



**SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE  
ET BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET  
D'IMMOBILISATIONS**

**De 2004–2005 à 2008–2009**

Le Musée des beaux-arts du Canada  
et son affilié

Le Musée canadien de la  
photographie contemporaine

**Musée des beaux-arts du  
Canada**

380, promenade Sussex  
C.P. 427, succursale A  
Ottawa (Ontario)  
K1N 9N4  
(613) 990-1985  
[www.beaux-arts.ca](http://www.beaux-arts.ca)

**Musée canadien de la  
photographie contemporaine**

1, canal Rideau  
C.P. 465, succursale A  
Ottawa (Ontario)  
K1N 9N6  
(613) 990-8257  
[www.mcpc.beaux-arts.ca](http://www.mcpc.beaux-arts.ca)



Musée des beaux-arts  
du Canada

National Gallery  
of Canada



Musée canadien  
de la photographie  
contemporaine

Canadian Museum  
of Contemporary  
Photography

**SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE  
ET BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET  
D'IMMOBILISATIONS**

**De 2004–2005 à 2008–2009**

**Le Musée des beaux-arts du Canada  
et son affilié**

**Le Musée canadien de la  
photographie contemporaine**

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Président

Donald R. Sobey, Stellarton  
(Nouvelle-Écosse)

### Vice-présidente

Merla Beckerman, West Vancouver  
(Colombie-Britannique)

### Administrateurs

Ardyth Webster Brott, Hamilton (Ontario)

Helen Graham, Toronto (Ontario)

Mina Grossman-Ianni, Amherstburg  
(Ontario)

Rhoda Kokiapik, Inukjuak, Nunavik  
(Québec)

Robert Perry, Regina (Saskatchewan)

Réjane Sanschagrin, Shawinigan (Québec)

Joseph-Richard Veilleux, Saint-Georges  
(Québec)

Meeka Walsh, Winnipeg (Manitoba)

## HAUTE DIRECTION

Pierre Théberge, O.C., C.Q., directeur

David Franklin, sous-directeur,  
conservateur en chef

Frances Cameron, sous-directrice,  
Administration et Finances

Daniel Amadei, directeur, Expositions et  
Installations

Ruben Benmergui, directeur, Relations  
employeur/employés

Joanne Charette, directrice, Affaires  
publiques

Mayo Graham, directrice, Rayonnement  
national et Relations internationales

Martha Hanna, directrice, Musée canadien  
de la photographie contemporaine

Marie Claire Morin, présidente-directrice  
générale de la Fondation du MBAC et  
directrice, Développement

## Sommaire

<b>3</b>	Historique
<b>4</b>	Mandat
<b>4</b>	Mission
<b>4</b>	Vision
<b>5</b>	Valeurs
<b>5</b>	Structure de la société
<b>5</b>	Installations
<b>6</b>	Collections
<b>6</b>	Ressources financières
<b>7</b>	Principales activités
<b>10</b>	L'analyse environnementale
<b>13</b>	Résultats obtenus en 2003-2004
<b>18</b>	Les questions stratégiques
<b>19</b>	Les objectifs, stratégies, activités et mesures du rendement
<b>26</b>	Le plan financier et les budgets
<b>27</b>	États financiers

## HISTORIQUE

L'AN PROCHAIN, LE MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA (MBAC) FÊTERA LE 125<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE DE SA FONDATION EN 1880 PAR LE GOUVERNEUR GÉNÉRAL DE L'ÉPOQUE, LE MARQUIS DE LORNE, ET CELUI DE LA FONDATION PARALLÈLE DE L'ACADÉMIE ROYALE DES ARTS DU CANADA. AVEC *LA LOI DE LA GALERIE NATIONALE DU CANADA* DE 1913, LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL ASSUME LA RESPONSABILITÉ DU TOUT JEUNE MUSÉE, RÔLE QU'IL CONTINUE D'ASSUMER À MESURE QUE D'AUTRES LOIS SONT ADOPTÉES AU FIL DES ANS. EN 1985, LE PARLEMENT CRÉE LE MUSÉE CANADIEN DE LA PHOTOGRAPHIE CONTEMPORAINE (MCPC) À TITRE D'AFFILIÉ DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA. LE 1<sup>er</sup> JUILLET 1990, *LA LOI SUR LES MUSÉES* CONSTITUE LE MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA EN SOCIÉTÉ D'ÉTAT.

(Dans le présent sommaire et à moins d'indication contraire, les expressions « le Musée des beaux-arts du Canada » et « le Musée » englobent le MCPC.)

## LE MANDAT

*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. (Loi sur les musées de 1990, c. 3)*

Le MCPC poursuit le mandat confié au Service de la photographie de l'Office national du film dont il est issu, à savoir : *collectionner, interpréter et faire connaître la photographie canadienne contemporaine, non seulement à titre d'art, mais aussi à titre de documentaire de l'évolution sociale.*

## LA MISSION

*La force du Musée des beaux-arts du Canada réside dans ses collections, en particulier d'art canadien, et dans la possibilité, pour le public, d'y avoir accès dans tout le pays. Ces collections favorisent l'appréciation d'œuvres d'une très grande qualité artistique qui témoignent du passé, célèbrent le présent et sondent l'avenir. Les collections doivent être enrichies, préservées et interprétées, et le public doit pouvoir en jouir pleinement, tant pour le plaisir et l'intelligence que pour la recherche et l'avancement des connaissances.*

## LA VISION

*Le Musée des beaux-arts du Canada s'efforce d'éveiller chez les Canadiens et les Canadiennes un sentiment d'identité et de fierté dans le riche patrimoine artistique du Canada. Par ses collections, ses expositions sur place et en tournée, ses publications et ses programmes éducatifs, ses programmes de formation professionnelle et ses projets en ligne, le Musée souhaite être un modèle d'excellence dans l'avancement des connaissances dans le domaine des arts visuels, au pays comme à l'étranger. Grâce à sa collaboration avec des institutions canadiennes et étrangères, le Musée cherche à rendre l'art accessible, significatif et essentiel à des publics variés de tous les âges.*



## LES VALEURS

**L’accessibilité** – Les programmes sont conçus en fonction du public, c’est-à-dire non seulement des visiteurs du Musée, mais de toute la population canadienne.

**L’excellence et l’érudition** – Le Musée cherche sans cesse à surpasser les normes élevées qu’il s’est données au fil des ans dans toutes ses activités, de la recherche aux acquisitions et aux expositions, en passant par les publications et les programmes publics.

**La responsabilité sociale** – Le Musée respecte toutes ses obligations juridiques ainsi que ses obligations en matière d’orientations publiques.

**Le leadership** – Le Musée s’acquitte de son rôle de chef de file reconnu parmi les musées d’art nationaux et étrangers.

**La collaboration** – Le Musée collabore avec le réseau des musées d’art de toutes les régions du Canada et de l’étranger, ainsi qu’avec ses partenaires du gouvernement canadien.

## LA STRUCTURE DE LA SOCIÉTÉ

Aux termes de la *Loi sur les musées*, le Musée est géré par un conseil d’administration, qui rend compte de sa gestion au Parlement par l’intermédiaire de la ministre du Patrimoine canadien. Les 11 membres du conseil d’administration, qui représentent toutes les régions du pays, sont nommés par le gouverneur en conseil. Le rôle du conseil d’administration est d’établir l’orientation stratégique du Musée et de veiller à son bon fonctionnement, avec l’aide de six comités : le comité exécutif, le comité d’acquisitions, le comité consultatif du MCPC, le comité de la vérification et des finances, le comité des programmes publics et le comité de régie d’entreprise.

Le conseil d’administration confie au directeur du Musée le soin de voir au bon fonctionnement quotidien du Musée. Le directeur du Musée des beaux-arts du Canada est appuyé par deux sous-directeurs et six directeurs.

Le MBAC et le MCPC emploient ensemble 310 employés permanents et nommés pour une période déterminée (252 à temps plein, 19 à temps partiel et 39 en disponibilité). En outre, le Musée bénéficie chaque année de plus de 37 000 heures de travail effectuées par 275 bénévoles dévoués qui prêtent leur aide à une vaste gamme d’activités.

## LES INSTALLATIONS

Les avoirs immobiliers du Musée comprennent son bâtiment prestigieux du 380 de la promenade Sussex, inauguré le 21 mai 1988; le Musée canadien de la photographie contemporaine situé au 1, canal Rideau (loué de la Commission de la capitale nationale) et qui a ouvert ses portes le 6 mai 1992; une installation d’entreposage d’œuvres d’art; et le Pavillon du Canada à Venise, siège du Canada à la Biennale de Venise, en Italie.

Le Musée compte 110 salles d'exposition, la chapelle Rideau, une bibliothèque, un auditorium de 400 places, une salle de conférences de 90 places, une cafétéria, un café, un amphithéâtre extérieur, une librairie, des salles de cours, des studios-ateliers, ainsi qu'un stationnement intérieur de deux étages. Le Musée compte également des laboratoires de conservation et de restauration, des services photographiques et multimédias, des réserves pour les biens artistiques et non artistiques, des salles de contrôle de la sécurité, des ateliers et des bureaux.

Les installations du Musée canadien de la photographie contemporaine comprennent des aires publiques réparties sur plusieurs étages, une salle d'exposition polyvalente, un théâtre de 50 places, une boutique ainsi que des ateliers et des bureaux.

## LES COLLECTIONS

La collection d'art canadien que le Musée rassemble depuis 1880 est la plus vaste et la plus importante de toutes. Le Musée possède aussi une excellente collection d'œuvres d'art de l'Europe de l'Ouest, du Moyen Âge à aujourd'hui, qui permet de situer l'art canadien dans son vaste contexte en montrant comment les arts visuels au pays ont été influencés et ont évolué.

Les collections du Musée comprennent plus de 35 000 œuvres d'art, achetées ou reçues en don. Quelque 1 200 œuvres parmi les plus importantes du Musée – soit plus de 30 p. 100 de ses peintures et sculptures – sont en tout temps exposées dans les salles de la collection permanente.

La collection du MCPC réunit environ 160 000 images, dont 144 000 sont des négatifs et des transparents, et 16 000 sont des épreuves. Les œuvres sont présentées dans les salles du MCPC dans le cadre d'un programme d'expositions périodiques.

De 800 à 1 200 œuvres du Musée et du MCPC sont prêtées annuellement, la plupart à des musées d'art publics au pays et à l'étranger.

En plus d'œuvres d'art, le Musée fait l'acquisition de documents de recherche. Sa Bibliothèque conserve la plus grande collection canadienne de documents de recherche consacrés à l'histoire des arts visuels.

## LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Chaque année, le Musée reçoit des crédits parlementaires du gouvernement du Canada, qu'il complète par des activités productrices de recettes. Il bénéficie également du soutien financier de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada, qui recueille des fonds à l'appui du Musée, surtout pour la constitution d'un fonds de dotation, mais également pour l'obtention de financement privé destiné à des projets spéciaux.

Les ressources du Musée pour l'exercice 2004–2005 s'élèveront à 52 360 000 \$, dont 44 585 000 \$ (85 p. 100) proviendront des crédits parlementaires. Le solde de 7 775 000 \$ (environ 15 p. 100 des besoins totaux) représente les recettes brutes et les contributions que le Musée compte obtenir au cours du prochain exercice.

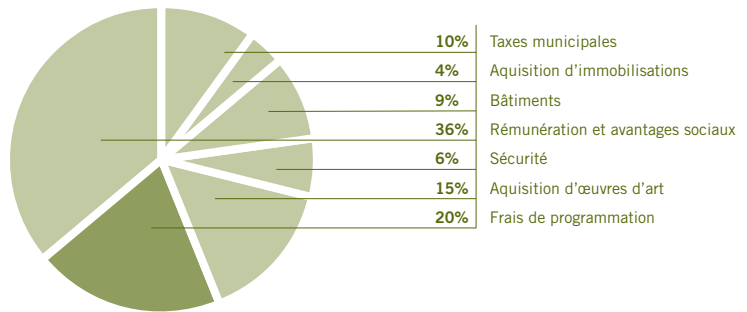
Le Musée doit assumer chaque année certains coûts fixes, comme le montre la Figure 1 ci-dessous. Ces coûts représentent 80 p. 100 de ses dépenses. Toutes les autres activités du Musée, comme les expositions à Ottawa et les expositions itinérantes, le rayonnement électronique, les programmes éducatifs, les publications, les acquisitions de la Bibliothèque,



la gestion des collections et les activités administratives, doivent être financées à même les frais de programmation, qui ne représentent que 20 p. 100 du budget total du Musée.

Le budget d'acquisitions, que le gouvernement a fait passer en 2003–2004 de six à huit millions de dollars par année, est géré par l'intermédiaire d'un compte spécial. Tout solde en fin d'exercice est conservé pour financer les acquisitions effectuées au cours des exercices suivants.

### Les coûts fixes par rapport aux frais de programmation 2004–2005

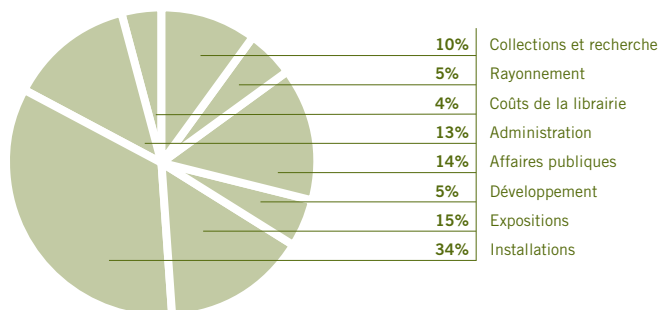


## LES PRINCIPALES ACTIVITÉS

Sept grandes sphères d'activité permettent au Musée de s'acquitter de son mandat. Ce sont : les collections et la recherche, les expositions, le rayonnement, les affaires publiques, le développement, les installations et l'administration.

La Figure 2 illustre les prévisions des dépenses de chacune de ces activités. La plus grande partie des ressources du Musée (34 p. 100) est consacrée à l'entretien et à la réparation des installations. Les ressources combinées du rayonnement et des affaires publiques (19 p. 100) représentent les ressources totales consacrées par le Musée à l'atteinte de son objectif prioritaire, à savoir rejoindre un public canadien plus vaste et plus diversifié, ce qui représente une augmentation de 2 p. 100 par rapport aux prévisions du plan de 2003–2004.

### Les dépenses par activité (excluant les achats d'œuvres d'art) 2004–2005



### **Collections et recherche**

L'activité collections et recherche est au cœur du mandat du Musée. Elle comprend l'acquisition, la restauration et la conservation des œuvres, la Bibliothèque, le programme de bourses et la gestion des collections. Les collections préservent le patrimoine du pays pour les générations futures et constituent le fondement des recherches, des expositions présentées dans la capitale nationale et des expositions itinérantes du Musée, ainsi que de ses prêts aux musées du pays et de l'étranger. Les documents de recherche, conservés à la Bibliothèque et accessibles en ligne, sont une importante source d'information pour les conservateurs, les chercheurs et les universitaires; de même, le grand public peut les consulter sur place et par l'intermédiaire d'établissements d'enseignement, de bibliothèques et de musées d'art du Canada.

Les acquisitions enrichissent les collections et en comblent les lacunes. Les conservateurs doivent demeurer à l'affût pour trouver des œuvres à acquérir et à verser aux diverses collections du Musée. Ils doivent également entreprendre des recherches pour vérifier l'authenticité, la provenance, la qualité et l'importance historique des œuvres des collections. Ces recherches savantes sont essentielles à la réputation d'excellence du Musée comme institution éducative, tant au Canada qu'à l'étranger. Leurs résultats sont accessibles aux chercheurs, aux musées et au public.

Les pratiques méticuleuses du Laboratoire de conservation et de restauration prolongent la vie des œuvres afin qu'elles puissent être appréciées par les générations futures d'amateurs d'art et de chercheurs.

La Gestion des collections est chargée de la documentation, de l'entreposage, de l'inventaire permanent des œuvres, de la gestion du programme de prêts, de l'assurance et de l'indemnisation.

### **Expositions**

Les expositions et les installations sont les principaux véhicules par lesquels le public a directement accès aux collections du Musée. La Gestion des expositions est chargée de la conception et de l'installation des collections permanentes et des expositions temporaires présentées au Musée, ainsi que des expositions itinérantes. Le programme d'expositions itinérantes du Musée, le plus important en Amérique du Nord, rejoint un large éventail d'institutions, dont celles des petites collectivités et des collectivités éloignées.

Le Musée vise à offrir aux visiteurs – dans ses installations d'Ottawa comme dans d'autres lieux d'exposition au pays et à l'étranger – un programme d'expositions équilibré et fascinant qui présente des œuvres réalisées avec divers médias et issues de périodes et de cultures différentes.

Le programme d'expositions comprend également les programmes multimédia et de gestion des droits d'auteur. Ces activités mettent les œuvres à la disposition du public par l'intermédiaire de CyberMuse, de l'Art Image Museum Consortium, de Rescol et du Réseau canadien d'information sur le patrimoine.

## **Rayonnement**

Le rayonnement national et les relations internationales visent à encourager un vaste accès aux collections, aux expositions et au savoir-faire du Musée dans tout le Canada et à l'étranger. Ils témoignent de la priorité qu'accorde le Musée à la conclusion de partenariats avec des musées d'art canadiens et étrangers, à l'établissement de liens entre les Canadiens et les Canadiennes des différentes régions du pays et à la participation d'un plus grand public.

Le personnel du Musée rend visite aux musées et aux communautés artistiques du pays afin de mieux comprendre leurs besoins, de favoriser le partage des collections nationales par l'entremise d'expositions itinérantes et de prêts, d'encourager la collaboration par la coproduction et la circulation d'expositions organisées par des musées d'art canadiens, et de faire connaître les occasions de formation et de perfectionnement au Musée (offertes aux boursiers, aux stagiaires, aux apprentis, aux conservateurs invités, etc.).

## **Affaires publiques**

L'objectif des affaires publiques est de favoriser la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels chez la population canadienne, et de mieux faire connaître les collections tant au Canada qu'à l'étranger.

La Division de l'éducation et des programmes publics favorise l'éducation permanente chez les personnes de tous les âges et de tous les milieux, en tenant compte des divers niveaux de capacité, de maîtrise et d'intérêt. Elle conçoit des programmes destinés aux écoles, aux familles, aux jeunes, aux adultes, aux aînés et aux personnes handicapées.

CyberMuse, l'outil éducatif en ligne du Musée, met en valeur les œuvres et les artistes représentés dans la collection permanente et s'adresse aux enfants, aux jeunes et aux enseignants. Ce site Web offre de l'information et des réflexions sur le monde des artistes et leur travail, et propose plus de 9 000 images, des vues panoramiques des galeries, des présentations audio et vidéo, ainsi qu'un nombre croissant d'entrevues et de biographies d'artistes.

Grâce à des publications savantes et à des catalogues, la Division des publications conserve la mémoire des expositions, des fonds et de la recherche du Musée, et joue un rôle essentiel en aidant le Musée à rejoindre un vaste public dispersé au Canada et à l'étranger.

La Division du marketing et des communications renforce l'image de marque et la réputation du Musée, en plus de faire connaître ses activités grâce aux relations avec les médias, à la publicité, aux relations communautaires, à la promotion, au tourisme et à Internet.

## **Développement**

Le développement comporte trois divisions qui s'efforcent d'établir des relations à long terme avec des particuliers et des entreprises, dans le but de générer des revenus du secteur privé qui appuieront le mandat du Musée.

La Division des adhésions et des dons annuels constitue et cherche à conserver un groupe d'amateurs d'art qui s'intéressent de près aux activités du Musée et à son avenir, et à recueillir ainsi des fonds sous forme de droits d'adhésion et de dons.

La Division du parrainage sollicite et recueille des dons en nature et en espèces pour appuyer les activités, les expositions et les événements spéciaux que le Musée organise et elle établit à cette fin des relations durables avec diverses entreprises.

La Division des événements spéciaux et des locations gère l'utilisation des aires publiques exceptionnelles du Musée de manière à accentuer la beauté de l'édifice, à intéresser de nouveaux publics, membres et amis, et à recueillir des fonds additionnels.

### **Installations**

Par cette activité, le Musée veille à ce que ses installations soient sûres, qu'elles conviennent à la préservation et à l'exposition des collections nationales, et qu'elles soient accessibles au public et sécuritaires pour les visiteurs et les employés.

La Division de la gestion et de la planification des immeubles assume la responsabilité générale des bâtiments et des propriétés connexes du Musée, ce qui englobe des aspects aussi variés que les télécommunications, les services alimentaires et le stationnement.

Les Services de protection doivent assurer la sécurité des collections, des visiteurs et du personnel sans empêcher l'accès et l'appréciation des œuvres d'art par le public. Cette mission est réalisée grâce à un savant mélange de présence physique (gardes de sécurité), de surveillance électronique (caméras, enregistrement vidéo numérique) et d'équipement (barres panique à retardement, p. ex.).

### **Administration**

L'administration du Musée définit l'orientation à suivre, exerce un contrôle et gère les ressources. Cette activité comprend la gestion des ressources humaines, financières, technologiques et de l'information, ainsi que le maintien de rapports avec le conseil d'administration et le gouvernement. Les responsables de cette fonction voient également au respect des obligations réglementaires et juridiques du Musée.

## **L'ANALYSE ENVIRONNEMENTALE**

Le plan d'entreprise de 2004–2005 à 2008–2009 est fondé sur l'analyse des résultats obtenus par le Musée dans l'atteinte des objectifs fixés dans le plan de 2003–2004 à 2007–2008, et sur l'évaluation de ses environnements externe et interne durant la période de planification. Un bon nombre de défis importants et de perspectives intéressantes ont été relevés.

### **L'ENVIRONNEMENT EXTERNE**

Dans le plan d'entreprise de l'an dernier, le Musée relevait quatre principaux facteurs externes capables d'influer sur sa capacité d'exécuter son mandat, de répondre aux priorités du gouvernement et d'atteindre les objectifs précisés dans le plan. Il s'agissait de la conjoncture économique, des priorités établies par le gouvernement, du profil démographique canadien, ainsi que de la nature et de la rapidité des changements technologiques. Si bon nombre des tendances sous-jacentes aux quatre facteurs demeurent à peu près les mêmes, certains changements importants ont eu lieu et se répercuteront sur le rendement du Musée.

### **La conjoncture économique**

En 2003, la situation économique a été moins favorable que prévu en début d'année en raison d'événements au pays et à l'étranger. Il en a résulté un ralentissement important de l'industrie touristique. Quoique des indices montrent qu'il est possible de compenser cette baisse en 2004 et que la croissance du PIB pourrait atteindre 3 p. 100 pendant la période de planification, la durabilité de la reprise économique américaine et l'appréciation du dollar canadien rendent plutôt incertain le rendement économique du pays à court et à moyen termes. Les prévisions à long terme pour l'industrie touristique laissent cependant entrevoir une croissance en raison de la taille de la génération d'après-guerre, qui vieillit et se trouve plutôt à l'aise financièrement.

Les prix du marché de l'art mondial continuent d'augmenter. Soulignons, entre autres, que les prix de la photographie contemporaine ont presque doublé de décembre 1997 à juin 2003. La hausse en flèche des prix rend difficile l'acquisition d'œuvres mais est partiellement compensée par la force relative actuelle du dollar canadien.

### **Les orientations gouvernementales**

Le gouvernement fédéral vise toujours l'équilibre budgétaire et la réduction de la dette nationale. Pour assurer que les dépenses publiques sont sous contrôle et conformes à l'évolution des priorités, le gouvernement a annoncé un examen de tous les programmes et de toutes les dépenses, un blocage de la plupart des grands projets d'immobilisations et l'engagement à financer de nouvelles initiatives par la redistribution des fonds alloués aux programmes existants.

De même, le gouvernement a clairement déclaré son intention d'être plus ouvert, responsable et sensible envers la population, d'adopter des directives claires et d'exiger un meilleur respect des normes de la part des représentants élus et des fonctionnaires.

Aux niveaux provincial et municipal, les compressions budgétaires ont entraîné la réduction ou l'élimination de la programmation artistique dans le système scolaire, ce qui a accru les demandes envers les musées d'art publics.

### **La démographie**

Près de 30 p. 100 de la population canadienne aura entre 50 et 59 ans durant la période de planification. Le vieillissement de la population donne accès à un vaste marché potentiel de retraités qui privilégient les voyages de découverte.

Par ailleurs, les personnes nées entre 1977 et 1995 représentent un segment de la population de plus en plus important. Les jeunes adultes qui voyagent recherchent des activités récréotouristiques davantage axées sur l'action et le divertissement, et des expériences de découverte riches en savoir.

La croissance par habitant de la population immigrante du Canada et le transfert des sources d'immigration vers des pays non occidentaux sont également dignes de mention. Dans les grands centres urbains du Canada, les minorités visibles représentent plus de 50 p. 100 de la population.

### **Les changements technologiques**

Le Canada demeure l'un des pays les plus « branchés » du monde. En 2002, dans plus de sept millions de foyers, au moins un membre utilisait régulièrement Internet. On estime que 2,2 millions de foyers canadiens ont consacré quelque deux milliards de dollars au télémagasinage en 2001, passant 13,4 millions de commandes en ligne.

La voie du commerce électronique est sans aucun doute intéressante et avantageuse, mais les virus, le pourriel et le piratage forcent à une vigilance constante le Musée et les autres organisations qui dépendent largement de la technologie.

### **L'ENVIRONNEMENT INTERNE**

Quatre facteurs internes influenceront sur la capacité du Musée à atteindre ses objectifs durant la période de planification : les relations de travail, la possibilité pour le Musée de maintenir en poste son effectif et de recruter du personnel, le niveau des ressources disponibles et un grave problème d'espace.

**Les relations de travail**

En 2001, le Musée a négocié de nouvelles conventions collectives avec l'IPFPC et l'AFPC. La convention entre le Musée et l'AFPC a pris fin en juin 2003 et les négociations axées sur son renouvellement ont débuté en septembre 2003. Le Musée envisage avec optimisme la conclusion d'une entente mutuellement acceptable. La convention de l'IPFPC viendra à échéance en 2005.

**Le maintien du personnel et le recrutement**

Durant la période de planification, 28 p. 100 des employés actuels – 50 p. 100 du groupe des gestionnaires – pourront prendre leur retraite. Compte tenu du professionnalisme et des compétences spécialisées qu'exige le travail au Musée, il faudra chercher à maintenir en poste les employés plus âgés pendant que la relève sera formée. De nouvelles classifications des emplois, une meilleure rémunération et l'ouverture à la diversité seront nécessaires pour pallier à ce problème, mais les deux premières mesures dépendront d'un soutien gouvernemental accru.

**Les ressources du Musée**

Au cours de la dernière année, le gouvernement a approuvé une augmentation du budget d'acquisitions annuel de deux millions de dollars, portant celui-ci à huit millions de dollars par année, et a fourni un million de dollars supplémentaires annuellement pour aider à conserver les programmes de rayonnement du Musée. Ces fonds supplémentaires lui ont permis de continuer à enrichir sa collection, à effectuer de la recherche en histoire de l'art et à rejoindre davantage de Canadiens et de Canadiennes grâce à ses expositions itinérantes.

Cependant, d'autres difficultés financières doivent être résolues pour que le Musée puisse réaliser son mandat. Le Musée subit des pressions critiques : son budget est miné par l'inflation ainsi que par la hausse des coûts de fonctionnement et d'immobilisations de ses installations, il a un urgent besoin d'espace et il lui faut composer avec des systèmes de classification des postes et de rémunération désuets. Le Musée n'est pas en mesure de gagner les recettes suffisantes ou de redistribuer les fonds actuels nécessaires pour régler ces problèmes et devra demander des crédits supplémentaires au gouvernement.

**Les installations**

Pour faire face à son urgent besoin d'espace pour l'entreposage et les programmes éducatifs et d'expositions, le Musée a commandé, en 2002, une étude visant à déterminer ses besoins d'espace à long terme. Les résultats de l'étude ont été soumis au groupe de travail constitué par le Conseil du Trésor en 2003 pour examiner les dépenses d'immobilisations des organismes culturels fédéraux. Le gouvernement a ensuite annoncé que les conclusions du groupe de travail seraient intégrées à l'examen de l'ensemble des dépenses. Le Musée espère que ce processus donnera lieu à une aide financière qui lui permettra de maintenir et de rénover ses installations.



## L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS OBTENUS EN 2003–2004

Le plan d'entreprise de la période débutant en 2003–2004 comprenait quatre objectifs clés qui visaient à assurer l'exécution du mandat du Musée. Durant les neuf premiers mois de l'exercice, le Musée a travaillé activement à l'exécution de son mandat et a fait des progrès importants par rapport au plan établi l'an dernier, comme en témoignent les faits saillants qui suivent. Globalement, à la fin du troisième trimestre, tout portait à croire que le Musée et le MCPC atteindraient la plupart des objectifs clés de l'exercice. Les prévisions actuelles indiquent que les recettes totales dépasseront les estimations initiales, en dépit de difficultés aussi imprévisibles que la panne d'électricité de l'été 2003. Le Musée prévoit terminer l'exercice avec un budget équilibré.

### FAITS SAILLANTS DE 2003–2004

Le Musée des beaux-arts du Canada s'est efforcé d'atteindre, au moyen de diverses stratégies, les quatre objectifs qu'il s'était fixés pour l'exercice 2003–2004. Voici un aperçu des résultats obtenus par stratégie au 31 décembre 2003.

#### OBJECTIF 1

Acquérir, préserver, documenter et étudier des œuvres anciennes et contemporaines, nationales et étrangères, afin de bien illustrer le patrimoine canadien en arts visuels

#### STRATÉGIE 1

Acquérir des œuvres d'art de qualité remarquable

Le gouvernement a relevé le budget d'acquisitions de deux millions de dollars, auxquels est venue s'ajouter la somme supplémentaire de 84 000 \$ de la Fondation du Musée. Grâce à ces fonds, le Musée et le MCPC ont pu acquérir des œuvres d'art remarquables. Au 31 décembre, 275 acquisitions étaient en instance ou approuvées, dont *La tête de Giulio Contarini d'après Alessandro Vittoria*, par Tiepolo (v. 1743) ainsi que de nouvelles œuvres d'art inuites et des Premières nations. Certaines de ces acquisitions sont le fruit de dons et de legs importants.

#### STRATÉGIE 2

Conserver et protéger les collections nationales et les prêts d'œuvres d'art au Musée

Au MBAC, les œuvres prêtées à d'autres institutions (971) ou contenues dans les expositions (1 970) ont toutes été examinées et traitées au besoin. Au MCPC, tout le matériel filmique original (144 300 pièces) a été examiné et réemballé en vue de sa mise en réserve froide. Les réserves existantes ont été réorganisées de façon plus efficace et une entente a été conclue pour explorer avec d'autres membres du portefeuille de Patrimoine canadien des possibilités d'entreposage externe.

#### STRATÉGIE 3

Faire des recherches et documenter les collections du Musée et du MCPC

Quatre expositions mettant en lumière les recherches et les études savantes originales effectuées par les conservateurs du MBAC ont été présentées durant la période, dont *Dessins flamands et hollandais du Musée des beaux-arts du Canada*, *Une manière élégante. L'art de Parmesan* et *Paysages manufacturés. Les photographies d'Edward Burtynsky*. Le Musée a copublié avec Yale University Press *Trésors du Musée des beaux-arts du Canada* afin de mettre les collections et les recherches du Musée à la disposition d'un public plus vaste. Il a également produit de nombreux catalogues et publié des articles

dans des revues savantes et dans sa *Revue*. Les données de plus de 14 500 dossiers sur la collection du MCPC ont été mises à jour et 1 000 images ont été saisies dans MultiMimsy. Sept bourses ont été accordées (contre cinq l'exercice précédent), en art canadien, en art européen, en histoire de la photographie et en restauration et conservation de l'art.

## OBJECTIF 2

**Favoriser la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels chez les Canadiens et les Canadiennes, et faire connaître les collections tant au Canada qu'à l'étranger**

### STRATÉGIE 1

**Concevoir un remarquable programme d'expositions et d'installations**

À la fin de 2003, le MBAC avait inauguré huit expositions temporaires – et publié les catalogues correspondants – dans la région de la capitale nationale, allant des dessins hollandais et flamands de la fin de la Renaissance aux dessins inuits, en passant par l'art de Parmesan. Une exposition temporaire présentant 100 œuvres d'art et artefacts autochtones a été complétée par une exposition de photographies de l'artiste Mohawk Shelley Niro, présentée au MCPC. Les autres expositions au programme du MCPC ont mis en valeur les œuvres de Bill Veza, de Melvin Charney et de Marcus Schubert. Bien que la fréquentation des salles du MCPC ait été inférieure aux prévisions en raison de divers facteurs externes, la majorité des visiteurs a exprimé un degré élevé de satisfaction (attribuant au Musée une note de 9,2 sur 10 pour ses services généraux). À la fin du troisième trimestre, la fréquentation des programmes destinés aux élèves et aux enseignants avait dépassé les prévisions de tout l'exercice et les réponses à des sondages montrent que les participants ont bien aimé leur expérience au Musée. Les bénévoles ont rejoint plus de 20 000 élèves de la 1<sup>re</sup> à la 6<sup>e</sup> année.

### STRATÉGIE 2

**Intéresser un public plus diversifié**

En 2003, les présentations du Musée ont témoigné de l'engagement de l'institution à servir les Canadiens et les Canadiennes de tous les âges et de tous les milieux. En plus des expositions temporaires susmentionnées, les enfants ont été au cœur de la programmation : le programme *Artissimo* avait accueilli 12 902 participants au 31 décembre, *Les dimanches en famille* ont été fréquentés par quelque 2 710 personnes et toutes les places aux camps de jour d'été du MCPC ont été vendues. (Ces camps ont attiré 98 enfants, 23 d'entre eux provenant de familles à revenu modeste dont la participation a été financée par un donateur privé.) Les ateliers du Conseil des ados ont été bien fréquentés et les commentaires des participants ont été très positifs.

En décembre, un nouveau programme d'ateliers, *Réjouissances culturelles*, a été lancé pour célébrer Diwali, Hannukkah, Eid et d'autres périodes culturelles et religieuses importantes.

### STRATÉGIE 3

**Accroître l'accessibilité des collections nationales dans tout le Canada et rehausser la visibilité de l'art canadien à l'étranger**

Le programme des expositions en tournée s'est enrichi de 14 expositions, ce qui porte à 32 le nombre de celles qui sont à la disposition de musées de beaux-arts au pays. Ces expositions, dont celles portant sur Ken Lum et sur des artistes inuits et des Premières nations,

feront 33 escales dans neuf provinces. L'exposition *Le corps transformé*, inaugurée au cours de l'été 2003 à la Cité de l'Énergie de Shawinigan, a été fréquentée par 58 000 visiteurs, nombre qui dépasse considérablement la fréquentation prévue. En tout, le Musée estime que ses expositions à l'extérieur de la région de la capitale nationale attireront 331 000 visiteurs, soit 22 000 de moins que prévu. Parmi les expositions en tournée à l'extérieur du pays, on compte *Les paysages manufacturés*, qui a été présentée en Finlande.

La mise en œuvre de la stratégie Web du Musée respecte le calendrier prévu. Le site du MBAC a été renouvelé en juin 2003 et la planification du renouvellement du site du MCPC est en cours. CyberMuse ne cesse de dépasser les attentes, ayant été consulté par 386 107 utilisateurs au 31 décembre, contre 200 000 prévus. Le nombre de recherches dans le catalogue de la Bibliothèque a presque triplé, atteignant 95 547.

#### **STRATÉGIE 4**

##### **Accroître les partenariats et la collaboration avec les autres institutions et musées d'art canadiens**

Le Musée continue à collaborer largement avec des partenaires canadiens et internationaux pour mettre sur pied les prochaines expositions, notamment dans les villes suivantes : Vancouver, Edmonton, Québec, Philadelphie, Londres et Paris. Un nouveau partenariat a été créé avec le Woodland Cultural Centre de Brantford, une institution des Six Nations. Le Musée a présenté dans ses locaux d'Ottawa des expositions organisées par d'autres musées, dont le Glenbow Museum, le Museum London, le Musée national des beaux-arts du Québec et le Musée d'art contemporain de Montréal. Le Musée a également coproduit plusieurs catalogues, aidé à gérer la participation du Canada à la Biennale de Venise de 2003 et envoyé des conservateurs et du personnel cadre à une bonne trentaine de musées et de galeries d'art de diverses villes du pays pour y solidifier ses rapports avec les communautés artistiques.

#### **STRATÉGIE 5**

##### **Collaborer avec les membres du portefeuille de Patrimoine canadien**

Les représentants du Musée ont travaillé avec les partenaires du portefeuille à réviser et à mettre à jour les politiques dans des domaines clés, dont la politique des arts, la politique fiscale liée aux dons aux musées, la *Loi sur le droit d'auteur*, le Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada et la diversité. Le Musée a également collaboré à la tenue d'événements canadiens d'envergure, comme la Fête du patrimoine, la Journée des musées, les célébrations de la fête du Canada, la remise des Prix Juno ainsi que des activités internationales organisées par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, la Bibliothèque nationale et le Conseil des Arts du Canada.

#### **STRATÉGIE 6**

##### **Jouer un rôle de chef de file dans la création d'occasions de partager le savoir-faire du Musée avec d'autres institutions**

Le groupe financier Banque TD s'est engagé à commanditer pendant cinq ans quatre stages annuels rémunérés dans les domaines de l'éducation artistique et des programmes publics, de la gestion des collections de musées, de la bibliothéconomie d'art et des techniques de préservation des collections. Une semaine d'orientation a été organisée à l'intention de 13 représentants de différents musées canadiens. En tout, le Musée a mis à la disposition du public cinq conférenciers qui ont donné des causeries sur des sujets très variés en rapport avec le Musée et l'art; de même, le MCPC a proposé des conférenciers pour des étudiants en photographie et des jurés pour des examens par des pairs.

**OBJECTIF 3**

**Assurer la direction et la surveillance; administrer les ressources et bien les mettre en valeur**

**STRATÉGIE 1****Renforcer la gouvernance du Musée**

Le conseil d'administration a approuvé les politiques révisées de prêt et de recherche du Musée et le plan de vérification pour l'exercice. Les membres du conseil ont été régulièrement informés des résultats des vérifications, des plans d'action et des suivis. Le Musée a achevé une évaluation des risques et pris des mesures d'atténuation. De nouvelles cibles et mesures de rendement ont été établies dans le plan d'entreprise de 2004–2005 à 2008–2009.

**STRATÉGIE 2****Renforcer le milieu de travail au Musée et au MCPC**

Le Musée travaille à mettre au point un cadre de gestion des ressources humaines, qui devrait être terminé d'ici la fin de l'exercice. Le comité paritaire, formé de représentants de la direction et des syndicats, a été reconstitué et a réalisé des progrès importants dans l'élaboration d'un nouveau système de classement des postes. Une fois que les descriptions de postes auront été révisées et que les répercussions des nouvelles catégories d'emploi seront connues, le Musée demandera un financement supplémentaire au gouvernement pour les mettre en œuvre.

Afin de tenir ses employés au courant et de les mettre à contribution, le Musée a produit toutes les deux semaines un bulletin, affiché toutes ses politiques en ligne et accru le nombre de courriels envoyés à tout le personnel et renfermant des données essentielles ainsi que des événements clés. Tous les membres du personnel ont reçu un sommaire du plan d'entreprise et ont pu assister à des séances d'information sur le plan. Un service téléphonique a été mis sur pied pour communiquer des renseignements au personnel en situation d'urgence. Le Musée a également introduit de nouveaux services au personnel, dont des séances de planification de préretraite, des cliniques gratuites de vaccination contre la grippe et des journées spéciales de santé et de bien-être.

**STRATÉGIE 3****Augmenter et élargir les sources de recettes du Musée**

Le Musée prévoit que les recettes globales de l'exercice atteindront 7 597 000 \$ et dépasseront les prévisions d'environ 257 000 \$, même si les recettes commerciales ont été moindres en raison de la fréquentation réduite des expositions dans la région de la capitale nationale. Grâce à la Fondation du Musée et au travail du personnel de développement, les fonds recueillis auprès du secteur privé pour des projets éducatifs et artistiques particuliers devraient dépasser de 464 000 \$ les prévisions, et les recettes découlant de la location des installations pour des événements spéciaux, de 190 000 \$.

#### **STRATÉGIE 4**

##### **Assurer le fonctionnement efficace du Musée**

Octobre 2003 a marqué le début de l'élaboration d'un cycle révisé de planification, de budgétisation, de surveillance et de comptes rendus visant à rendre les plans opérationnels conformes au plan d'entreprise. Un comité directeur a été constitué pour orienter l'élaboration et la mise en œuvre complètes du cycle. Le Musée a commencé à élaborer une stratégie afin d'assurer la mise en œuvre des politiques pertinentes et des pratiques de gestion du cycle de vie pour tous les dossiers, y compris les dossiers électroniques et la propriété intellectuelle.

#### **STRATÉGIE 5**

##### **Fournir des services efficaces à l'appui du mandat du Musée**

Le Musée élabore actuellement une stratégie quinquennale d'entretien et de croissance des systèmes technologiques, qui sera terminée d'ici mars 2004. Le plan triennal de TI a été mis en œuvre et le Musée a considérablement renforcé la sécurité du réseau et se protège avec succès des virus, des pourriels, du piratage, etc.

#### **OBJECTIF 4**

**Fournir, pour la préservation et l'exposition des collections nationales d'œuvres d'art, un lieu sûr et adéquat qui soit facilement accessible au public**

#### **STRATÉGIE 1**

##### **Protéger les collections et les œuvres d'art confiées au Musée et assurer un milieu sécuritaire pour le personnel et les visiteurs**

Le Musée a amélioré ses mesures de sécurité dans toutes les salles et resserré la sécurité de ses réserves. Le plan de gestion des situations d'urgence (pour les alertes à la bombe, les évacuations en cas d'incendie, etc.) a été mis à jour. Tous les coordonnateurs pour les situations d'urgence et les membres de la haute direction ont été informés du plan, dont les principales composantes ont été mises à l'essai. En outre, le plan de reprise des activités de TI sera terminé d'ici la fin de l'exercice.

#### **STRATÉGIE 2**

##### **Veiller à ce que le personnel, les collections, les programmes et les fonctions administratives du Musée soient logés dans des locaux convenables qui soient facilement accessibles au public**

Le Musée a terminé, comme prévu, l'entretien cyclique de toutes les salles d'exposition permanentes. La phase I des réparations au stationnement est terminée, ainsi que la phase VI du projet de remplacement du toit. Un plan directeur a été élaboré pour le remplacement systématique des fenêtres et des puits de lumière du Musée. Un plan a été préparé et des travaux supplémentaires ont été entrepris pour rendre tous les espaces publics intérieurs pleinement accessibles aux visiteurs et aux membres du personnel qui ont une déficience.

## LES QUESTIONS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Le Musée possède divers atouts, dont son personnel, ses excellentes collections d'art canadien et international, sa magnifique architecture et les expositions, publications et programmes éducatifs novateurs qui font sa réputation.

Ces atouts ont bien servi le public canadien dans les années passées, permettant au Musée de faire progresser les connaissances en arts visuels au Canada et dans le monde, de présenter aux Canadiens et aux Canadiennes de toutes les régions du pays des expositions d'une qualité extraordinaire, et de rejoindre les internautes canadiens à la maison et à l'école.

Toutefois, le contexte dans lequel le Musée évolue lui pose aussi de redoutables défis. Pour assurer la réalisation du plan, le Musée doit continuer à faire des progrès dans le règlement de ses problèmes liés aux ressources humaines, aux ressources financières et aux installations. Le Musée a relevé trois questions clés qu'il doit aborder pour pouvoir continuer à exécuter son mandat :

### **Refléter et intéresser une population plus diversifiée**

Le fait que neuf millions de Canadiens et de Canadiennes seront bientôt au début de la cinquantaine, l'âge du public traditionnel du Musée, donnera à l'institution la possibilité d'intéresser une proportion plus élevée de ce groupe d'âge à l'étude et à l'appréciation des arts visuels. Il existe cependant d'autres groupes que le Musée souhaite attirer en plus grand nombre, et il élabore à cette fin des stratégies dans tous ses secteurs d'activité. Ces stratégies seront mises en œuvre à compter de la première année de la période de planification.

### **Conserver une main-d'œuvre compétente**

Le Musée est bien conscient de l'importance critique des ressources humaines. Il doit achever l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégrée des ressources humaines, qui appuiera les efforts de la direction quant au renforcement du milieu de travail et au maintien d'un effectif compétent dans l'avenir. De plus, il est essentiel que le Musée mette à jour ses systèmes de classification et de rémunération des postes.

### **Maintenir la viabilité opérationnelle et financière et assumer la croissance**

Tel que l'illustre la Figure 1, à la page 7, en 2004–2005, plus de 80 p. 100 du budget du Musée sera consacré aux coûts fixes ou relativement fixes, soit 1 p. 100 de plus qu'en 2003–2004.

Le Musée n'a plus la souplesse nécessaire pour gérer ses coûts fixes croissants par la redistribution de son budget « discrétionnaire », c'est-à-dire, le solde de 20 p. 100 de son budget qui doit servir à financer une partie de la rémunération et toutes les activités qu'il doit offrir comme musée national des beaux-arts. L'absence de protection contre l'inflation rogne à elle seule le pouvoir d'achat du budget de fonctionnement du Musée de quelque 800 000 \$ par année.

Le Musée continuera à chercher de nouvelles sources de recettes, de dons et de mandites auprès du secteur privé, et à les solliciter activement. Le Musée explorera aussi les occasions inhérentes à la croissance du cybercommerce. Toutefois, étant donné l'ampleur des contraintes qui pèsent sur lui, le Musée ne pourra pas recueillir les fonds dont il a besoin auprès de sources privées.



## LES OBJECTIFS, STRATÉGIES, ACTIVITÉS ET MESURES DU RENDEMENT DE 2004–2005 À 2008–2009

Les sections précédentes présentent le contexte dans lequel le Musée fonctionnera dans un avenir prévisible.

La section qui suit décrit :

- les principaux objectifs fixés par le Musée pour orienter l'ensemble de ses stratégies, activités et plans opérationnels;
- les stratégies que le Musée entend poursuivre pour atteindre chacun des objectifs;
- les activités inhérentes à chaque stratégie;
- les indicateurs de rendement servant à évaluer la réussite de chaque stratégie.

Étant donné la nature des activités du Musée, il n'est pas toujours possible de quantifier les mesures de rendement. Autant que possible, le Musée a néanmoins tenté d'adopter des mesures quantifiables qui, en combinaison avec des évaluations de nature plus qualitative, lui permettront d'évaluer ses progrès et d'indiquer à la population canadienne dans quelle mesure :

- il a renforcé, préservé, étudié et géré la collection;
- il a favorisé la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels chez le public;
- il a géré sagement les ressources qui lui ont été confiées;
- il a fourni des installations accessibles et sécuritaires, et a préservé tant les œuvres d'art dont il est gardien que la propriété intellectuelle.

### OBJECTIF 1

Acquérir, préserver, documenter et étudier des œuvres anciennes et contemporaines, nationales et étrangères, afin de bien illustrer le patrimoine canadien en arts visuels

Constituer un patrimoine contemporain et historique des arts visuels du pays et de l'étranger, préserver la collection pour les générations futures et être une ressource tant pour les spécialistes de l'histoire de l'art que pour le public, telles sont les activités au cœur du mandat du Musée.

### STRATÉGIE 1

Acquérir des œuvres d'art de grande qualité

Les conservateurs chercheront des œuvres d'art de la plus haute qualité, et dans le meilleur état de conservation possible, afin d'enrichir la collection du Musée et d'en combler les lacunes. La priorité sera accordée à l'art inuit et des Premières nations, ainsi qu'aux œuvres non occidentales. Un financement privé sera sollicité pour les acquisitions de cet ordre.

### Indicateurs de rendement :

Les acquisitions seront toutes sans exception conformes à la politique d'acquisition. Les contributions et les dons privés augmenteront.

## STRATÉGIE 2

### Conserver et protéger les collections nationales et les prêts d'œuvres d'art au Musée

L'état et l'intégrité des œuvres seront vérifiés tous les ans. L'accès aux réserves sera surveillé.

#### Indicateurs de rendement :

Les systèmes du Musée assureront un contrôle physique complet de toutes les œuvres d'art en tout temps. La procédure régissant l'accès aux réserves sera resserrée. Les œuvres exposées ou prêtées (environ 4 000 par année) seront toutes examinées et traitées au besoin. D'autres œuvres seront traitées si les fonds le permettent (objectif : 42 par année d'ici la fin de la période de planification).

## STRATÉGIE 3

### Faire des recherches et documenter les collections du Musée et du MCPC

Les conservateurs entreprendront des travaux de recherche, publieront leurs résultats et continueront d'enquêter sur les œuvres dont la provenance pendant les années de guerre est incertaine. Les possibilités de bourse seront accrues et la précision et l'exhaustivité de la documentation sur la collection seront améliorées. De nouveaux modules MultiMimsy seront créés en fonction des besoins opérationnels.

#### Indicateurs de rendement :

Au moins une publication savante sera produite tous les deux ans au sujet de la collection permanente. Le nombre d'articles, de documents et de conférences sera maintenu. Les bourses dotées passeront de deux à cinq pendant la période. Entre 2 000 et 2 500 imprimés seront versés à la Bibliothèque chaque année.

## OBJECTIF 2

### Favoriser la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels chez les Canadiens et les Canadiennes, et faire connaître les collections tant au Canada qu'à l'étranger

Par leurs expositions, leurs publications et leurs programmes éducatifs et électroniques, le Musée et le MCPC s'efforcent de rejoindre un public aussi vaste que possible. La démographie canadienne évolue rapidement et le gouvernement s'est engagé à renforcer les fondements sociaux du Canada – en partie en veillant à ce que ses politiques et ses programmes reflètent la diversité des besoins et des intérêts d'un large éventail de groupes dans la société. Dans cet esprit, le Musée élaborera et mettra en œuvre une stratégie pour intéresser un public plus diversifié à l'échelle du pays. Il améliorera aussi sa programmation destinée aux enfants vivant avec une déficience ou provenant de milieux défavorisés.

## STRATÉGIE 1

### Offrir un remarquable programme d'expositions et d'installations

Élaborer et présenter un programme d'expositions riche et varié qui affirme l'importance de l'art canadien. Demander l'avis des visiteurs et des établissements partenaires.

**Indicateurs de rendement :**

Les expositions seront conformes à la politique d'exposition du Musée, qui exige que les programmes d'expositions soient équilibrés, reflètent l'ampleur des collections et favorisent la connaissance et l'appréciation de l'histoire de l'art. La fréquentation correspondra aux prévisions (voir page 22) et le Musée surveillera le nombre de visiteurs réguliers comme mesure de sa capacité de mobiliser ces derniers.

**STRATÉGIE 2****Offrir un remarquable programme de publications**

Le programme comprendra des catalogues d'exposition, des documents électroniques et des brochures.

**Indicateurs de rendement :**

La qualité d'une publication sera jugée pertinente d'après les critiques des pairs et la capacité d'intéresser des coéditeurs et de susciter des ventes, selon la nature de la publication.

**STRATÉGIE 3****Offrir un riche programme d'activités éducatives**

Optimiser l'influence des programmes scolaires et publics ainsi que d'autres programmes du Musée, y compris CyberMuseum. Demander aux enseignants à quel point ils sont satisfaits de la programmation.

**Indicateurs de rendement :**

La participation aux programmes éducatifs sera mesurée d'après le nombre d'élèves y prenant part, que ce soit sur place ou dans les écoles, et le nombre d'audioguides utilisés. Une politique des programmes éducatifs exhaustive sera soumise au conseil d'administration en 2005–2006.

**STRATÉGIE 4****Intéresser un public plus diversifié**

Le public traditionnel du Musée sera élargi de façon à attirer davantage de jeunes et de néo-Canadiens. Les audioguides seront offerts en plus de langues; des expositions cibleront des groupes culturels particuliers et davantage de programmes éducatifs s'adresseront aux personnes ayant besoin de services adaptés.

**Indicateurs de rendement :**

Les visiteurs seront sondés afin d'établir leur degré de diversité. L'utilisation des audioguides multilingues sera mesurée. Chaque année, une ou deux expositions tiendront compte de l'évolution démographique du pays.

**STRATÉGIE 5****Accroître l'accessibilité des collections nationales dans tout le Canada et rehausser la visibilité de l'art canadien à l'étranger**

L'art canadien sera mis en valeur par des expositions itinérantes conçues spécialement à cette fin et présentées au Canada comme à l'étranger, ainsi que par des prêts à d'autres musées. L'accès en ligne sera amélioré et la numérisation des collections se poursuivra.

**Indicateurs de rendement :**

Le nombre d'expositions itinérantes sera maintenu à 30. Deux d'entre elles seront à la disposition de plus petites collectivités et cinq seront en tournée à l'extérieur du Canada pendant la période de planification. Les expositions seront présentées dans au moins 35 endroits chaque année de la période. La fréquentation (réelle et virtuelle) correspondra aux prévisions faites aux pages 22 et 23. Entre 800 et 1 200 œuvres seront prêtées chaque année et 3 000 fichiers numériques seront créés tous les ans.

**STRATÉGIE 6****Accroître les partenariats et la collaboration d'autres institutions**

Le Musée présentera, en collaboration avec d'autres institutions, des expositions dans ses galeries et à l'extérieur de la région de la capitale nationale (RCN), échangera des conservateurs et de hauts gestionnaires et prendra part à des initiatives conjointes dans le cadre d'activités réalisées à l'échelle du portefeuille (Journée du patrimoine, Journée des musées, etc.).

**Indicateurs de rendement :**

De nouveaux partenariats seront conclus de façon à élargir la portée géographique du Musée. Chaque année de la période de planification, au moins une exposition d'envergure sera montée à l'extérieur de la RCN et au moins une exposition produite par un autre musée ou musée de beaux-arts canadien sera présentée au MBA.

**STRATÉGIE 7****Jouer un rôle de chef de file dans le renforcement de la capacité des institutions du secteur des arts dans tout le pays**

Des dons et des commandites seront sollicités pour élargir les programmes de stages, d'apprentis et de conservateurs invités, lesquels feront l'objet d'une promotion énergique. La participation à la semaine d'orientation et aux programmes techniques du Musée sera maintenue, ainsi que le programme des conférenciers.

**Indicateurs de rendement :**

Le niveau des dons et des commandites ainsi que le nombre de personnes recrutées dans les programmes pour professionnels du Musée indiqueront la réussite de la stratégie. Une cible de 20 personnes par session est fixée pour les programmes techniques. En outre, cinq conférenciers seront proposés chaque année de la période.

**PRINCIPALES PRÉVISIONS DE LA FRÉQUENTATION****Prévisions de la fréquentation du musée**

	Initiales 2003–2004	Révisées 2003–2004	2004–2005	2005–2006	2006–2007	2007–2008	2008–2009
MBAC	560 000	460 000	460 000	500 000	500 000	700 000	550 000
MCPC	60 000	60 000	60 000	65 000	65 000	65 000	70 000
Total	620 000	520 000	560 000	565 000	565 000	765 000	620 000

### Programme des expositions itinérantes : prévisions de la fréquentation

	Initiales 2003–2004	Révisées 2003–2004	2004–2005	2005–2006	2006–2007	2007–2008	2008–2009
Fréquentation des expositions à l'extérieur de la RCN	343 000	262 000	368 000	365 000	365 000	365 000	330 000
Nombre d'expositions itinérantes proposées	31	32	29	30	30	30	30
Nombre de lieux de présentation au Canada et à l'étranger	43	33	37	35	35	35	35
Nombre de provinces et de territoires	10	8	9	10	11	12	13

### Prévisions de la fréquentation virtuelle

Séances d'usagers	Initiales 2003–2004	Révisées 2003–2004	2004–2005	2005–2006	2006–2007	2007–2008	2008–2009
MBAC	607 200	480 000	495 000	510 000	510 000	530 000	555 000
MCPC	121 400	72 400	74 000	76 000	76 000	79 000	83 000
CyberMuse	60 000	300 000	310 000	320 000	320 000	330 000	340 000
<b>Nombre total de séances d'usagers</b>	<b>788 640</b>	<b>852 400</b>	<b>879 000</b>	<b>906 000</b>	<b>906 000</b>	<b>939 000</b>	<b>978 000</b>
<b>Visites éclairs</b>							
Site Web du MBAC	3 300 000	2 000 000	2 050 000	2 100 000	2 100 000	2 185 000	2 300 000
Site Web du MCPC	610 000	280 000	285 000	295 000	295 000	305 000	320 000
CyberMuse	560 000	4 500 000	4 700 000	4 800 000	4 800 000	4 900 000	4 900 000
<b>Total des visites éclairs</b>	<b>4 470 000</b>	<b>6 780 000</b>	<b>7 035 000</b>	<b>7 195 000</b>	<b>7 195 000</b>	<b>7 390 000</b>	<b>7 520 000</b>

## OBJECTIF 3

Assurer la direction et la surveillance; administrer les ressources et bien les mettre en valeur

À l'appui des efforts du gouvernement qui souhaite garantir aux Canadiens et aux Canadiennes que l'argent de leurs impôts est dépensé utilement, le Musée améliorera sa gestion financière et ses pratiques de gouvernance, et fera tous les efforts nécessaires pour accroître les recettes nettes de ses activités commerciales et de ses collectes de fonds.

## STRATÉGIE 1

Renforcer la gouvernance

Les processus de planification et d'évaluation du Musée et de son budget seront renforcés, et un rapport sur le rendement sera dressé en fonction des nouvelles mesures du rendement énoncées dans le présent plan. Le Musée évaluera tous les ans les risques pouvant l'empêcher d'exécuter son mandat et élaborera des stratégies d'atténuation pertinentes. S'inspirant de cette évaluation, le Musée mettra au point un plan quinquennal de vérification interne et veillera au suivi des résultats. Le conseil d'administration achèvera l'examen de toutes ses politiques d'ici la fin de l'exercice 2004–2005.

## Indicateurs de rendement :

La mise en œuvre du plan d'entreprise se répercutera à tous les niveaux de l'organisation. L'information transmise au conseil d'administration sera significative et pertinente. Les risques et les problèmes seront cernés et des mesures d'atténuation seront prises.

## **STRATÉGIE 2**

### **Renforcer le milieu de travail au Musée**

Un cadre de gestion intégrée des ressources humaines tiendra compte notamment des besoins en matière de formation, d'évaluation du rendement et de reconnaissance du personnel. Un nouveau système de classification sera adopté.

#### **Indicateurs de rendement :**

Des enquêtes seront menées auprès des employés afin de déterminer s'ils savent comment ils doivent réaliser la vision du Musée et s'ils possèdent les compétences et les outils voulus pour ce faire. Ils recevront les commentaires dont ils ont besoin pour se sentir valorisés et pour améliorer leur rendement. Des fonds supplémentaires seront sollicités du gouvernement afin de renouveler le système de classification des postes et d'assurer la relève d'employés chevronnés.

## **STRATÉGIE 3**

### **Augmenter et élargir les sources de recettes du Musée**

De nouvelles possibilités de partenariats et de dons seront trouvées et les recettes de commandites, d'adhésions et de locations augmenteront, ainsi que les recettes tirées de l'octroi de licences et de la Librairie.

#### **Indicateurs de rendement :**

Les prévisions des recettes gagnées et de la collecte de fonds seront respectées.

## **STRATÉGIE 4**

### **Assurer le fonctionnement efficace du Musée**

Les politiques et les méthodes opérationnelles pourront être consultées sur Internet; tous les documents d'information relatifs au Musée seront évalués, puis soit envoyés aux Archives nationales, soit éliminés. L'information sur les collections sera mise à la disposition des usagers internes et externes en temps opportun. Une stratégie en matière de technologie sera mise en œuvre en 2004–2005. Un contrat sera passé avec un fournisseur de services alimentaires d'ici la fin de 2004.

#### **Indicateurs de rendement :**

Les politiques internes seront communiquées clairement. L'information sera gérée comme une ressource organisationnelle. Le nouveau contrat de services alimentaires permettra au Musée d'augmenter ses recettes.

## **OBJECTIF 3**

### **Fournir, pour la préservation et l'exposition des collections nationales d'œuvres d'art, un lieu sûr et adéquat qui soit facilement accessible au public**

Pour répondre aux besoins des personnes vivant avec un handicap, le Musée terminera les dernières étapes de ses projets visant à assurer la pleine accessibilité de ses installations. Il garantira également la protection des œuvres d'art qui lui ont été confiées, qu'elles soient exposées ou en réserve.



### **STRATÉGIE 1**

**Assurer une meilleure protection des œuvres exposées et en réserve par l'emploi accru de caméras et d'appareils d'enregistrement vidéo**

Le Musée améliorera la protection des œuvres exposées et en réserve par l'usage accru de caméras et d'appareils d'enregistrement vidéo. On fera des copies de sauvegarde des systèmes d'information électronique, qui seront tenus à jour. Les installations continueront d'être inspectées afin d'y déceler les problèmes de santé et de sécurité. Le personnel sera formé pour répondre efficacement aux urgences en matière de santé et de sécurité.

#### **Indicateurs de rendement :**

Les incidents de vandalisme, les vols et les blessures subies par les visiteurs ou le personnel seront consignés par écrit. L'installation des systèmes de surveillance sera achevée d'ici 2007–2008. Après des situations de crise comme des pannes d'électricité, un bilan sera dressé pour s'assurer que les plans d'urgence sont efficaces. Une évaluation externe de la sécurité du réseau de TI sera réalisée deux fois par année et des rapports sur les transmissions de virus et d'autres intrusions seront établis.

### **STRATÉGIE 2**

**Veiller à ce que les visiteurs et le personnel aient accès à des installations sécuritaires et convenables qui peuvent également abriter les collections**

Une stratégie quinquennale sera élaborée et mise en œuvre afin d'optimiser l'utilisation des espaces d'entreposage. Le gouvernement sera prié de financer l'expansion des salles d'exposition et d'entreposage. Les problèmes critiques au niveau de l'entretien seront réglés. Le Musée sera rendu pleinement accessible aux personnes handicapées.

#### **Indicateurs de rendement :**

Les problèmes de financement associés au fonctionnement et au renouvellement de l'infrastructure de l'immeuble et aux besoins en locaux seront résolus. L'entretien sera terminé selon les calendriers et les budgets prévus. Toutes les portes d'accès aux salles d'exposition seront automatisées d'ici la fin de 2006–2007.

## LE PLAN FINANCIER ET LES BUDGETS

### PRÉVISIONS DE 2003–2004

#### Les ressources disponibles

En 2003–2004, le Musée estimait que les ressources totales disponibles s'élèveraient à 52 229 000 \$, une augmentation de 3 577 000 \$ par rapport aux prévisions du plan d'entreprise de l'année précédente. Ce montant comprenait des crédits parlementaires supplémentaires de 3 320 000 \$ et des recettes additionnelles de 257 000 \$.

#### L'affectation des ressources

Le plan de 2003–2004 reposait sur un budget équilibré. Des crédits parlementaires accrus, des recettes brutes plus élevées et des réductions de coûts ont été redistribués pour financer les coûts accrus des programmes de rayonnement et d'éducation, et pour entreprendre des travaux et acheter des documents de recherche.

#### Le financement des immobilisations

Au 31 mars 2003, le Musée avait accumulé une réserve de 2 158 000 \$ destinée aux immobilisations, grâce au financement spécial fourni en vertu de l'initiative Intégrité des programmes du gouvernement. Le solde, auquel s'est ajouté le million de dollars additionnel reçu en 2003–2004, a haussé le total destiné aux dépenses d'immobilisations à 3 158 000 \$ pour l'exercice. Le Musée prévoyait dépenser 2 328 000 \$ en 2003–2004, ce qui allait lui permettre de reporter 830 000 \$ à l'exercice 2004–2005.

À compter de 2003–2004, les fonds destinés aux immobilisations du Musée ont été fixés à un million de dollars annuellement. En 2004–2005, le report de 830 000 \$ auquel s'ajoutera le financement régulier d'un million de dollars sera presque suffisant pour répondre aux besoins, estimés à 1 837 000 \$. Les fonds manquants proviendront du budget de fonctionnement du Musée. Après 2004–2005, les besoins d'immobilisations minimaux dépasseront 3 500 000 \$ tous les ans, et le Musée ne sera pas en mesure d'assumer ces coûts par la seule redistribution de fonds internes.

#### Les années à venir

Les prévisions du Musée en ce qui concerne ses recettes propres entre 2004–2005 et 2009–2010 sont modestes, compte tenu des facteurs contextuels décrits dans le plan et des fluctuations de la fréquentation, notamment celle de son exposition temporaire de 2003–2004. Toutefois, les prévisions des contributions provenant de la Fondation du Musée sont plus élevées en 2004–2005 et 2005–2006 que par le passé. Les prévisions sont appuyées par des promesses de dons déjà faites.

Le plan financier prévoit que la proportion des dépenses par activité demeurera sensiblement la même et que les coûts seront gérés de manière à maintenir l'équilibre budgétaire durant toutes les années de la période de planification.

## ÉTATS FINANCIERS

### Musée des beaux-arts du Canada Bilan

(en milliers de dollars)	02-03 Résultats	03-04 Budget	03-04 Prévisions	04-05 Budget	05-06 Budget	06-07 Budget	07-08 Budget	08-09 Budget
<b>Actif</b>								
A court terme :								
Encaisse et placement	7 737	7 622	8 665	8 840	9 065	9 290	9 515	9 740
Encaisse et placements affectés	5 668	2 289	4 235	1 160	1 235	1 310	1 385	1 460
Débiteurs	1 123	575	550	575	600	625	650	675
Stocks	723	900	780	805	830	855	880	905
Frais payés d'avance	1 446	1 350	1 325	1 400	1 425	1 450	1 475	1 500
Collection	16 697	12 736	15 555	12 780	13 155	13 530	13 905	14 280
Immobilisations	1	1	1	1	1	1	1	1
	14 178	14 093	14 455	13 792	14 592	15 237	15 527	16 927
	30 876	26 830	30 011	26 573	27 748	28 768	29 433	31 208
<b>Passif</b>								
A court terme :								
Créditeurs et charges à payer	6 159	5 450	6 200	6 250	6 300	6 350	6 400	6 450
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'objets d'art pour la collection	2 461	300	2 400	0	0	0	0	0
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations	2 158	753	750	0	0	0	0	0
	10 778	6 503	9 350	6 250	6 300	6 350	6 400	6 450
Avantages sociaux futurs	1 992	2 249	2 242	2 492	2 742	2 992	3 242	3 492
Contributions reportées	822	987	872	922	972	1 022	1 072	1 122
Financement des immobilisations reporté	14 178	14 093	14 455	13 792	14 592	15 237	15 527	16 927
	27 770	23 832	26 919	23 456	24 606	25 601	26 241	27 991
<b>Dotations</b>	130	173	116	141	166	191	216	241
<b>Avoir du Canada</b>								
Solde au début de l'exercice	2 825	2 825	2 976	2 976	2 976	2 976	2 976	2 976
Excédent des revenus sur les dépenses	151	0	0	0	0	0	0	0
	2 976	2 825	2 976	2 976	2 976	2 976	2 976	2 976
	30 876	26 830	30 011	26 573	27 748	28 768	29 433	31 208

## ÉTATS FINANCIERS

## Musée des beaux-arts du Canada

## État des résultats

(en milliers de dollars)	02-03 Résultats	03-04 Budget	03-04 Prévisions	04-05 Budget	05-06 Budget	06-07 Budget	07-08 Budget	08-09 Budget
Dépenses par activité								
Collections et recherche								
Exploitation	4 735	4 478	4 532	4 546	4 602	4 570	4 677	4 564
Acquisitions	6 433	5 700	7 700	7 700	7 700	7 700	7 700	7 700
Total Collections et recherche	11 168	10 178	12 232	12 246	12 302	12 270	12 377	12 264
Rayonnement	1 535	1 102	2 170	2 176	2 203	2 188	2 239	2 185
Affaires publiques	6 915	6 001	6 075	6 092	6 168	6 125	6 269	6 117
Développement	3 991	4 043	4 093	4 105	4 155	4 126	4 224	4 121
Expositions et gestion des collections	5 867	6 491	6 570	6 589	6 671	6 624	6 781	6 616
Installations	15 623	15 050	15 233	15 278	15 466	15 358	15 721	15 339
Administration	5 650	5 787	5 856	5 874	5 946	5 905	6 045	5 899
Total des dépenses	50 749	48 652	52 229	52 360	52 911	52 596	53 656	52 541
Revenus et contributions	7 869	7 340	7 597	7 775	8 325	8 010	9 070	7 955
Coût d'exploitation net avant financement public	42 880	41 312	44 632	44 585	44 586	44 586	44 586	44 586
Crédits parlementaires								
A l'égard des dépenses de fonctionnement et dépenses en capital sur une base de caisse	36 867	35 312	36 632	36 585	36 586	36 586	36 586	36 586
Crédits parlementaires reportés pour l'achat d'immobilisations amortissables	(2 290)							
Amortissement du financement des immobilisations reporté	1 910							
Total sur une base de comptabilité d'exercice	36 487	35 312	36 632	36 585	36 586	36 586	36 586	36 586
A l'égard de l'acquisition d'objets pour la collection	6 000	6 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Crédit provenant des exercices antérieurs	3 005							
Crédit reporté aux exercices ultérieurs	(2 461)							
Total sur une base de comptabilité d'exercice	6 544	6 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Total crédits parlementaires sur une base de comptabilité d'exercice	43 031	41 312	44 632	44 585	44 586	44 586	44 586	44 586
Résultats d'exploitation après financement public	151	0	0	0	0	0	0	0

## ÉTATS FINANCIERS

### Musée des beaux-arts du Canada

#### État des flux de trésorerie

(en milliers de dollars)	02-03 Résultats	03-04 Budget	03-04 Prévisions	04-05 Budget	05-06 Budget	06-07 Budget	07-08 Budget	08-09 Budget
<b>Activités d'exploitation</b>								
Résultats d'exploitation après financement public	151	0	0	0	0	0	0	0
Éléments sans incidence sur l'encaisse et les placements								
Amortissement	1 910	2 200	2 300	2 500	2 750	3 000	3 250	2 100
Indemnités de cessation d'emploi à payer	243	250	250	250	250	250	250	250
Perte sur aliénation d'immobilisations	1	0	0	0	0	0	0	0
Variation nette des opérations grevées d'affectations d'origine interne	(21)	0	0	0	0	0	0	0
	2 284	2 450	2 550	2 750	3 000	3 250	3 500	2 350
Augmentation des éléments hors caisse du fond de roulement	(226)	(25)	678	(75)	(25)	(25)	(25)	(25)
	2 058	2 425	3 228	2 675	2 975	3 225	3 475	2 325
<b>Activités de financement</b>								
Financement des immobilisations-spécial	2 290	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Financement des immobilisations-régulier	2 167	1 000	1 577	837	2 550	2 645	2 540	2 500
Amortissement de financement des immobilisations reportés	(1 910)	(2 200)	(2 300)	(2 500)	(2 750)	(3 000)	(3 250)	(2 100)
	2 547	(200)	277	(663)	800	645	290	1 400
<b>Activités d'investissement</b>								
Achats d'immobilisations	(4 459)	(2 000)	(2 577)	(1 837)	(3 550)	(3 645)	(3 540)	(3 500)
Produit de l'aliénation d'immobilisations	1	0	0	0	0	0	0	0
	(4 458)	(2 000)	(2 577)	(1 837)	(3 550)	(3 645)	(3 540)	(3 500)
Augmentation de l'encaisse et des placements au cours de l'exercice	147	225	928	175	225	225	225	225
Encaisse et placements au début de l'exercice	7 590	7 397	7 737	8 665	8 840	9 065	9 290	9 515
Encaisse et placements à la fin de l'exercice	7 737	7 622	8 665	8 840	9 065	9 290	9 515	9 740

## ÉTATS FINANCIERS

### Musée des beaux-arts du Canada

#### Tableau des revenus d'exploitation et des contributions

(en milliers de dollars)	02-03 Résultats	03-04 Budget	03-04 Prévisions	04-05 Budget	05-06 Budget	06-07 Budget	07-08 Budget	08-09 Budget
<b>Revenus d'exploitation</b>								
Boutiques et édition	3 022	2 900	2 257	2 555	2 825	2 825	3 325	2 825
Droits d'entrée	951	850	1 021	960	1 100	1 000	1 400	1 000
Stationnement	632	550	582	600	625	625	675	625
Intérêts	277	300	255	275	275	275	275	275
Commandites	678	300	400	400	400	400	400	400
Expositions itinérantes	200	250	255	250	250	250	250	250
Locations des endroits publics	516	450	650	575	600	600	600	600
Recouvrement des dépenses-prêts d'œuvres d'art	178	150	165	175	200	200	225	225
Adhésions	499	660	400	500	550	550	550	550
Guides audios	103	100	171	150	155	150	175	110
Services alimentaires	33	35	27	35	40	45	50	50
Services d'éducation	228	170	201	200	200	200	200	200
Autres	22	35	71	35	35	35	35	35
	7 339	6 750	6 455	6 710	7 255	7 155	8 160	7 145
<b>Contributions</b>								
Provenant de la Fondation du musée des beaux-arts du Canada	166	100	629	545	520	275	300	300
Provenant des dons annuels (adhésions)	148	390	292	420	450	480	510	410
Autres	216	100	221	100	100	100	100	100
	530	590	1,142	1,065	1,070	855	910	810
<b>Total des revenus</b>	7 869	7 340	7 597	7 775	8 325	8 010	9 070	7 955