



MUSÉE  
DES BEAUX-ARTS  
DU CANADA  
NATIONAL  
GALLERY  
OF CANADA



Photo : MBAC

**SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE  
DU 2020-2021 À 2024-2025**

**ET**

**BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET  
D'IMMOBILISATIONS DE 2020-2021**

---

## DÉCLARATION SUR LES EFFETS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

Le 25 février 2021

Ce plan d'entreprise a été rédigé en 2019-2020, avant la fermeture obligée du Musée des beaux-arts du Canada, le 14 mars 2020, en raison de la COVID 19. Il n'a pas été mis à jour pour refléter les effets de la pandémie autrement que par l'inclusion de l'**annexe A**, qui décrit les répercussions connues de la COVID 19. L'annexe comprend les mesures que le Musée a prises pour réduire ses coûts de fonctionnement et traite des investissements reçus du gouvernement du Canada afin d'assurer la continuité de ses activités.

Il faudra repenser plusieurs éléments du plan d'entreprise dans les mois et les exercices à venir, y compris les résultats escomptés, afin de refléter avec exactitude les plans du Musée pour remplir sa mission, tout en assurant la sécurité des visiteurs et du personnel.

En raison de la pandémie, le gouvernement a retardé l'examen du plan. Au fur et à mesure de l'évolution de cette crise de santé, il en va de même de la compréhension par le Musée de son impact sur l'organisation.

# Table des matières

Sommaire.....	1
1. Aperçu – le profil de la société .....	7
2. L’environnement opérationnel .....	11
3. Les résultats escomptés .....	15
4. Survol financier .....	27
5. Les états financiers.....	33
Annexe A.....	41



Photo : MBAC

# Sommaire

Avec la nomination de Mme Sasha Suda à titre de nouvelle directrice générale, le Musée des beaux-arts du Canada (ci-après le « Musée ») présente dans son plan d'entreprise de 2020-2021 à 2024-2025, approuvé par son conseil d'administration le 30 janvier 2020, une nouvelle vision qui mise sur sa force et celle de son personnel. Il y énonce un changement dans son orientation stratégique générale en insistant sur quatre priorités stratégiques : mobiliser le personnel, inspirer la population canadienne par l'art, promouvoir l'art et la réconciliation, et rejoindre la communauté locale.

---

# LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Pour réaliser sa mission, le Musée compte sur quatre responsabilités essentielles : Collection, Rayonnement, Installations et Services internes. De 2020-2021 à 2024-2025, il s'est fixé les quatre priorités stratégiques suivantes pour faire progresser ses efforts dans la réalisation de sa mission au moyen de ses responsabilités essentielles.

## MOBILISER NOTRE PERSONNEL

*Une culture organisationnelle dont les employés du Musée sont fiers et qui favorise la diversité et l'inclusion dans toute l'institution.*

Pour l'avancement de cette priorité durant les cinq prochaines années, le Musée :

- élaborera et communiquera le nouveau plan stratégique;
- renforcera les communications internes et la participation des cadres intermédiaires par un forum de gestionnaires;
- élaborera et mettra en œuvre des plans d'action en réponse au sondage sur l'engagement des employés de 2018, et administrera de nouveau le sondage pour évaluer les progrès;
- mettra en œuvre un programme approprié de reconnaissance des employés; et
- poursuivra ses efforts pour accroître la diversité socioculturelle de l'effectif, et favorisera l'inclusion d'un vaste éventail de voix et de points de vue dans la gouvernance et la prise de décisions.

## INSPIRER LA POPULATION CANADIENNE PAR L'ART

*Le Musée est un centre d'excellence et un carrefour culturel pour les arts visuels.*

Pour l'avancement de cette priorité, le Musée prévoit :

- préparer un programme d'expositions quinquennal stimulant et diversifié, incluant des expositions itinérantes au Canada et à l'étranger;
- revoir sa stratégie d'acquisition pour assurer son harmonisation avec ses objectifs stratégiques;
- concevoir une stratégie de contenu numérique qui rend la collection nationale consultable en ligne;
- continuer d'appuyer les jeunes artistes grâce au Prix Sobey pour les arts et le Prix Nouvelle génération de photographes de la Banque Scotia, dont l'exposition de leurs œuvres au Musée et partout au Canada; et
- continuer à diriger la représentation du Canada à la Biennale de Venise pour assurer la présentation des artistes canadiens en art contemporain à cette prestigieuse manifestation d'art.

## PROMOUVOIR L'ART ET LA RÉCONCILIATION

*Le Musée affirme sa place comme un important centre mondial de l'art autochtone.*

Pour l'avancement de cette priorité, le Musée :

- maintiendra son engagement envers les communautés autochtones dans des aspects clés de sa programmation;
- poursuivra l'élaboration d'initiatives comme le programme ReCréation d'art autochtone comme pilier fondamental des stratégies de programmation, d'enrichissement de la collection et de commissariat, revitalisant ainsi les pratiques artistiques coutumières que le colonialisme a fait perdre;
- initiera une conversation institutionnelle sur les valeurs et pratiques autochtones, en portant attention aux méthodes de participation et de collaboration avec les communautés autochtones; et
- présentera une exposition majeure d'art indigène international selon un cycle de quatre ou cinq ans.

## REJOINDRE NOTRE COMMUNAUTÉ

*Le Musée est une destination pertinente et attrayante.*

Pour l'avancement de cette priorité, le Musée prévoit :

- faire participer les parlementaires et le corps diplomatique à Ottawa pour mettre en valeur le Musée comme première institution d'arts visuels du Canada;
- revitaliser les aires publiques;
- mettre en service les aires publiques pour la production de recettes;
- explorer l'agrandissement du Café des beaux-arts dans le cadre du réaménagement de la pointe Nepean par la Commission de la capitale nationale;
- revoir les méthodes de marketing et de communication pour s'assurer que ses principaux messages rejoignent de nouveaux marchés cibles et parties prenantes; et
- terminer les projets relatifs à la santé et à la sécurité financés par le Budget 2016, sous réserve du financement disponible.

Les indicateurs de rendement et les cibles liés à ces priorités stratégiques sont décrits à [la section 3](#).

## LE CONTEXTE FINANCIER

Durant la période de planification, les crédits parlementaires de base devraient rester constants à 35 400 000 \$, avec 8 000 000 \$ pour l'acquisition d'objets pour la collection et autres coûts afférents à cette activité, et 1 000 000 \$ pour les immobilisations. Outre ces crédits de base, le Musée recevra des fonds d'immobilisations affectés par le Budget 2016 de 2 285 000 \$, qui seront temporarisés en mars 2021.

Le budget de fonctionnement restera grevé par la hausse des coûts des activités et des importantes dépenses non discrétionnaires pour le fonctionnement des installations. Sans indexation des fonds pour couvrir ces hausses inflationnistes, le Musée doit absorber l'escalade des coûts non discrétionnaires par une réaffectation des budgets de programmation. En dollars réels, son pouvoir d'achat diminue donc d'une année sur l'autre.

En outre, certains des matériaux et systèmes de son édifice monument, en service depuis 1988, atteignent la fin de leur durée utile. L'affectation annuelle pour les immobilisations de 1 000 000 \$ sert à régler, en fonction du risque, les problèmes d'infrastructure et les menaces à la santé et à la sécurité au travail, souvent en réponse aux changements aux codes du bâtiment, et elle est insuffisante pour veiller à tous les besoins d'immobilisations. Elle est aussi une source de fonds pour des investissements dans les aires publiques et les salles d'exposition, la technologie et les systèmes d'information, l'aménagement des réserves et l'équipement de numérisation.

Le Budget 2016 réservait des fonds d'immobilisations supplémentaires de 18 400 000 \$ pour le Musée sur cinq ans, jusqu'en 2020-2021. Ces fonds ont modestement atténué les pressions sur le budget d'immobilisations. Toutefois, malgré cet investissement en capital, plusieurs projets du plan d'immobilisations à long terme du Musée ne sont toujours pas financés. L'escalade des coûts de construction, la portée plus grande des projets et la détermination probable de nouveaux projets au fil du temps continueront de grever l'enveloppe des immobilisations du Musée.

Le Musée n'a aucune dette. Si d'ici le 31 mars 2020, le Conseil du Trésor fournit les fonds pour couvrir les hausses salariales des conventions collectives négociées, le Musée devrait terminer l'exercice en cours de 2019-2020 et celui de 2020-2021 par un budget équilibré.

Pour plus de détails sur la situation financière du Musée, veuillez consulter la section 4 de ce plan. Des renseignements se trouvent aussi dans le rapport annuel 2019-2020 du Musée, consultable dans son site web à

<https://www.beaux-arts.ca/a-propos/gouvernance/rapports-de-la-societe>.

## LES QUESTIONS STRATÉGIQUES

Voici résumées les principales questions stratégiques de la période de planification :

---

**Le financement**

Le Musée fait face à des manques de financement dans ses budgets de fonctionnement et d'immobilisations. Le budget de fonctionnement est toujours grevé par le coût accru des dépenses non discrétionnaires pour exploiter les installations (p. ex., entretien et réparations du bâtiment, services publics, sécurité). Le budget d'immobilisations est grevé par la nécessité d'une importante réfection de l'édifice vieillissant, jumelé aux investissements nécessaires dans les espaces publics et d'exposition, et par le besoin de technologie et de systèmes et d'information pour appuyer la prestation efficace et efficiente des programmes et des services internes. Puisque le financement gouvernemental de ces budgets n'est pas indexé sur l'inflation, en dollars réels, le pouvoir d'achat du Musée diminue d'une année sur l'autre.

---

**Le programme de rayonnement national**

Établi de longue date, le programme de rayonnement national a besoin d'une nouvelle structure. Le Musée est conscient de la demande grandissante des musées régionaux, qui comptent sur lui pour des prêts d'œuvres, des expositions itinérantes produites et coproduites dans leur programmation et de la formation professionnelle. Toutefois, les ressources humaines financières limitées du Musée nuisent à sa capacité de répondre à cette demande. Durant la période de planification, il doit résoudre l'écart de financement qui l'empêche de livrer un programme de rayonnement du calibre attendu d'une institution nationale. Les sources de fonds pour appuyer la conception et la réalisation d'un programme de rayonnement national renouvelé qui servira la population par les musées et les galeries d'art de tout le Canada restent à obtenir.

---

**Les acquisitions d'œuvres d'art et les fonds axés sur la réconciliation**

Le Musée prévoit qu'il faudra augmenter sa capacité de faire des acquisitions. Le faire lui permettra d'acquérir les meilleurs exemples de l'art créé au Canada pour le bénéfice de toute la population canadienne. Des fonds d'acquisition accrus permettraient l'élargissement du programme d'art autochtone axé sur la réconciliation. L'ajout d'une telle collection à la collection nationale est une occasion d'enrichir cette mémoire culturelle. En créant un programme représentant pleinement l'histoire de l'art visuel au Canada, le Musée ferait progresser l'objectif gouvernemental de réconciliation et enrichirait les relations entre le Canada et les peuples autochtones. Les sources de fonds pour accroître sa capacité de faire des acquisitions et d'appuyer un solide programme d'art autochtone restent à déterminer.

---

**La numérisation**

Le Musée possède quelque 98 000 œuvres d'art (incluant leurs éléments constitutifs). Près de 53 % de ce nombre sont numérisés (c.-à-d. la conversion d'un objet, d'une image, d'un document ou d'un signal en format numérique qu'un ordinateur peut traiter) et environ 20 % sont consultables en ligne. Malgré la numérisation progressive de la collection nationale ces dernières années, les ressources humaines et financières insuffisantes et les droits d'auteur limitent sévèrement le rythme de numérisation et de diffusion des œuvres de cette collection.

---

Le Musée sait qu'investir dans l'infrastructure, l'équipement et l'expertise spécialisés en numérisation est à la fois une occasion et un fardeau financier. Les investissements amélioreraient grandement l'ampleur et la vitesse de numérisation, et la consultation de la collection et des connaissances du Musée par le public, faciliteraient la présentation de programmes novateurs et lui permettraient de rester pertinent en cette ère numérique. La source de fonds de cette transformation reste à déterminer.

Des renseignements additionnels sur les pressions budgétaires décrites ci-dessus se trouvent à la [Section 2.2 Les facteurs internes](#).



Photo: NGC

# *1*

## Aperçu – le profil de la société

## 1.1 L'HISTORIQUE

C'est en 1880 que le marquis de Lorne, alors gouverneur général, fonde le Musée (alors appelé la Galerie nationale), de concert avec l'Académie royale des arts du Canada. Le gouvernement fédéral assume la responsabilité du Musée par la promulgation de la *Loi sur la Galerie nationale du Canada* de 1913 et il a poursuivi sa charge aux termes des lois successives du Parlement. Le 1<sup>er</sup> juillet 1990, le Musée est devenu une société d'État par l'adoption de la *Loi sur les musées*.

## 1.2 LA MISSION ET LES PRINCIPAUX POUVOIRS

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.*

Conformément à la *Loi sur les musées*, spécifiquement l'alinéa 6(1) a) jusqu'à p), le Musée a la capacité d'une personne physique. En tant que personne morale distincte, propriété exclusive de la Couronne, le Musée figure à l'annexe 3, partie 1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et il est soumis au régime de responsabilisation des sociétés d'État, établi par la partie X de cette loi.



Photo : MBAC

### 1.3 SON RÔLE EN MATIÈRE DE POLITIQUE PUBLIQUE

Le Musée rend compte au Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien. Quoique autonome dans ses activités quotidiennes, comme membre du portefeuille de Patrimoine canadien, le Musée appuie le ministère dans sa mission et contribue à la réalisation des priorités du gouvernement.

En vertu de la *Loi sur les musées*, le Musée joue un rôle essentiel, individuellement et avec d'autres musées et institutions analogues, dans la préservation et la promotion du patrimoine du Canada et de tous ses peuples partout au pays et à l'étranger, et dans la contribution à la mémoire collective et au sentiment d'identité des Canadiens. Comme source d'inspiration, de recherche, d'éducation et de divertissement appartenant à la population du Canada, le Musée assure, dans les deux langues officielles, un service fondamental à la culture canadienne et auquel tous peuvent avoir accès.

### 1.4 LA VISION

L'art a le pouvoir de changer les vies, de rapprocher les cultures, de promouvoir l'inclusion, de relier le passé, le présent et l'avenir, et d'engendrer diversités et perspectives. Sous le nouveau leadership, le Musée des beaux-arts du Canada cherchera à faire participer toutes les personnes qui vivent au Canada de manière significative, en étant ouvert aux possibilités et en créant de nouvelles normes, en menant d'urgentes conversations internationales en arts visuels et en défendant sans relâche l'art et les artistes.



Photo : MBAC

## 1.5 LES RESPONSABILITÉS ESSENTIELLES

La population canadienne s'attend à ce que ses institutions publiques respectent les normes les plus élevées d'efficacité et d'efficacités. Le Musée est déterminé à satisfaire ces attentes en réalisant sa mission grâce à ses quatre responsabilités, et ce, de manière à refléter les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.

- **Collection** : Le Musée collectionne de l'art canadien et international. Il fait des recherches qui contribuent à l'avancement des connaissances et de la compréhension de cet art. Il préserve aussi la collection nationale pour les générations présentes et futures par la restauration et la conservation.
- **Rayonnement** : Le Musée contribue à l'avancement de la connaissance, de la compréhension et de l'appréciation des arts visuels par des expositions itinérantes et dans ses salles, qu'il produit seul ou en partenariat avec d'autres musées. Il prête des œuvres de la collection nationale pour leur inclusion dans un vaste éventail d'expositions temporaires produites par d'autres musées au Canada et à l'étranger. Il réalise aussi des projets éducatifs favorisant une meilleure compréhension des arts visuels. Il conçoit une gamme de contenus sur l'art pour ses plateformes en ligne et les médias sociaux, et produit des catalogues d'exposition et des publications imprimées et numériques, qui permettent de partager le savoir sur l'histoire de l'art mondial.

- **Installations** : Le Musée réalise ses activités depuis son édifice prestigieux de la promenade Sussex à Ottawa. Il gère aussi trois réserves louées à Ottawa (ce qui comprend 5 % d'espace dans le Centre Ingenium du Musée national des sciences et de la technologie), et il est l'administrateur du Pavillon du Canada à Venise en Italie. Il veille au fonctionnement efficace des installations et investit judicieusement dans les immobilisations pour assurer leur sécurité et leur adéquation pour les visiteurs, le personnel, les bénévoles et les fournisseurs, et pour la préservation et l'exposition de la collection nationale.
- **Services internes** : Le Musée mène ses activités dans le respect d'une saine gouvernance, d'une gestion efficace des ressources humaines et financières, et de l'optimisation des recettes pour appuyer les programmes et les projets.

Les renseignements sur le rendement du Musée par responsabilité essentielle se trouvent dans son plus récent rapport annuel de 2019-2020, consultable dans son site web à <https://www.beaux-arts.ca/a-propos/gouvernance/rapports-de-la-societe>.

# 2

## L'environnement opérationnel

La capacité du Musée à réaliser ses priorités stratégiques dépend de plusieurs facteurs externes et internes influant sur son environnement opérationnel.

---

## 2.1 LES FACTEURS EXTERNES

### L'ÉCONOMIE

Selon les prévisions économiques de décembre 2019 de *Services économiques TD*, l'économie canadienne devrait croître de 1,6 % en 2020 et de 1,8 % en 2021. Le marché du travail subira des pressions salariales et on prévoit des dépenses de consommation modérées. On s'attend à ce que les consommateurs canadiens très endettés réduisent davantage leurs dépenses discrétionnaires pour diverses activités, dont celles pour les loisirs, les arts et la culture.

### LE TOURISME

En 2019, on prévoit une hausse de 2 % du nombre de visites avec nuitées tant du Canada que des marchés internationaux, selon le rapport, *Perspectives des marchés touristiques*, du Conference Board du Canada. Toutefois, l'avis au voyageur pour le Canada émis par le gouvernement chinois risque de faire chuter les prévisions touristiques. Le grand nombre de touristes d'autres marchés, dont le Mexique, la France, l'Inde et la Corée du Sud, offre aux institutions culturelles des occasions de tirer parti des visiteurs étrangers en 2020-2021.

### LA DÉMOGRAPHIE

Selon Statistique Canada, d'ici 2036, près de 30 % des résidents canadiens seront nés à l'étranger et leur langue maternelle ne sera ni l'anglais ni le français, et près de 35 % seront membres de minorités visibles, soit deux fois la proportion (16 %) constatée en 2006.

Depuis plus de sept ans, la région métropolitaine d'Ottawa dépasse le taux de croissance moyen national. De 2006 à 2016, ce taux de plus de 9 % a dépassé la moyenne nationale de 5,9 %. L'immigration contribuera 16 % de sa croissance estimée d'ici 2031. Ces tendances représentent de nouveaux publics potentiels, mais mettent aussi le Musée au défi de créer une programmation pertinente et attrayante pour les résidents d'Ottawa de milieux diversifiés, qui les encourage à devenir des visiteurs assidus et des membres.

### LA CONCURRENCE

Tel que mentionné dans le rapport de 2007, intitulé *Évaluation de la capacité de production de recettes des musées nationaux du Canada*, le fait que quatre des musées nationaux du pays soient situés à Ottawa comporte des défis particuliers à leur capacité de production de recettes, dont celle du Musée. Spécifiquement, Ottawa est une agglomération plutôt petite : la plupart des musées comparables sont situés dans des agglomérations comprenant des populations résidente, scolaire et touristique plus substantielles, et un bassin plus grand de philanthropes que la Région de la capitale nationale.

En outre, bien que les quatre musées nationaux fassent des efforts de collaboration du point de vue marketing (c. à d. le passeport muséal), ils se font, en fait, concurrence pour attirer les visiteurs régionaux et les touristes. Si on inclut les galeries d'art comme la nouvelle Galerie d'art d'Ottawa agrandie, les attraits touristiques locaux comme la Colline du Parlement et le marché By, et d'autres activités de loisirs comme la relève de la garde, le parc de la Gatineau et le Centre Rideau, la concurrence pour les dollars limités dépensés pour des activités culturelles et de loisirs par les résidents et les touristes augmente considérablement.

Du point de vue des apports (les commandites et les contributions de particuliers, de personnes morales et de fondations), les musées nationaux comme le Musée sont particulièrement touchés en étant situés dans une capitale qui n'est pas la capitale économique du pays. De même, la perception de plusieurs Canadiens selon laquelle le gouvernement fédéral est ou devrait être le seul soutien des institutions nationales nuit encore plus aux apports.

Dans un tel environnement où la concurrence pour la fréquentation, la commandite et la collecte de fonds est vive, le Musée doit faire des choix stratégiques afin de réaliser sa mission selon le niveau d'excellence attendu d'un musée national de calibre mondial. Il doit le faire, tout en cherchant à accroître sa fréquentation, qui

influence fortement les recettes produites par les droits d'entrée et de stationnement, la location de salles, les ventes de la boutique, des adhésions et des services de restauration. Trouver le bon équilibre entre la qualité et la pertinence de la programmation pour la population canadienne et la maximisation de la fréquentation restera crucial dans l'avenir.

## LA LÉGISLATION

Dans ses activités quotidiennes, le Musée est assujéti à un éventail de lois dont les suivantes :

- *Loi sur l'accès à l'information,*
- *Loi canadienne sur l'accessibilité,*
- *Loi sur le multiculturalisme canadien,*
- *Loi sur les conflits d'intérêts,*
- *Loi sur le droit d'auteur,*
- *Loi sur le statut de l'artiste,*
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi,*
- *Loi sur la gestion des finances publiques,*
- *Loi sur les musées,*
- *Loi sur les langues officielles,*
- *Loi sur la protection des renseignements personnels et*
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles.*

## LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT

À titre de société d'état fédérale, le Musée vise à remplir sa mission législative d'une manière qui englobe et fait avancer les priorités gouvernementales. Durant la période de planification, il entreprendra une série d'initiatives et de projets programmatiques directement liés aux priorités gouvernementales suivantes :

- La transparence et le gouvernement ouvert
- L'analyse comparative entre les sexes plus
- La diversité et l'équité en matière d'emploi
- Les questions autochtones
- Le développement durable, les changements climatiques et l'écologisation des activités gouvernementales.

## 2.2 LES FACTEURS INTERNES

### LES QUESTIONS STRATÉGIQUES

Durant la période de planification, le manque de financement requis pour les programmes d'immobilisations, de rayonnement national et d'art autochtone, de numérisation et des droits d'auteur et des réserves d'œuvres d'art continuera de nuire à l'environnement opérationnel du Musée.

### LE PROGRAMME DE RAYONNEMENT NATIONAL

Depuis longtemps, le Musée est estimé par les musées et musées d'art canadiens et du monde entier pour son programme de rayonnement bien établi; toutefois, depuis cinq ans, les priorités concurrentes et ses ressources humaines et financières limitées grèvent sa capacité à l'offrir d'une manière optimale. Actuellement, il ne peut répondre à toutes les demandes des institutions du Canada pour des expositions, des prêts, des partenariats et de la formation professionnelle.

Pour repenser son programme de rayonnement national selon un modèle viable, collaboratif et influent tant pour lui que ses partenaires régionaux, le Musée doit étudier avec soin les meilleures pratiques mondiales et évaluer les besoins et demandes de ses partenaires potentiels. Les sources de fonds requis pour appuyer l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme renouvelé qui servira la population par les musées et les galeries d'art du Canada, au moyen d'expositions et de prêts, améliorant ainsi l'accès physique à la collection nationale, restent à obtenir.

### LES ACQUISITIONS D'ŒUVRES D'ART ET LES FONDS AXÉS SUR LA RÉCONCILIATION

Le Musée prévoit qu'il faudra augmenter sa capacité de faire des acquisitions. Le faire lui permettra d'acquérir les meilleurs exemples de l'art créé au Canada pour le bénéfice de toute la population canadienne.

Depuis vingt ans, le Musée travaille à l'élargissement de ses collections d'art autochtone ancien et contemporain. Il s'est doté de conservateurs en art autochtone contemporain, mais il n'a pas d'expertise en art autochtone ancien. L'absence d'une collection d'art autochtone ancien au Musée représente une importante lacune dans la mémoire culturelle du pays. La présence d'un conservateur spécialisé dans l'histoire de l'art autochtone fournira une ressource permanente possédant le savoir-faire pertinent pour les acquisitions et la recherche. Elle facilitera aussi la présentation plus complète de l'histoire de l'art visuel du Canada.

Le développement d'une collection d'art autochtone ancien au Musée est une occasion d'approfondir la connaissance et la compréhension de cet art pour les générations à venir. Une capacité accrue de faire des acquisitions, dont le programme ReCréation, jumelée à une hausse du nombre de conservateurs de l'art autochtone, rehaussera la capacité du Musée à réaliser sa mission législative ... *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.* En outre, accorder une place spécifique à la recréation d'œuvres d'art autochtones anciennes aidera à la revitalisation des techniques artistiques traditionnelles autochtones que le colonialisme a fait perdre et à représenter le savoir et l'histoire des artistes autochtones du Canada. Une source de fonds reste à déterminer.

## LA NUMÉRISATION

Les musées du monde entier adoptent des technologies numériques et des applications mobiles (p. ex., projections 3D, réalité virtuelle et augmentée, IA). Pour rester pertinent dans un monde numérique, le Musée envisage une stratégie numérique qui accélèrera la numérisation et la diffusion de la collection, des archives et des publications. Mais, pour ce faire, il faut investir dans l'infrastructure, l'équipement et l'expertise de numérisation spécialisés.

Pour appuyer un accès accru aux arts et à la culture du Canada, il faut un investissement substantiel pour couvrir les coûts de l'infrastructure, de l'équipement et de l'expertise de numérisation spécialisés. Avec cet investissement, le Musée pourrait intéresser les publics canadiens et étrangers à ses collections et connaissances, et répondre de manière significative aux demandes associées à l'importance de rester pertinent et novateur à l'ère numérique. Une source de fonds reste à déterminer.

## LES RÉSERVES D'ŒUVRES D'ART

Comme le stipule la *Loi sur les musées*, le Musée doit collectionner. En 1988, lors de l'inauguration de l'édifice équipé de réserves ultramodernes, l'administration d'alors prévoyait l'insuffisance des réserves pour la collection grandissante. Depuis, le Musée a loué deux réserves extérieures gérées par des contrats de location à long terme. Actuellement, il emploie diverses stratégies pour gérer ce problème.

Le Budget 2016 comprenait un investissement substantiel dans le Musée national des sciences et de la technologie (MNST) pour la construction du Centre de conservation des collections, maintenant Centre Ingenium. Outre les besoins du MNST, le Centre Ingenium fournira une aide à court terme au problème des réserves du Musée, sur place et extérieures, mais ne le résoudra pas entièrement dans les années à venir.

Outre les besoins de réserves extérieures, il faut optimiser celles sur place au Musée pour faire un usage le plus efficace possible de leur superficie. Pour maximiser l'espace dans ses réserves existantes, tout en assurant une protection continue de la collection, il faut des fonds d'immobilisations et de fonctionnement. Il n'y a aucun fonds pour ces besoins déterminés.

# 3

## Les résultats escomptés

## 3.1 LES RÉSULTATS ESCOMPTÉS

### LE CADRE DES RÉSULTATS

Ce qui suit souligne les questions clés pour la période de planification :

---

#### APERÇU DES RESPONSABILITÉS ESSENTIELLES, DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET DES RÉSULTATS

---

La 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

Le 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

Les responsabilités essentielles

Collection

Rayonnement

Installations

Services internes

Les programmes

Acquisitions  
Recherche  
Préservation

Expositions  
Éducation  
Communications

Fonctionnement de l'immeuble  
Immobilisations

Gouvernance  
Administration  
Production de recette

Les priorités stratégiques de la période de planification et leurs résultats à long terme

#### MOBILISER NOTRE PERSONNEL

Une culture organisationnelle dont les employés du Musée sont fiers et qui favorise la diversité et l'inclusion dans toute l'institution.

#### INSPIRER LA POPULATION CANADIENNE PAR L'ART

Le Musée est un centre d'excellence et un carrefour culturel pour les arts visuels.

#### PROMOUVOIR L'ART ET LA RÉCONCILIATION

Le Musée affirme sa place comme un important centre mondial de l'art autochtone.

#### REJOINDRE NOTRE COMMUNAUTÉ

Le Musée est une destination pertinente et attrayante.

---

## 3.2 LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES, LES RÉSULTATS ET LES PRINCIPALES ACTIVITÉS

Le plan d'entreprise de 2020-2021 à 2024-2025 comprend une vision révisée qui a été présentée au conseil d'administration en septembre 2019 par la directrice générale nouvellement nommée. Le 30 janvier 2020, le conseil adoptait cette orientation, qui détermine quatre nouvelles priorités stratégiques pour la période de planification :



## La priorité stratégique n° 1 : MOBILISER NOTRE PERSONNEL

La priorité *Mobiliser notre personnel* se répercute dans les quatre responsabilités essentielles : Collection, Rayonnement, Installations et Services internes. En d'autres mots, elle touche à tous les aspects des activités du Musée et vise à mobiliser le personnel autour d'une vision unifiée et l'atteinte des objectifs stratégiques. Son but à court terme est d'assurer que des mesures soient prises pour améliorer l'engagement des employés. Elle permet au Musée de planifier l'optimisation du rendement en maximisant l'engagement des employés et l'efficacité organisationnelle. Parmi les activités de 2020-2021, un nouveau plan stratégique sera élaboré et communiqué à l'interne et à l'externe, les cadres intermédiaires participeront directement avec la directrice générale à un forum de gestionnaires, et la convention collective avec l'Alliance de la fonction publique du Canada sera renégociée.

### MOBILISER NOTRE PERSONNEL

Résultat à court terme :  
Des mesures pour améliorer l'engagement des employés sont prises.

Indicateurs de rendement	Prévisions 2019-2020	Cible 2020-2021
Nombre d'employés participant au programme de formation, <i>Le gestionnaire responsable</i>	20 employés	20 employés et plus (budget le permet-tant)
Nombre de séances réalisées pour communiquer le nouveau plan stratégique	Sans objet	4 séances
Nombre de séances du forum des gestionnaires	Débutera en 2020	6 séances

#### Principales activités

Présenter le programme de formation, *Le gestionnaire responsable*, aux gestionnaires de première ligne d'ici mars 2021

Élaborer et communiquer le nouveau plan stratégique à tout le personnel durant 2020

Renforcer la participation des cadres intermédiaires par le forum des gestionnaires, présidé par la directrice générale d'ici mars 2021

Négocier la convention collective avec l'Alliance de la fonction publique du Canada en 2020

Poursuivre les efforts pour accroître la diversité socioculturelle de l'effectif, et encourager l'inclusion d'un vaste éventail de voix et de points de vue dans la gouvernance et la prise de décisions

**Résultat à moyen terme :**  
Soutenue par de solides communications internes, une culture de gestion claire et cohérente, est favorisée.

Indicateurs de rendement	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
Le portail des communications internes est en place.	D'ici avril 2021	En cours
Des plans d'action en réponse au sondage sur l'engagement des employés de 2018 sont élaborés.	D'ici avril 2021	La mise en œuvre débute

**Principales activités**

D'ici avril 2021, renforcer les communications internes par la mise en œuvre d'un portail de communication en ligne

D'ici avril 2021, élaborer des plans d'action en réponse au sondage sur l'engagement des employés de 2018

**Résultat à long terme :**  
Une culture organisationnelle dont les employés du Musée sont fiers et qui favorise la diversité et l'inclusion dans toute l'institution.

Indicateurs de rendement	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025															
Des plans d'action en réponse au sondage sur l'engagement des employés de 2018 sont pleinement mis en œuvre d'ici mars 2024 et un sondage administré en 2025.	Plans d'action mis en œuvre d'ici mars 2024	Sondage administré d'ici mars 2025															
La représentation des groupes d'équité en emploi au Musée atteint ou dépasse leur disponibilité dans le marché du travail de la Région de la capitale nationale (RCN).	Cibles du Musée : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autochtones 5 %</li> <li>• Personnes ayant un handicap 5 %</li> <li>• Membres de minorités visibles 8 %</li> </ul>	Cibles du Musée : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autochtones 6 %</li> <li>• Personnes ayant un handicap 6 %</li> <li>• Membres de minorités visibles 9 %</li> </ul>															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Base</th> <th>Disponibilité RCN 2019</th> <th>Effectif du Musée 2018</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Femmes*</td> <td style="text-align: center;">58,7 %</td> <td style="text-align: center;">65 %</td> </tr> <tr> <td>Peuples autochtones</td> <td style="text-align: center;">3,1 %</td> <td style="text-align: center;">4,8 %</td> </tr> <tr> <td>Personnes ayant un handicap</td> <td style="text-align: center;">9,1 %</td> <td style="text-align: center;">4,5 %</td> </tr> <tr> <td>Membres de minorités visibles</td> <td style="text-align: center;">17,8 %</td> <td style="text-align: center;">8 %</td> </tr> </tbody> </table> <p><small>* Puisque le pourcentage de femmes dans l'effectif du Musée dépasse leur disponibilité dans le marché du travail, aucune cible n'est fixée pour la représentation des femmes.</small></p>	Base	Disponibilité RCN 2019	Effectif du Musée 2018	Femmes*	58,7 %	65 %	Peuples autochtones	3,1 %	4,8 %	Personnes ayant un handicap	9,1 %	4,5 %	Membres de minorités visibles	17,8 %	8 %		
Base	Disponibilité RCN 2019	Effectif du Musée 2018															
Femmes*	58,7 %	65 %															
Peuples autochtones	3,1 %	4,8 %															
Personnes ayant un handicap	9,1 %	4,5 %															
Membres de minorités visibles	17,8 %	8 %															
Un programme de reconnaissance des employés approprié est en place d'ici mars 2025.	À compter d'avril 2021	En cours															

**Principales activités**

Mise en œuvre des plans d'action en réponse au sondage sur l'engagement des employés de 2018 d'ici mars 2024

Réaliser un suivi du sondage sur l'engagement des employés d'ici mars 2025

Mettre en œuvre un programme de reconnaissance approprié

## La priorité stratégique n° 2 : INSPIRER LA POPULATION CANADIENNE PAR L'ART

Conformément à sa mission de faire mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général, le Musée vise à développer de vastes publics diversifiés. À court terme, la priorité *Inspirer la population canadienne* par l'art vise à inspirer la population canadienne par un programme d'art contemporain animé et dynamique.

À compter de 2020-2021, le Musée continuera de mobiliser ses ressources pour élargir son attrait auprès du public en veillant à répondre aux attentes des visiteurs. Pour ce faire, il présentera des expositions stimulantes, appuyées par une programmation, des produits et des services attrayants. Parmi ses activités à court terme, il continuera d'appuyer les jeunes artistes par le Prix Sobey pour les arts et le Prix Nouvelle génération de photographes de la Banque Scotia, et par l'exposition d'œuvres d'artistes émergents dans ses salles et partout au Canada. D'autres activités comprendront la direction de la représentation du Canada à la Biennale de Venise et la présentation d'œuvres d'art des artistes canadiens contemporains à cette prestigieuse manifestation d'art international.

### INSPIRER LA POPULATION CANADIENNE PAR L'ART

#### Résultat à court terme :

La population canadienne est inspirée par un programme d'art contemporain animé et dynamique.

Indicateurs de rendement	Prévisions 2019-2020	Cible 2020-2021
Nombre d'expositions d'art contemporain organisées par le Musée	2 expositions	3 expositions
Le Musée est le commissaire de la représentation du Canada à la Biennale de Venise en 2021 et 2023	En 2019, 331 034 visiteurs au Pavillon du Canada à Venise en Italie	En 2021, un minimum de 350 000 visiteurs au Pavillon du Canada
Un minimum de 400 000 visiteurs annuellement au Musée à Ottawa Base : En 2018-2019, 434 834 visiteurs au Musée <i>* Les cibles de fréquentation des futurs exercices peuvent fluctuer, car elles sont directement liées à la programmation de ces exercices.</i>	400 000 visiteurs	400 000 visiteurs*
Un minimum de 900 000 visiteurs uniques du site web du Musée Base : En 2018-2019, 1 041 359 visiteurs uniques	1 000 000 de visiteurs	1 000 000 de visiteurs
Nombre de participants à la série de programmes éducatifs du Musée Base : En 2018-2019, 118 254 participants	114 500 participants	114 500 participants*

Nombre de foyers membres Base : En 2018-2019, 12 694 foyers	12 000 foyers	11 500 foyers
Nombre d'abonnés aux publications numériques du Musée Base : En décembre 2019, 33 679 abonnés uniques	33 700 abonnés	34 000 abonnés

### Principales activités

Continuer d'appuyer les jeunes artistes par le Prix Sobey pour les arts et le Prix Nouvelle génération de photographes de la Banque Scotia, incluant l'exposition de leurs œuvres au Musée et partout au Canada

Continuer à diriger la représentation du Canada à la Biennale de Venise, en s'assurant de mettre en valeur les artistes canadiens contemporains à cette prestigieuse manifestation d'art

### Medium-Term Outcome: The Gallery attracts a large and diverse audience.

Indicateurs de rendement	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
Un programme des expositions quinquennal stimulant et diversifié est élaboré.	D'ici mars 2022	Mise à jour au besoin
La stratégie d'acquisition est revue.	D'ici mars 2022	Mise à jour au besoin
La stratégie du contenu numérique est revue.	D'ici mars 2022	Mise à jour au besoin
Dépasse 400 000 visiteurs annuellement au Musée à Ottawa	410 000 visiteurs*	400 000 visiteurs*
Un minimum de 1 000 000 de visiteurs uniques du site web du Musée	1 000 000 de visiteurs	1 000 000 de visiteurs
Nombre de participants à la série de programmes éducatifs du Musée	106 500 participants*	105 500 participants*
Nombre de foyers membres	12 000 foyers	11 500 foyers
Nombre d'abonnés aux publications numériques du Musée	34 500 abonnés	35 000 abonnés

### Principales activités

D'ici mars 2022, concevoir un programme d'expositions quinquennal stimulant et diversifié, qui est conçu et organisé par des conservateurs du Musée et qui comprend des expositions itinérantes au Canada et à l'étranger

D'ici mars 2022, revoir la stratégie d'acquisition du Musée pour assurer son harmonisation avec ses objectifs stratégiques

D'ici mars 2022, élaborer une stratégie de contenu numérique pour rendre la collection nationale consultable en ligne

---

**Résultat à long terme :**  
**Le Musée est un centre d'excellence et un carrefour culturel pour les arts visuels.**

<b>Indicateurs de rendement</b>	<b>Cible 2023-24</b>	<b>Cible 2024-2025</b>
Les conditions d'aliénation des œuvres d'art sont redéfinies.	D'ici 2024	Mise à jour au besoin
Dépasse 400 000 visiteurs annuellement au Musée à Ottawa	400 000 visiteurs	400 000 visiteurs
Dépasse plus de 1 000 000 de visiteurs uniques du site web du Musée	1 000 000 de visiteurs	1 000 000 de visiteurs
Dépasse 105 000 participants à la série des programmes éducatifs	105 500 participants	105 500 participants
Nombre de foyers membres	11 500 foyers	12 000 foyers
Nombre d'abonnés aux publications numériques du Musée	35 500 abonnés	36 000 abonnés

**Principales activités**

---

D'ici mars 2024, redéfinir les conditions d'aliénation des œuvres d'art pour rationaliser stratégiquement la collection actuelle et faire de la place pour des acquisitions futures

---

## La priorité stratégique n° 3 : PROMOUVOIR L'ART ET LA RÉCONCILIATION

La priorité *Promouvoir l'art et la réconciliation* est directement liée à l'objectif gouvernemental de réconciliation et a pour but d'assurer à l'art autochtone une place centrale dans la programmation du Musée. Les principales activités en 2020-2021 comprendront le maintien de l'engagement envers les communautés autochtones dans les aspects clés de la programmation et le lancement d'une deuxième commande d'art autochtone ancien dans le cadre du programme ReCréation. Grâce à cette initiative, le Musée joue un rôle actif dans la revitalisation des pratiques artistiques coutumières que le colonialisme a fait perdre.

### PROMOUVOIR L'ART ET LA RÉCONCILIATION

#### Résultat à court terme :

*L'art autochtone occupe une place centrale dans la programmation du Musée.*

Indicateurs de rendement	Prévisions 2019-2020	Cible 2020-2021
Nombre d'artistes autochtones participant au programme ReCréation	3 artistes	3 artistes
Nombre d'œuvres autochtones commandées	1 œuvre	3 œuvres
Nombre d'œuvres d'artistes autochtones, présentées bien en vue	124 expositions	130 expositions

#### Principales activités

Poursuivre le développement du programme ReCréation d'art autochtone comme pilier fondamental des stratégies de programmation, d'enrichissement de la collection et de commissariat pour revitaliser les pratiques artistiques coutumières que le colonialisme a fait perdre

Bâti sur le succès de l'exposition, *Àbadakone | Continuous Fire | Feu continuuel*, maintenir l'engagement envers les communautés autochtones dans les aspects clés de la programmation du Musée

#### Résultat à moyen terme :

*Le Musée encourage la compréhension des peuples autochtones au Canada et de leurs cultures.*

Indicateurs de rendement	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
Projets mobilisant le personnel sur des thèmes d'art autochtone Base : En 2018-2019, 2 séances ont été tenues	2 séances	4 séances

#### Principales activités

Lancer une conversation institutionnelle sur les pratiques et les valeurs autochtones, avec une attention spéciale aux modes de participation et de collaboration avec les communautés autochtones

D'ici mars 2022, tenir une série d'initiatives mobilisant le personnel pour la réconciliation

**Résultat à long terme :**  
**Le Musée affirme sa place comme un important centre mondial de l'art autochtone.**

Indicateurs de rendement	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
Une exposition majeure d'art indigène international est présentée au Musée, accompagnée d'un catalogue d'exposition.	Sans objet	L'exposition est inaugurée en 2024.
Nombre d'œuvres recréées, achetées pour la collection nationale	2 en vue d'achat	2 en vue d'achat
Nombre d'événements dans la programmation éducative liée au projet ReCréation	2 événements	2 événements

**Principales activités**

Présenter une exposition majeure d'art indigène international à tous les quatre ou cinq ans

Faire du programme ReCréation le pilier fondamental des stratégies de programmation, d'enrichissement de la collection et de commissariat. Grâce à cette initiative, le Musée joue un rôle actif pour revitaliser les pratiques artistiques coutumières que le colonialisme a fait perdre.



Photo : MBAC

## La priorité stratégique n° 4 : REJOINDRE NOTRE COMMUNAUTÉ

La priorité *Rejoindre notre communauté* est étroitement liée au Rayonnement, une responsabilité essentielle du Musée. Son but est la création d'un accueil chaleureux et généreux des visiteurs. Pour aider à atteindre ce but en 2019, le Musée a déplacé la billetterie dans le Grand Hall et installé des œuvres d'art dans ses aires publiques.

En 2020-2021, le Musée continuera de revitaliser les aires publiques en s'assurant qu'en plus des salles d'exposition, l'art soit présent dans le pavillon de l'entrée principale, la Colonnade, le Grand Hall, le grand couloir et la rotonde. D'autres activités planifiées à court terme comprennent l'élaboration d'une démarche de revitalisation des activités de location de salles et l'exploration de possibilités offertes par l'architecture emblématique de l'édifice.

---

### REJOINDRE NOTRE COMMUNAUTÉ

---

Résultat à court terme :  
Les visiteurs du Musée sont chaleureusement accueillis.

Indicateurs de rendement	Prévisions 2019-2020	Cible 2020-2021
L'art est visible dans les aires publiques.	Livré d'ici novembre 2019	En cours
Les recettes de location des aires publiques Base : En 2018-2019, 339 000 \$	301 000 \$	300 000 \$
Les possibilités offertes par l'architecture de l'édifice sont explorées.	En cours	Terminée d'ici mars 2021
L'étude des options du Musée pour le réaménagement de la pointe Nepean est terminée.	En route	Terminée d'ici mars 2021

#### Principales activités

À compter de novembre 2019 revitaliser les aires publiques par un programme pertinent pour des publics diversifiées et ajouter des œuvres dans le pavillon de l'entrée principale, le Grand Hall et le grand couloir

À compter de mars 2021, mettre en service les aires publiques du Musée pour la production de recettes et explorer les possibilités offertes par l'architecture emblématique de l'édifice

D'ici mars 2021, communiquer la vision du Musée pour le Café des beaux-arts et la pointe Nepean à la Commission de la capitale nationale (CCN) durant son processus de conception et de planification du renouvellement de la pointe Ne-pean

---

**Résultat à moyen terme :**  
**Le Musée fait participer les parlementaires, le corps diplomatique et des communautés diversifiées.**

Indicateurs de rendement	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
Nombre d'initiatives qui ciblent spécifiquement les parlementaires et les diplomates	1 initiative	2 initiatives
Augmenter les recettes de location des aires publiques	350 000 \$	400 000 \$
Les méthodes de marketing et de communications sont revues.	D'ici mars 2022	Mise à jour au besoin
Nombre de projets financés par le Budget 2016 qui sont terminés Base : D'ici mars 2020, 7 des 28 projets sont terminés	Si le financement le permet, les 28 projets sont terminés.	Sans objet

**Principales activités**

Faire participer les parlementaires et le corps diplomatique d'Ottawa à la mise en valeur du Musée comme la principale institution d'arts visuels du Canada

D'ici mars 2022, revoir les méthodes de marketing et de communications pour s'assurer que les messages clés du Musée rejoignent de nouveaux marchés cibles et parties prenantes

D'ici décembre 2021, si le financement le permet, terminer les 28 projets relatifs à la santé et à la sécurité financés par le Budget 2016

**Résultat à long terme :**  
**Le Musée est une destination pertinente et attrayante.**

Indicateurs de rendement	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
Les résultats du sondage des visiteurs indiquent une notoriété spontanée du Musée. Base : L'étude marchée de 2015	Sans objet pour le moment	Hausse de 8 %
Fréquentation accrue des programmes et services du Musée	Un minimum de 400 000 visiteurs au Musée	Un minimum de 400 000 visiteurs au Musée

**Principales activités**

Administrer le sondage sur la sensibilisation des visiteurs d'ici mars 2025

Après l'achèvement du réaménagement de la pointe Nepean, évaluer comment le Musée peut incorporer la pointe Ne-pean dans sa programmation, dont un agrandissement possible du Café des beaux-arts

# 4

## Survol financier

Le Musée reçoit des crédits parlementaires annuels du gouvernement du Canada, qu'il complète par des activités productrices de recettes et des apports qu'il reçoit à l'appui des acquisitions, des projets et de la programmation.

---

Les crédits parlementaires représentent environ 75 à 80 % des ressources totales dont le Musée dispose pour le fonctionnement et les immobilisations. Les produits d'exploitation et les apports représentent les 20 à 25 % restants. Les recettes propres comprennent les produits d'exploitation des droits d'entrée et de stationnement, des ventes d'adhésions et de la Boutique, des locations de salles et des commissions des services de restauration. Les apports représentent les commandites en espèces et en nature, des apports en objets pour la collection, et les apports de particuliers, de sociétés et de fondations, dont la Fondation du MBAC.

La figure 1 illustre les ressources de base du Musée de 2020-2021.

À compter de 2020-21, le Musée s'attend à ce que ses crédits parlementaires de base pour son budget de fonctionnement et ses acquisitions d'œuvres d'art restent stables à 35 388 922 \$ et 8 000 000 \$, respectivement. Les crédits parlementaires pour les immobilisations seront fixes à leur niveau de base annuel de 1 000 000 \$. Outre ces crédits, en 2020-2021, le Musée recevra des crédits de 2 285 000 \$, qui représentent la dernière affectation des fonds d'immobilisations supplémentaires de 18 370 000 \$, que le Musée a obtenus par le Budget 2016. En 2020-2021, ses crédits parlementaires totaux s'élèveront donc à 46 673 922 \$.

De plus, le Musée s'attend à recevoir des crédits parlementaires de 1 470 000 \$ pour financer les hausses salariales négociées dans les conventions collectives et prévoit ajouter des recettes propres de 8 700 000 \$ et des recettes tirées des apports de 4 700 000 \$ aux ressources de base de 2020-2021.

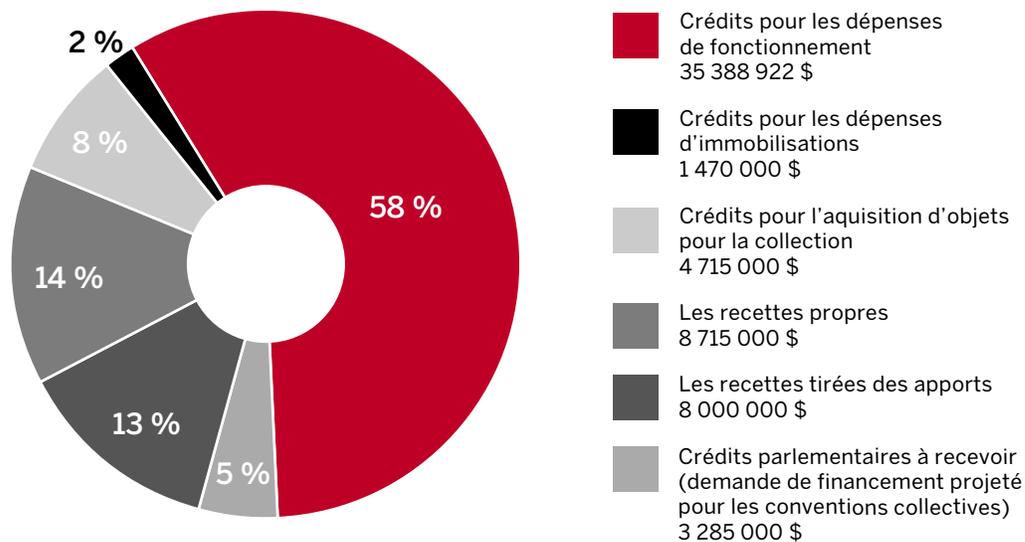


Figure 1 : Les ressources de base de 2020-2021

Le tableau 1 ci-dessous présente un survol des ressources financières de la période de planification.

**TABLEAU 1 : APERÇU DES RESSOURCES FINANCIÈRES**

	2018-2019	2019-20 20	2020-20 21	2021-20 22	2022-20 23	2023-20 24	2024-20 25
<b>Status on March 31</b>	<b>Résultats*</b>	<b>Projections**</b>					
Crédits pour les dépenses de fonctionnement (crédit 1)	35 378 427	35 388 922	35 388 922	35 388 922	35 388 922	35 388 922	35 388 922
Crédits pour les dépenses de fonctionnement supplémentaires reçus pendant l'exercice	79 000	-	-	-	-	-	-
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 (crédit 1)	7 005 000	2 225 000	2 285 000	-	-	-	-
<b>Sous-total</b>	<b>43 462 427</b>	<b>38 613 922</b>	<b>38 673 922</b>	<b>36 388 922</b>	<b>36 388 922</b>	<b>36 388 922</b>	<b>36 388 922</b>
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
<b>Crédits totaux</b>	<b>51 462 427</b>	<b>46 613 922</b>	<b>46 673 922</b>	<b>44 388 922</b>	<b>44 388 922</b>	<b>44 388 922</b>	<b>44 388 922</b>
<b>Crédits parlementaires à recevoir (demande de financement projeté pour les conventions collectives)</b>	<b>-</b>	<b>550 000</b>	<b>1 470 000</b>	<b>1 980 000</b>	<b>2 500 000</b>	<b>3 003 000</b>	<b>3 570 000</b>
Les recettes propres	9 133 000	9 298 000	8 715 000	9 668 000	8 853 000	8 953 000	9 053 000
Les recettes tirées des apports (commandites et apports incluant les apports en objets pour la collections)	8 978 000	7 169 000	4 715 000	4 679 000	4 049 000	4 549 000	4 049 000
<b>Les recettes totales</b>	<b>18 111 000</b>	<b>16 467 000</b>	<b>13 430 000</b>	<b>14 347 000</b>	<b>12 902 000</b>	<b>13 502 000</b>	<b>13 102 000</b>

\* En 2018-2019, les commandites et apports incluent 4 470 000 \$ d'apports en objets pour la collection.

\*\* Les données de 2019-2020 et au-delà représentent uniquement des estimations et peuvent être modifiées.

## 4.1 LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT

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 une hausse de ses recettes propres et des apports pour augmenter ses ressources de base.

### LES RECETTES PROPRES

Directement liées à la fréquentation, les recettes propres fluctuent d'une année sur l'autre et représentent les produits d'exploitation tirés des droits d'entrée et de stationnement, des ventes d'adhésions, de publications et de la boutique, des locations de salles et des commissions des services de restauration. En 2020-2021, le Musée estime ses recettes propres à 8 715 000 \$, soit une baisse de 583 000 \$ contre les prévisions de 9 298 000 \$ de 2019-2020. Cette baisse estimée des produits d'exploitation est surtout basée sur la fréquentation projetée de l'exposition estivale de 2020.

### LA FRÉQUENTATION

Le Musée vise une fréquentation d'au moins 400 000 visiteurs par exercice dans ses salles à Ottawa. Voici les facteurs qui influencent la fréquentation :

- le tourisme de la Région de la capitale nationale;
- l'attrait et l'appréciation par le public de la programmation proposée par le Musée (p. ex., les expositions estivales), le thème de l'exposition, la recherche et l'éducation;
- les contraintes budgétaires qui nuisent à la capacité d'élargir le public (p. ex., la publicité et la promotion);
- les droits d'entrée; et
- l'évolution des tendances socioculturelles (p. ex., découvrir l'art en ligne plutôt qu'en personne).

Le tableau 2 illustre les résultats et les projections de la fréquentation du Musée, au 380, promenade Sussex à Ottawa, répartis par entrées gratuites et payantes. Les entrées payantes sont basées sur les billets vendus et comprennent ceux des membres du Musée, mais excluent les billets d'une valeur de 0 \$, comme 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, comme la Fête du Canada, la Journée des musées et les jeudis soirs de 17 h à 20 h. Tout accès aux événements et aux salles louées au Musée après les heures d'ouverture, ainsi qu'à la cafétéria, est constaté comme une entrée gratuite.

### LES APPORTS

Les apports consistent en commandites en espèces et en services, et en contributions de particuliers, de personnes morales et de fondations, dont celles de la Fondation du MBAC.

En 2020-2021, le Musée estime que ses apports s'élèveront à 4 715 000 \$. Ce montant inclut le versement de 100 000 \$ en commandites, un montant de 1 000 000 \$ anticipé en apports pour l'acquisition d'objets pour la collection, un versement estimé à 2 515 000 \$ de la Fondation du MBAC et des contributions de 1 100 000 \$ de particuliers, de personnes morales et d'autres fondations.

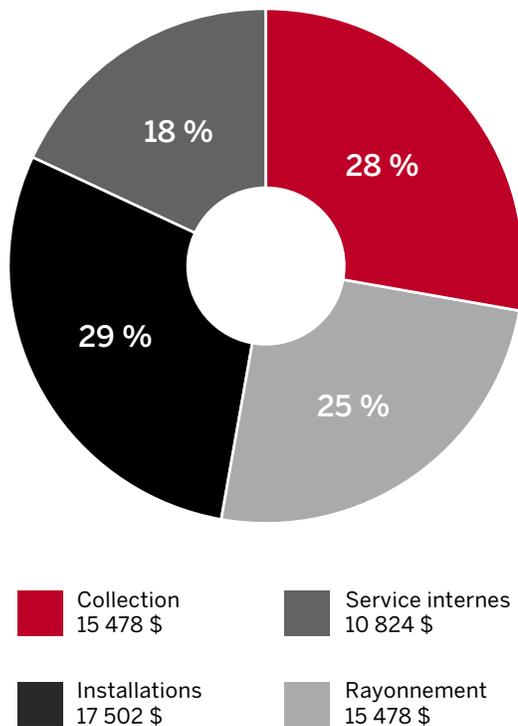
En 2020-2021, il prévoit que ses recettes propres et ses apports représenteront 14 % et 8 %, respectivement, des ressources totales.

La figure 2 illustre l'alignement des responsabilités essentielles (Collection, Rayonnement, Installations et Services internes) sur les ressources de base du Musée en 2020-2021.

**TABLEAU 2 : LA FRÉQUENTATION DU MBAC À OTTAWA**

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Résultats*	Projections**					
<b>Entrées payants</b>	295 472	256 000	256 000	262 400	256 000	256 000	256 000
<b>Entrées gratuites</b>	139 362	144 000	144 000	147 600	144 000	144 000	144 000
<b>Fréquentation totale</b>	<b>434 834</b>	<b>400 000</b>	<b>400 000</b>	<b>410 000</b>	<b>400 000</b>	<b>400 000</b>	<b>400 000</b>

\* Les données de 2019-2020-et au-delà représentent uniquement des estimations et peuvent être modifiées.



**Figure 2 : Les dépenses planifiées par responsabilité essentielle selon la comptabilité de caisse (en milliers \$), incluant les acquisitions d'œuvres d'art**

Vu la hausse des coûts non discrétionnaires des services publics, de l'entretien des installations et des services de sécurité, le coût global des activités croît d'une année sur l'autre et, sans provision pour les hausses inflationnistes, le pouvoir d'achat du Musée chute. Sa capacité à livrer une programmation de haute qualité est remise en cause. Pour couvrir les coûts non discrétionnaires, le Musée doit trouver des moyens de réaffecter des ressources au détriment de ses niveaux de programmation.

## LE RÉSULTAT NET DU FONCTIONNEMENT

En 2020-2021, le Musée prévoit terminer l'exercice par un budget équilibré.

## 4.2 LE BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Les biens immobiliers du Musée comprennent :

- L'édifice principal du 380, promenade Sussex à Ottawa : des installations de 72 200 mètres carrés, comprenant des salles d'exposition, des réserves, des 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 réserves 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;
- Une nouvelle réserve de 2 044 mètres carrés au Centre Ingenium, des installations partagées avec le Musée national des sciences et de la technologie; et
- Le Pavillon du Canada à Venise en Italie : entièrement rénové en 2018, cet édifice de 150 mètres carrés est utilisé pour la présentation des expositions du Canada à la Biennale de Venise

L'affectation de base pour les immobilisations de 1 000 000 \$ par année, insuffisante pour les besoins d'immobilisations continus, est attribuée en fonction du risque pour régler les problèmes émergents associés à l'infrastructure vieillissante de l'édifice, aux règlements en matière de santé et de sécurité au travail et aux codes du bâtiment en évolution constante. L'escalade des coûts de construction, la plus grande étendue des projets et la détermination de projets additionnels au fil du temps continueront d'exercer des pressions sur le budget d'immobilisations. Les priorités sont établies en fonction de l'état et du caractère critique de l'actif visé, des impacts sur le fonctionnement et la santé et la sécurité en cas de report, et de la disponibilité des mesures d'atténuation des risques. Après un examen attentif des risques et de ses moyens financiers, le Musée a revu l'ordre de priorité de certains projets et en a reporté d'autres.

Son plan d'immobilisations à long terme (PILT) permet de s'occuper des secteurs vulnérables de l'infrastructure du bâtiment (systèmes architecturaux, mécaniques et électriques) et comprend des projets spécifiques relatifs à la conformité au code du bâtiment, à la santé et à la sécurité, et à la protection de la collection. En juillet 2016, le PILT énumérait des besoins d'immobilisations non financés de 26 700 000 \$. Depuis, le Budget 2016 a affecté près de 18 400 000 \$ au Musée pour s'occuper de ses besoins d'immobilisations les plus pressants. La temporisation des fonds d'immobilisations supplémentaires représente un grand risque pour l'infrastructure de l'édifice. Le Musée ne pourra pas continuer à s'occuper des besoins de l'infrastructure, car l'affectation d'immobilisations de base de 1 000 000 \$ s'avère insuffisante pour régler les problèmes les plus urgents.

De 2016 à 2019, le Musée a achevé sept projets d'immobilisations, financés par le Budget 2016, et prévoit terminer les projets restants en 2021, sous réserve du financement disponible. Si les fonds supplémentaires du Budget 2016 atténuent les importantes pressions sur le budget d'immobilisations, ils ne répondent pas à tous les besoins en capital de l'édifice.

Si le Musée veut rester pertinent en cette ère numérique, il doit faire des investissements en capital dans les projets liés à la sécurité, à la participation des visiteurs, à la gestion et à la technologie de l'information, et à la numérisation. Ces besoins en capital ne sont pas inclus dans le PILT. Dans la mesure du possible, le Musée financera certains aspects de ces exigences, au besoin, par ses crédits pour les immobilisations et par des réaffectations des fonds de fonctionnement.

En 2020-2021, les dépenses d'immobilisations s'élèveront à 3 285 000 \$ (dont les imprévus).

### 4.3 LES CAPITAUX PROPRES ET LA DETTE

En 2016-2017 et 2017-2018, le Musée a dépensé 6 900 000 \$ de son actif net non affecté pour terminer la réinvention et la rénovation

complète des salles d'art canadien, aujourd'hui appelées salles d'art canadien et autochtone. Ce projet-phare, livré en juin 2017 pour les célébrations de Canada 150, représentait la première grande rénovation des salles d'art canadien depuis l'inauguration de l'édifice en 1988. Grâce aux investissements dans les SACA, provenant de l'actif net non affecté, diverses parties prenantes ont noté de multiples bénéfices, notamment :

- l'inclusion de l'art autochtone dans les SACA repensées a été très bien accueillie par les communautés autochtones locales, car elle permet de présenter une histoire complète de l'art créé au Canada;
- l'inclusion de l'art autochtone est considérée par les communautés autochtones comme un important jalon sur le chemin vers la réconciliation et témoigne de l'engagement renforcé du Musée d'élargir sa programmation d'art autochtone;
- les donateurs trouvent attrayante la vision renouvelée des SACA, comme le démontrent les récents dons d'art autochtone;
- on a souligné que l'expertise développée lors de ce projet a consacré le Musée comme un chef de file mondial dans le domaine de la programmation d'art autochtone. Par exemple, les conservateurs du Musée ont été invités à prendre la parole dans des endroits comme l'Australie sur la démarche fructueuse et transparente d'intégration de l'art autochtone et canadien dans le même espace d'exposition; et
- les SACA rénovées ont aussi profité de certaines stratégies de verdissement (p. ex., un nouvel éclairage LED à faible consommation énergétique) et une bonification de l'expérience des visiteurs par une meilleure circulation entre les espaces et de nouvelles installations et vitrines.

En 2018-2019, le Musée n'a puisé aucun fonds dans son actif net non affecté et, en 2019-2020, il ne prévoit pas s'en servir s'il reçoit de l'aide pour les hausses salariales durant la période de planification. Grâce à cette aide salariale, le Musée vise à terminer chaque exercice par un budget équilibré.

Le Musée n'a aucune dette.

# 5

## Les états financiers

Les états financiers de ce plan d'entreprise ont été préparés selon les normes comptables canadiennes pour le secteur public, applicables aux organismes sans but lucratif du secteur public, conformément à la série de normes de la section 4200, qui était en vigueur durant l'exercice se terminant le 31 mars 2019. Le Musée applique la méthode du report pour la comptabilisation des apports aux organismes sans but lucratif. Le budget annuel de la société est basé sur quatre trimestres.

---

## HYPOTHÈSES ET PROJECTIONS

Le Musée recevra les niveaux de référence annuels, tel que prévu. Les crédits parlementaires pour le budget de fonctionnement sont constatés dans l'exercice pour lequel ils sont approuvés. Les crédits parlementaires pour les dépenses en capital seront inclus dans les fonds supplémentaires obtenus par le Budget 2016. Tout fonds d'immobilisations inutilisé sera reporté à des exercices futurs. Les crédits parlementaires inutilisés pour l'acquisition d'objets pour la collection seront reportés au prochain exercice.

Les produits d'exploitation sont constatés dans l'exercice où les services sont fournis. Les fonds reçus en retour pour des services à venir sont reportés. Les projections de recettes sont présentées d'une manière prudente, basées sur les expositions planifiées et leur fréquentation prévue dans leur exercice respectif.

Les dépenses sont projetées par responsabilité essentielle, comme le sont les ressources affectées, pour réaliser les priorités établies et les stratégies décrites ci-dessus. Cette méthode tient compte des dépenses rétrospectives.

Une hausse de 2 % par exercice a été intégrée aux dépenses salariales.

Les paiements en remplacement d'impôts (PERI) sont basés sur leurs plus récentes estimations. Une hausse de 2 % sur les cinq prochains exercices est anticipée.

Les actifs et passifs monétaires exprimés en devises étrangères (euro, USD, GBP) sont convertis en dollars canadiens au moyen du taux de change à la date de l'état de la situation financière.



Photo : MBAC

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-24	24-25
	Résultats	Planifiés	Planifiés	Planifiés	Planifiés	Planifiés	Planifiés
<b>Actif</b>							
À court terme							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 560 \$	4 560 \$	4 560 \$	4 560 \$	4 560 \$	4 560 \$	4 560 \$
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions	1 433	-	-	-	-	-	-
Placements	-	-	-	-	-	-	-
Placements soumis à des restrictions	7 150	5 638	5 638	5 638	5 638	5 638	5 638
Débiteurs	2 340	2 363	2 387	2 411	2 435	2 459	2 484
Stocks	872	881	890	900	911	921	932
Charges payées d'avance	1 204	1 216	1 228	1 240	1 252	1 265	1 278
	17 560	14 658	14 703	14 749	14 796	14 843	14 892
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	85 348	81 437	76 472	69 222	61 972	54 722	47 472
	102 909 \$	96 096 \$	91 176 \$	83 972 \$	76 769 \$	69 566 \$	62 365 \$
<b>Passif et actif net</b>							
<b>Passif</b>							
Passif à court terme							
Créditeurs et charges à payer	4 338 \$	4 381 \$	4 425 \$	4 469 \$	4 514 \$	4 559 \$	4 605 \$
Salaires et avantages sociaux à payer	1 742	1 759	1 777	1 795	1 813	1 831	1 849
Apports reportés pour l'acquisition d'objets pour la collection	1 840	-	-	-	-	-	-
Apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations	5 136	4 022	4 022	4 022	4 022	4 022	4 022
Autres apports reportés	1 491	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
	14 547	11 662	11 724	11 786	11 849	11 912	11 976
Avantages sociaux futurs	853	836	819	803	787	771	756
Apports reportés pour l'amortissement d'immobilisations	84 726	80 815	75 850	68 600	61 350	54 100	46 850
Total du passif	100 126 \$	93 313 \$	88 393 \$	81 189 \$	73 986 \$	66 783 \$	59 582 \$
<b>Actif net</b>							
Non affecté	2 045	2 045	2 045	2 045	2 045	2 045	2 045
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	2 783	2 783	2 783	2 783	2 783	2 783	2 783
	102 909 \$	96 096 \$	91 176 \$	83 972 \$	76 769 \$	69 566 \$	62 365 \$

## ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE L'ACTIF NET

pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	18-19 Résultats	19-20 Planifiés	20-21 Planifiés	21-22 Planifiés	22-23 Planifiés	23-24 Planifiés	24-25 Planifiés
<b>Actif net, début de l'exercice</b>							
Non affecté	1 548 \$	2 045 \$	2 045 \$	2 045 \$	2 045 \$	2 045 \$	2 045 \$
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
<b>Actif net, début de l'exercice</b>	<b>2 286</b>	<b>2 783</b>					
Résultat net d'exploitation pour l'exercice	497	-	-	-	-	-	-
<b>Actif net, fin de l'exercice</b>	<b>2 783 \$</b>						



Photo : MBAC

**ÉTAT DES RÉSULTATS**  
pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-24	24-25
	Résultats	Planifiés	Planifiés	Planifiés	Planifiés	Planifiés	Planifiés
<b>Crédits parlementaires</b>							
Pour les dépenses d'exploitation et les dépenses en immobilisations	43 462 \$	38 614 \$	38 674 \$	36 389 \$	36 389 \$	36 389 \$	36 389 \$
Crédits parlementaires à recevoir (demande de financement projeté pour les conventions collectives)	–	550	1 470	1 980	2 500	3 003	3 570
Crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations	(8 005)	(3 225)	(3 285)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
Amortissement d'apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations	7 911	7 950	7 950	7 950	7 950	7 950	7 950
	43 368	43 889	44 809	45 319	45 839	46 342	46 909
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	2 058	1 840	–	–	–	–	–
Crédits reportés aux exercices ultérieurs	(1 840)	–	–	–	–	–	–
	8 218	9 840	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Total des crédits parlementaires	51 586	53 729	52 809	53 319	53 839	54 342	54 909
Produits d'exploitation et apports	18 111	16 467	13 430	14 347	12 902	13 502	13 102
	69 697	70 196	66 239	67 666	66 741	67 844	68 011
<b>Charges</b>							
Collection							
Exploitation	7 417	7 679	9 019	9 146	9 051	9 189	9 330
Acquisition d'objets pour la collection	12 199	11 790	8 450	8 450	8 450	8 450	8 450
Total - Collection	19 616	19 469	17 469	17 596	17 501	17 639	17 780
Rayonnement	18 144	15 477	15 478	15 398	15 201	15 900	15 602
Installations	21 445	24 426	22 468	22 703	22 971	23 276	23 586
Administration	9 995	10 824	10 824	11 969	11 068	11 029	11 043
Total des charges	69 200	70 196	66 239	67 666	66 741	67 844	68 011
<b>Résultat net d'exploitation</b>	<b>497 \$</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-24	24-25
	Résultats	Planifiés	Planifiés	Planifiés	Planifiés	Planifiés	Planifiés
<b>Activités d'exploitation</b>							
Encaissements de clients	9 033 \$	8 998 \$	8 515 \$	9 468 \$	8 653 \$	8 753 \$	8 853 \$
Crédits parlementaires reçus	43 533	43 939	44 859	45 369	45 889	46 392	46 959
Décaissements aux fournisseurs	(33 834)	(37 125)	(33 019)	(33 947)	(32 513)	(33 096)	(33 264)
Paiements liés aux salaires et avantages	(23 826)	(24 813)	(24 970)	(25 469)	(25 978)	(26 498)	(26 497)
Intérêts reçus	233	300	200	200	200	200	200
	(4 861)	(8 701)	(4 415)	(4 379)	(3 749)	(4 249)	(3 749)
<b>Activités d'investissement</b>							
Acquisition net de placements	1 908	1 512	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie total liés aux activités d'investissement	1 908	1 512	-	-	-	-	-
<b>Activités d'immobilisation</b>							
Paiements liés à l'acquisition d'immobilisations	(11 495)	(4 339)	(3 285)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
Flux de trésorerie total liés aux acquisitions d'immobilisations	(11 495)	(4 339)	(3 285)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
<b>Activités de financement</b>							
Financement pour l'acquisition d'immobilisations	8 834	3 225	3 285	1 000	1 000	1 000	1 000
Apports affectés et produits financiers connexes	4 729	6 869	4 415	4 379	3 749	4 249	3 749
	13 563	10 094	7 700	5 379	4 749	5 249	4 749
<b>Total des flux de trésorerie</b>	(885)	(1 434)	-	-	-	-	-
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de l'exercice</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 570	4 561	4 560	4 560	4 560	4 560	4 560
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions	1 309	1 433	-	-	-	-	-
	6 879	5 994	4 560	4 560	4 560	4 560	4 560
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de l'exercice</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 561	4 560	4 560	4 560	4 560	4 560	4 560
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions	1 433	-	-	-	-	-	-
<b>Trésorerie, fin d'exercice</b>	<b>5 994 \$</b>	<b>4 560 \$</b>					

Les tableaux ci-dessus sont présentés selon la comptabilité d'exercice.

## ETAT DES PRODUITS D'EXPLOITATION ET APPORTS

pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-24	24-25
	Résultats	Planifiés	Planifiés	Planifiés	Planifiés	Planifiés	Planifiés
<b>Produits d'exploitation</b>							
Librairie et édition	2 891 \$	2 800 \$	2 700 \$	2 765 \$	2 700 \$	2 700 \$	2 700 \$
Droits d'entrée	2 827	3 013	2 910	3 683	2 928	2 928	2 928
Stationnement	1 342	1 245	1 260	1 250	1 230	1 230	1 230
Droits d'adhésion	768	802	700	750	700	725	750
Location d'espaces publics	339	301	300	350	400	450	500
Services d'éducation	189	170	150	150	150	150	150
Recouvrement des charges – prêts d'objets d'art	216	214	200	200	200	200	200
Expositions itinérantes	242	317	150	150	150	150	150
Guides audio	18	16	–	–	–	–	–
Services alimentaires	62	90	125	150	175	200	225
Intérêts	222	300	200	200	200	200	200
Divers	17	30	20	20	20	20	20
	9 133	9 298	8 715	9 668	8 853	8 953	9 053
<b>Commandites et apports</b>							
Commandites	230	100	100	100	100	100	100
Apports en objets pour la collection	4 470	2 500	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Provenant de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada	3 563	3 656	2 515	2 779	2 149	2 649	2 149
Provenant de particuliers, personnes morales et fondations	715	913	1 100	800	800	800	800
	8 978	7 169	4 715	4 679	4 049	4 549	4 049
	<b>18 111 \$</b>	<b>16 467 \$</b>	<b>13 430 \$</b>	<b>14 347 \$</b>	<b>12 902 \$</b>	<b>13 502 \$</b>	<b>13 102 \$</b>

À compter de 2019-2020, les données financières ne représentent que des estimations et peuvent changer.

## BUDGET DES IMMOBILISATIONS

pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-24	24-25
	Résultats	Planifiés	Planifiés	Planifiés	Planifiés	Planifiés	Planifiés
<b>Contributions reportées pour l'acquisition d'immobilisations au début de l'exercice</b>	6 904 \$	5 136 \$	4 022 \$	4 022 \$	4 022 \$	4 022 \$	4 022 \$
Crédits parlementaires	8 005	3 225	3 285	1 000	1 000	1 000	1 000
Crédits affectés pour l'acquisition d'immobilisations	829	–	–	–	–	–	–
<b>Total disponible</b>	<b>15 738</b>	<b>8 361</b>	<b>7 307</b>	<b>5 022</b>	<b>5 022</b>	<b>5 022</b>	<b>5 022</b>
<b>Acquisition d'immobilisations</b>	<b>10 602</b>	<b>4 339</b>	<b>3 285</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>
<b>Contributions reportées pour l'acquisition d'immobilisations au fin de l'exercice</b>	<b>5 136</b>	<b>4 022</b>					
<b>Immobilisations</b>							
Valeur comptable nette au début de l'exercice	82 959	85 348	81 437	76 472	69 222	61 972	54 722
Acquisition d'immobilisations	10 602	4 339	3 285	1 000	1 000	1 000	1 000
	93 561	89 687	84 722	77 472	70 222	62 972	55 722
<b>Moins amortissement</b>							
Amortissement de l'immeuble	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898
Amortissement autres	4 315	4 352	4 352	4 352	4 352	4 352	4 352
	8 213	8 250	8 250	8 250	8 250	8 250	8 250
<b>Valeur comptable nette au début de l'exercice</b>	<b>85 348 \$</b>	<b>81 437 \$</b>	<b>76 472 \$</b>	<b>69 222 \$</b>	<b>61 972 \$</b>	<b>54 722 \$</b>	<b>47 472 \$</b>



Il faut comprendre que les renseignements fournis dans l'annexe représentent un instantané de l'impact et des mesures prises durant la période du 14 mars 2020 — date de la fermeture du Musée au public en raison de la COVID 19 — jusqu'au 18 juillet 2020, moment de sa réouverture avec des mesures spéciales visant à contenir la transmission du virus. Les prévisions financières révisées s'y trouvent également. Au fil de l'évolution de la situation, ces facteurs peuvent changer.

## 1. L'IMPACT

### a. Les activités

Le Musée ferme ses portes au public le 14 mars 2020 et plusieurs de ses secteurs de programmation — surtout ceux concernant les activités sur place — sont touchés. Les visiteurs n'ont plus accès à ses expositions temporaires et aux salles de la collection permanente, à sa boutique, à sa bibliothèque et à ses autres aires publiques. Tous les programmes publics et éducatifs offerts sur place sont annulés. Plusieurs projets d'exposition sont soit prolongés, soit retardés ou annulés. Certains projets de rayonnement avec des partenaires canadiens et étrangers sont suspendus ou se poursuivent avec une interaction minimale.

En outre, les prêts existants de la collection nationale à d'autres musées sont prolongés, en raison de la fermeture de ces institutions. L'analyse des nouvelles demandes de prêts reçus par le Musée sont suspendues.

Pour maintenir un lien avec le public, tout en offrant une programmation pertinente, le Musée fait progresser les produits numériques existants et accélère le développement de nouveaux produits. Les programmes numériques du site web beaux-arts.ca sont augmentés et bonifiés.

Le Musée accentue aussi sa présence dans les médias sociaux, qui offrent des modes interactifs de découvrir l'art virtuellement.

Tout en déployant des programmations numériques bonifiées, le Musée poursuit également ses communications numériques et ses publications virtuelles régulières. Aux abonnés, il distribue régulièrement le Magazine MBAC et l'infolettre, et, en avril 2020, il publie sa revue savante annuelle, *Revue du MBAC*, téléchargeable par le site web de l'University of Toronto Press (<https://ngcr.utpjournals.press/toc/ngcr/current>).

Après sa réouverture le 18 juillet, pour offrir aux visiteurs un bon éventail de programmes sur place, il communique avec les prêteurs et les artistes, et peut ainsi prolonger trois de ses expositions temporaires. En outre, le travail se poursuit afin de présenter de nouvelles initiatives éducatives et de programmation publique — tant sur place qu'en ligne —, qui comprendront : des ressources pour les enseignants à l'automne 2020, une exploration interactive de la collection nationale avec distanciation sociale et des arrêts audio autoguidés d'*Ábadakone*, accessibles sur appareils mobiles.

### b. Les services

En raison de la fermeture de son édifice, le Musée ne recense aucune fréquentation du 14 mars au 18 juillet. Pour accueillir de nouveau les visiteurs, il réussit à obtenir deux commandites lui permettant d'offrir l'entrée jusqu'au 7 septembre 2020.

Dans le contexte opérationnel actuel dû à la COVID 19, l'expérience des visiteurs sur place a été profondément affectée. La distanciation sociale et les limites aux rassemblements

publics ont mené à la mise en œuvre de mesures conçues pour offrir un milieu sécuritaire tant aux visiteurs qu'au personnel.

Depuis la réouverture, la fréquentation atteint en moyenne 3 600 personnes par semaine ou environ 26 % de la fréquentation traditionnelle de cette période durant les exercices précédents. En tout, 60 000 personnes avaient visité le Musée du 18 juillet au 21 décembre 2020, quand fut annoncée une seconde fermeture en raison de la pandémie.

Le Musée a révisé les projections de fréquentation annuelle, d'une cible de 400 000 visiteurs à 54 000 d'ici le 31 mars 2021, ce qui représente une baisse d'environ 86 % comparativement aux projections initiales et une baisse de 87 % comparativement aux 408 363 visiteurs du dernier exercice.

### **c. L'effectif**

Depuis le 14 mars, la plupart des employés du Musée télétravaillent. Un petit nombre d'employés continuent de travailler sur place durant la fermeture afin de veiller aux fonctions essentielles, dont le personnel des Services de protection, de la Conservation, des Services techniques et de la Gestion des installations.

Durant la période de fermeture, puisqu'aucune recette ne compense les dépenses salariales, les contrats à durée déterminée ayant pris fin le 31 mars 2020 n'ont pas été renouvelés, il y a eu une réduction importante des heures à temps partiel et le Musée n'a eu aucun besoin d'employés en disponibilité ou d'heures supplémentaires, et aucun poste vacant et saisonnier n'a été doté.

Le Musée a préparé une liste de redéploiement des employés touchés par la réduction de la charge de travail due à la COVID 19, dont la direction peut se servir si certaines divisions ont besoin d'aide additionnelle.

Après la réouverture, environ 50 % des employés poursuivent le télétravail et seuls les employés dont les exigences d'emploi sont liées aux espaces physiques du Musée ont travaillé sur place jusqu'à la seconde fermeture en décembre 2020.

### **d. Les aspects financiers**

Durant la fermeture de l'édifice, la fréquentation, traditionnellement à son sommet durant le printemps et l'été, est réduite à zéro. Ainsi, cette fermeture de quatre mois signifie une absence de recettes tirées des droits d'entrée, de la location d'aires publiques, des programmes éducatifs, des prêts d'œuvres d'art, des expositions itinérantes, des audioguides et des services de restauration. Le Musée a donc constaté une réduction des recettes de 96 % (une baisse de 2 500 000 \$ contre la même période de 2019-2020) durant le premier trimestre (du 1er avril au 30 juin) de l'exercice 2020-2021.

Les commandites et les apports, y compris les apports en objet pour la collection, chutent également, totalisant 103 000 \$ contre 282 000 \$ durant le même trimestre de l'exercice précédent. Vu l'importance des pertes de recettes, le Musée a procédé dans la mesure du possible à une réduction des coûts connexes dans les limites des ententes et contrats existants.

Il a été le premier musée national de la Région de la capitale nationale à officiellement ouvrir ses portes au public le 18 juillet 2020. Il a réembauché certains employés et augmenté les heures du personnel de première ligne pour appuyer un horaire d'ouverture de quatre jours par semaine.

Les coûts de sa réouverture au public découlent des mesures requises pour assurer un environnement sécuritaire tant pour les visiteurs que le personnel. Les coûts ponctuels comprennent les modifications

aux installations, soit les lieux d'interaction publique et les points de vente, la signalisation, les stations de désinfection des mains et autres mesures en conformité aux lignes directrices de distanciation sociale. Les coûts permanents comprendront un entretien bonifié et une augmentation de la sécurité pour contrôler la capacité et renforcer les règles de distanciation sociale.

## 2. LES MESURES

### a. Réception de fonds d'urgence

Le 18 juin 2020, le Musée a reçu confirmation d'un financement d'urgence de 4 800 000 \$, lui permettant de rouvrir le 18 juillet selon un horaire de quatre jours par semaine, du jeudi au dimanche, et comblant aussi les coûts additionnels ponctuels et permanents liés à la réouverture durant la pandémie de COVID 19 en cours. Ce financement compense aussi partiellement les ressources affectées par l'absence de recettes durant la période de fermeture.

Malgré la réouverture, le Musée reste sévèrement touché par la COVID 19. Les problèmes additionnels comprennent la distanciation sociale, les limites sur les rassemblements publics et les mesures nécessaires pour assurer un environnement sécuritaire pour les visiteurs et le personnel – qui tous ont des répercussions négatives sur l'expérience des visiteurs.

Les premières estimations de la fréquentation pour l'exercice 2021-2022 visent 25 à 33 % des niveaux précédant la pandémie. Compte tenu de la chute radicale du tourisme et des visites de groupes scolaires — des marchés majeurs pour le Musée —, le modèle d'affaires subira des pressions extrêmes durant plusieurs exercices jusqu'au retour des niveaux de fréquentation traditionnels de 400 000 visiteurs. Cette baisse

de fréquentation et de recettes afférentes nuira gravement à la capacité du Musée de fournir programmes publics et activités.

Les fonds d'aide d'urgence reçus en juin ont fourni au Musée des ressources opportunes et nécessaires, lui permettant de rouvrir au public et d'offrir une programmation pour le reste de 2020-2021. Sans la poursuite d'un certain niveau de fonds d'urgence, il est peu probable que le Musée puisse présenter des programmes adéquats dans ses salles et ouvrir pleinement au public après la levée des restrictions liées à la fermeture. Des discussions auront lieu avec le gouvernement fédéral sur des solutions de financement pour l'exercice 2021-2022 et au-delà, puisque le Musée, à l'instar d'autres musées nationaux, planifie son retour à une reprise complète des conditions opérationnelles pré-pandémiques.

Les tableaux qui suivent illustrent les recettes et dépenses réelles du premier trimestre de 2020-2021 (du 1<sup>er</sup> avril au 30 juin 2020) et présente les projections des recettes et dépenses au 31 mars 2021.

### b. L'aide d'urgence

Au cours de 2020, le Musée des beaux-arts du Canada a fait don de 350 masques N95 à l'Hôpital d'Ottawa. Il a également donné des gants aux travailleurs de la santé de première ligne. En outre, il a pu offrir des panneaux de plexiglas à des supermarchés locaux pour servir de boucliers.

### c. Des mesures de relance anticipées

Dans le plan actuel, aucune mesure particulière relative à la reprise générale de la pandémie n'a été approuvée à ce jour.

## PRODUITS D'EXPLOITATION

(en 000 \$)	JUIN 2020	JUIN 2019	ÉCART		MARS 2021 PLANIFIÉS AVANT LA COVID-19	MARS 2021 PROJETÉS AVEC LA COVID-19	ÉCART	
Librairie et édition	8	876	-868	-99 %	2 700	481	-2 219	-82 %
Droits d'entrée	-	750	-750	-100 %	2 910	200	-2 710	-93 %
Stationnement	21	305	-284	-93 %	1 260	314	-946	-75 %
Droits d'adhésion	50	200	-150	-75 %	700	220	-480	-69 %
Location d'espaces publics	-	108	-108	-100 %	300	-	-300	-100 %
Services d'éducation	-	129	-129	-100 %	150	-	-150	-100 %
Prêts d'objets d'art	-	3	-3	-100 %	200	-	-200	-100 %
Expositions itinérantes	-	150	-150	-100 %	150	127	-23	-15 %
Guides audio	-	6	-6	-100 %	-	-	-	0 %
Services alimentaires	-	8	-8	-100 %	125	-	-125	-100 %
Intérêts	35	77	-42	-55 %	200	75	-125	-63 %
Divers	1	6	-5	-83 %	20	150	30	150 %
<b>Produits d'exploitation totaux</b>	<b>115</b>	<b>2 618</b>	<b>-2 503</b>	<b>-96 %</b>	<b>8 715</b>	<b>1 467</b>	<b>-7 248</b>	<b>-83 %</b>

## COMMANDITES ET APPORTS

(en 000 \$)	JUIN 2020	JUIN 2019	ÉCART		MARS 2021 PLANIFIÉS AVANT LA COVID-19	MARS 2021 PROJETÉS AVEC LA COVID-19	ÉCART	
Commandites	10	48	- 38	- 79 %	100	50	- 50	- 50 %
Apports								
Apports en objets pour la collection	1	-	1		1,000	1 000	-	0 %
Provenant de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada	75	75	-	-		1 857	- 658	- 26 %
Provenant de particuliers, personnes morales et fondations	17	159	- 142	- 89 %	1,100	650	- 450	- 41 %
<b>Commandites et apports totaux</b>	<b>103</b>	<b>282</b>	<b>- 179</b>	<b>- 64 %</b>	<b>4 715</b>	<b>3 557</b>	<b>- 1 158</b>	<b>- 25 %</b>



Photo : MBAC

## CHARGES

(en 000 \$)	JUIN 2020	JUIN 2019	ÉCART		MARS 2021 PLANIFIÉS AVANT LA COVID-19	MARS 2021 PROJETÉS AVEC LA COVID-19	ÉCART	
Salaires et avantages sociaux	5 621	6 245	- 624	90 %	24 970	24 250	- 720	97 %
Acquisition d'objets pour la collection	506	1 471	- 965	34 %	7 450	7 200	- 250	97 %
Apports en objets de collection	1	-	1	0 %	1 000	1 000	-	100 %
Amortissement des immobilisations	2 063	2 063	-	100 %	8 250	8 250	-	100 %
Paiements en remplacement d'impôts	773	841	- 68	92 %	3 261	3 203	- 58	98 %
Services professionnels et spéciaux	598	783	- 185	76 %	3 706	4 200	494	113 %
Assurances	199	428	- 229	46 %	250	400	150	160 %
Réparations et entretien des bâtiments et du matériel	653	1 068	- 415	61 %	4 204	4 000	- 204	95 %
Services de protection	170	795	- 625	21 %	3 218	2 500	- 718	78 %
Services publics, fournitures et approvisionnements	309	661	- 352	47 %	2 900	2 204	- 696	76 %
Fret, camionnage et affranchissement	4	773	- 769	1 %	1 300	1 106	- 194	85 %
Déplacements de fonctionnaires	2	176	- 174	1 %	400	25	- 375	6 %
Déplacements de non-fonctionnaires	1	149	- 148	1 %	300	25	- 275	8 %
Accueil	-	26	- 26	0 %	150	10	- 140	7 %

## CHARGES

(en 000 \$)	JUIN 2020	JUIN 2019	ÉCART		MARS 2021 PLANIFIÉS AVANT LA COVID-19	MARS 2021 PROJETÉS AVEC LA COVID-19	ÉCART	
Conférences, formation et déplacements connexes	-	47	47	0%	100	40	- 60	40 %
Publications	31	69	-38	45 %	1 000	570	- 430	57 %
Coût des ventes – Boutique	4	318	- 314	1 %	1 400	300	- 1 100	21 %
Publicité	26	429	- 403	6 %	800	520	- 280	65 %
Loyer	149	116	33	128 %	850	850	-	100 %
Communications	29	57	- 28	51 %	250	183	- 67	73 %
Achats pour la bibliothèque	82	96	- 14	85 %	200	200	-	100 %
Location de matériel	20	41	- 21	49 %	100	66	- 34	66 %
Programme de bourses de recherche	-	-	-	0 %	100	-	- 100	0 %
Charges diverses	10	17	- 7	59 %	80	70	- 10	88 %
<b>Total des charges</b>	<b>11 251</b>	<b>16 669</b>	<b>- 5 418</b>	<b>67 %</b>	<b>66 239</b>	<b>61 172</b>	<b>- 5 067</b>	<b>92 %</b>



Photo : MBAC







Photo : MBAC

Musée des beaux-arts du Canada  
380, promenade Sussex  
Ottawa (ON) K1N 9N4  
613-990-1985  
[www.beaux-arts.ca](http://www.beaux-arts.ca)

Canada 