Musée des beaux-arts du Canada
National Gallery of Canada

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE DE 2017-2018 À 2021-2022 ET BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS DE 2017-2018

Nick Cave
Soundsuit, 2015
Techniques mixtes comprenant corne de gramophone, oiseaux en céramique, fleurs en métal, perles enfilées, tissu, métal et mannequin, 284.5 x 150 x 122 cm global sur la base
Musée des beaux-arts du Canada, Ottawa
© Nick Cave, avec l'autorisation de Jack Shainman Gallery, New York
Photo : MBAC

TABLE DES MATIÈRES

1. **INTRODUCTION** **2**

2. **LE PROFIL DE LA SOCIÉTÉ** **4**

LA MISSION 4
L'HISTORIQUE 4
LA GOUVERNANCE 6
L'ARCHITECTURE D'ALIGNEMENT DE PROGRAMMES (AAP) 8
L'INSTITUT CANADIEN DE LA PHOTOGRAPHIE 10
LA FONDATION DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA 11

3. **LES RÉSULTATS DE 2016-2017** **12**

4. **L'ENVIRONNEMENT DE PLANIFICATION** **16**

L'ANALYSE ENVIRONNEMENTALE 16
LES PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES 17

5. **LES PRIORITÉS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION** **24**

APERÇU 24
LES RÉSULTATS, MESURES DE RENDEMENT ET CIBLES 26

6. **L'INFORMATION FINANCIÈRE** **32**

LES HYPOTHÈSES 32
APERÇU 32
LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT 36
LE BUDGET D'IMMOBILISATIONS 37
LES ÉTATS FINANCIERS 39

1. INTRODUCTION

Marcelle Ferron
Consonnes sifflantes (détail), 1961
Huile sur toile, 161,9 × 130,3 cm
Musée des beaux-arts du Canada, Ottawa
© Œuvres Ferron / SODRAC (2018)
Photo : MBAC

Photo : MBAC

Dans son plan d'entreprise de 2017-2018 à 2021-2022, qui a été approuvé par le conseil d'administration le 14 mars 2017, le Musée des beaux-arts du Canada (ci-après « le Musée ») poursuit, en les approfondissant, les priorités stratégiques établies dans son plan précédent. Il continue d'y exposer l'évolution de son orientation stratégique, qui met l'accent sur la hausse de la fréquentation et la compréhension des besoins des visiteurs, tout en visant l'instauration d'une culture axée sur les visiteurs. Durant la période de planification, le Musée accordera la plus haute importance à la bonification de l'expérience des visiteurs et à l'atteinte de l'excellence dans la réalisation de sa mission.

En 2017-2018, le Musée continuera de se concentrer sur les priorités stratégiques suivantes :

- ***Accroître la fréquentation***
  Le résultat escompté : *La programmation du Musée et la qualité de l'expérience des visiteurs attirent régulièrement un vaste public diversifié*.

- ***Diversifier les recettes***
  Le résultat escompté : *Le Musée met en place des sources de recettes qui contribuent matériellement à sa viabilité financière et à sa croissance*.

- ***Investir dans l'infrastructure***
  Le résultat escompté : *Le Musée renforce son infrastructure – sa collection et ses installations, systèmes, outils opérationnels, partenariats et réseaux – pour appuyer la réalisation de sa mission.*

Les stratégies, mesures de rendement et cibles sont détaillées plus avant à la section 5.

Remarque : Aux fins du Sommaire du plan d'entreprise, les termes « partenaire » et « partenariat » désignent des liens avec d'autres organismes à vocation analogue à celle du Musée, comme le stipulent les alinéas 6(1)*i*) et *m*) de la *Loi sur les musées*.

2. LE PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

LA MISSION

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*.

Personne morale distincte, propriété exclusive de la Couronne, le Musée est soumis au régime de responsabilisation des sociétés d'État, établi par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et il se conforme à d'autres lois applicables. Autonome dans ses activités quotidiennes, comme membre du portefeuille de Patrimoine canadien, il appuie le ministère dans sa mission et contribue à la réalisation « d'une culture et d'un patrimoine dynamiques », un résultat du gouvernement du Canada.

L'HISTORIQUE

C'est le marquis de Lorne, alors gouverneur général, qui fonde le Musée en 1880, 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 1er juillet 1990, le Musée est devenu une société d'État par l'adoption de la *Loi sur les musées*.

Photo : MBAC

LA GOUVERNANCE

Le gouvernement du Canada
Établit les objectifs en matière de politiques publiques

↓

La ministre du Patrimoine canadien
Le lien entre le Musée et le Parlement

↓

Le conseil d'administration
Organe directeur de onze membres nommés par la ministre avec l'approbation de la gouverneure en conseil

↓

La direction du Musée
Le directeur général, nommé par le conseil avec l'approbation de la gouverneure en conseil, responsable devant le conseil.

Figure 1 Modèle de gouvernance de la société d'État

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

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

En vertu de la *Loi sur les musées*, le conseil d'administration du Musée est son organe directeur et il est responsable de sa gouvernance et de son intendance générale. Le modèle de gouvernance de la société d'État constitue le conseil comme une entité indépendante de la direction.

Représentant diverses régions du pays, les administrateurs, dont le président et le vice-président, sont nommés par la ministre du Patrimoine canadien avec l'approbation de la gouverneure en conseil, pour un mandat 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 place se termine sans que son successeur ne soit nommé, il reste en place jusqu'à la nomination de ce dernier. La liste des administrateurs est consultable sur le site web beaux-arts.ca.

Le conseil 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

L'ÉQUIPE DES CADRES SUPÉRIEURS

Le conseil délègue la responsabilité de la gestion quotidienne du Musée au directeur général, qui est appuyé par quatre sous-directeurs et quatre directeurs (voir la figure 2). Le directeur général est nommé par le conseil d'administration avec l'approbation de la gouverneure en conseil.

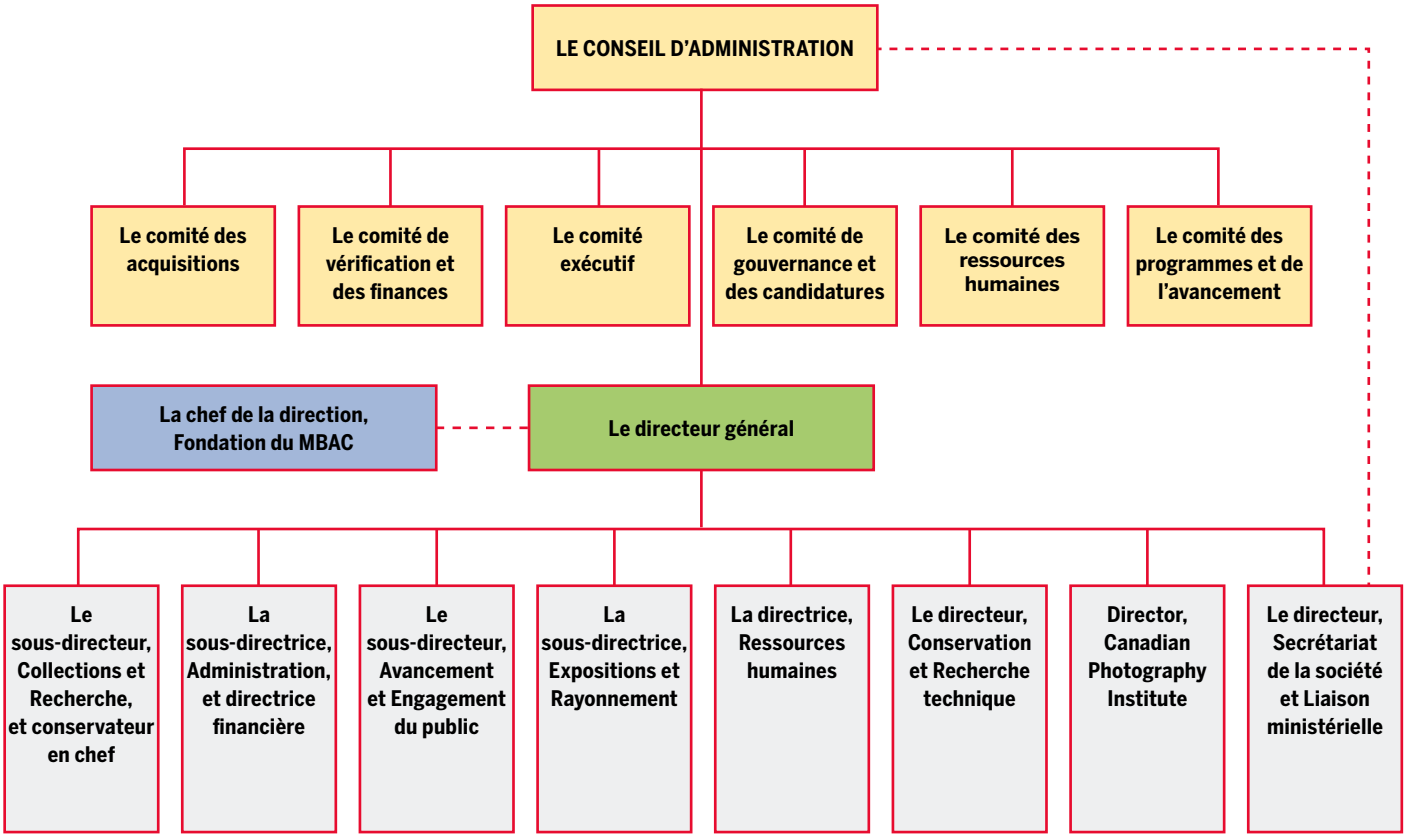

Figure 2 Structure de gouvernance et de gestion

Le directeur général rend compte au conseil de la gestion du rendement du Musée, de sa viabilité à long terme et de l'atteinte de ses objectifs.

L'ARCHITECTURE D'ALIGNEMENT DE PROGRAMMES (AAP)

Le Musée compte quatre programmes grâce auxquels il réalise sa mission :

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

Rayonnement : Le Musée expose de l'art au Canada et à l'étranger, fait de l'éducation sur l'art et communique son importance aux Canadiens de tous les milieux et des diverses 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 assure la bonne gouvernance, la gestion efficace de ses ressources humaines et financières, et l'optimisation des recettes à l'appui des programmes et initiatives.

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

Vincent van Gogh
Zinnias et autres fleurs dans un vase, 1886
Huile sur toile, 50,2 × 61 cm
Musée des beaux-arts du Canada, Ottawa
Photo : MBAC

Architecture d'alignement de programmes (AAP) : Aperçu des principaux programmes, priorités stratégiques et résultats

Résultat du gouvernement du Canada	Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques			
Mission prescrite par la loi	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			
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 des 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)	Riche collection nationale représentant les arts visuels du Canada et du monde pour les générations présentes et futures Sous-programmes : **Acquisitions** **Recherche** **Préservation**	Compréhension et appréciation rehaussées de l'art par les Canadiens grâce à une programmation nationale et internationale dynamique Sous-programmes : **Expositions** **Éducation** **Communications**	Des installations sûres, sécuritaires et accessibles, destinées à la collection nationale, aux visiteurs et au personnel Sous-programmes : **Fonctionnement des immeubles** **Immobilisations**	Des pratiques et des contrôles efficaces de gestion intégrée pour gérer les ressources avec efficacité et mener à bien les activités Sous-programmes : **Governance** **Administration** **Revenue Generation**
Priorités stratégiques de la période de planification et résultats immédiats de chaque priorité stratégique (1 à 5 ans)	**Accroître la fréquentation** L'excellence de la programmation du Musée et la qualité de l'expérience des visiteurs attirent régulièrement un vaste public diversifié.			
	Diversifier les recettes Le Musée met en place des sources de recettes qui contribuent matériellement à sa viabilité financière et à sa croissance.			
	Investir dans l'infrastructure Le Musée renforce son infrastructure – sa collection et ses installations, systèmes, outils opérationnels, partenariats et réseaux – pour appuyer la réalisation de sa mission.			

L'INSTITUT CANADIEN DE LA PHOTOGRAPHIE

Inauguré officiellement le 26 octobre 2016, l'Institut canadien de la photographie (ICP) est consacré à la recherche, à la conservation, à l'exposition et à la diffusion de la photographie dans tous ses aspects, de ses origines aux pratiques contemporaines. L'Institut favorise les partenariats et les occasions de coopération à l'échelle mondiale pour l'étude de la photographie.

L'ICP, qui englobe le Département de photographies, présente des expositions dans un espace réservé au sein du Musée. Ses programmes, publications et bases de données seront accessibles au public et serviront de centre de ressources pour les spécialistes d'un large éventail de disciplines, ainsi que les conservateurs et les artistes d'un ensemble de domaines connexes.

L'ICP est fondé sur un important partenariat entre le Musée, la Fondation du MBAC et M. David Thomson. Grâce à un protocole d'entente tripartite signé en 2015, le donateur, collectionneur et philanthrope, M. Thomson, président de Thomson Reuters, s'est engagé à régulièrement transférer au Musée d'importants volets de ses vastes collections photographiques, et ce, au cours des dix prochaines années. L'intégration des collections du donateur à celles du Musée créera l'un des plus grands et des plus exhaustifs fonds de photographies du monde. Le Musée préservera cette collection remarquable à perpétuité pour le bénéfice des générations présentes et futures.

Vue d'installation,
Or et argent. Images et imaginaires de la ruée vers l'or, 3 novembre 2017 – 2 avril 2018,
Musée des beaux-arts du Canada, Ottawa
Photo : MBAC

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. En favorisant de solides partenariats philanthropiques, elle veille au 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 plus de 50 000 000 $ en dons de bienfaisance depuis sa création en 1997.

Le conseil d'administration de la Fondation du MBAC assume la responsabilité des objectifs stratégiques de la Fondation, de la nomination de son chef de la direction et de la gestion de ses placements, et exerce l'autorité ultime à leur égard. Les décisions de placement sont déléguées à un directeur de placement qualifié, engagé par la Fondation et secondé par un comité de placement, qui examine régulièrement la politique de placement de la Fondation et surveille le rendement du portefeuille.

La Fondation travaille avec des donateurs et des collectionneurs à élaborer des partenariats sur mesure pour l'apport d'œuvres d'art et de soutien financier. Les philanthropes aident à enrichir la collection d'art national au moyen de dons et d'achats stratégiques. Ils aident à amplifier la capacité financière du Musée à l'appui de divers programmes et projets.

Photographe non identifié
Portrait de deux prospecteurs non identifiés, v. 1860.
Musée des beaux-arts du Canada, Ottawa
Photo : MBAC

3. LES RÉSULTATS DE 2016-2017

En 2016-2017, le Musée s'est fixé les trois priorités stratégiques suivantes :

ACCROÎTRE LA FRÉQUENTATION
DIVERSIFIER LES RECETTES
INVESTIR DANS L'INFRASTRUCTURE

Voici les résultats visant l'avancement de ces priorités :

ACCROÎTRE LA FRÉQUENTATION

Durant 2016-2017, le Musée a présenté un impressionnant programme d'expositions. Les moments forts comprennent l'exposition estivale de 2016, *Élisabeth Louise Vigée Le Brun,* organisée par le Musée des beaux-arts du Canada en collaboration avec le Metropolitan Museum of Art (New York) et la Réunion des musées nationaux–Grand Palais (Paris), et avec le généreux appui du Musée national des châteaux de Versailles et de Trianon.

À l'automne 2016, l'exposition *Alex Janvier* présentait avec un égal succès l'artiste autochtone de l'Alberta, Alex Janvier. De sa collection de dessins et estampes, le Musée proposait *Picasso : l'homme et la bête. Les estampes de la suite Vollard*, et l'Institut canadien de la photographie offrait deux expositions à Ottawa, *Légende. Les archives photographiques du Globe and Mail ;* et *Joseph Sudek. Le monde à ma fenêtre*, qui ont toutes deux été fort bien accueillies.

Élisabeth Louise Vigée Le Brun
Comtesse Anna Ivanova Tolstaïa, 1796
Huile sur toile, 137,7 × 104 cm
Don anonyme d'un collectionneur canadien, 2015
Photo : MBAC

Le Musée est resté centré sur le partage de la collection nationale grâce à ses programmes de rayonnement. En 2016-2017, dans le cadre de son initiative de partenariat MBAC@, le Musée a présenté cinq expositions dans deux musées partenaires – l'Art Gallery of Alberta d'Edmonton et la Winnipeg Art Gallery. Dans l'ensemble durant 2016-2017, le Musée a prêté 424 œuvres de la collection nationale à d'autres institutions par l'intermédiaire de ses expositions itinérantes et de son programme de prêts : elles ont été présentées dans 63 lieux hôtes en Amérique du Nord et du Sud, en Australie et en Europe. Pour l'avancement de sa mission d'*amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général*, le Musée a emprunté 610 œuvres de musées, musées d'art et collections privées du monde entier, pour leur inclusion dans des expositions à Ottawa.

Globalement, le succès de l'exercice précédent s'est répété en 2016-2017 du point de vue de la fréquentation des salles à Ottawa. À la fin de l'exercice, la fréquentation annuelle s'élevait à 383 135 visiteurs à Ottawa, auxquels s'ajoutaient 120 432 visiteurs de tous les autres lieux en Amérique du Nord et en Europe où la programmation du Musée était à l'affiche.

Le Musée a continué de favoriser la participation des publics sur ses plateformes numériques. En fin d'exercice, la fréquentation virtuelle de son site web s'élevait à 1 194 124 visiteurs. L'activité sur ses plateformes dans les médias sociaux Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest et TripAdvisor était en hausse de 41 %, quand on la compare à l'exercice précédent, et il a recensé 1 013 381 abonnés et utilisateurs actifs au 31 mars 2017.

Photo : MBAC

DIVERSIFIER LES RECETTES

Le Musée a continué d'investir beaucoup de temps et d'énergie dans sa viabilité financière. Il a surveillé étroitement ses recettes et dépenses pour assurer l'atteinte de ses cibles de recettes de 2016-2017. Au 31 mars 2017, les recettes tirées des commandites (en espèces et en nature) et les apports (dont ceux de la Fondation du Musée) totalisaient 4 307 000 $; ce montant exclut les apports en objets pour la collection.

En 2016-2017, le Musée a comptabilisé des recettes propres totales de 7 295 000 $ provenant des droits d'entrée, des locations d'audioguides, du stationnement, des adhésions, des ventes de publications et de la Boutique, et des locations des aires publiques, ce qui représente une hausse de 24 % par rapport à la cible annuelle de 5 895 000 $.

Globalement, au 31 mars 2017, les recettes propres et les apports totalisaient 11 602 000 $, une hausse de 23 % par comparaison au résultat de 9 474 000 $ de l'exercice précédent. Ces totaux excluent les apports en objets pour la collection.

INVESTIR DANS L'INFRASTRUCTURE

Parallèlement au développement des publics, le Musée a poursuivi la réfection de son infrastructure. Le 2 juin 2016, il inaugurait, après des rénovations majeures, la Boutique repensée qui offre aux clients un environnement amélioré de magasinage moderne. Achevée au coût total de 2 100 000 $, cette rénovation représente le premier investissement important en capital dans cet espace commercial depuis l'ouverture de l'immeuble en 1988. Les visiteurs ont bien répondu à cette transformation : uniquement de juin à décembre 2016, la Boutique a constaté une hausse de ses ventes de 9 % d'une année sur l'autre.

Pour célébrer le 150e anniversaire de la Confédération du Canada en 2017, le Musée a entrepris une refonte majeure et une rénovation complète des salles d'art canadien et autochtone. Un élément clé de cette initiative transformatrice est l'intégration de l'art autochtone au sein d'une narration élargie pour amplifier la représentation de l'histoire de l'art du Canada. Ces initiatives de 2017 ont exigé une réaffectation des ressources existantes, ainsi que des apports de particuliers, de personnes morales et de fondations.

Par l'intermédiaire du Budget 2016, dans le cadre de l'initiative d'infrastructure fédéral, le Musée recevra 18 400 000 $ au cours des cinq prochains exercices pour donner suite à une série de projets d'immobilisations urgents. En 2016-2017, plusieurs projets majeurs ont été lancés, notamment :

- le remplacement des fenêtres, toits, ailes et stores du pavillon de l'entrée principale et de la Colonnade ;
- la prévention du risque d'accident posé par l'appui en pente de la mezzanine de la Colonnade ; et
- la mise à niveau de deux ascenseurs publics du foyer de l'entrée principale.

En outre, le Musée a lancé six projets relatifs à la santé et à la sécurité, qui seront achevés en 2018. D'autres améliorations des immobilisations financées par le Budget 2016 continueront jusqu'en 2021.

Le Musée a fait considérablement progresser ses initiatives à l'appui de son plan stratégique de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI/TI). Au 31 mars 2017, la mise en œuvre de ses principales initiatives était achevée à 85 %. Le Musée était en bonne voie de réaliser ses objectifs énoncés de GI/TI au début de 2018.

CONCLUSION

Par ses pratiques exemplaires, une participation active des visiteurs et des donateurs, un programme de rayonnement dynamique et son personnel dévoué, le Musée a rempli sa mission, a respecté ses obligations et fait progresser avec efficacité les priorités stratégiques établies par son conseil d'administration pour 2016-2017.

Vue d'installation
Art canadien et autochtone : des temps immémoriaux jusqu'en 1967,
Musée des beaux-arts du Canada, Ottawa
Photo : MBAC

4. L'ENVIRONNEMENT DE PLANIFICATION

L'ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Les priorités stratégiques de la période de planification sont influencées par des facteurs externes et internes. En 2017-2018, le Musée fonctionnera dans le contexte de l'environnement suivant.

Le Musée s'attend à ce que ses crédits parlementaires de base restent stables à 43 900 000 $. Ce montant comprend 8 000 000 $ pour l'acquisition d'objets pour la collection et autres coûts afférents à cette activité.

En 2017-2018, le Musée fera toujours face à des difficultés dans son budget de fonctionnement, en raison de la hausse du coût des activités et des importantes dépenses non discrétionnaires pour le fonctionnement des installations, dont les paiements en remplacement d'impôts, les services publics, la sécurité et l'entretien de l'immeuble. Vu les coûts grandissants des activités en dollars réels, le pouvoir d'achat du Musée a chuté substantiellement depuis vingt ans.

Le besoin d'une importante réfection de l'infrastructure de l'immeuble vieillissant, aujourd'hui dans sa 30e année de fonctionnement, grève le budget d'immobilisations. Les crédits parlementaires annuels de 1 000 000 $ pour les immobilisations – pour l'atténuation en fonction du risque des problèmes émergents et des menaces à la santé et à la sécurité au travail, dont le code du bâtiment toujours évolutif – sont insuffisants pour répondre aux besoins d'immobilisations actuels.

Le Musée apprécie l'affectation de fonds d'immobilisations additionnels, obtenus par le Budget 2016 : les 18 400 000 $, sous forme de crédits parlementaires sur cinq exercices à compter de 2016-2017, sont un renfort bienvenu à l'affectation en capital. Il rapportera donc une hausse certaine des projets d'immobilisations et des dépenses afférentes durant la période de planification quinquennale.

En 2017-2018, le Musée mobilisera ses ressources pour élargir son attrait auprès du public en veillant à bien comprendre et à bien répondre aux attentes des visiteurs. Les stratégies de marketing et de communications pour accroître sa visibilité et la connaissance de sa marque restent une priorité. Le but est de stabiliser la fréquentation annuelle à 400 000 visiteurs minimum d'ici la fin de 2019-2020. Pour y parvenir, le Musée planifie de maintenir sa suite d'expositions stimulantes, appuyées par une programmation pertinente et des améliorations continues de l'expérience des visiteurs au cours des années à venir.

Les initiatives de rayonnement du Musée font partie de son engagement en faveur d'une présence nationale. Il explorera des modèles opérationnels pour rendre la collection nationale largement disponible aux musées d'art du Canada. En 2017-2018, il nouera un dialogue avec ses partenaires pour déterminer le meilleur modèle de prestation de programmes. D'ici la fin de la période de planification, il fera de grands progrès dans l'élaboration d'une stratégie complète de rayonnement national à la mesure de ses moyens financiers, tout en servant adéquatement ses partenaires de la communauté des arts visuels.

Le Musée fait toujours de la production de recettes une priorité. Il prévoit de nouvelles études sur les activités commerciales pour accroître leur rapport coût-efficacité et leur rentabilité. Il maintiendra ses efforts concertés qui viseront l'obtention de commandites et de possibilités de dénomination importantes et à long terme à l'appui de la programmation et des activités éducatives.

LES PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES

À titre de société d'État fédérale, le Musée vise à réaliser sa mission prescrite par la loi de manière à englober et faire avancer les priorités culturelles et autres du gouvernement. En outre, comme membre du portefeuille de Patrimoine canadien, le Musée contribue à l'atteinte des résultats du gouvernement du Canada, en offrant aux Canadiens et Canadiennes l'occasion d'explorer et d'apprécier les meilleures œuvres d'art de la collection nationale.

Durant la période de planification, le Musée entreprendra une série d'initiatives et de projets programmatiques directement liés aux priorités gouvernementales, particulièrement les thèmes *d'un gouvernement ouvert et transparent, d'une économie solide et de la diversité.*

A. METTRE EN VALEUR L'EXPRESSION ARTISTIQUE CANADIENNE AU PAYS ET À L'ÉTRANGER

Célébrer le 150e anniversaire de la Confédération en 2017

Pour célébrer le 150e anniversaire de la Confédération en juin 2017, le Musée inaugurera les nouvelles salles d'art canadien et autochtone, un exposé innovant et sans précédent de l'histoire de l'art canadien et autochtone au Canada. Les salles repensées portent maintenant le nouveau nom de salles d'art canadien et autochtone. Une dimension essentielle de ce projet phare est l'inclusion de l'art autochtone créé par les Inuits, Métis et Premières Nations.

Pour guider cette transformation, le Musée a créé un comité consultatif autochtone, composé de spécialistes de l'art autochtone, dont la majorité sont eux-mêmes autochtones. Ce comité oriente d'importants aspects du projet, il détermine les meilleurs exemples connus de la création autochtone du Canada, réalisés au cours des siècles, une sélection qui, pour la première fois, communiquera au public l'histoire de la culture visuelle autochtone par des exposés parallèles et croisés. Ainsi sera établi un contexte élargi de l'identité canadienne, inclusive de la culture autochtone.

Vue d'installation, *Art canadien et autochtone : des temps immémoriaux jusqu'en 1967*, Musée des beaux-arts du Canada, Ottawa. Photo : MBAC

La participation du Canada à la Biennale de Venise

La Biennale de Venise, qui est la plus grande et la plus prestigieuse manifestation internationale d'art contemporain, procure au Canada une extraordinaire occasion de présenter les meilleurs exemples d'art canadien contemporain au monde. Tenue à Venise en Italie à tous les deux ans, la manifestation réunit des artistes d'une centaine de pays, chacun représenté par des expositions organisées par des commissaires et présentées dans des pavillons nationaux et dans d'autres lieux, de mai à novembre. La représentation canadienne à la Biennale remonte à 1952 et reste la seule exposition d'arts visuels dans le monde à laquelle le Canada envoie une représentation officielle. La Biennale a joué un rôle essentiel dans le lancement des carrières internationales de générations d'artistes parmi les plus talentueux du pays, aujourd'hui très connus, tels que Carr, Pellan, Borduas, Colville, Molinari et, tout récemment, Altmejd.

Le Musée gère la production et l'administration des expositions et contribue du temps de main-d'œuvre à la gestion du projet et de l'événement sur place, et au soutien de la collecte de fonds. En tandem avec la Fondation du MBAC, le Musée a conçu un cadre de travail sur la viabilité financière à long terme pour appuyer la participation du Canada à la Biennale.

Les Prix du Gouverneur général en arts visuels et en arts médiatiques

Célébrant l'excellence en art contemporain, en arts visuels et médiatiques, et en métiers d'art au Canada, l'exposition des Prix du Gouverneur général en arts visuels et en arts médiatiques met en valeur les œuvres d'artistes canadiens exceptionnels, en reconnaissance de leurs remarquables carrières dans les domaines des beaux-arts, des métiers d'art, du film, de la vidéo, des nouveaux médias et des arts appliqués. Créé en 1999 par le gouverneur général d'alors, le très honorable Roméo LeBlanc, et le Conseil des arts du Canada, les Prix du Gouverneur général en arts visuels et en arts médiatiques comptent parmi les prix artistiques les plus convoités pour des carrières d'exception.

Le Musée organise l'exposition annuelle en collaboration avec le Conseil des arts du Canada – qui administre les prix – et le gouverneur général du Canada.

Le Prix Sobey pour les arts

Le Prix Sobey pour les arts (PSA) est considéré comme le pinacle des prix pour l'art canadien contemporain. En décembre 2015, le Musée a assumé la responsabilité d'administrer ce prix prestigieux et son exposition et ses programmes publics connexes. Ce nouveau partenariat entre la Fondation Sobey pour les arts et le Musée vise à rehausser le profil international du PSA, ainsi que celui des jeunes artistes canadiens sur la scène internationale. Depuis que le Musée a assumé la responsabilité du PSA, il a remarqué une hausse marquée de l'attention accordée à ce prix par la presse artistique internationale.

Photo : MBAC

B. INVESTIR DANS L'INFRASTRUCTURE CULTURELLE ET RÉCRÉATIVE

Conformément à la priorité gouvernementale, Investir dans l'infrastructure culturelle et récréative, le Musée a entrepris la réfection du Pavillon du Canada à Venise en Italie, qui est consacré à la mise en valeur de l'art canadien sur la scène internationale à la Biennale de Venise.

Construit en 1957 dans les Giardini di Castello, un parc patrimonial vénitien, le Pavillon du Canada est une structure originale en brique, verre, bois et acier, et il est aujourd'hui un édifice patrimonial désigné en raison de son importance architecturale, de son âge et de son emplacement. Âgé maintenant de plus de 50 ans, le Pavillon a besoin d'importantes rénovations pour mettre à niveau les services publics, ainsi que l'éclairage, le contrôle des conditions ambiantes, la sécurité et l'accessibilité. Le printemps 2018 est la date prévue d'achèvement de cette restauration.

C. LA PROMOTION DU PATRIMOINE ET DE L'HISTOIRE AUTOCHTONES

Le Musée enrichit la relation du Canada et des peuples autochtones par la reconnaissance des droits, le respect, la coopération et le partenariat. En investissant dans les industries créatives – par l'acquisition d'art autochtone au Canada ou des collaborations avec des artistes Inuit, Métis et des Premières nations pour des expositions et des publications –, le Musée favorise chez tous les Canadiens la compréhension de l'art autochtone au Canada et contribue ainsi à l'histoire de l'art du monde entier.

Tandis que d'autres organismes fédéraux (p. ex., Affaires autochtones et du Nord Canada, Patrimoine canadien ou le Conseil des arts du Canada) sont responsables d'élaborer des programmes généraux d'envergure nationale, le Musée entreprend des initiatives qui appuient les recommandations du rapport de la Commission de vérité et de réconciliation, à savoir :

Michael Belmore
Bridal Veil perdu, 2015
Cuivre et acier, 304,8 × 228,6 × 35,6 cm
Musée des beaux-arts du Canada, Ottawa
© Michael Belmore
Photo : MBAC

Recommandation no 79 *– Nous demandons au gouvernement fédéral d'établir, en collaboration avec les survivants, les organisations autochtones et les membres de la communauté artistique, un cadre de travail se rapportant à la réconciliation pour les besoins du patrimoine canadien et des activités de commémoration.*

- *L'examen des politiques, des critères et des pratiques se rattachant au* ***Programme national de commémoration historique pour intégrer l'histoire, les valeurs patrimoniales et les pratiques de la mémoire autochtones au patrimoine et à l'histoire du Canada.***

- *L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan national du patrimoine et d'une stratégie pour* ***la commémoration des sites des pensionnats, de l'histoire et des séquelles de ces pensionnats et de la contribution des peuples autochtones à l'histoire du Canada.***

Voici les initiatives du Musée qui appuient la recommandation ci-dessus :

1. Le sujet des pensionnats est abordé dans des œuvres d'art de la collection nationale du Musée, dont celles des artistes Marianne Nicolson, Jane Ash-Poitras et Joane Cardinal-Schubert. L'inclusion d'œuvres de ces artistes, et d'œuvres d'art qui touchent à cette question brûlante, sert à intégrer l'histoire, les valeurs patrimoniales et les pratiques commémoratives autochtones dans l'histoire et le patrimoine du Canada.

2. En novembre 2016, le Musée a inauguré la rétrospective *Alex Janvier*, vouée à l'artiste déné-suline de Cold Lake (Alberta), Alex Janvier, peintre abstrait et survivant des pensionnats. Dans certaines de ses œuvres, il évoque le passé lointain, ainsi que l'histoire autochtone récente, dont sa propre expérience des effets de la colonisation et de la vie au pensionnat. *Alex Janvier* est la sixième exposition individuelle consacrée par le Musée à des artistes autochtones.

3. Le Musée a embauché un éducateur autochtone, qui est la principale ressource éducative pour la présentation du contenu autochtone aux visiteurs et aux amateurs internautes de la collection.

4. Pour célébrer le 150e anniversaire de la Confédération du Canada en 2017, le Musée met en valeur des œuvres emblématiques de sa collection unique d'art canadien et autochtone, et des prêts de chefs-d'œuvre d'artistes autochtones, accompagnés d'une programmation et d'outils didactiques innovants. Les nouvelles salles d'art canadien et autochtone réuniront des œuvres de plusieurs artistes autochtones, dont Norval Morrisseau, Daphne Odjig et Robert Houle, et elles serviront de ressources pour l'éducation et la compréhension de l'art canadien et autochtone tant par le public que les spécialistes.

5. Organisée par le Musée, la *Quinquennale indigène* est une exposition internationale majeure d'art contemporain indigène. La seconde édition aura lieu à l'automne 2019. Cette initiative culturelle largement saluée est conçue pour rehausser le profil international des artistes autochtones canadiens et faire valoir le Canada comme chef de file dans la production, la promotion et la diffusion de l'art indigène contemporain, un domaine qui suscite un intérêt croissant dans le monde de l'art.

6. L'art contemporain indigène du Canada et de l'étranger est bien en vue dans la *Biennale canadienne* du Musée, une exposition des nouvelles acquisitions d'art canadien et autochtone pour la collection nationale.

D. APPUYER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Conformément au programme de transformation numérique du gouvernement du Canada, le Musée explore les possibilités de tirer parti de la technologie pour la croissance des recettes, le rapport coût-efficacité et les efficiences, et les améliorations des services. Il explore et lance des moyens pour innover et améliorer le fonctionnement par l'emploi de la technologie. Les exemples concrets découlant de la transformation numérique comprennent :

- Le lancement de sa stratégie numérique, qui vise la refonte de son site web pour améliorer le contenu et la gestion des utilisateurs ; et
- Une solide présence continue dans les médias sociaux avec plus de 1 013 381 abonnés et utilisateurs actifs dans les six chaînes de médias sociaux du Musée.

E. DÉVELOPPER LE CONTENU CULTUREL EN LIGNE

Le Musée veut élargir le contenu d'art en ligne. Dans la mesure du possible, plusieurs initiatives visent à partager connaissances et compréhension de l'histoire de l'art, et à accroître l'appréciation de l'art par les personnes et les institutions. Voici certaines initiatives qui donnent aux internautes un meilleur accès à l'art :

- La numérisation de la collection nationale – plus de 30 % des œuvres individuelles de la collection nationale sont consultables dans le site web du Musée ;
- Des publications thématiques sur l'art en ligne – le *Magazine MBAC* et la *Revue du MBAC* ;
- L'éducation à distance – des programmes interactifs sur l'art produits par le Musée, présentés par webinaires aux élèves de tout le Canada, de la maternelle à la douzième année ; et
- *Photoreportages Canada* – une visite virtuelle de l'histoire du Canada en photographie. Ce projet du Musée contribue au contenu numérique du Musée virtuel du Canada.

F. UN GOUVERNEMENT OUVERT ET TRANSPARENT

Outre l'amélioration de l'accès virtuel de l'art en ligne, le Musée s'est engagé depuis longtemps en faveur de l'ouverture et de la reddition de comptes. Il adhère à l'objectif de rendre le gouvernement plus transparent et d'améliorer l'accès des Canadiens aux renseignements sur la société. À cette fin, le Musée rend l'information suivante consultable par le public dans son site web :

- les budgets et dépenses, tels que décrits dans les états financiers trimestriels affichés ;
- les sommaires du plan d'entreprise ;
- son rapport annuel ;
- les dépenses d'accueil et de voyages du directeur général ; et
- l'accès complet aux demandes d'information.

G. PROMOUVOIR LES LANGUES OFFICIELLES

Le Musée demeure un ardent défenseur de la promotion de la dualité linguistique et de l'avancement des deux langues officielles dans les communautés linguistiques minoritaires. Ses efforts sont reconnus par le Bureau du commissaire aux langues officielles, qui a noté dans ses derniers rapports annuels que :

« *Le Musée des beaux-arts du Canada s'efforce d'atteindre un équilibre entre le français et l'anglais dans ses expositions au Canada et à l'étranger, quoique dans certains cas, il n'y a pas d'obligation en vertu de la Loi sur les langues officielles de le faire.* »

Le Musée maintient la pratique d'envoyer les cartels didactiques sur les œuvres dans les deux langues officielles à toutes les institutions canadiennes qui présentent ses expositions itinérantes. En outre, le Musée invite des représentants des communautés linguistiques minoritaires et des divers groupes artistiques à son assemblée publique annuelle et à ses événements quand il les tient à l'extérieur d'Ottawa, le tout pour renforcer ses liens avec les communautés et célébrer la participation inclusive.

H. AIDER LES JEUNES À ACQUÉRIR UNE PRÉCIEUSE EXPÉRIENCE DE TRAVAIL

Adhérant à l'initiative gouvernementale, *Aider les jeunes à obtenir de l'expérience de travail*, le Musée a conclu un partenariat avec le Département d'histoire de l'art de l'Université Carleton pour créer un programme d'études muséologiques. Ce programme novateur et original aide à préparer la prochaine génération d'historiens de l'art et de conservateurs en leur offrant une expérience approfondie des mécanismes internes de la prise de décisions et de la gestion des musées. Offrir aux jeunes l'occasion d'acquérir une expérience de travail dans le domaine de l'art par des partenariats potentiels au Musée est une activité en cours, qui sera exploré davantage durant la période de planification.

Photo : MBAC

5. LES PRIORITÉS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Photo : MBAC

APERÇU

En raison de la hausse annuelle du coût des activités, le Musée doit explorer des moyens de maximiser ses recettes pour s'assurer d'avoir les ressources financières nécessaires à la réalisation de sa mission. Spécifiquement, durant la période de planification, il continuera de favoriser l'amélioration des services aux Canadiens et Canadiennes, et de se rendra attrayant à un public beaucoup plus vaste au-delà des grandes rétrospectives.

En 2017-2018, le Musée continuera de se concentrer sur les priorités stratégiques suivantes :

ACCROÎTRE LA FRÉQUENTATION
DIVERSIFIER LES RECETTES
INVESTIR DANS L'INFRASTRUCTURE

En considérant ces priorités, il importe de rappeler une série de principes fondamentaux – des qualités « non négociables » de la mission du Musée, qui ne peuvent être compromises et qui constituent la force de sa marque.

L'art. Le Musée est consacré aux arts visuels. Bien que le domaine de l'art soit plus vaste que les champs qu'il collectionne et expose, toute croissance du Musée suivra 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 créativité. Le Musée croit que l'art est un fer de lance de l'économie créative, non seulement comme pure manifestation des progrès intellectuelle et culturelle, mais aussi comme source concrète d'idées, d'inspirations et d'exemples pour les recherches créatives en tout genre 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, 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 offre 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 soit situé à Ottawa, il sert 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 à la nécessité de représenter toutes les formes d'art visuel 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 veille à ce que ses collections et ses expositions reflètent tous ses efforts d'obligeance et d'inclusion.

L'accès. Le Musée cherche à ce que tous et toutes aient un accès à la collection nationale d'œuvres d'art du Canada et à l'information sur l'art qu'elle engendre. 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. Le Musée ne fera pas courir de risques d'endommagement ou de destruction au trésor national du Canada, que ce soit dans ses salles d'exposition ou lors de prêts. Il prend toutes les précautions 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.

Compte tenu de ces principes fondamentaux et des circonstances (décrites dans la section 4, L'environnement de planification) dans lesquels le Musée évolue, il se concentrera sur trois priorités stratégiques interdépendantes qui, à son avis, l'aideront à stabiliser ses recettes et à faire croître ses services à long terme.

LES RÉSULTATS, MESURES DE RENDEMENT ET CIBLES

La section suivante décrit les priorités stratégiques, leurs résultats escomptés, les mesures de rendement et les cibles de 2017-2018.

ACCROÎTRE LA FRÉQUENTATION

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1 : ACCROÎTRE LA FRÉQUENTATION	
Le résultat stratégique	La programmation du Musée et la qualité de l'expérience des visiteurs attirent régulièrement de vastes publics diversifiés.
Objectifs 2017-2022	Stabiliser la fréquentation du Musée à Ottawa à au moins 400 000 visiteurs annuellement. Atteindre une fréquentation virtuelle du site web du Musée d'au moins 960 000 visiteurs annuellement (basée sur des visiteurs uniques).

STRATÉGIE 1 : AMÉLIORER LA PROGRAMMATION DU MUSÉE

Résultats	Indicateurs de rendement	Cibles	Responsables
D'ici mars 2018, le Musée conçoit et met en œuvre un programme d'expositions quinquennal équilibré, qui stabilise la fréquentation à 400 000 visiteurs annuellement d'ici 2019-2020.	Pourcentage du projet terminé N^bre^ de visiteurs des salles à Ottawa	Le programme est terminé à 100 % d'ici mars 2018 400 000 visiteurs annuellement d'ici 2019-2020	***Sous-directrice, Expositions et Rayonnement*** *Sous-directeur, Collections et Recherche* *Sous-directeur, Avancement et Engagement du public*
380 000 personnes visitent le Musée à Ottawa en 2017-2018.	Hausse du nombre de visiteurs des salles à Ottawa	380 000 visiteurs en 2017-2018	***Sous-directeur, Avancement et Engagement du public*** *Sous-directrice, Expositions et Rayonnement* *Sous-directeur, Collections et Recherche*
Le projet de créer de nouvelles salles d'art canadien et autochtone est terminé d'ici le printemps 2017, en respectant le budget et l'échéancier.	En juin 2017, le Musée procède à l'inauguration publique des nouvelles salles d'art canadien et autochtone – son projet phare de Canada 150	Le projet est terminé à 100 % d'ici juin 2017	***Sous-directrice, Expositions et Rayonnement*** *Sous-directeur, Collections et Recherche*

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1 : ACCROÎTRE LA FRÉQUENTATION (suite)			
STRATÉGIE 2 : AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE DES VISITEURS			
Résultats	**Indicateurs de rendement**	**Cibles**	**Responsables**
Le Musée met en œuvre d'ici mars 2020 un plan d'action triennal de l'expérience idéale des visiteurs grâce à six visites commentées dans ses salles.	Pourcentage du projet terminé	Le projet est terminé à 100 % d'ici mars 2020	*Sous-directeur, Avancement et Engagement du public*
D'ici mars 2019, le Musée conçoit et met en œuvre des améliorations par étape de la signalisation (incluant les terrains extérieurs, le stationnement et les salles publiques et d'exposition), qui mènent à une hausse de la satisfaction des visiteurs à cet égard dans toute l'installation.	Pourcentage du projet terminé Satisfaction améliorée des visiteurs envers la signalisation	L'orientation est terminée à 100 % d'ici mai 2017 La signalisation numérique est terminée d'ici mars 2019	***Sous-directeur, Avancement et Engagement du public*** *Sous-directrice, Administration, et directrice financière*
Le Musée conçoit et met en œuvre d'ici mars 2018 une expérience mobile pour remplacer la technologie des audioguides vieillissante.	Pourcentage du projet terminé	Le projet est terminé à 100 % d'ici mars 2018	*Sous-directeur, Avancement et Engagement du public*

Photo : MBAC

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1 : ACCROÎTRE LA FRÉQUENTATION (suite)			
STRATÉGIE 3 : REHAUSSER LE PROFIL DU MUSÉE			
Résultats	**Indicateurs de rendement**	**Cibles**	**Responsables**
Le Musée accroît sa présence dans les médias sociaux pour atteindre une croissance annuelle de 45 % dans le nombre total d'utilisateurs actifs d'un exercice sur l'autre.	Croissance des utilisateurs des médias sociaux d'un exercice sur l'autre	45 % de hausse d'un exercice sur l'autre	*Sous-directeur, Avancement et Engagement du public*
D'ici mars 2018, plus de 27 500 œuvres d'art individuelles et 1 500 photographies de la collection nationale sont consultables dans le site web du Musée.	Augmentation du nombre d'œuvres consultables par le public	29 000 œuvres individuelles (y compris des photographies) sont consultables dans le site web	***Sous-directeur, Avancement et Engagement du public*** *Sous-directrice, Administration, et directrice financière* *Directeur, Conservation et Recherche technique* *Sous-directrice, Expositions et Rayonnement* *Directrice, ICP*
D'ici mars 2018, le Musée met en œuvre des méthodes de marketing ciblées pour différencier les publics et mesure leur succès par des sondages auprès des visiteurs.	Pourcentage du projet terminé Augmentation des nouveaux visiteurs au Musée	Le projet est terminé à 100 % d'ici mars 2018 En 2017-2018, au moins 35 % (166 000 visiteurs) représentent de nouveaux visiteurs.	*Sous-directeur, Avancement et Engagement du public*
D'ici mars 2018, le Musée présente une stratégie de communication internationale pour promouvoir l'art contemporain canadien de la *Biennale canadienne*, la Biennale de Venise et le Prix Sobey pour les arts.	Pourcentage du projet terminé	La stratégie est présentée d'ici mars 2018	***Sous-directeur, Avancement et Engagement du public*** *Sous-directrice, Expositions et Rayonnement* *Directeur général*
Le Musée produit d'ici le printemps 2017 une publication commémorative qui met en valeur les œuvres phares de la collection d'art canadien et autochtone.	La publication est disponibe à l'achat	7 500 exemplaires sont publiés d'ici juin 2017	***Sous-directrice, Expositions et Rayonnement*** *Directeur général*

DIVERSIFIER LES RECETTES

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2 : DIVERSIFIER LES RECETTES	
Le résultat stratégique	Le Musée met en place des sources de recettes qui contribuent matériellement à sa croissance et à sa viabilité financière.
Objectif 2017-2022	Toutes les sources de recettes (produits d'exploitation, commandites et apports, dont celles de la FMBAC) produisent un financement viable annuel de 11 000 000 $ (excluant les apports en objets pour la collection).

STRATÉGIE 4 : APPUYER LE MUSÉE PAR DES DONS DE BIENFAISANCE

Résultats	Indicateurs de rendement	Cibles	Responsables
D'ici mars 2018, le Musée reçoit 5 800 000 $ de la Fondation du MBAC à l'appui de ses initiatives majeures d'importance nationale, surtout pour l'ICP, la Biennale de Venise, le Fonds de dotation des artistes canadiens à Venise et le Fonds de restauration du Pavillon du Canada.	Valeur monétaire obtenue par la Fondation du MBAC	5 800 000 $ en 2017-2018	*Chef de la direction, Fondation du MBAC*

STRATÉGIE 5 : ACCROÎTRE LA COLLECTE DE FONDS

Résultats	Indicateurs de rendement	Cibles	Responsables
D'ici mars 2018, le Musée obtient des commandites de 200 000 $ en espèces pour financer ses programmes et/ou projets.	Valeur monétaire obtenue par les commandites	200 000 $ en 2017-2018	*Sous-directeur, Avancement et Engagement du public*
D'ici mars 2018, le Musée reçoit des apports de 812 000 $, qui comprennent 100 000 $ de recettes d'adhésions et dons annuels.	Valeur monétaire obtenue par les dons annuels et autres apports	812 000 $ en 2017-2018	*Sous-directeur, Avancement et Engagement du public*

STRATÉGIE 6 : ACCROÎTRE LES PRODUITS D'EXPLOITATION

Résultats	Indicateurs de rendement	Cibles	Responsables
Le Musée génère des recettes propres (produits d'exploitation) de 7 200 000 $ d'ici mars 2018.	Valeur monétaire des recettes propres	7 200 000 $ en 2017-2018	***Sous-directrice, Administration, et directrice financière*** *Sous-directrice, Expositions et Rayonnement* *Sous-directeur, Avancement et Engagement du public*

INVESTIR DANS L'INFRASTRUCTURE

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 3 : INVESTIR DANS L'INFRASTRUCTURE	
Le résultat stratégique	Le Musée renforce son infrastructure – sa collection et ses installations, systèmes, outils opérationnels, partenariats et réseaux – pour appuyer la réalisation de sa mission.
Objectif 2017-2022	Les éléments majeurs de l'infrastructure et de réseaux du Musée sont mis à niveau.

STRATÉGIE 7 : MODIFIER LE MODÈLE DE RAYONNEMENT AUPRÈS DU PUBLIC

Résultats	Indicateurs de rendement	Cibles	Responsables
D'ici mars 2018, le Musée a repensé son modèle de rayonnement national et il comprend un cadre responsable sur le plan financier pour des partenariats avec les institutions régionales.	Pourcentage du projet terminé	Le projet est terminé à 100 % d'ici mars 2018	***Sous-directrice, Expositions et Rayonnement*** *Directrice, ICP*
Le Musée conçoit et met en œuvre d'ici mars 2018 un modèle de gestion de rayonnement international pour la Biennale de Venise et l'ICP.	Pourcentage du projet terminé	Le projet est terminé à 100 % d'ici mars 2018	***Sous-directrice, Expositions et Rayonnement*** *Chef de la direction, Fondation du MBAC* *Directeur général du MBAC*

Geoffrey Farmer
Une issue à travers ce miroir (La mante religieuse), 2017
Vue d'installation au Pavillon du Canada, 57e édition de l'exposition internationale d'art – Biennale Arte 2017
© Geoffrey Farmer
Photo : MBAC /Francesco Barasciutti

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 3 : INVESTIR DANS L'INFRASTRUCTURE (suite)			
STRATÉGIE 8 : REVITALISER LES IMMOBILISATIONS			
Résultats	**Indicateurs de rendement**	**Cibles**	**Responsables**
D'ici 2019, au moyen des fonds d'immobilisations de 9 600 000 $ affectés par le Budget 2016 : • Les fenêtres, toits, ailes et stores du pavillon de l'entrée principale et de la Colonnade sont remplacés ; • Les deux ascenseurs du foyer de l'entrée principale sont remis à neuf ; et • Le risque d'accident posé par les appuis en pente de la mezzanine de la Colonnade est réglé.	Les immobilisations du Musée sont améliorées : 65 % de toutes les fenêtres du Musée sont remplacées	Les trois projets sont terminés d'ici mars 2019	*Sous-directrice, Administration, et directrice financière*
Au moyen des fonds d'immobilisations de 8 800 000 $ affectés par le Budget 2016, le Musée termine 35 projets en matière de santé et de sécurité selon les dates cibles suivantes : • 6 projets en 2016-2017 ; • 10 projets en 2017-2018 ; • 4 projets en 2018-2019 ; • 7 projets en 2019-2020 ; et • 8 projets en 2020-2021.	La santé et la sécurité au Musée sont améliorées : 69 % de tous les projets du PILT 2016 du Musée sont terminés	Les 35 projets sont terminés d'ici 2021	*Sous-directrice, Administration, et directrice financière*
Les rénovations du Pavillon du Canada à Venise en Italie sont terminées en respectant le budget et l'échéancier d'ici mai 2018.	Les immobilisations du Musée sont revitalisées	Les rénovations du Pavillon du Canada sont terminées d'ici mai 2018	***Sous-directrice, Administration, et directrice financière*** *Chef de la direction, Fondation du MBAC*
Le Musée met en œuvre un réinvestissement dans l'équipement audiovisuel lié à la durée utile dans l'auditorium, la salle de conférences, le Grand Hall Banque Scotia et la salle du conseil Ron Mannix d'ici mars 2019.	Les systèmes audiovisuels du Musée sont améliorés	Jalon de 2017-2018 : l'auditorium et la salle de conférences sont terminés d'ici août 2017 Le projet est terminé d'ici mars 2019	***Directeur, Conservation et Recherche technique*** *Sous-directrice, Administration, et directrice financière* *Sous-directeur, Avancement et Engagement du public*
Le Musée met en œuvre d'ici mai 2017 le système de gestion du contenu web de son site web (phase 1 de la stratégie numérique).	Le site web du Musée est amélioré	Le projet est terminé d'ici mai 2017	*Sous-directeur, Avancement et Engagement du public*
Le Musée termine d'ici mars 2018 une évaluation des besoins des utilisateurs en vue d'un système de gestion des relations avec les clients afin de suivre les relations avec ses clients à toutes les étapes de participation (des utilisateurs, visiteurs, visiteurs assidus, aux participants des événements, membres, donateurs, partenaires et parties prenantes) (phase 2 de la stratégie numérique).	Le site web du Musée est amélioré	Le projet est terminé d'ici mars 2018	***Sous-directrice, Administration, et directrice financière*** *Sous-directeur, Avancement et Engagement du public*

6. L'INFORMATION FINANCIÈRE

LES HYPOTHÈSES

Les états financiers qui accompagnent ce plan d'entreprise ont été préparés selon les normes comptables canadiennes pour le secteur public, applicable aux organismes sans but lucratif du secteur public, conformément à la série de normes de la section 4200, qui étaient en vigueur durant l'exercice se terminant le 31 mars 2018. Le Musée applique la méthode du report pour la comptabilisation des apports aux organismes sans but lucratif.

Les crédits parlementaires incluent les fonds additionnels obtenus par le Budget 2016. Prudentes, les projections des recettes sont basées sur les expositions prévues durant leur exercice respectif. Les dépenses sont prévues par programme, comme le sont les ressources affectées pour réaliser les priorités énoncées et les stratégies décrites ci-dessus. Cette méthode tient compte des dépenses antérieures.

APERÇU

Le Musée reçoit des crédits parlementaires annuels du gouvernement du Canada, qu'il complète par des activités productrices de recettes. Il reçoit des apports de la Fondation du MBAC, d'autres fondations, de personnes morales et de particuliers à l'appui de ses projets, de ses acquisitions et de sa programmation.

Tom Thomson
La mare, 1915-1916
Huile sur toile, 76,4 × 81,7 cm
Musée des beaux-arts du Canada, Ottawa
Legs du Dr J.M. MacCallum, Toronto, 1944
Photo : MBAC

Le tableau 1 présente un aperçu des ressources financières de la période de planification :

Tableau 1 : Aperçu des ressources financières

Situation au 31 mars	2015-2016 Résultats*	2016-2017 Résultats*	2017-2018 Planifiées	2018-2019 Projections**	2019-2020 Projections**	2020-2021 Projections**	2021-2022 Projections**
Crédits pour les dépenses de fonctionnement (crédit 1)	34 773 542	34 888 410	35 621 914	35 378 427	35 378 427	35 378 427	35 378 427
Crédits pour les dépenses d'immobilisations (crédit 1)	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Crédits pour les dépenses d'immobilisations supplémentaires	2 003 219	2 238 000	4 665 000	7 005 000	2 225 000	2 285 000	—
Sous-total	**37 776 761**	**38 126 410**	**41 286 914**	**43 383 427**	**38 603 427**	**38 663 427**	**36 378 427**
Crédits pour l'acquisition d'objets pour la collection et autres frais afférents à cette activité (crédit 5)	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000
Crédits totaux	**45 776 761**	**46 126 410**	**49 286 914**	**51 383 427**	**46 603 427**	**46 663 427**	**44 378 427**
Les recettes propres	7 644 000	7 295 000	7 200 000	7 684 000	8 503 000	8 000 000	8 410 000
Les recettes tirées des contributions (comandites et apports incluant les apports un objet pour la collections)	52 233 000	18 767 000	7 062 000	4 180 000	4 280 000	3 780 000	4 780 000
Les recettes totales	**59 877 000**	**26 062 000**	**14 262 000**	**11 864 000**	**12 783 000**	**11 780 000**	**13 190 000**

** En 2015-2016, les commandites et apports incluent 50 403 000 $ d'apports en objets pour la collection.*
** En 2016-2017, les commandites et apports incluent 14 877 000 $ d'apports en objets pour la collection.*
*** Les données de 2018-2019 et au-delà représentent uniquement des estimations et peuvent être modifiées.*

Le tableau 2 rapproche le budget 2017-2018 et les sources de financement.

Tableau 2 : Rapprochement budgétaire 2017-2018

Budget 2017-2018 du MBAC	Fonctionnement	Immobilisations	Total
Dépenses de fonctionnement	57 854 000		57 854 000
Dépenses d'immobilisations		9 723 000	9 723 000
Dépenses d'amortissement	6 500 000		6 500 000
Dépenses totales	**64 354 000**	**9 723 000**	**74 077 000**
Sources de financement			
Crédit 1 - Crédit pour les budgets de fonctionnement et d'immobilisations	35 622 000	1 000 000	36 622 000
Crédit 5 - Crédit pour l'acquisition d'œuvres d'art	8 000 000		8 000 000
Crédit reportés pour l'acquisition d'œuvres d'art	934 000		934 000
Budget 2016 - Fonds supplémentaires pour projets d'immobilisations		10 315 000	10 315 000
Report de crédits pour les immobilisations de 2017-2018 à 2018-2019		(5 650 000)	(5 650 000)
Affectations d'origine externe du budget de fonctionnement au budget d'immobilisations	(1 431 000)	1 431 000	
Apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations		400 000	400 000
Apports reportés pour l'amortissement	6 500 000		6 500 000
Recettes et apports	12 035 000	2 227 000	14 262 000
Total des sources de financement	**61 660 000**	**9 723 000**	**71 383 000**
Diminution nette de l'actif net non affecté	**(2 694 000)**		**(2 694 000)**

Les crédits parlementaires

Les crédits parlementaires de base représentent environ 80 à 85 % des ressources totales disponibles pour le fonctionnement et les immobilisations du Musée, excluant les acquisitions d'œuvres d'art.

En 2017-2018, les crédits parlementaires de base pour le budget de fonctionnement du Musée s'élèveront à 35 621 914 $. En 2018-2019 et durant les prochains exercices, le Musée prévoit des crédits de base de 35 378 427 $. En outre, en 2017-2018 et durant les prochains exercices, les crédits parlementaires pour l'acquisition d'œuvres d'art pour la collection et pour les immobilisations seront fixes à leur niveau de base annuel de 8 000 000 $ et 1 000 000 $, respectivement.

En plus de ses crédits, le Budget 2016 a permis d'affecter au Musée des fonds d'immobilisations supplémentaires sur cinq exercices. En tout, de 2016-2017 à 2020-2021, le Musée constatera une augmentation de ses crédits pour les immobilisations de 18 370 000 $, une aide bienvenue compte tenu des pressions actuelles exercées sur le budget d'immobilisations. En 2017-2018, les crédits parlementaires totaux du Musée s'élèveront à 49 286 914 $. La figure 4 illustre les ressources du Musée en 2017-2018 pour le fonctionnement et l'acquisition d'œuvres d'art.

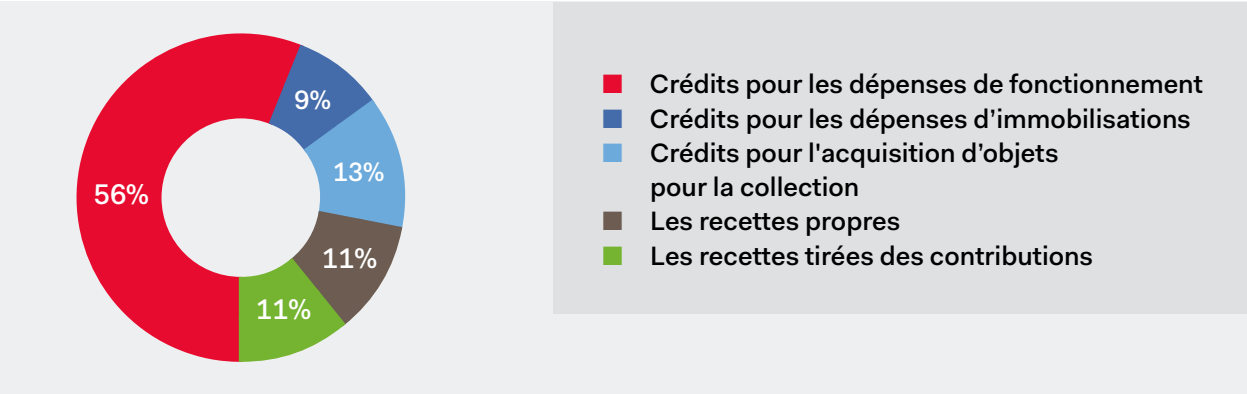

Figure 4 Les ressources de base, 2017-2018

Les recettes propres et les apports

Les recettes propres représentent les produits d'exploitation, alors que les apports consistent en commandites et contributions de particuliers, de sociétés et de fondations, incluant la Fondation du MBAC. Dans un environnement où la concurrence pour la fréquentation, la commandite et la collecte de fonds est vive, le Musée doit faire des choix stratégiques pour réaliser sa mission en respectant le niveau d'excellence dont on s'attend d'un musée national d'envergure mondiale.

Puisque les crédits parlementaires pour le budget de fonctionnement devraient se maintenir aux niveaux actuels durant la période de planification, le Musée continuera d'insister sur la hausse de ses produits d'exploitation provenant des droits d'entrée, des ventes de la Boutique et de publications, du stationnement et des services de restauration, pour augmenter ses ressources disponibles. Ces produits d'exploitation sont directement liés à la fréquentation qui – selon plusieurs facteurs – fluctue d'un exercice sur l'autre.

Photo : MBAC

Le tableau 3 illustre la fréquentation réelle et projetée du Musée, au 380, promenade Sussex à Ottawa, répartie par entrée gratuite ou payante.

Tableau 3 : La fréquentation du MBAC à Ottawa

	2015-2016 Résultats	2016-2017 Résultats	2017-2018 Planifiées	2018-2019 Projections*	2019-2020 Projections*	2020-2021 Projections*	2021-2022 Projections*
Entrée payantes	284 694	256 700	235 600	243 000	256 000	256 000	256 000
Entrée gratuites	131 748	126 435	144 400	137 000	144 000	144 000	144 000
Fréquentation totale	**416 442**	**383 135**	**380 000**	**380 000**	**400 000**	**400 000**	**400 000**

** Les données de 2018-2019 et au-delà représentent uniquement des estimations et peuvent être modifiées.*

Les entrées payantes sont basées sur les ventes de billets et comprennent celles des membres du Musée, mais excluent les billets d'une valeur de 0 $, tels les laissez-passer pour enfants, de promotion ou de faveur. Les entrées gratuites représentent tous les billets d'une valeur de 0 $, surtout ceux des jours/créneaux horaires où l'entrée est gratuite, tels la Fête du Canada, la Journée des musées et les jeudis soirs de 17 h à 20 h. Tout accès aux événements ayant lieu au Musée après les heures d'ouverture, à l'occasion des locations de salles, ainsi qu'à la cafétéria, sont constatés comme une entrée gratuite.

En 2017-2018, le Musée estime ses recettes propres à 7 200 000 $.

Tableau 4 : Les recettes propres (produits d'exploitation)

(en milliers de dollars)	2015-2016 Résultats	2016-2017 Résultats	2017-2018 Planifiées	2018-2019 Projections*	2019-2020 Projections*	2020-2021 Projections*	2021-2022 Projections*
Total des recettes propres	**7 644**	**7 295**	**7 200**	**7 684**	**8 503**	**8 000**	**8 410**

** Les données de 2018-2019 et au-delà représentent uniquement des estimations.*

En 2017-2018, les apports, qui consistent en commandites (en espèces et en nature) et contributions, dont celles de la Fondation, devraient s'élèver à 7 062 000 $ (ce montant inclut une estimation de 250 000 $ d'apports en objets pour la collection).

Tableau 5 : Les recettes tirées des contributions (comandites et apports)

(en milliers de dollars)	2015-2016 Résultats*	2016-2017 Résultats*	2017-2018 Planifiées	2018-2019 Projections**	2019-2020 Projections**	2020-2021 Projections**	2021-2022 Projections**
Total de recettes propres	**52 233**	**18 767**	**7 062**	**4 180**	**4 280**	**3 780**	**4 780**

** Comprennent les apports en objets pour la collection.*
*** Les données de 2018-2019 et au-delà représentent uniquement des estimations.*

LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Les dépenses de fonctionnement

En 2017-2018, le programme Collection du Musée (acquisitions, recherche et préservation) et le programme Rayonnement (expositions, éducation et communications) exigeront 24 % (15 023 000 $) et 29 % (18 849 000 $), respectivement, de son budget total (incluant les acquisitions d'œuvres d'art). Pour son programme Installations (fonctionnement de l'immeuble et immobilisations), le Musée dépensera 32 % (20 786 000 $) des ressources disponibles. Les ressources restantes serviront au programme Services internes (gouvernance, administration et production des recettes), soit 15 % (9 696 000 $). La figure 5 illustre l'alignement des programmes sur les ressources disponibles de 2017-2018.

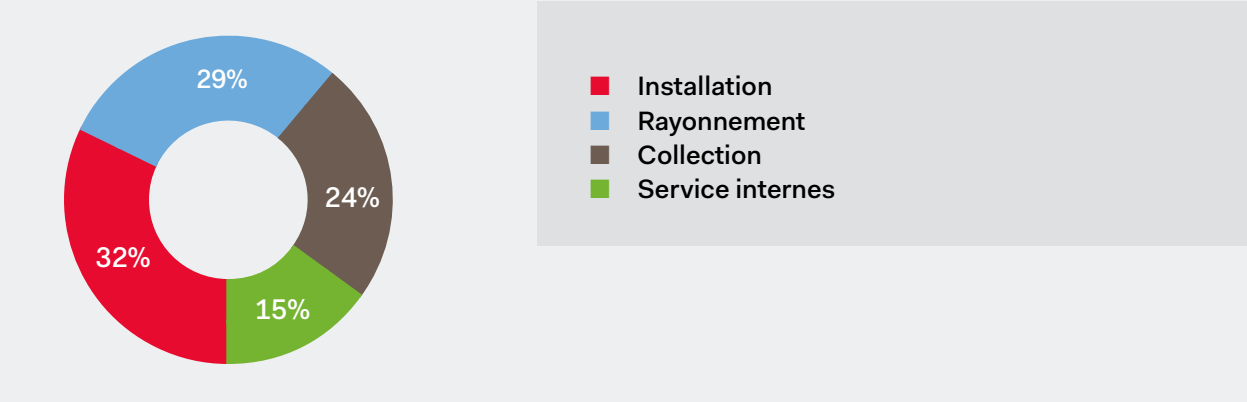

Figure 5 Les dépenses par programme, 2017-2018, incluant les acquisitions d'œuvres d'art.

Tableau 6 : Les dépenses par programme

(en milliers de dollars)	2015-2016* Résultats	2016-2017* Résultats	2017-2018 Planifiées	2018-2019 Projections**	2019-2020 Projections**	2020-2021 Projections**	2021-2022 Projections**
Collection (incluant les apports en objets pour la collection)	64 995	30 015	15 023	15 376	15 497	15 561	15 673
Rayonnement	14 338	18 282	18 849	15 616	16 116	15 702	16 741
Installation	19 753	19 935	20 786	21 597	21 656	21 283	21 378
Service internes	8 944	8 594	9 696	9 653	9 892	9 612	9 776
Dépenses totales	**108 030**	**76 826**	**64 354**	**62 242**	**63 161**	**62 158**	**63 568**

** Le programme Collection inclut les apports en objets pour la collection que les données budgétaires de reflètent pas.*
*** Les données de 2018-2019 et au-delà représentent uniquement des estimations.*

Les résultats nets du fonctionnement

Comme ce fut le cas en 2016-2017, en 2017-2018, le Musée prévoit un déficit de fonctionnement équivalent à l'investissement pour les immobilisations et le fonctionnement nécessaires au projet des salles d'art canadien et autochtone de 2017. Les dépenses liées à ce projet sont financées par l'actif net non affecté, des apports de particuliers et de la Fondation du MBAC et d'autres sources. Les coûts du projet relèvent à la fois des immobilisations et du fonctionnement. Les dépenses de fonctionnement sont estimées à 782 981 $ et 1 988 744 $ en 2016-2017 et 2017-2018, respectivement. Ces dépenses sont constatées sous la catégorie Rayonnement de l'État des résultats.

LE BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Les biens immobiliers

Les biens immobiliers du Musée des beaux-arts du Canada comprennent :

- L'immeuble principal du 380, promenade Sussex à Ottawa, une installation de 72 200 mètres carrés, abritant salles d'exposition, réserves et laboratoires, une bibliothèque, des bureaux, un auditorium de 400 places, une salle de conférences, une boutique, une cafétéria, un garage souterrain, des ateliers et des espaces pour accueillir des événements spéciaux de prestige;

- Deux installations d'entreposage louées à Ottawa : 3 140 mètres carrés pour les œuvres d'art et autres biens, et 1 738 mètres carrés réservés aux œuvres d'art ; et

- Le Pavillon du Canada à Venise en Italie, un immeuble de 150 mètres carrés qui sert lors de la Biennale de Venise, une exposition majeure d'art international.

Les dépenses d'immobilisations

Par l'entremise de l'Initiative d'infrastructure fédérale du Budget 2016, le Musée a reçu des fonds de 9 600 000 $ pour un projet d'immobilisations pluriannuel afin de régler les problèmes liés à la fin de la durée utile des fenêtres et des toits du pavillon de l'entrée principale et de la Colonnade, afin de corriger un manquement au code de bâtiment d'un appui en pente intérieur et de remettre à neuf deux ascenseurs publics dans le respect des exigences du code du bâtiment. Par le Budget 2016, le Musée a également reçu 8 800 000 $ pour réaliser 35 projets relatifs à la santé et à la sécurité sur une période cinq ans. Il s'attend donc à constater une hausse importante du nombre de projets d'immobilisations durant la période de planification.

En 2017-2018, les dépenses d'immobilisations s'élèveront à 9 723 000 $ (incluant les imprévus). Le solde restant des fonds d'immobilisations disponibles pourra servir dans l'avenir à donner suite aux projets urgents et hautement prioritaires, déterminés dans le PILT, ainsi qu'aux investissements dans l'équipement et les systèmes de GI/TI, les véhicules et l'équipement de sécurité. En outre, des fonds seront peut-être reportés à de futurs exercices.

LES ÉTATS FINANCIERS

Photo : MBAC

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE
Pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	2014-2015 Résultats	2015-2016 Résultats	2016-2017 Planifiés	2017-2018 Planifiés	2018-2019 Planifiés	2019-2020 Planifiés	2020-2021 Planifiés
Actif							
À court terme							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13 061 $	4 548 $	1 178 $	1 229 $	1 281 $	1 333 $	1 386 $
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions	10 254	—	—	—	—	—	—
Placements	—	5 665	6 391	6 391	6 391	6 391	6 391
Placements soumis à des restrictions	—	8 423	7 557	7 557	7 557	7 557	7 557
Débiteurs	1 220	860	869	878	887	896	905
Stocks	567	719	726	733	740	747	754
Charges payées d'avance	336	568	574	580	586	592	598
	25 438	20 783	17 295	17 368	17 442	17 516	17 591
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	79 837	82 036	85 259	86 414	82 639	78 924	72 924
	105 276 $	**102 820 $**	**102 555 $**	**103 783 $**	**100 082 $**	**96 441 $**	**90 516 $**
PASSIF ET ACTIF NET							
Passif							
Passif à court terme							
Créditeurs et charges à payer	4 027 $	5 179 $	5 230 $	5 282 $	5 335 $	5 388 $	5 442 $
Salaires et avantages sociaux à payer	1 770	2 041	2 061	2 082	2 103	2 124	2 145
Apports reportés pour l'acquisition d'objets pour la collection	2 204	934	—	—	—	—	—
Apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations	6 689	5 941	5 941	5 941	5 941	5 941	5 941
Autres apports reportés	1 245	1 431	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
	15 935	15 526	14 732	14 805	14 879	14 953	15 028
Avantages sociaux futurs	932	943	943	943	943	943	943
Apports reportés pour l'amortissement d'immobilisations	79 215	81 414	84 637	85 792	82 017	78 302	72 302
	96 082	97 883	100 312	101 540	97 839	94 198	88 273
Actif net							
Non affecté	8 456	4 199	1 505	1 505	1 505	1 505	1 505
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	9 194	4 937	2 243	2 243	2 243	2 243	2 243
	105 276 $	**102 820 $**	**102 555 $**	**103 783 $**	**100 082 $**	**96 441 $**	**90 516 $**

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

ÉTAT DES RÉSULTATS
Pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	2014-2015 Résultats	2015-2016 Résultats	2016-2017 Planifiés	2017-2018 Planifiés	2018-2019 Planifiés	2019-2020 Planifiés	2020-2021 Planifiés
Crédits parlementaires							
Pour les dépenses d'exploitation et les dépenses en immobilisations	37 777 $	38 126 $	41 287 $	43 383 $	38 603 $	38 663 $	36 378 $
Crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations	(3 600)	(7 417)	(9 323)	(8 005)	(3 225)	(3 285)	(1 000)
Amortissement d'apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations	6 291	6 528	6 500	7 000	7 000	7 000	7 000
	40 468	37 237	38 464	42 378	42 378	42 378	42 378
Crédits pour l'acquisition d'objets pour la collection	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Crédits constatés dans les exercices antérieurs	2 936	2 204	934	—	—	—	—
Crédits reportés aux exercices ultérieurs	(2 204)	(934)	—	—	—	—	—
	8 732	9 270	8 934	8 000	8 000	8 000	8 000
Total des crédits parlementaires	49 200	46 507	47 398	50 378	50 378	50 378	50 378
Produits d'exploitation et apports	59 877	26 062	14 262	11 864	12 783	11 780	13 190
	109 077	72 569	61 660	62 242	63 161	62 158	63 568
Charges							
Collection							
Exploitation	6 619	6 785	7 573	7 676	7 797	7 861	7 973
Acquisition d'objets pour la collection	58 376	23 230	7 450	7 700	7 700	7 700	7 700
Total – Collection	64 995	30 015	15 023	15 376	15 497	15 561	15 673
Rayonnement	14 338	18 282	18 849	15 616	16 116	15 702	16 741
Installations	19 753	19 935	20 786	21 597	21 656	21 283	21 378
Administration	8 944	8 594	9 696	9 653	9 892	9 612	9 776
Total des charges	108 030 $	76 826 $	64 354 $	62 242 $	63 161 $	62 158 $	63 568 $
Résultat net d'exploitation	**1 047**	**(4 257)**	**(2 694)**	**— $**	**— $**	**— $**	**— $**

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

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE
Pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	2014-2015 Résultats	2015-2016 Résultats	2016-2017 Planifiés	2017-2018 Planifiés	2018-2019 Planifiés	2019-2020 Planifiés	2020-2021 Planifiés
Activités d'exploitation							
Encaissements de clients	7 251 $	7 677 $	7 065 $	7 534 $	8 353 $	7 850 $	8 260 $
Crédits parlementaires reçus	42 583	38 790	43 622	43 378	43 378	43 378	43 378
Décaissements aux fournisseurs	(29 094)	(33 513)	(34 854)	(31 092)	(31 681)	(30 188)	(31 099)
Paiements liés aux salaires et avantages	(23 134)	(22 589)	(23 000)	(24 000)	(24 480)	(24 969)	(25 468)
Intérêts reçus	232	139	135	150	150	150	150
	(2 162)	(9 496)	(7 032)	(4 030)	(4 280)	(3 779)	(4 779)
Activités d'investissement							
Acquisition net de placements	16 093	(14 088)	—	—	—	—	—
Flux de trésorerie total liés aux activités d'investissement	16 093	(14 088)	—	—	—	—	—
Activités d'immobilisation							
Paiements liés à l'acquisition d'immobilisations	(1 462)	(7 230)	(9 723)	(8 155)	(3 225)	(3 285)	(1 000)
Flux de trésorerie total liés aux acquisitions d'immobilisations	(1 462)	(7 230)	(9 723)	(8 155)	(3 225)	(3 285)	(1 000)
Activités de financement							
Financement pour l'acquisition d'immobilisations	3 600	7 790	9 723	8 155	3 225	3 285	1 000
Apports affectés et produits financiers connexes	1 152	4 257	7 063	4 285	4 410	4 310	4 410
	4 752	12 047	16 786	12 440	7 635	7 595	5 410
Total des flux de trésorerie	17 221	(18 767)	31	255	130	530	(370)
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de l'exercice							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 094	13 061	4 548	1 178	1 229	1 281	1 333
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions	—	10 254	—	—	—	—	—
	6 094	23 315	4 548	1 178	1 229	1 281	1 333
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de l'exercice							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13 061	4 548	1 178	1 229	1 281	1 333	1 386
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions	10 254	—	—	—	—	—	—
Trésorerie, fin d'exercice	**23 315 $**	**4 548 $**	**1 178 $**	**1 229 $**	**1 281 $**	**1 333 $**	**1 386 $**

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

ETAT DES PRODUITS D'EXPLOITATION ET APPORTS
Pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	2014-2015 Résultats	2015-2016 Résultats	2016-2017 Planifiés	2017-2018 Planifiés	2018-2019 Planifiés	2019-2020 Planifiés	2020-2021 Planifiés
Produits d'exploitation :							
Librarie et édition	2 591 $	2 322 $	2 500 $	2 600 $	2 700 $	2 700 $	2 600 $
Droits d'entrée	2 291	1 947	1 950	2 400	3 120	2 620	3 120
Stationnement	1 190	1 151	1 140	1 155	1 165	1 155	1 165
Droits d'adhésion	624	600	530	550	550	550	550
Location d'espaces publics	210	411	300	214	218	225	225
Services d'éducation	141	84	130	135	135	135	135
Recouvrement des charges – prêts d'objets d'art	204	312	200	220	220	220	220
Expositions itinérantes	5	151	135	155	155	155	155
Guides audio	63	104	50	15			
Services alimentaires	60	42	40	50	50	50	50
Intérêts	232	139	135	150	150	150	150
Divers	33	32	90	40	40	40	40
	7 644	7 295	7 200	7 684	8 503	8 000	8 410
Commandites et apports :							
Commandites	627	620	200	100	100	100	100
Apports en objets pour la collection	50 403	14 460	250	250	250	250	250
Provenant de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada	315	3 141	5 800	3 030	3 130	2 630	3 630
Provenant de particuliers, personnes morales et fondations	888	546	812	800	800	800	800
	52 233	18 767	7 062	4 180	4 280	3 780	4 780
	59 877 $	**26 062 $**	**14 262 $**	**11 864 $**	**12 783 $**	**11 780 $**	**13 190 $**

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

BUDGET DES IMMOBILISATIONS
Pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	2014-2015 Résultats	2015-2016 Résultats	2016-2017 Planifiés	2017-2018 Planifiés	2018-2019 Planifiés	2019-2020 Planifiés	2020-2021 Planifiés
Contributions reportées pour l'acquisition d'immobilisations au début de l'exercice	4 817 $	6 689 $	5 941 $	5 941 $	5 941 $	5 941 $	5 941 $
Crédits parlementaires	1 000	3 190	5 665	8 005	3 225	3 285	1 000
Apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations	—	—	400	—	—	—	—
Crédits parlementaires du budget supplémentaire des dépenses	2 600	4 227	1 431	—	—	—	—
Crédits affectés pour l'acquisition d'immobilisations	—	562	2 227	150	—	—	—
Total disponible	8 417	14 668	15 664	14 096	9 166	9 226	6 941
Acquisition d'immobilisations	1 728	8 727	9 723	8 155	3 225	3 285	1 000
Contributions reportées pour l'acquisition d'immobilisations au fin de l'exercice	6 689	5 941	5 941	5 941	5 941	5 941	5 941
Immobilisations							
Valeur comptable nette au début de l'exercice	84 400	79 837	82 036	85 259	86 414	82 639	78 924
Acquisition d'immobilisations	1 728	8 727	9 723	8 155	3 225	3 285	1 000
	86 128	88 564	91 759	93 414	89 639	85 924	79 924
Moins amortissement							
Amortissement de l'immeuble	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898
Amortissement autres	2 393	2 630	2 602	3 102	3 102	3 102	3 102
	6 291	6 528	6 500	7 000	7 000	7 000	7 000
Valeur comptable nette au début de l'exercice	**79 837 $**	**82 036 $**	**85 259 $**	**86 414 $**	**82 639 $**	**78 924 $**	**72 924 $**

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

Alex Janvier
Sans titre, 1986
Acrylique sur toile, 165,1 × 266,7 cm
Musée des beaux-arts du Canada, Ottawa
© Alex Janvier
Photo : MBAC

Musée des beaux-arts du Canada
380, promenade Sussex
C.P. 427, succ. A
Ottawa (ON) K1N 9N4
613-990-1985
www.beaux-arts.ca

Canada