

**SOMMAIRE DU
PLAN D'ENTREPRISE
DE 2015-16 à 2019-20
ET BUDGETS DE
FONCTIONNEMENT ET
D'IMMOBILISATIONS
DE 2015-16**



**National Gallery
of Canada**

**Musée des beaux-arts
du Canada**

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

Canada

Remarque 1 : 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).

Remarque 2 : Aux fins de ce Sommaire du plan d'entreprise, les termes « partenaire » et « partenariat » n'impliquent pas des partenariats dans le sens juridique, mais plutôt des liaisons avec d'autres organismes aux buts similaires à ceux du Musée, tel que stipulé aux alinéas 6(1)(i) et (m) de la *Loi sur les musées*.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION.....	4
2. LE PROFIL DE LA SOCIÉTÉ.....	5
3. LES QUESTIONS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION	13
4. L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2014-2015	14
5. LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION	16
6. L'INFORMATION FINANCIÈRE	23

1. INTRODUCTION

Dans ce plan d'entreprise, le Musée des beaux-arts du Canada (ci-après le Musée) présente ses priorités, stratégies et mesures de rendement de la période de planification de 2015-2016 à 2019-2020, et décrit l'environnement dans lequel il exerce ses activités. Le plan comprend également les budgets de fonctionnement et d'immobilisations de l'exercice 2015-2016.

Approuvé par le conseil d'administration le 10 mars 2015, le plan poursuit et amplifie les précédents avec quelques modifications, dont une nouvelle priorité qui donne suite à l'objectif d'accroître la fréquentation du Musée à Ottawa. Le plan continue d'exposer avec clarté l'évolution majeure de l'orientation du Musée durant l'horizon de planification, découlant de la nécessité de concilier d'importants changements dans sa situation financière avec sa détermination d'exceller dans la réalisation de sa mission, tout en parvenant à l'équilibre budgétaire.

Malgré son solide programme d'expositions – dont l'excellence et l'érudition sont mondialement reconnues – la fréquentation du Musée à Ottawa fléchit depuis quelques années. Sont peut-être en jeu des facteurs comme le ralentissement du tourisme, la popularité des expositions, les droits d'entrée, un manque de sensibilisation et les tendances changeantes des habitudes de consommation culturelle.

Cette situation étant, le Musée a adopté un modèle centré sur les visiteurs, qui influence ses initiatives de développement des publics par des produits, services et partenariats clés à Ottawa et au pays. Le but est d'attirer et de faire participer plus de visiteurs, tout en diversifiant le public. Parmi les projets considérés ou à l'essai, mentionnons le salon du Grand Hall avec restauration et animation, la revitalisation de l'auditorium et de la librairie, la prolongation saisonnière des heures d'ouverture et des modifications à la programmation.

Reconnaissant l'émergence du fléchissement de la fréquentation des installations principales comme une problématique majeure, le Musée a modifié l'une de ses priorités stratégiques et a remplacé *Rehausser le profil national du Musée* par *Accroître la fréquentation*. Les priorités *Investir dans l'infrastructure* et *Diversifier les recettes* demeurent inchangées.

Accroître la fréquentation

Le résultat escompté dans cinq ans : ***L'excellence de la programmation du Musée et la qualité de l'expérience des visiteurs attirent un vaste public diversifié.***

Investir dans l'infrastructure

Le 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

Le résultat escompté dans cinq ans : ***Le Musée installe 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 de rendement et cibles de chaque priorité stratégique.

2. LE PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

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 du 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 il prend part 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 de son riche patrimoine en arts visuels. 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** : Les programmes sont pensés pour le public – non seulement pour les visiteurs du Musée, mais aussi pour les gens dans tout le pays et à l'étranger.
- ✚ **Leadership** : Le Musée est un chef de file reconnu parmi les communautés des musées d'art nationaux et internationaux.
- ✚ **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 des politiques publiques.
- ✚ **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.

DONNER SUITE AUX PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES

Le Musée a adhéré aux vastes mesures de réduction des coûts que le gouvernement a annoncées dans le Budget de 2013 et qui sont toujours en vigueur. En outre, il continue de surveiller sa situation financière afin d'atteindre l'équilibre budgétaire à chaque exercice, tout en réalisant sa mission. La viabilité financière à long terme reste une priorité de premier rang.

Le Musée continuera de prendre des mesures pour veiller à une gestion prudente des fonds publics. La surveillance, par un cadre de contrôle établi, fait partie intégrante des activités de contrôle à l'échelle de l'institution. Le Musée respecte la directive gouvernementale de 2015 en matière de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements, et veillera à rester conforme à ses dispositions. Dans la mesure du possible, il cherchera des solutions novatrices pour la prestation des services et les économies de coûts pour que les dépenses reposent sur la nécessité et l'optimisation des ressources.

En 2014, afin de contribuer à la priorité du gouvernement de commémorer les jalons de l'histoire, le Musée a organisé et présenté *La Grande Guerre. Le pouvoir d'influence de la photographie*. Cette exposition de photographies, tirées de collections nationales et internationales, illustre les rôles importants que la photographie a joués durant la Première Guerre mondiale. En outre, le Musée a été l'hôte de la projection de la série, *L'Apocalypse, la Première Guerre Mondiale*.

Le Musée s'est engagé à célébrer le 150^e anniversaire de la Confédération du Canada par une programmation spéciale en 2017, notamment une réinstallation de la collection d'art canadien et autochtone et une publication commémorative.

À l'appui de la stratégie de numérisation du gouvernement et dans le cadre de son engagement à rendre la collection nationale accessible en ligne, le Musée poursuit son travail de numérisation. À ce jour, près de 75 % de la collection a été numérisée et plus de 42 % de la collection est consultable en ligne.

Les résultats des activités du Musée, réalisés dans ses installations à Ottawa ou grâce à ses projets de rayonnement dans des institutions de tout le Canada, concordent avec ceux du ministère du Patrimoine canadien, et offrent aux Canadiens et aux Canadiennes une gamme d'expériences culturelles, telles que les remarquables œuvres d'art de la collection nationale.

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 l'adoption 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 GOUVERNANCE

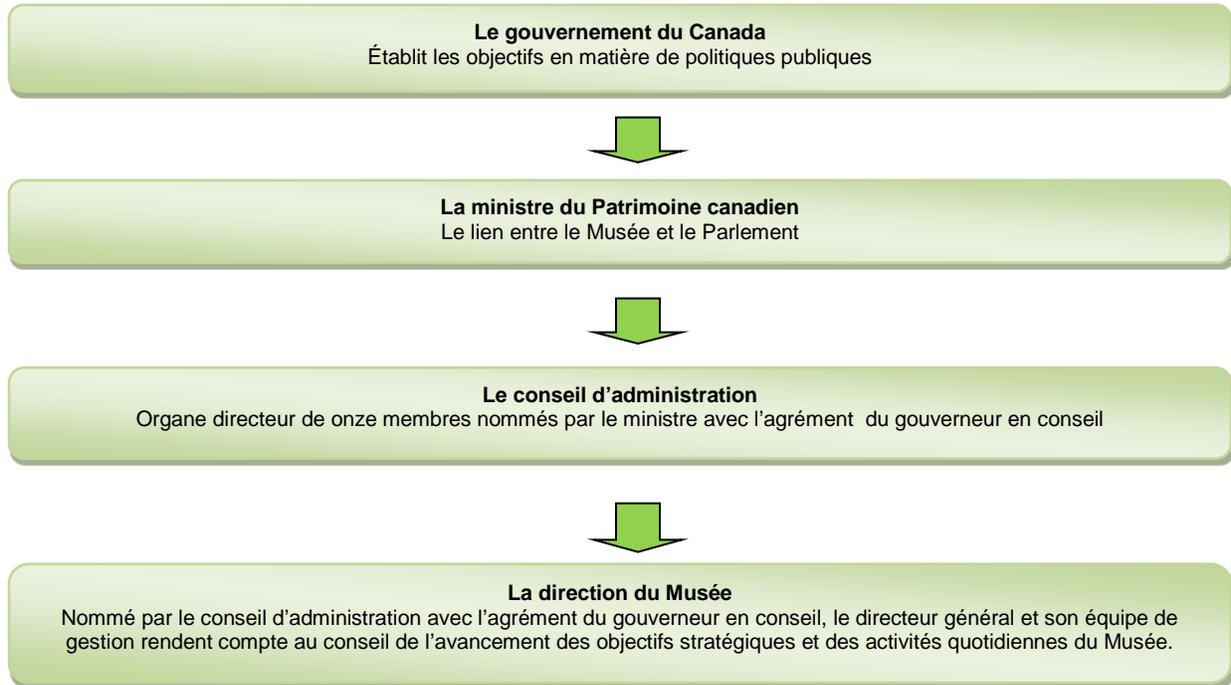


Figure 1 : Modèle de gouvernance des sociétés d'État

En vertu de l'article 88 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Musée rend compte au Parlement, par l'intermédiaire du Ministre du Patrimoine canadien, de la conduite de ses activités.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

En vertu de la *Loi sur les musées*, le conseil d'administration du Musée est son organe directeur. Le conseil est responsable de la gouvernance et de l'intendance générale du Musée.

Les onze membres du conseil, représentant diverses régions du pays, sont nommés par la ministre du Patrimoine canadien avec l'agrément du gouverneur en conseil, pour un mandat d'une durée maximale de quatre ans. Chaque administrateur peut siéger à ce titre durant trois mandats consécutifs ou, dans le cas des titulaires de la présidence et de la vice-présidence, deux mandats consécutifs à ce titre. Si le mandat d'un administrateur en poste se termine sans que son successeur ne soit nommé, il reste en poste jusqu'à la nomination de ce dernier.

Conformément au modèle de gouvernance des sociétés d'État, le conseil d'administration est indépendant de la direction. Il assure l'orientation stratégique et la surveillance du Musée à l'aide de six comités :

- ❖ Acquisitions
- ❖ Vérification et finances
- ❖ Exécutif
- ❖ Gouvernance et candidatures
- ❖ Ressources humaines
- ❖ Programmes et avancement

Chaque administrateur assume des fonctions dans trois comités. Le président du conseil d'administration est président du comité exécutif et membre d'office de tous les comités du conseil. Chaque comité est régi par son propre mandat.

Le comité des acquisitions

Le comité des acquisitions recommande les politiques et les plans d'enrichissement des collections nationales, approuve, au nom du conseil, les acquisitions d'une valeur de 100 000 \$ à 1 000 000 \$, et fait des recommandations au conseil sur les acquisitions d'une valeur de 1 000 000 \$ et plus.

Le travail du comité des acquisitions est appuyé par huit conseillers externes, nommés par le conseil d'administration après consultation du directeur et du conservateur en chef. Puisant dans leurs connaissances, leur expertise et leur expérience, ces personnes offrent des conseils au comité des acquisitions quant à l'acquisition ou non par le Musée des œuvres d'art proposées.

Le comité de vérification et des finances

Le comité de vérification et des finances est l'organe consultatif du conseil sur les questions de reddition de comptes et de vérification, assure le maintien de contrôles internes rigoureux, surveille la situation financière du Musée et recommande des mesures particulières au conseil, au besoin.

Le comité exécutif

Le comité exécutif agit au nom du conseil d'administration entre les réunions du conseil plénier.

Le comité de gouvernance et des candidatures

Le comité de gouvernance et des candidatures cherche à rehausser le rendement de la société par des évaluations et des recommandations relatives à la gouvernance, aux valeurs de la société, à l'efficacité du conseil et au recrutement des administrateurs.

Le comité des ressources humaines

Le comité des ressources humaines assure l'orientation stratégique et la surveillance de la gestion des ressources humaines du Musée.

Le comité des programmes et de l'avancement

Le comité des programmes et de l'avancement agit à titre de conseiller auprès du conseil d'administration quant à l'orientation générale et au rayonnement des programmes publics du Musée, et il appuie le conseil et la direction du Musée dans la poursuite d'une plus grande autonomie financière.

Le conseil d'administration actuel

Le président

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

La vice-présidente

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 février 2014 au 9 février 2018
Allan D. Benoit	Winnipeg (Manitoba)	Du 6 juin 2013 au 5 juin 2017
Guy Bourgeois	Saint-Bruno (Québec)	Du 4 octobre 2012 au 3 octobre 2016
Linda Hutchison	Kentville (Nouvelle-Écosse)	Du 1 ^{er} mars 2012 au 29 février 2016
Nezhat Khosrowshahi	Vancouver (Colombie-Britannique)	Du 16 mai 2013 au 15 mai 2017
G. Howard Kroon	Calgary (Alberta)	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

Le conseil d'administration délègue la responsabilité de la gestion quotidienne du Musée au directeur général, qui est appuyé par trois sous-directeurs et quatre directeurs (voir la figure 2). Le directeur général est nommé par le conseil d'administration, avec l'agrément du gouverneur en conseil; il doit rendre compte au conseil de la gestion du rendement du Musée, de sa viabilité à long terme et de l'atteinte de ses objectifs.

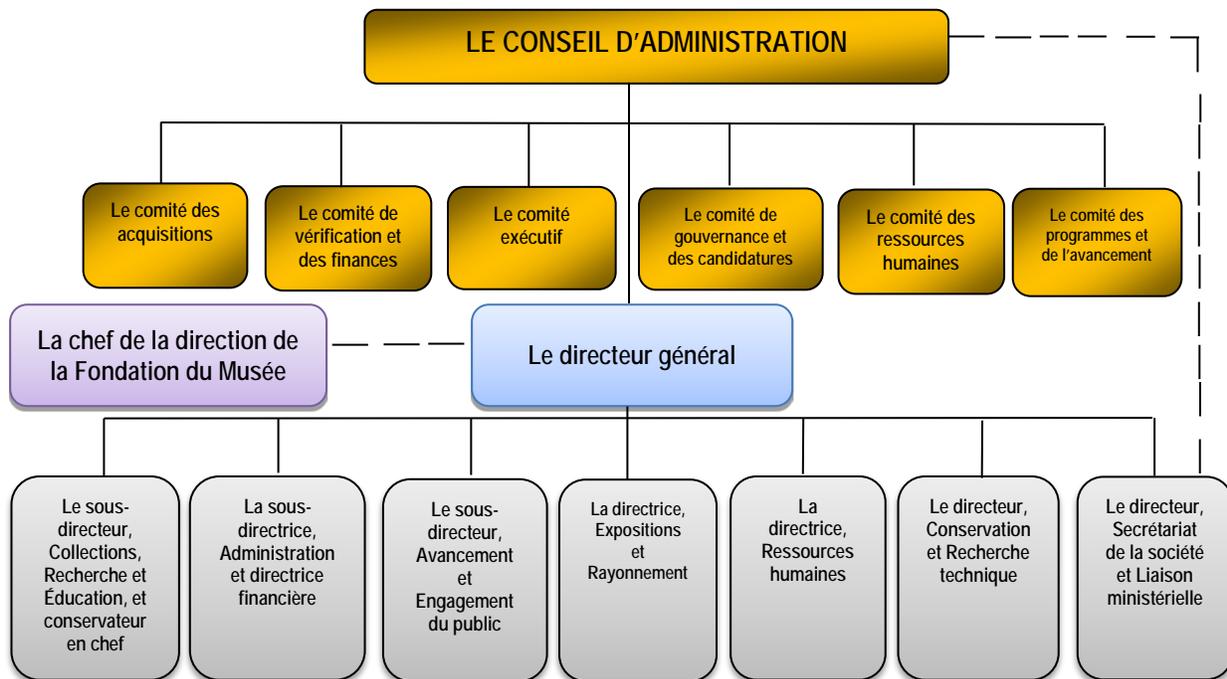


Figure 2 : L'organigramme du Musée des beaux-arts du Canada

Voici la composition de l'équipe de la haute gestion du Musée :

Marc Mayer	Directeur général Mandat renouvelé	Du 19 janvier 2009 au 18 janvier 2014 Du 19 janvier 2014 au 18 janvier 2019
------------	---------------------------------------	--

L'équipe de la haute gestion

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
Anne Eschapaspe	Directrice, Expositions et Rayonnement (à compte du 7 décembre 2015)

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 projets de conservation complets.

Rayonnement : Le Musée expose des œuvres d'art, fait de l'éducation sur l'art et communique l'importance des arts visuels aux Canadiens 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 auto-générées à l'appui de ses programmes et initiatives.

Les programmes du Musée sont essentiels au succès de sa mission et sont conformes aux priorités gouvernementales du portefeuille du Patrimoine canadien. Ils permettent au Musée de faire une importante contribution à l'enrichissement du patrimoine et de la vie culturelle de toute la population canadienne.

Architecture d'alignement de programmes (AAP) : Aperçu des principaux programmes, priorités stratégiques et résultats				
<i>Résultat du gouvernement du Canada</i>	Une culture et un patrimoine dynamiques			
<i>Mission prescrite par la loi</i>	Constituer, 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.			
<i>Résultat stratégique ultime</i>	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 des recherches qui reflètent une perspective principalement canadienne.			
<i>Programmes</i>	Collection	Rayonnement	Installations	Services internes
<i>Résultats intermédiaires de chaque programme et sous-programme (plus de 5 ans)</i>	<p>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>Compréhension et appréciation accrues 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, destinées à la collection nationale, aux visiteurs et au personnel</p> <p>Sous-programmes :</p> <p>Fonctionnement des immeubles Immobilisations</p>	<p>Des pratiques et des contrôles efficaces de gestion intégrée pour gérer les ressources avec efficacité et mener à bien les activités</p> <p>Sous-programmes :</p> <p>Gouvernance Administration Production de recettes</p>
<i>Priorités stratégiques de la période de planification et résultats immédiats de chaque priorité stratégique (1 à 5 ans)</i>	<u>Accroître la fréquentation</u>			
	L'excellence de la programmation du Musée et la qualité de l'expérience des visiteurs attirent un vaste public diversifié.			
	<u>Investir dans l'infrastructure</u>			
L'infrastructure du Musée – ses installations, systèmes, outils opérationnel, 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.				

L'INSTITUT CANADIEN DE LA PHOTOGRAPHIE

Le 27 novembre 2015, le Musée a établi l'Institut canadien de la photographie (ICP) en tant que département au sein de l'institution.

L'ICP est fondé sur un important partenariat qui s'est formé entre un donateur majeur et le Musée depuis une décennie. Par le protocole d'entente tripartite - signé en 2015 par le donateur, le Musée et la Fondation du Musée - le donateur s'engage à transférer régulièrement d'importantes collections de photographies au Musée durant les dix prochaines années.

L'intégration des collections du donateur à celles du Musée créera l'un des fonds photographiques les plus vastes et les plus complets du monde – une collection de renommée internationale sur l'histoire de la photographie, de ses origines à nos jours. La collection de l'ICP au Musée constituera le fondement d'un institut de ressources et de recherches actif; une capacité accrue de recherche ainsi que des programmes et des partenariats découleront de son utilisation.

L'ICP sera un centre de ressources pour les spécialistes de l'histoire de la photographie – internationale et canadienne – et les chercheurs, conservateurs et artistes d'une variété de domaines connexes, dont les arts visuels, l'histoire, l'architecture, les études médiatiques et l'histoire culturelle du monde. Le public aura accès aux programmes, aux publications et aux bases de données de l'ICP.

Enfin, le Musée conservera et préservera cette magnifique collection à perpétuité pour le bénéfice des générations futures.

LA FONDATION DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA

Organisme de bienfaisance enregistrée, la Fondation du MBAC consacre ses efforts à assurer la viabilité et le succès à long terme du Musée. Elle assume le leadership en matière de dons majeurs, de dotations, de dons planifiés et de l'initiative des Mécènes distingués. Gérée par son propre conseil d'administration, la Fondation a recueilli près de 30 000 000 \$ en dons de bienfaisance depuis sa création en 1997, dont près de 14 000 000 \$ sont réservés à des fins de dotation.

Le conseil d'administration de la Fondation nomme le chef de la direction, qui est responsable de l'avancement des objectifs stratégiques et des activités quotidiennes de la Fondation. Karen Colby-Stoheart a été nommée chef de la direction de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada en juillet 2013.

Le conseil d'administration de la Fondation du MBAC 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, engagé par la Fondation et secondé par un comité de placements, qui examine régulièrement la politique de placement et surveille le rendement du portefeuille.

3. LES QUESTIONS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Les questions stratégiques de la période de planification sont regroupées sous trois grandes catégories : la viabilité financière, la fréquentation, et la gestion/technologie de l'information.

LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

En 2015-2016, les crédits parlementaires du Musée devraient se maintenir à 43 888 000 \$ (excluant les fonds supplémentaires de 1 758 000 \$ pour couvrir les indemnités de départ accumulés payées en 2015-2016). Ce montant inclut les 8 000 000 \$ pour l'acquisition d'objets pour la collection et autres coûts afférents à cette activité. Les crédits pour les immobilisations sont à leur niveau de base annuel de 1 000 000 \$, alors que les crédits pour le fonctionnement se stabiliseront à 34 888 000 \$.

Les crédits pour les immobilisations de 1 000 000 \$ de 2015-2016 et des exercices suivants sont affectés en fonction des risques pour s'occuper des problèmes découlant du vieillissement de l'immeuble – maintenant dans sa 27^e année de fonctionnement – et se conformer aux règlements de santé et de sécurité au travail. La demande d'investissement dans l'entretien et les réparations liés à la durée utile des systèmes mécaniques et de l'immeuble poursuivra sa hausse. L'escalade des coûts de construction, la portée plus grande des projets et la détermination de projets additionnels feront toujours pression sur le budget d'immobilisations : le Musée fera tout ce qui est possible pour obtenir les fonds nécessaires.

Si le Musée vise la viabilité financière à long terme, la production de recettes reste prioritaire. Le Musée poursuivra ses efforts concertés et ciblés pour obtenir des commandites majeures à long terme à l'appui de la programmation. Ses projets de 2017 exigeront une réaffectation des ressources ou des dons de particuliers, de sociétés et de fondations.

LA FRÉQUENTATION

Malgré son solide programme d'expositions – dont l'excellence et l'érudition sont mondialement reconnues –, la fréquentation du Musée à Ottawa fléchit depuis quelques années. Sont peut-être en jeu des facteurs comme le ralentissement du tourisme, la popularité des expositions, les droits d'entrée, un manque de sensibilisation et les tendances changeantes des habitudes de consommation culturelle. Le Musée y veille et, en 2015-2016 et au-delà, il continuera de mobiliser ses ressources pour élargir son attrait en s'assurant de bien comprendre et de bien répondre aux attentes des visiteurs. Le but est de renverser cette tendance à la baisse pour stabiliser la fréquentation entre 350 000 et 400 000 visiteurs d'ici la fin de l'exercice 2019-2020. Elle a déjà changé en 2015-2016, car le Musée a atteint sa cible de 315 000 visiteurs à la mi-décembre et prévoit accueillir près de 400 000 visiteurs à la fin de l'exercice.

L'engagement de mettre en œuvre une solide culture centrée sur les visiteurs éclairera les décisions. Améliorer la planification intégrée de la programmation, cultiver les relations avec les visiteurs assidus, rendre le Musée plus accessible et conviviale exerceront des effets positifs sur la fréquentation. De même, des stratégies de marketing et de communications pour hausser la visibilité et la connaissance de la « marque » sont en voie d'élaboration.

LA GESTION DE L'INFORMATION ET LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

Conscient de la valeur des investissements dans la gestion de l'information et la technologie de l'information (GI/TI), le Musée a attribué des ressources à l'avancement de plusieurs projets clés de TI/GI. Il poursuit la modernisation de plusieurs de ses principales plateformes de TI, dont la migration à des serveurs virtuels, le remplacement de la sauvegarde sur bande à la sauvegarde sur disque, la réfection requise par la fin de la durée utile des systèmes de surveillance et de contrôle de la sécurité. Les projets de mise en œuvre d'un système de gestion des biens numériques et de SharePoint sont achevés à 75 % : la mise en œuvre se poursuivra durant 2015-2016 et au-delà. Il faut des ressources pour poursuivre l'évolution des principaux systèmes d'infrastructure de GI/TI, tirer parti des possibilités d'intégration des systèmes et améliorer la collaboration de tout l'effectif.

4. L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2014-2015

SURVOL DES PRINCIPALES RÉALISATIONS DE 2014-2015

En 2014-2015, le Musée a fait progresser avec succès ses trois priorités stratégiques : *Rehausser le profil national du Musée*; *Investir dans l'infrastructure*; et *Diversifier les recettes*. Voici les résultats découlant de l'avancement de ces priorités :

Rehausser le profil national du Musée

Le Musée a présenté un remarquable programme d'expositions en 2014-2015. L'exposition estivale de 2014, *Gustave Doré (1832–1883). Le pouvoir de l'imaginaire*, organisée en collaboration avec le Musée d'Orsay, a été suivie par *Surgir de l'ombre. La Biennale canadienne 2014*, qui mettait en valeur les récentes acquisitions des collections de photographies, d'art indigène et d'art canadien contemporain. Saluée par les critiques d'art et très fréquentée, la rétrospective *Jack Bush*, présentée à Ottawa durant la saison automne-hiver, proposait un portrait complet de cet artiste canadien dont la peinture abstraite était mondialement renommée. L'exercice s'est terminé par *M.C. Escher. Le mathémagicien*, une exposition sur l'un des artistes les plus connus et les plus célèbres du monde. Dans le cadre de sa contribution à l'appui de la priorité gouvernementale de commémoration des jalons historiques, tels le 100^e anniversaire de la déclaration de la Première Guerre mondiale, le Musée a organisé et présenté *La Grande Guerre. Le pouvoir d'influence de la photographie*, durant l'été 2014.

En 2014-2015, le Musée a reçu des dons importants, une confirmation de sa réputation d'excellence auprès des grands collectionneurs canadiens et étrangers, notamment le don anonyme d'une exceptionnelle collection de photographies d'une valeur de plus de 15 millions de dollars.

Le Musée partage sa collection grâce à ses partenariats MBAC®, de remarquables collaborations avec l'Art Gallery of Alberta d'Edmonton, le Museum of Contemporary Canadian Art de Toronto et la Winnipeg Art Gallery. Grâce à ces ententes particulières, le Musée présente des œuvres choisies de la collection nationale dans plusieurs des régions métropolitaines du pays, donnant ainsi l'occasion à la population canadienne des grands centres d'apprécier leur collection nationale là où ils vivent. En 2014-2015, le Musée a présenté onze expositions dans trois musées partenaires. En outre, six autres musées canadiens et deux musées britanniques ont présenté ses expositions itinérantes durant l'exercice.

À la fin de l'exercice, la fréquentation annuelle s'élevait à 292 397 visiteurs. Le Musée a encore excellé dans ses efforts de participation des publics grâce aux médias sociaux et autres plateformes numériques. La fréquentation virtuelle de l'exercice a compté 3 941 000 séances d'utilisateurs, comparativement aux 3 542 000 du dernier exercice, une hausse de 11 %. L'activité dans les pages du Musée sur Facebook, Twitter et YouTube a également augmenté : au 31 mars 2015, on comptait 483 700 participants (utilisateurs actifs par rapport aux 321 268 utilisateurs du dernier exercice, une hausse de 50 %). Ses efforts pour rehausser son profil, tout en maintenant l'excellence, lui ont permis de se distinguer. À l'automne 2014, sa revue en ligne *Magazine MBAC* a remporté le *Canadian Online Publishing Award (COPA) 2014*, à titre de meilleur site web d'entreprise – créneau des consommateurs, une distinction de l'industrie numérique pour son contenu intelligent et intéressant et sa plateforme adaptative.

Investir dans l'infrastructure

Durant la période visée, le Musée a continué d'entreprendre des projets pour améliorer l'expérience globale des visiteurs : il a élaboré une vision, établi une structure de gouvernance appropriée et procédé à une mise en œuvre graduelle des changements afin d'exercer des effets positifs sur l'expérience des visiteurs sur place et en ligne. Ainsi, à l'été 2014, le Musée a commandé un sondage des visiteurs de la

région de la capitale nationale pour savoir s'il était connu des touristes et mieux comprendre leurs profils. L'analyse de ces données éclairera les décisions futures en matière de programmation et de marketing. Pour animer davantage les installations, le Musée a ouvert un café dans le Grand Hall comme projet pilote saisonnier en décembre 2014; il tiendra compte de ses retombées dans la planification future.

Parallèlement à ses activités d'améliorer l'expérience globale des visiteurs, le Musée a lancé le projet de revitalisation de la librairie, un projet majeur de rénovation des immobilisations pour remodeler la place occupée par le magasin afin de maximiser le potentiel de ventes et la rentabilité, réduire les coûts de fonctionnement quotidiens et améliorer l'expérience des visiteurs. Ce projet, dont les coûts estimés s'élèvent à 2 000 000 \$ sur deux exercices, sera le premier réaménagement majeur de la librairie depuis ses 27 ans de fonctionnement, outre la peinture et le remplacement de la moquette.

Le Musée a réalisé d'autres études sur la sécurité extérieure et le système de distribution électrique, en portant attention aux précédentes recommandations liées à la conformité au code du bâtiment. Il priorisera les recommandations résultantes et les intégrera au plan d'immobilisations à long terme.

Le Musée a fait progresser ses projets à l'appui de son plan stratégique de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI/TI). Au 31 mars 2015, 75 % de la mise en œuvre du système de gestion des documents SharePoint était terminée, dont des essais en cours visant sa mise en œuvre en ligne dans six divisions. Le Musée atteindra ses objectifs énoncés et ses principales réalisations attendues d'ici la fin de 2015-2016.

Diversifier les recettes

Le Musée continue d'investir beaucoup de temps et d'énergie pour assurer sa viabilité financière.

Ainsi, la dénomination inaugurale d'un espace a eu lieu durant l'exercice. En février 2015, La Fondation du Musée des beaux-arts du Canada a annoncé l'obtention d'un don exceptionnel de deux millions de dollars de la Donald R. Sobey Family Foundation pour la création du *Fonds de dotation des artistes canadiens à Venise*. Ce fonds fournira un soutien financier essentiel aux artistes canadiens qui représentent notre pays à la Biennale de Venise en Italie, la rencontre internationale récurrente la plus importante du milieu de l'art contemporain. En reconnaissance du don, le Musée a fait le geste sans précédent de nommer un de ses espaces majeurs d'après la famille Donald R. Sobey.

Globalement, au 31 mars 2015, les recettes de fonctionnement, les commandites et les apports du Musée totalisaient 8 024 000 \$ (11 973 000 \$ en incluant les apports pour l'acquisition d'objets pour la collection de 3 949 000 \$). Ce montant représente une augmentation de 7 % comparativement à la cible annuelle de 7 515 000 \$. Les recettes auto-générées – soit les droits d'entrée, les locations d'audioguides, le stationnement, les adhésions, les ventes de la librairie et de publications, et la location de salles au public – totalisaient 5 768 000 \$. À la fin de l'exercice, le Musée avait dépassé de 4 % sa cible de recettes auto-générées de 5 565 000 \$.

Au 31 mars 2015, les recettes tirées des commandites, des dons annuels et des apports (incluant les apports de services et ceux de la Fondation du MBAC) totalisaient 2 256 000 \$ (6 205 000 \$ en incluant les apports pour l'acquisition d'objets pour la collection de 3 949 000 \$). Ce montant représente une augmentation de 16 % comparativement à la cible annuelle de 1 950 000 \$. Le Musée a étroitement contrôlé ses recettes et dépenses afin de clore l'exercice 2014-2015 par un budget équilibré.

5. LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

SURVOL

Durant la période de planification, le Musée sera plongé dans un climat financier difficile. Puisque le coût des activités augmente chaque année et que le gel des budgets de fonctionnement par le gouvernement est toujours en vigueur en 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 poursuivre leurs efforts de repenser les aspects clés du mode opérationnel du Musée — un travail qui a débuté en 2013-2014. Spécifiquement, durant la période de planification, le Musée cherchera à favoriser l'amélioration des services aux Canadiens, se rendra attrayant à un public beaucoup plus vaste en dehors des grandes rétrospectives, et adoptera une structure de financement plus diversifiée visant la viabilité à long terme. Chacune des priorités stratégiques est détaillée ci-dessous. Toutefois, en considérant ces priorités, il importe de rappeler une série de principes fondamentaux – les attributs « non négociables » de sa mission, qui ne peuvent être compromis 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 collection et d'exposition, toute croissance du Musée se 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 des artistes visuels 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 public. À titre d'institution nationale, l'un des principaux rôles du Musée est de servir le public. Chercher à comprendre les intérêts et les besoins des divers segments du public est important pour concevoir des expériences pertinentes, encourager la participation, attirer de nouveaux publics et conserver les visiteurs assidus.

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. Tout en veillant à la protection adéquate de la collection et à la sécurité des visiteurs, le Musée fournit un accès direct et en ligne pour servir les publics aux intérêts divers dans de multiples lieux.

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 ne fera pas courir de risques d'endommagement ou de destruction aux trésors nationaux du Canada, 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 l'appréciation et l'édification des générations présentes et futures.

Lors de sa planification, il importe au Musée de tenir compte des circonstances uniques dans lesquelles il fonctionne. Les réalités que voici décrivent 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 que les compétences de base nécessaires à une appréciation directe, pleine et entière de l'art fassent partie intégrante du programme d'études standard au Canada.
- 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 en faveur d'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 inégal. De plus, l'accès en ligne à l'art canadien est relativement nouveau et fréquemment limité par le droit d'auteur et d'autres lois particulières du 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 population modeste, 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 s'y trouvent doivent diminuer leurs attentes quant à la fréquentation et aux recettes qu'elles peuvent générer.

- Malgré la relative stabilité des crédits parlementaires du 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 fondamentaux et des circonstances dans lesquelles le Musée fonctionne, 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.

La section suivante met en relief les trois priorités stratégiques et leurs résultats escomptés de 2015-2016 à 2019-2020.

Accroître la fréquentation

Résultat escompté dans cinq ans : ***L'excellence de la programmation du Musée et la qualité de l'expérience des visiteurs attirent un vaste public diversifié.***

Depuis 2001, la fréquentation des installations principales du Musée diminue, une tendance notée dans l'achalandage tant des expositions estivales temporaires que de la collection permanente. Cette tendance se jumelle à des changements majeurs dans le profil démographique des visiteurs du Musée. Ensemble, ces changements remettent en question la capacité fondamentale du Musée à remplir sa mission et entravent sa capacité de produire des recettes.

Parmi les indicateurs de succès du Musée, on trouve le nombre de visiteurs et la mesure dans laquelle le public apprend de sa collection et de ses programmes et les apprécie. À cette fin, le Musée travaillera à renverser la tendance du fléchissement de la fréquentation de ses salles à Ottawa, de manière à la stabiliser entre 350 000 et 400 000 visiteurs d'ici la fin de l'exercice de 2019-2020.

Il est primordial que les Canadiens et les touristes connaissent le Musée et ce qu'il fait. À cette fin, des ressources seront affectées durant la période de planification pour s'assurer que l'expérience des visiteurs est pertinente et signifiante. Parmi les stratégies à mettre en œuvre, mentionnons une approche davantage centrée sur les visiteurs pour la planification des expositions; une meilleure compréhension du profil des visiteurs; mieux faire connaître au public la programmation du Musée. Les commodités et les services qui contribuent au bien-être des visiteurs feront l'objet d'un examen dans le but d'accroître le confort et la participation, y compris un réexamen des heures d'ouverture, l'extension des services de restauration et l'utilisation des nouvelles technologies et techniques didactiques.

Le Musée a besoin de faire des efforts spéciaux et concertés pour entrer en relation avec les communautés de parties prenantes de tous genres de la région de la capitale nationale et celles qui visitent la région. Quoique le Musée ait connu un extraordinaire succès dans le rehaussement du profil des beaux-arts au Canada et dans l'offre d'accès à la collection nationale tant au pays qu'à l'étranger, sa capacité de livrer un programme dynamique et une expérience des visiteurs de haute qualité est fondamentale à l'exécution de sa mission. Par conséquent, durant la période de planification, accroître la fréquentation en rejoignant un public plus vaste et diversifié sera l'objectif premier du Musée.

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, mais celle dont dispose le Musée

est en fait bien plus vaste et va au-delà de l'immeuble; elle inclut, par exemple, son réseau de musées partenaires canadiens et étrangers, sa liste de membres, donateurs et commanditaires, son accès internet direct à des millions de Canadiens et d'étrangers par son site web et ses bulletins en ligne, etc. Le Musée n'a pas encore pleinement exploité ces précieux réseaux comme partie de son « infrastructure souple », offrant le potentiel de rehausser son profil, élargir la portée de ses services et diversifier ses sources de recettes.

Nonobstant cette définition élargie de l'infrastructure, le Musée doit améliorer et agrandir son immeuble; qu'il s'agisse du contrôle des conditions ambiantes ou de l'expérience des visiteurs, il réclame des soins durant les cinq prochaines années. Du remplacement du fenestrage de la Colonnade à la réinstallation de la collection de l'art canadien et autochtone à temps pour le 150^e anniversaire de la Confédération en 2017. Le bâtiment a besoin d'autant d'attention que l'exploitation des réseaux du Musée au cours des cinq prochaines années. L'objectif clé est de disposer d'une infrastructure plus holistique et plus complète, et de comprendre comment faire fonctionner le tout au profit de la mission du Musée et des Canadiens.

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 hausse du coût des activités est telle qu'elle remet en cause la stabilité du Musée et entrave sa capacité à répondre aux attentes toujours changeantes des amateurs d'art et des Canadiens en général. Habituellement, le Musée dépend de deux sources de financement, soit 80 à 85 % de crédits parlementaires et 15 à 20 % de recettes gagnées et d'apports. Toutefois, il doit développer les secteurs du mécénat, des commandites et des activités commerciales.

Le mécénat est un secteur de croissance que le Musée commence tout juste à développer et dont il n'a pas encore testé les limites. Il doit investir dans sa capacité à attirer les mécènes canadiens et étrangers qui s'intéressent tout spécialement au Canada. Il importe aussi qu'il se concentre sur l'amélioration et l'élargissement du réseau des Mécènes distingués et autres amateurs d'art qui peuvent appuyer par l'entremise de sa Fondation, que ce soit par des possibilités de dénomination ou de nouvelles initiatives de financement que la Fondation entreprendra avec son appui et ses conseils.

La traditionnelle relation musée-commanditaire porte surtout sur l'appui reconnu des expositions temporaires, particulièrement les grandes expositions au profil élevé. Dans la mesure du possible, le Musée élargira ses efforts de sollicitation de commandites pour un éventail plus large d'activités, non seulement les plus petites expositions, mais aussi les programmes publics. Par ses relations avec des partenaires clés, il poursuivra ses efforts pour favoriser un soutien accru et à long terme, qui pourrait devenir du développement de produits et services.

Un autre secteur de recettes potentielles – le moins développé dans le cas du Musée – est l'activité commerciale, un domaine potentiellement profitable avec de vastes possibilités de croissance, y compris dans le secteur du développement des publics.

Le Musée trouvera de nouvelles possibilités de renforcer et d'exploiter sa marque dynamique en s'efforçant de rehausser son profil national et d'obtenir les moyens d'améliorer et d'élargir ses services.

STRATÉGIES, MESURES DE RENDEMENT ET CIBLES

Conscient des défis à venir et de la retenue financière requise pour y faire face, sept stratégies ont été élaborées pour atteindre les résultats escomptés de chacune des trois priorités stratégiques.

ACCROÎTRE LA FRÉQUENTATION

Résultat escompté dans 5 ans

L'excellence de la programmation du Musée et la qualité de l'expérience des visiteurs attirent un vaste public diversifié.

Stratégies, mesures de rendement et cibles

STRATÉGIE 1 : Renforcer l'approche centrée sur les visiteurs pour améliorer l'expérience globale des visiteurs et attirer de plus vastes publics.

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

Mesures de rendement :

- ✓ La fréquentation des installations principales du Musée à Ottawa se stabilise entre 350 000 et 400 000 visiteurs d'ici la fin de la période de planification de 2019-2020.
- ✓ Le public connaît mieux les programmes du Musée et les visiteurs en sont plus satisfaits.
- ✓ Prolongation saisonnière des heures d'ouverture durant l'été de 2015, suivie d'une évaluation d'incidence
- ✓ Achèvement d'une étude de faisabilité sur le système de billetterie en 2015-2016
- ✓ Amélioration de la signalisation (numérique, didactique, d'orientation) se poursuit.
- ✓ Test et mise en œuvre de sondages fouillés sur l'expérience des visiteurs (c.-à-d. communauté locale; sensibilisation nationale; sensibilisation des touristes)
- ✓ La vérification des activités éducatives est terminée et le Musée donne suite aux recommandations.

STRATÉGIE 2 : Faire reconnaître le Musée comme la plus grande institution de collection d'œuvres d'art du 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

Echelle 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 3 : Harmoniser la programmation du Musée avec 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 :

- ✓ Réinstallation de la collection d'art canadien dans les salles d'ici 2017
- ✓ Publication en 2017 d'un volume commémoratif, mettant en valeur des œuvres de la collection d'art canadien
- ✓ Une exposition temporaire explorant l'identité culturelle du Canada, présentée à l'automne 2017

INVESTIR DANS L'INFRASTRUCTURE	
<p>Résultat escompté dans 5 ans</p>	<p>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.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Stratégies, mesures de rendement et cibles</p>	<p>STRATÉGIE 4 : 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"> ✓ Des installations sûres, appropriées et accessibles qui se conforment aux exigences opérationnelles du Musée et aux prescriptions légales. ✓ Le plan d'immobilisations à long terme axé sur les risques est mis à jour, et les lacunes et les réparations de conformité au code sont réglées avec les ressources disponibles. ✓ Tout l'immeuble fait l'objet d'un examen pour déterminer sa conformité au code et ses lacunes d'ici mars 2018 ✓ L'investigation des lacunes déterminées dans la première phase de l'examen de conformité au code est effectuée d'ici mars 2016. ✓ La phase 2 du projet de conformité au code (système d'incendie, sécurité extérieure) est achevée d'ici mars 2016. ✓ Les projets pour corriger les éléments à risque élevé des dangers que présente le site extérieur sont achevés d'ici mars 2016. Les lacunes restantes sont incorporées dans le plan d'immobilisations à long terme. ✓ Étude du système de distribution électrique pour garantir la sécurité et l'efficacité, notamment une étude sur les courts circuits, l'effet Rocky Point et les dispositifs de protection. Les recommandations de l'étude sur l'électricité seront priorisées en fonction du risque et les projets débiteront en 2015-2016 pour corriger les lacunes. <hr/> <p>STRATÉGIE 5 : Mettre en œuvre les éléments fondamentaux du plan stratégique de GI, ainsi que les systèmes, outils, politiques et méthodes 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. ✓ 3 000 images numériques des œuvres d'art du Musée sont ajoutées au système de gestion des biens numériques, à chaque exercice.

DIVERSIFIER LES RECETTES

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 6 : Renforcer les initiatives actuelles et en élaborer de nouvelles pour accroître les recettes auto-générées à l'appui du fonctionnement

Responsabilité : le sous-directeur, Avancement et Engagement du public/le directeur, Expositions/ la sous-directrice, Administration, et directrice financière/la chef de la direction de la Fondation du MBAC

Mesures de rendement :

- ✓ Les investissements dans les partenariats stratégiques à l'appui de l'élaboration d'un réseau de nouveaux publics sont évalués et des projets sont lancés quand les bénéfices l'emportent sur les coûts.
- ✓ Les investissements dans les secteurs d'activité axés sur le profit sont évalués pour s'assurer que les périodes de récupération sont raisonnables dans le contexte du secteur muséal.
- ✓ En 2015-2016, la cible établie des recettes auto-générées de 5 498 000 \$ est atteinte.

STRATÉGIE 7 : Élaborer des modèles de programmation efficaces et viables pour le programme de rayonnement

Responsabilité : le directeur, Expositions et Rayonnement

Mesures de rendement :

- ✓ Les partenaires participent à un processus d'évaluation du rayonnement en 2015-2016.
- ✓ Un cadre de travail pour le rayonnement responsable sur le plan financier est ratifié d'ici la fin de l'exercice 2015-2016.
- ✓ Une stratégie de rayonnement national complète pour le Musée est ébauchée d'ici novembre 2016.

6. L'INFORMATION FINANCIÈRE

LES RESSOURCES HUMAINES

À 31 mars 2016, le Musée devrait compter 230 équivalents temps plein (ETP), un niveau de ressources conforme aux priorités stratégiques établies visant l'amélioration de l'expérience des visiteurs, le développement des publics et la diversification des recettes.

La majorité (79 %) des employés du Musée est représentée par deux syndicats : soit 18 employés membres de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) et 195 employés membres de l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC). Les autres employés du Musée forment son effectif non représenté et ses cadres.

La convention collective de l'AFPC a pris fin le 30 juin 2013; le 17 décembre 2014, l'AFPC ratifiait une convention de quatre ans. En 2014, le Musée a négocié avec succès une nouvelle convention de quatre ans avec l'IPFPC, six mois avant la fin de la précédente convention. Vu la conclusion des négociations avec les deux syndicats durant 2014, les relations de travail devraient être stables jusqu'en 2017.

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 apports de la Fondation du MBAC, d'autres fondations, de sociétés et de particuliers.

Les ressources pour le fonctionnement et l'acquisition d'œuvres d'art

En 2015-2016, les crédits parlementaires du Musée devraient se maintenir à 43 888 000 \$, excluant les fonds supplémentaires pour les indemnités de départ accumulées de 1 758 000 \$, payées en 2015-2016. Ce montant inclut les 8 000 000 \$ pour l'acquisition d'objets pour 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 34 888 000 \$.

La figure 4 illustre les ressources disponibles de l'exercice 2015-2016 pour le fonctionnement et l'acquisition d'œuvres d'art.

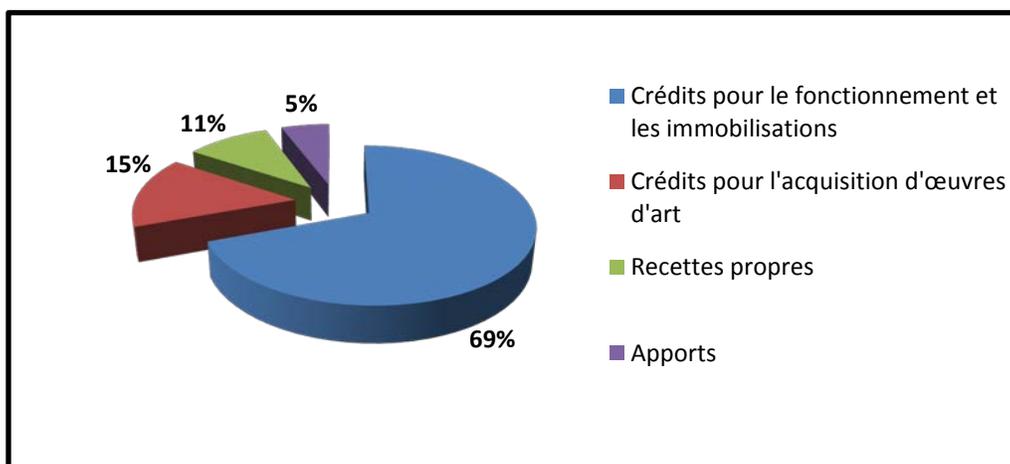


Figure 4 : Les ressources disponibles pour le fonctionnement et l'acquisition d'œuvres d'art, 2015-2016

Les recettes, commandites et apports

Le Musée planifie d'obtenir de tierces parties des recettes auto-générées, des commandites et des apports pour atteindre l'équilibre budgétaire; ces sources de fonds représentent généralement de 15 à 20 % des ressources disponibles. Plusieurs facteurs, dont la popularité de l'exposition estivale, influencent annuellement les recettes, les commandites et les apports. En 2015-2016, le Musée estime ses recettes auto-générées (librairie et publications, droits d'entrée, stationnement, adhésions, commandites, apports et dons en argent) à 8 898 000 \$, soit une hausse de 874 000 \$ comparativement au montant réel de 8 024 000 \$ (excluant les apports de 3 949 000 \$ pour la collection) en 2014-2015. Cette hausse estimée se fonde principalement sur la fréquentation prévue de l'exposition estivale de 2015.

Le budget de fonctionnement

Le Musée doit toujours composer avec 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 services des principaux fournisseurs. De même, les coûts grandissants du transport, des assurances et de l'installation des expositions grèvent encore plus les ressources. Les coûts non discrétionnaires liés au programme Installations, qui comprend l'immeuble, les paiements versés en remplacement d'impôts, la sécurité et l'amortissement, absorbent 20 701 000 \$ du budget de fonctionnement (14 551 000 \$ en excluant l'amortissement). Le financement de ces dépenses non discrétionnaires n'est pas indexé à l'inflation.

Les Services internes, qui comprennent l'administration et les coûts de production des recettes, consomment 18 % (9 170 000 \$) du budget du Musée. Le reste de ses ressources sert à l'appui des activités essentielles du Rayonnement (28 %, 13 994 000 \$) et de l'enrichissement de la collection (13 %, 6 622 000 \$), excluant le coût d'acquérir des objets pour la collection. La figure 5 ci-dessous illustre l'alignement programmatique des ressources du Musée pour l'exercice 2015-2016.

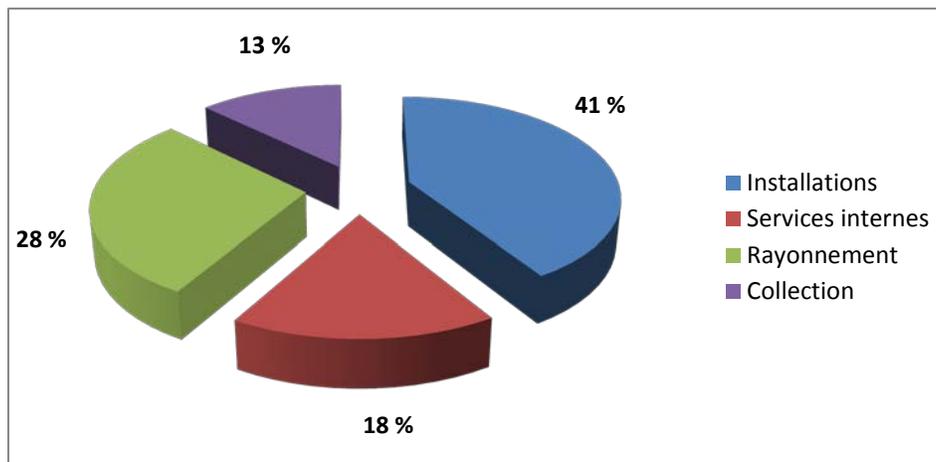


Figure 5 : Dépenses par programme, 2015-2016, excluant l'acquisition d'œuvres d'art

En 2015-2016 et durant les prochains exercices, la direction continuera d'optimiser le fonctionnement par des investissements clés dans des outils technologiques habilitants, tels les systèmes SharePoint et de gestion des biens numériques, la technologie mobile en milieu de travail, et le remplacement des logiciels d'affaires classiques pour améliorer l'analyse opérationnelle et le soutien des décisions.

Toute affectation de ressources sera scrutée et les occasions d'investissement seront priorisés en vue de l'équilibre budgétaire. Le Musée réexaminera ses possibilités actuelles de production de recettes pour

s'assurer que les stratégies adoptées pour attirer et faire participer de nouveaux publics maximiseront aussi le potentiel de recettes. Les initiatives stratégiques en voie d'élaboration comprennent un salon dans le Grand Hall avec animation, un examen des services de restauration sur place, la revitalisation de l'auditorium et de la librairie, la prolongation des heures d'ouverture durant les hautes saisons, et l'animation saisonnière de l'Esplanade. Le Musée redistribuera les ressources, au besoin, pour répondre à ses besoins changeants.

Le budget d'immobilisations

Les crédits pour les immobilisations de 1 000 000 \$ en 2015-2016 et les exercices suivants sont affectés en fonction des risques pour régler les problèmes émergents liés au vieillissement de l'immeuble et pour rester conformes aux règlements en matière de santé et de sécurité au travail.

En raison du vieillissement des installations principales, maintenant dans leur 27^e année de fonctionnement, la demande d'investissements dans l'entretien et les réparations liés à la durée utile des systèmes mécaniques et du bâtiment continuera d'augmenter.

Durant 2013-2014, le Musée a entrepris le projet du remplacement de la toiture et du fenestrage du Grand Hall : le projet le plus techniquement complexe et le plus coûteux jamais entrepris depuis la construction de l'immeuble principal. Ce projet ne représente que 25 % de tous les travaux de remplacement de fenêtres et de puits de lumière qu'il faut effectuer dans tout l'immeuble. La prochaine section dont il faut remplacer le vitrage est l'entrée principale et la Colonnade, qui requerra un investissement estimé à 8 600 000 \$. Le projet réglerait des problèmes d'infiltration d'eau de longue date. Sans ce remplacement, le Musée s'attend à subir une augmentation des charges de chauffage, un excès de condensation et d'accumulation de glace durant l'hiver, ainsi que de l'écoulement dans les caniveaux de chauffage qui réduiront la durée utile des radiateurs et compromettront le contrôle des conditions ambiantes. Le Musée reportera le projet dans son plan d'immobilisations à long terme (PILT) jusqu'à ce qu'il puisse déterminer des fonds.

Le PILT a pour objet de réduire les risques au fonctionnement de l'immeuble par la réfection des systèmes architecturaux, mécaniques et électriques en fonction de leur durée utile, et comprend également des projets spécifiques pour réduire les risques liés à la conformité au code du bâtiment, à la santé et à la sécurité, et à la protection de la collection. Le Musée met à jour le PILT par la révision des estimations de coûts des projets dont il établit l'ordre de priorité après une considération attentive des risques de report et de sa capacité financière. L'escalade des coûts de construction, la plus grande étendue du projet et la détermination des projets additionnels au fil du temps continuent à exercer des pressions sur le budget d'immobilisations. Le Musée aura également recours à toutes les voies possibles pour obtenir les fonds nécessaires.

Les projets d'immobilisations planifiés de l'exercice 2015-2016

En 2015-2016, le Musée compte sur un fonds d'immobilisations de 5 816 022 \$, réparti comme suit :

- Des crédits reportés pour l'achat d'immobilisations de 4 816 022 \$, qui comprend la réaffectation de fonds de fonctionnement de 1 250 000 \$ vers les immobilisations, effectuée en 2012-2013 et 1 170 000 \$ en 2014-2015; et
- Des crédits parlementaires annuels de 1 000 000 \$.

Des fonds disponibles de 5 816 022 \$, le Musée estime qu'il faudra 3 583 727 \$ pour terminer les projets déjà en cours et en continuation en 2015-2016, et les projets approuvés en 2015-2016, notamment :

- Remplacer/moderniser le toit incliné au-dessus des fenêtres des bureaux du niveau 200 N-O
- Remplacer le commutateur du coupe-circuit de 600 V (CB12)
- Remplacer le variateur de vitesse du ventilateur 13 (salles des expos temporaires)

- Remplacer le variateur de vitesse du ventilateur 5 (salles de la collection permanente)
- Mise à niveau des systèmes de gradation dans l'auditorium et le Grand Hall
- Remplacer le compacteur de déchets
- Installer/remplacer les grandes vannes d'isolement du système de chauffage
- Remplacer la tuyauterie d'échappement extérieure des génératrices diesel
- Mise à niveau du réservoir journalier et de la tuyauterie interne des génératrices diesel
- Réparations et remplacement de pièces des deux génératrices diesel
- Réfection du monte-charge du personnel
- Mobilier de bureau
- Monte-charge de l'auditorium
- Services professionnels pour la librairie
- Revitalisation de la librairie
- Esplanade
- Bancs pour les salles des expositions temporaires et des dessins, estampes et photographies
- Toit au-dessus du stationnement
- Nouvel éclairage des dessins, estampes et photographies
- Orientation
- Mises à niveau TI
- Mises à niveau de la sécurité

LES HYPOTHÈSES CLÉS DES PRÉVISIONS DU MUSÉE

Les crédits parlementaires comprennent les montants approuvés pour 2015-2016. Prudentes, les projections de recettes sont basées sur les expositions planifiées des exercices respectifs.

Le Musée prévoit les dépenses par programme et affecte 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 NORMES DE COMPTABILITÉ DU SECTEUR PUBLIC (NCSP)

En avril 2013, le Conseil des normes comptables du Canada et le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public ont publié le document, *Énoncé de principes – Amélioration des normes pour les organismes sans but lucratif*, applicable aux organismes sans but lucratif des secteurs privé et public qui utilisent les normes pour les OSBL comme source première de principes de comptabilité généralement reconnus. L'énoncé de principes présente les quinze principes clés dont les deux conseils se serviront comme cadre des prochaines propositions de modifications à leurs principes de normes de comptabilité respectifs pour les OSBL.

Le Musée surveillera l'évolution de ces améliorations proposées et l'incidence potentielle sur la présentation de ses états financiers.

LES ÉTATS FINANCIERS

MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS
(en milliers de dollars)

	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20
	Résultats	Résultats	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
Actif							
À court terme							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7 106 \$	6 094 \$	8 071 \$	8 015 \$	7 912 \$	7 361 \$	7 278 \$
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions	10 924	-	-	-	-	-	-
Placements	5 100	6 641	6 641	6 641	6 641	6 641	6 641
Placements soumis à des restrictions	-	9 452	6 637	6 637	6 637	6 637	6 637
Débiteurs	1 617	1 324	1 735	1 770	1 805	1 841	1 878
Stocks	542	547	557	568	579	591	603
Charges payées d'avance	1 456	1 445	1 587	1 619	1 651	1 684	1 718
	<u>26 745</u>	<u>25 503</u>	<u>25 228</u>	<u>25 250</u>	<u>25 225</u>	<u>24 755</u>	<u>24 755</u>
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	89 399	84 400	81 833	76 683	71 533	66 383	61 233
	<u><u>116 145 \$</u></u>	<u><u>109 904 \$</u></u>	<u><u>107 062 \$</u></u>	<u><u>101 934 \$</u></u>	<u><u>96 759 \$</u></u>	<u><u>91 139 \$</u></u>	<u><u>85 989 \$</u></u>
Passif et actif net							
Passif							
Passif à court terme							
Créditeurs et charges à payer	3 367 \$	3 031 \$	5 520 \$	5 630 \$	5 743 \$	5 357 \$	5 357 \$
Salaires et avantages sociaux à payer	2 905	4 451	2 744	2 656	2 518	2 434	2 434
Apports reportés pour l'acquisition d'objets pour la collection	5 008	2 787	2 787	2 787	2 787	2 787	2 787
Apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations	3 911	4 817	2 234	2 234	2 234	2 234	2 234
Autres apports reportés	1 889	1 732	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
	<u>17 080</u>	<u>16 818</u>	<u>14 785</u>	<u>14 807</u>	<u>14 782</u>	<u>14 312</u>	<u>14 312</u>
Avantages sociaux futurs	2 494	1 161	1 161	1 161	1 161	1 161	1 161
Apports reportés pour l'amortissement d'immobilisations	88 776	83 778	81 211	76 061	70 911	65 761	60 611
Total du passif	<u>108 350</u>	<u>101 757</u>	<u>97 157</u>	<u>92 029</u>	<u>86 854</u>	<u>81 234</u>	<u>76 084</u>
Actif net							
Non affecté	7 057	7 409	9 167	9 167	9 167	9 167	9 167
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
Total de l'actif net	<u>7 795</u>	<u>8 147</u>	<u>9 905</u>	<u>9 905</u>	<u>9 905</u>	<u>9 905</u>	<u>9 905</u>
	<u><u>116 145 \$</u></u>	<u><u>109 904 \$</u></u>	<u><u>107 062 \$</u></u>	<u><u>101 934 \$</u></u>	<u><u>96 759 \$</u></u>	<u><u>91 139 \$</u></u>	<u><u>85 989 \$</u></u>

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
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS
(en milliers de dollars)

	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20
	Résultats	Résultats	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
Crédits parlementaires							
Pour les dépenses d'exploitation et les dépenses en immobilisations	36 194 \$	36 309 \$	37 647 \$	35 774 \$	35 774 \$	35 774 \$	35 774 \$
Crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations	(1 000)	(2 170)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
Amortissement d'apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations	5 913	6 262	6 150	6 150	6 150	6 150	6 150
	41 107	40 401	42 797	40 924	40 924	40 924	40 924
Budget principal des dépenses							
Budget principal des dépenses	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Crédits constatés dans les exercices antérieurs	3 066	5 008	2 787	2 787	2 787	2 787	2 787
Crédits reportés aux exercices ultérieurs	(5 008)	(2 787)	(2 787)	(2 787)	(2 787)	(2 787)	(2 787)
	6 058	10 221	8 000				
Total des crédits parlementaires	47 165	50 622	50 797	49 038	49 038	49 038	49 038
Produits d'exploitation et apports	9 088	11 973	8 898	8 952	8 765	9 540	9 590
	56 253	62 595	59 695	57 990	57 803	58 578	58 628
Charges							
Collection							
Exploitation	6 555	6 740	6 622	6 616	6 722	6 778	6 808
Acquisition d'objets pour la collection	7 618	13 796	7 450	7 450	7 450	7 450	7 450
Total - Collection	14 173	20 536	14 072	14 066	14 172	14 228	14 258
Rayonnement	13 556	13 654	13 994	13 797	13 198	13 512	13 383
Installations	19 589	19 768	20 701	21 142	21 591	22 050	22 389
Administration	8 243	8 285	9 170	8 985	8 842	8 788	8 598
Total des charges	55 561	62 243	57 937	57 990	57 803	58 578	58 628
Résultat net d'exploitation	692 \$	352 \$	1 758 \$	-	-	-	-

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
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS
(en milliers de dollars)

	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20
	Résultats	Résultats	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
Activités d'exploitation							
Encaissements de clients	4 132 \$	6 276 \$	8 182 \$	8 987 \$	8 800 \$	9 576 \$	9 177 \$
Crédits parlementaires reçus	43 302	41 660	42 774	42 774	42 774	42 774	42 774
Décaissements aux fournisseurs	(28 577)	(31 179)	(27 550)	(31 847)	(31 416)	(32 642)	(31 889)
Paiements liés aux salaires et avantages	(20 541)	(19 663)	(21 671)	(23 370)	(23 311)	(23 709)	(23 195)
Intérêts reçus	345	263	175	150	150	150	150
	<u>(1 339)</u>	<u>(2 643)</u>	<u>1 910</u>	<u>(3 306)</u>	<u>(3 003)</u>	<u>(3 851)</u>	<u>(2 983)</u>
Activités d'investissement							
Acquisition net de placements	(5 100)	(10 900)	-	-	-	-	-
	<u>(5 100)</u>	<u>(10 900)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Activités d'immobilisation							
Paiements liés à l'acquisition d'immobilisations	(8 227)	(2 494)	(3 583)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
	<u>(8 227)</u>	<u>(2 494)</u>	<u>(3 583)</u>	<u>(1 000)</u>	<u>(1 000)</u>	<u>(1 000)</u>	<u>(1 000)</u>
Activités de financement							
Financement pour l'acquisition d'immobilisations	1 000	2 170	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Apports affectés et produits financiers connexes	2 677	1 931	2 650	3 250	2 900	3 300	2 900
	<u>3 677</u>	<u>4 101</u>	<u>3 650</u>	<u>4 250</u>	<u>3 900</u>	<u>4 300</u>	<u>3 900</u>
Total des flux de trésorerie	(10 989)	(11 936)	1 977	(56)	(103)	(551)	(83)
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de l'exercice							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13 063	7 106	6 094	8 071	8 015	7 912	7 361
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions	15 956	10 924	-	-	-	-	-
	<u>29 019</u>	<u>18 030</u>	<u>6 094</u>	<u>8 071</u>	<u>8 015</u>	<u>7 912</u>	<u>7 361</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de l'exercice							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7 106	6 094	8 071	8 015	7 912	7 361	7 278
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions	10 924	-	-	-	-	-	-
	<u>18 030 \$</u>	<u>6 094 \$</u>	<u>8 071 \$</u>	<u>8 015 \$</u>	<u>7 912 \$</u>	<u>7 361 \$</u>	<u>7 278 \$</u>

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

MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA
ETAT DES PRODUITS D'EXPLOITATION ET APPORTS
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS
(en milliers de dollars)

	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20
	Résultats	Résultats	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
Produits d'exploitation:							
Librairie et édition	1 559 \$	1 855 \$	2 510 \$	2 045 \$	2 095 \$	2 145 \$	2 145 \$
Droits d'entrée	949	1 363	2 125	1 452	1 540	1 840	1 840
Stationnement	890	984	1 052	910	910	920	920
Droits d'adhésion	383	459	600	425	450	465	465
Location d'espaces publics	168	266	175	300	300	300	300
Services d'éducation	73	127	100	100	110	110	110
Recouvrement des charges – prêts d'objets d'art	198	241	200	170	190	190	190
Expositions itinérantes	171	50	50	10	10	10	10
Guides audio	28	63	26	60	30	30	30
Services alimentaires	3	43	35	50	50	50	50
Intérêts	345	263	175	150	150	150	150
Divers	40	54	50	30	30	30	30
	4 807	5 768	7 098	5 702	5 865	6 240	6 240
Commandites et apports :							
Commandites	469	450	300	600	650	650	650
Apports en objets de collection	1 763	3 949	100	-	-	-	-
Provenant de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada	1 198	854	500	1 250	1 250	1 250	1 250
Provenant de particuliers, personnes morales et fondations	851	952	900	1 400	1 000	1 400	1 450
	4 281	6 205	1 800	3 250	2 900	3 300	3 350
	9 088 \$	11 973 \$	8 898 \$	8 952 \$	8 765 \$	9 540 \$	9 590 \$

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

MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA
BUDGET DES IMMOBILISATIONS
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS
(en milliers de dollars)

	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20
	Résultats	Résultats	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
Contributions reportées pour l'acquisition d'immobilisations au début de l'exercice	11 138 \$	3 911 \$	4 817 \$	2 234 \$	2 234 \$	2 234 \$	2 234 \$
Crédits parlementaires	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Crédits parlementaires supplémentaire	-	1 170	-	-	-	-	-
Contributions pour l'acquisition d'immobilisations	-	-	-	-	-	-	-
Total disponible	12 138	6 081	5 817	3 234	3 234	3 234	3 234
Acquisition d'immobilisations	8 227	1 264	3 583	1 000	1 000	1 000	1 000
Contributions reportées pour l'acquisition d'immobilisations au fin de l'exercice	3 911	4 817	2 234	2 234	2 234	2 234	2 234
Immobilisations							
Valeur comptable nette au début de l'exercice	87 085	89 399	84 400	81 833	76 683	71 533	66 383
Acquisition d'immobilisations	8 227	1 263	3 583	1 000	1 000	1 000	1 000
	95 312	90 662	87 983	82 833	77 683	72 533	67 383
Moins amortissement							
Amortissement de l'edifice	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898
Amortissement autres	2 015	2 364	2 252	2 252	2 252	2 252	2 252
	5 913	6 262	6 150				
Valeur comptable nette au début de l'exercice	89 399 \$	84 400 \$	81 833 \$	76 683 \$	71 533 \$	66 383 \$	61 233 \$

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