuvres d'art, 2014-2015

L'une des priorités permanentes du Musée est d'accroître à long terme le mécénat à l'appui de ses priorités opérationnelles par son programme de dons annuels et sa Fondation, un organisme de bienfaisance enregistré sans but lucratif voué à l'obtention d'un soutien financier privé durable pour le Musée. La Fondation se concentre sur les dons exemplaires et transformationnels, à la constitution de dotations, aux dons planifiés et à l'initiative des Mécènes distingués. En vertu d'un protocole d'entente avec le Musée, la Fondation œuvre à l'appui des priorités que se fixe le Musée.

Les coûts non discrétionnaires liés au programme *Installations*, dont l'amortissement, les paiements versés en remplacement d'impôts et la sécurité, nécessitent 42 % du budget de fonctionnement du Musée. Ces coûts non discrétionnaires ne sont pas indexés à l'inflation.

Les *Services internes*, qui comprennent l'administration et les coûts de production des recettes, consomment 18 % du budget du Musée. Le reste de ses ressources sert à l'appui des activités essentielles des programmes *Rayonnement* (27 %) et *Collection* (13 %), ce qui exclut le coût d'acquérir des objets pour la collection. La figure 3 ci-dessous illustre l'alignement programmatique des ressources du Musée pour l'exercice 2014-2015.

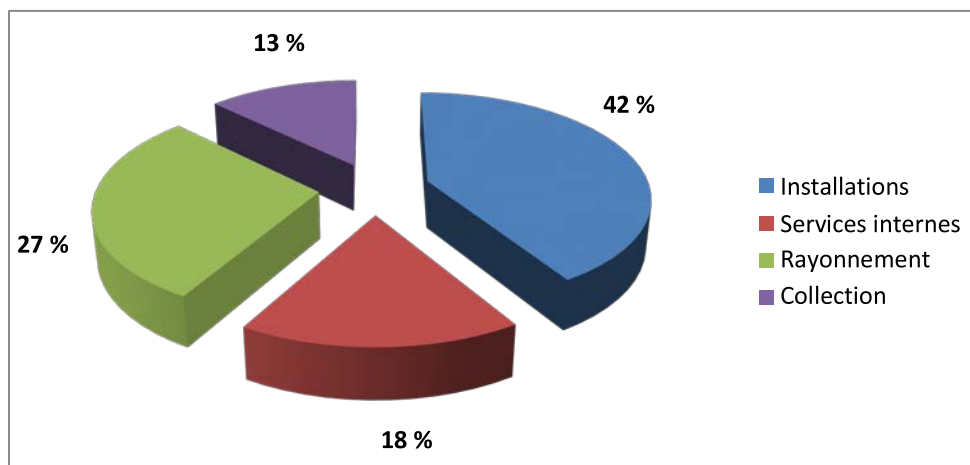


Figure 3 : Dépenses par programme, 2014-2015, excluant les acquisitions d'œuvres d'art

Le budget d'immobilisations

Après la temporarisation des fonds spéciaux, le 1^{er} avril 2013, les crédits pour les immobilisations ont été réduits à leur niveau de base annuel de 1 000 000 \$ pour 2013-2014 et les exercices suivants. Ces ressources en capital limitées seront affectées en fonction des risques pour faire face aux problèmes émergents liés au vieillissement de l'immeuble et pour rester conforme aux règlements en matière de santé et sécurité professionnelles.

Les installations principales, désormais dans leur 26^e année de fonctionnement, requièrent des investissements plus fréquents dans l'entretien et les réparations liés au cycle de vie des systèmes mécaniques et du bâtiment. Par l'entremise du Budget fédéral de 2008, le Musée avait reçu des fonds additionnels sur une période de cinq ans pour répondre aux pressions exercées sur les immobilisations. Ces fonds ont servi à plusieurs projets d'immobilisations, tels la mise à niveau des protections contre les chutes, la modernisation de la salle de contrôle de la sécurité et l'achèvement de la phase 4 du remplacement de la membrane du stationnement. De plus, le Musée a affecté des ressources au financement des coûts d'aménagement du nouvel entrepôt des œuvres d'art.

Durant 2013-2014, le Musée a entrepris le projet du remplacement de la toiture et du fenestrage du Grand Hall : le projet le plus complexe techniquement et le plus coûteux jamais entrepris depuis la construction de l'immeuble principal. Ce projet représente seulement 25 % de tous les travaux de remplacement des fenêtres et des puits de lumière de tout l'immeuble. L'escalade des coûts de construction, l'augmentation de l'ampleur des projets et la détermination de projets additionnels au fil du temps continuent d'exercer des pressions sur le budget d'immobilisations. Par conséquent et après une

considération attentive du risque et de ses capacités financières, le Musée a modifié la priorité de certains projets et en a reporté à des exercices ultérieurs.

En 2013-2014, le Musée a aussi mis à jour son plan d'immobilisations à long terme par des estimations de coûts révisées. Le coût cumulatif des projets jugés urgents et non-discrétionnaires dépasse les fonds d'immobilisations disponibles. La priorité des projets est fonction du risque et du calendrier des projets reportés. Le Musée fera également appel à toutes les voies possibles pour obtenir le financement requis.

Le budget de fonctionnement

Tel que reconnu dans les exercices précédents, le Musée fait toujours face à l'escalade des coûts non-discrétionnaires liés au fonctionnement et à l'entretien de ses installations, ainsi qu'au besoin de protéger la collection. La source de ces pressions provient des hausses de prix des services publics et des grands fournisseurs de services. De même, les coûts grandissants du transport, des assurances et des installations d'expositions grèvent encore plus les ressources.

Au cours de 2014-2015 et des exercices suivants, la direction se consacrera à l'optimisation de ses activités par des investissements essentiels dans des outils technologiques clés : systèmes SharePoint et de gestion des biens numériques, pour accroître la productivité et obtenir, dans la mesure du possible, les économies conséquentes. Toute affectation de ressources sera scrutée, et les coûts et les occasions d'investissement seront priorisés en vue de l'équilibre budgétaire. Le Musée s'efforcera de moins dépendre des crédits parlementaires par des initiatives de programmation publique conçues pour attirer de nouveaux visiteurs. Ces initiatives comprennent un salon dans le Grand Hall avec restauration et animation, la revitalisation de la Librairie et de l'Auditorium, la prolongation des heures d'ouverture et l'animation saisonnière de l'esplanade. Une redistribution interne rendra disponibles des ressources additionnelles pour financer ces efforts.

LES PROJETS D'IMMOBILISATIONS

En 2014-2015, le budget d'immobilisations disponible est de 4 542 000 \$, réparti comme suit :

- des crédits reportés de 3 542 000 \$ pour l'acquisition d'immobilisations, qui comprend une réaffectation de 1 250 000 \$ de fonds de fonctionnement aux immobilisations ayant eu lieu en 2012-2013; et
- des crédits annuels de 1 000 000 \$.

Des 4 542 000 \$ disponibles, le Musée estime que 2 200 000 \$ seront requis pour terminer les projets déjà en cours et qui se poursuivront en 2014-2015, dont :

- Le remplacement de la toiture et du fenestrage du Grand Hall;
- Le système de climatisation indépendant d'urgence des salles d'expositions temporaires et des DEP;
- La mise à niveau de l'éclairage extérieure de l'esplanade; et
- Les projets d'infrastructure de Gi/TI, y compris le système de gestion des biens numériques et Sharepoint.

Les 2 342 000 \$ restants serviront à régler les projets prioritaires connus les plus urgents déterminés dans le plan d'immobilisations à long terme (PILT).

Le PILT aborde les risques au fonctionnement de l'immeuble par la réfection des systèmes architecturaux, mécaniques et électriques en fonction du cycle de vie, et comprend aussi des projets spécifiques qui s'occupent des risques liés à la conformité au code, à la santé et à la sécurité, et à la

protection de la collection. Actuellement, il y a une trentaine de projets d'immobilisations de ce genre déterminés dans le plan d'immobilisations de 2014-2015, et ces projets nécessitent un budget estimé de 1 972 000 \$. En outre, de nouveaux projets de ce genre émergent auxquels il faut donner suite avec les fonds disponibles. Sont exclus de ces projets et des besoins budgétaires estimés, les pressions additionnelles sur les fonds d'immobilisation, tels les systèmes et équipement de GI/TI, les véhicules du Musée, la réfection de l'équipement de sécurité en fonction du cycle de vie, les investissements à l'appui des priorités stratégiques (par ex. la revitalisation de la Librairie et de l'Auditorium, les espaces de restauration et la signalisation numérique), et les changements à la programmation qui nécessitent un réaménagement des espaces existants. Le coût cumulatif de ces projets dépasse les fonds d'immobilisations disponibles. Par conséquent, le Musée priorisera ses projets d'immobilisations en fonction du risque de report et l'existence de stratégies d'atténuation des risques. Il fera également appel à toutes les voies disponibles pour obtenir le financement nécessaire, notamment de nouvelles réaffectations du budget de fonctionnement au budget d'immobilisations.

Le budget permettant, voici les projets de réfection et les projets liés aux priorités stratégiques les plus importants de 2014-2015 :

- Mise à niveau des câbles de sécurité et des contrepoids des stores des puits de lumière;
- Les réparations au béton extérieur;
- Conformité au code et la sécurité du site extérieur;
- Le salon et le système de son dans le Grand Hall; et
- La signalisation numérique.

LES PRINCIPALES HYPOTHÈSES DES PRÉVISIONS DE LA SOCIÉTÉ

Les crédits parlementaires ne comprennent que les montants approuvés à compter de janvier 2014. Prudentes, les projections de recettes sont basées sur les expositions planifiées des exercices respectifs.

Les dépenses sont prévues par programme et affectent les ressources pour réaliser les priorités énoncées et les stratégies décrites ci-dessus. Cette approche tient également compte des dépenses rétrospectives et de la volonté du Musée d'équilibrer le budget de chacun des exercices de la période de planification.

LES ÉTATS FINANCIERS

MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE
AU 31 MARS

	(en milliers de dollars)		14-15	15-16	16-17	17-18	18-19
	12-13	13-14	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
	Résultats	Résultats					
Actif							
À court terme							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13 063 \$	7 106 \$	8 258 \$	8 048 \$	7 897 \$	7 703 \$	7 066 \$
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à restrictions	15 956	10 924	4 316	4 316	4 316	4 316	4 316
Placements	0	5 100	4 619	4 620	4 620	4 619	4 619
Débiteurs	1 635	1 617	1 701	1 735	1 770	1 805	1 841
Stocks	525	542	546	557	568	580	591
Charges payées d'avance	1 495	1 456	1 555	1 587	1 619	1 651	1 684
	32 674	26 745	20 995	20 863	20 790	20 674	20 117
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	87 085	89 399	87 010	80 910	74 660	68 410	62 160
	119 760 \$	116 145 \$	108 006 \$	101 774 \$	95 451 \$	89 085 \$	82 278 \$
Passif et actif net							
Passif							
Passif à court terme							
Créditeurs et charges à payer	5 201	3 367	5 411	5 520	5 630	5 743	5 357
Salaires et avantages sociaux à payer	2 916	2 905	2 884	2 744	2 656	2 519	2 434
Apports reportés pour l'acquisition d'objets d'art pour la collection	3 066	5 008	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations	11 138	3 911	200	200	200	200	200
Autres apports reportés	1 636	1 889	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
	23 957	17 080	12 495	12 464	12 486	12 462	11 991
Avantages sociaux futurs	2 238	2 494	2 020	1 919	1 823	1 732	1 646
Apports reportés pour l'amortissement d'immobilisations	86 462	88 776	86 388	80 288	74 038	67 788	61 538
	112 657	108 350	100 903	94 671	88 347	81 982	75 175
Actif net							
Non affecté	6 365	7 057	6 365	6 365	6 365	6 365	6 365
Investi dans des immobilisations	622	622	622	622	622	622	622
Investi dans le fonds de dotation permanent	116	116	116	116	116	116	116
	7 103	7 795	7 103	7 103	7 103	7 103	7 103
Total de l'actif net	119 760 \$	116 145 \$	108 006 \$	101 774 \$	95 451 \$	89 085 \$	82 278 \$

Les données du tableau ci-dessus sont présentées selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA
ÉTAT DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION

EXERCICE CLOS LE 31 MARS

(en milliers de dollars)

	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19
	Résultats	Résultats	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
Crédits parlementaires							
Pour des dépenses d'exploitation et des dépenses en immobilisation	40 831 \$	36 194 \$	35 771 \$	35 771 \$	35 771 \$	35 771 \$	35 771 \$
Crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations	(6 128)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
Amortissement du financement des immobilisations reporté	5 855	5 913	7 100	7 100	7 250	7 250	7 250
	<u>40 558</u>	<u>41 107</u>	<u>41 871</u>	<u>41 871</u>	<u>42 021</u>	<u>42 021</u>	<u>42 021</u>
Pour l'acquisition d'objets d'art pour la collection	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Crédit provenant de l'exercice antérieur	2 466	3 066	5 008	5 008	5 008	5 008	5 008
Crédit reporté aux exercices ultérieurs	(3 066)	(5 008)	(5 008)	(5 008)	(5 008)	(5 008)	(5 008)
	<u>7 400</u>	<u>6 058</u>	<u>8 000</u>	<u>8 000</u>	<u>8 000</u>	<u>8 000</u>	<u>8 000</u>
Total des crédits parlementaires	47 958	47 165	49 871	49 871	50 021	50 021	50 021
Revenus d'exploitation et contributions	14 099	7 325	7 515	9 515	8 765	10 140	9 015
	<u>62 057</u>	<u>54 490</u>	<u>57 386</u>	<u>59 386</u>	<u>58 786</u>	<u>60 161</u>	<u>59 036</u>
Charges par activité							
Collection							
Exploitation	7 155	6 555	6 413	6 527	6 644	6 763	6 644
Acquisition d'objets d'art	7 169	5 855	7 400	7 400	7 400	7 400	7 400
Total collection	<u>14 324</u>	<u>12 410</u>	<u>13 813</u>	<u>13 927</u>	<u>14 044</u>	<u>14 163</u>	<u>14 044</u>
Rayonnement							
Installations	16 173	13 556	13 505	14 898	13 913	14 642	13 633
Administration	19 280	19 589	21 170	21 745	22 214	22 534	22 784
Total des charges	<u>10 689</u>	<u>8 243</u>	<u>8 898</u>	<u>8 816</u>	<u>8 615</u>	<u>8 822</u>	<u>8 575</u>
	<u>60 466</u>	<u>53 798</u>	<u>57 386</u>	<u>59 386</u>	<u>58 786</u>	<u>60 161</u>	<u>59 036</u>
Excédent des revenus sur les dépenses pour l'exercice	1 591 \$	692 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$

Les données du tableau ci-dessus sont présentées selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

EXERCICE CLOS LE 31 MARS

(en milliers de dollars)

	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19
	Résultats	Résultats	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
Activités d'exploitation:							
Encaissements (clients)	13 518 \$	4 132 \$	7 599 \$	9 549 \$	8 800 \$	10 175 \$	9 051 \$
Crédits parlementaires reçus	43 289	43 302	42 771	42 771	42 771	42 771	42 771
Décaissements (fournisseurs)	(32 023)	(28 577)	(31 071)	(32 401)	(31 176)	(33 360)	(31 593)
Décaissements (employés)	(22 106)	(20 541)	(23 169)	(23 428)	(23 096)	(23 580)	(23 416)
Intérêts reçus	368	345	175	100	100	100	100
Flux de trésorerie lié aux activités d'exploitation	3 046	(1 339)	(3 695)	(3 409)	(2 601)	(3 894)	(3 087)
Activités d'investissement							
Acquisition de placements	0	(5 100)	0	0	0	0	0
Total des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	0	(5 100)	0	0	0	0	0
Activités d'investissement en immobilisations							
Acquisition d'immobilisations	(4 590)	(8 227)	(4 711)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
Flux de trésorerie lié aux activités d'investissement en immobilisations	(4 590)	(8 227)	(4 711)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
Activités de financement							
Financement pour l'acquisition d'immobilisations	6 128	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Contributions affectées et revenus de placement connexes	2 156	2 677	1 950	3 200	2 450	3 700	2 450
Flux de trésorerie lié aux activités de financement	8 284	3 677	2 950	4 200	3 450	4 700	3 450
Total des flux de trésorerie	6 740	(10 989)	(5 456)	(209)	(151)	(194)	(637)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8 648	13 063	7 106	8 258	8 048	7 897	7 703
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à restrictions	13 631	15 956	10 924	4 316	4 316	4 316	4 316
	22 279	29 019	18 030	12 574	12 364	12 213	12 019
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13 063	7 106	8 258	8 048	7 897	7 703	7 066
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à restrictions	15 956	10 924	4 316	4 316	4 316	4 316	4 316
	29 019	18 030	12 574	12 364	12 213	12 019	11 382

Les données du tableau ci-dessus sont présentées selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA
ÉTAT DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION

EXERCICE CLOS LE 31 MARS

(en milliers de dollars)

	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19
	Résultats	Résultats	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
Boutique et édition	3 807 \$	1 559 \$	1 870 \$	2 075 \$	2 075 \$	2 075 \$	2 075 \$
Droits d'entrée	4 253	949	1 480	1 550	1 550	1 650	1 800
Stationnement	1 121	890	900	1 000	1 000	1 000	1 000
Droits d'adhésion	634	383	365	450	450	465	450
Locations des endroits publics	695	168	200	300	300	300	300
Services d'éducation	79	73	100	100	100	100	100
Recouvrement des dépenses-prêts d'œuvres d'art	202	198	175	150	150	150	150
Expositions itinérantes	507	171	100	350	350	350	350
Guides audios	363	28	95	150	150	150	150
Services alimentaires	83	3	75	60	60	70	60
Intérêts	368	345	175	100	100	100	100
Autres	18	40	30	30	30	30	30
	12 130	4 807	5 565	6 315	6 315	6 440	6 565
Commandites et contributions							
Commandites	268	469	500	500	500	500	500
Contributions provenant de la Fondation du Musée des Beaux-Arts du Canada	818	1 198	1 200	1 200	1 700	1 700	1 700
Contributions provenant d'autres individus, sociétés et fondations	883	851	250	1 500	250	1 500	250
	1 969	2 518	1 950	3 200	2 450	3 700	2 450
	14 099 \$	7 325 \$	7 515 \$	9 515 \$	8 765 \$	10 140 \$	9 015 \$

Les données du tableau ci-dessus sont présentées selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

NATIONAL GALLERY OF CANADA
BUDGET DES IMMOBILISATIONS
AU 31 MARS

(en milliers de dollars)

	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19
	Résultats	Résultats	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
Contributions reportées pour l'acquisition d'immobilisations au début de l'exercice	\$9,550	\$11,138	\$3,911	\$200	\$200	\$200	\$200
Crédits parlementaires	6 128	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Contributions pour l'acquisition d'immobilisations	50 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	-
Total disponible	15 728	12 138	4 911	1 200	1 200	1 200	1 200
Acquisition d'immobilisations	4 590	8 227	4 711	1 000	1 000	1 000	1 000
Contributions reportées pour l'acquisition d'immobilisations à la fin de l'exercice	11 138	3 911	200	200	200	200	200
Immobilisations							
Valeur comptable nette au début de l'exercice	88 350	87 085	89 399	87 010	80 910	74 660	68 410
Acquisition d'immobilisations	4 590	8 227	4 711	1 000	1 000	1 000	1 000
	92 940	95 312	94 110	88 010	81 910	75 660	69 410
Moins amortissement:							
Amortissement de l'édifice	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898
Amortissement autres	1 957	2 015	3 202	3 202	3 352	3 352	3 352
	5 855	5 913	7 100	7 100	7 250	7 250	7 250
Valeur comptable nette à la fin de l'exercice	87 085 \$	89 399 \$	87 010 \$	80 910 \$	74 660 \$	68 410 \$	62 160 \$

Les données du tableau ci-dessus sont présentées selon la méthode de la comptabilité d'exercice.