



LE MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA  
ET LE MUSÉE CANADIEN DE LA  
PHOTOGRAPHIE CONTEMPORAINE

**BUDGETS  
DE FONCTIONNEMENT ET  
D'IMMOBILISATIONS**  
2007-2008

Musée des beaux-arts du Canada  
380, promenade Sussex  
C.P. 427, succursale A  
Ottawa (Ontario)  
K1N 9N4  
(613) 990-1985  
musee.beaux-arts.ca  
cybermuse.beaux-arts.ca

Musée canadien de la  
photographie contemporaine  
1, canal Rideau  
C.P. 465, succursale A  
Ottawa (Ontario)  
K1N 9N6  
(613) 990-8257  
mcpc.beaux-arts.ca  
cybermuse.beaux-arts.ca

LE MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA  
ET LE MUSÉE CANADIEN DE LA  
PHOTOGRAPHIE CONTEMPORAINE

BUDGETS  
DE FONCTIONNEMENT ET  
D'IMMOBILISATIONS  
2007-2008



Musée des beaux-arts  
du Canada National Gallery  
of Canada



Musée canadien  
de la photographie  
contemporaine Canadian Museum  
of Contemporary  
Photography

Canada

CE DOCUMENT DÉCRIT LES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA POUR 2007-2008. LE MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA ENTREPREND LA DEUXIÈME ANNÉE DE SON PLAN D'ENTREPRISE POUR LA PÉRIODE DE 2006-2007 À 2012.

## LE PLAN FINANCIER; LES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

Les crédits parlementaires représentent environ 85 % du financement annuel du Musée selon la comptabilité de caisse. Dans son plan financier de 2007-2008 à 2011-2012, les crédits parlementaires de 2007-2008 à 2009-2010 sont présentés tels qu'approuvés lors de la mise à jour annuelle des niveaux de référence de 2006-2007. Le Musée suppose qu'il n'y aura aucun changement de niveau lors des deux prochaines années jusqu'en 2009-2010.

Toutefois, les fonds de 14 800 000 \$ de la réserve de gestion ont été inclus, exceptionnellement et pour une plus grande transparence, dans le plan d'immobilisations à long terme et dans le budget de fonctionnement. Le Conseil du Trésor a approuvé ce financement, mais le Parlement doit encore l'approuver. Les montants ont été inclus car, s'ils sont approuvés, ils auront une incidence considérable sur le plan d'immobilisations du Musée durant les trois prochains exercices.

## LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT

### LES RÉSULTATS PRÉVUS DE 2006–2007

Au moment de préparer ce plan financier, le Musée prévoit un budget équilibré pour la fin de l'exercice se terminant le 31 mars 2007.

Selon la comptabilité de caisse, les crédits de 2006–2007 furent similaires à ceux de 2005–2006. Malgré des recettes estivales inférieures aux prévisions en raison de niveaux inférieurs de fréquentation touristique et d'un nombre plus élevé qu'à l'habitude de Canadiens voyageant à l'extérieur du pays, les expositions en cours présentées dans la saison morte équilibrent cette équation en suscitant un achalandage beaucoup plus élevé que prévu. Cette année, le Musée, qui tire profit des occasions de production de recettes, jumelées à des mesures efficaces de réduction des coûts dans le fonctionnement de ses installations, sera en mesure de compenser les coûts salariaux et de fonctionnement croissants.

En outre, en 2006–2007, le Musée a bénéficié d'un transfert unique d'aide financière de 1 000 000 \$ de Patrimoine canadien. Ce million a été jumelé à 1 000 000 \$ recueilli auprès du secteur privé lors du Bal de la Renaissance organisé par la Fondation du Musée en 2005–2006. Sur une période de deux ans, ces 2 000 000 \$ ont servi à appuyer le programme de rayonnement et la programmation éducative, et à augmenter le budget d'acquisitions.

### LES ANNÉES À VENIR

Dans l'estimation de ses recettes gagnées dans les années à venir, le Musée restera prudent. Il prévoit une croissance modeste durant les années du plan, sauf en 2007–2008, où il anticipe gagner des recettes beaucoup plus élevées en raison des prévisions de fréquentation de l'exposition estivale au programme, *Les paysages de Renoir*. La collecte de fonds, un volet grandissant des ressources totales disponibles du Musée, représentera 3 % de son budget durant la période de planification.

Dans le plan financier, le Musée doit uniquement refléter ses crédits approuvés de 46 715 200 \$ en 2006–2007, de 46 752 000 \$ en 2007–2008 et de 45 852 000 \$ dans les années subséquentes.

En outre, si le Musée s'attend à recevoir des fonds additionnels annuellement par l'entremise du Budget des dépenses supplémentaire (pour compenser une partie de l'accroissement des coûts de la rémunération liés aux règlements salariaux), ces montants ne sont pas encore approuvés et, donc, ne peuvent être présentés dans le budget. Pour compenser cette anomalie dans l'information financière, on a minimisé les dépenses.

À part le financement partiel des salaires qui couvrent 60 % de la hausse réelle des salaires et avantages des employés chaque année, le Musée ne reçoit aucune aide du gouvernement pour compenser les effets de l'inflation sur ses coûts fixes et de fonctionnement. Résultat, l'inflation gruge son pouvoir d'achat de quelque 600 000 \$ à 700 000 \$ annuellement.

Le Musée a pu obtenir un financement de 14 800 000 \$ de la réserve de gestion du Conseil du Trésor pour atténuer ses contraintes financières liés aux besoins de réfection immédiats de ses édifices et installations. Ce financement, qui débutera en 2007–2008 et se terminera en 2009–2010, permettra de terminer les réparations urgentes qu'il a fallu reporter en raison d'un manque de ressources financières et humaines. Ce financement permettra d'assurer dans un futur immédiat l'intégrité physique des immobilisations où la collection est conservée et exposée.

Toutefois, durant les années suivant 2009–2010, après la fin des projets financés par la réserve de gestion et le retour des fonds d'immobilisations à leurs niveaux d'avant 2007–2008, le Musée devra de nouveau relever des défis financiers. À moins de pouvoir trouver une solution à long terme pour le financement des dépenses en capital et le fonctionnement des immeubles durant les premières années de la période de planification, il faudra peut-être réduire encore une fois la programmation publique et, en fin de compte, l'effectif chaque année du plan pour faire face à l'accroissement des coûts salariaux et de coûts fixes de fonctionnement.

Le Musée est voué à faire tout ce qu'il peut pour produire des recettes et obtenir des dons de sources privées. Il aligne des ressources importantes pour maximiser sa production de recettes commerciales et, grâce à l'important travail de la Fondation, réussit toujours à saisir les occasions de mécénat et à concevoir des projets de collecte de fonds.

Dans les prévisions financières de 2007–2008 et des années suivantes, le Musée assume qu'il peut maintenir l'équilibre budgétaire par la diminution des coûts et l'augmentation des recettes. En outre, il assume aussi que les réductions seront réparties proportionnellement dans tous les secteurs clés d'activités.

Le Musée s'efforce de réduire sa dépendance envers le financement du gouvernement mais, en réalité, une croissance majeure de ses recettes ne représente pas un potentiel suffisant pour faire face à l'ampleur de ses problèmes. Au mieux, la part requise de financement gouvernemental peut diminuer de quelques points de pourcentage, peut-être de 85 % à 80 %. Le revenu net résultant tiré d'un accroissement des recettes compensera une portion de l'érosion du pouvoir d'achat causée par l'inflation, mais il est peu probable qu'il le compense en entier.

La solution à long terme, après la fin des projets financés par la réserve de gestion, est de concevoir et de mettre en œuvre une formule de financement qui permettrait de composer avec l'incidence permanente de l'inflation sur le fonctionnement et la réfection des installations.

## LE BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Le budget d'immobilisations est conçu pour appuyer les efforts du Musée destinés à assurer le caractère approprié de ses installations pour la préservation et l'exposition de la collection nationale et des œuvres qui lui sont prêtées, leur accessibilité publique, la sécurité des œuvres d'art, des visiteurs et du personnel, et la préservation des œuvres pour les générations futures conformément à leur valeur culturelle et historique. La partie du budget d'immobilisations consacrée à la technologie de l'information appuie les efforts du Musée en matière de rayonnement et d'éducation, et ses activités générales.

### LE BUDGET D'IMMOBILISATIONS DE 2007–2008

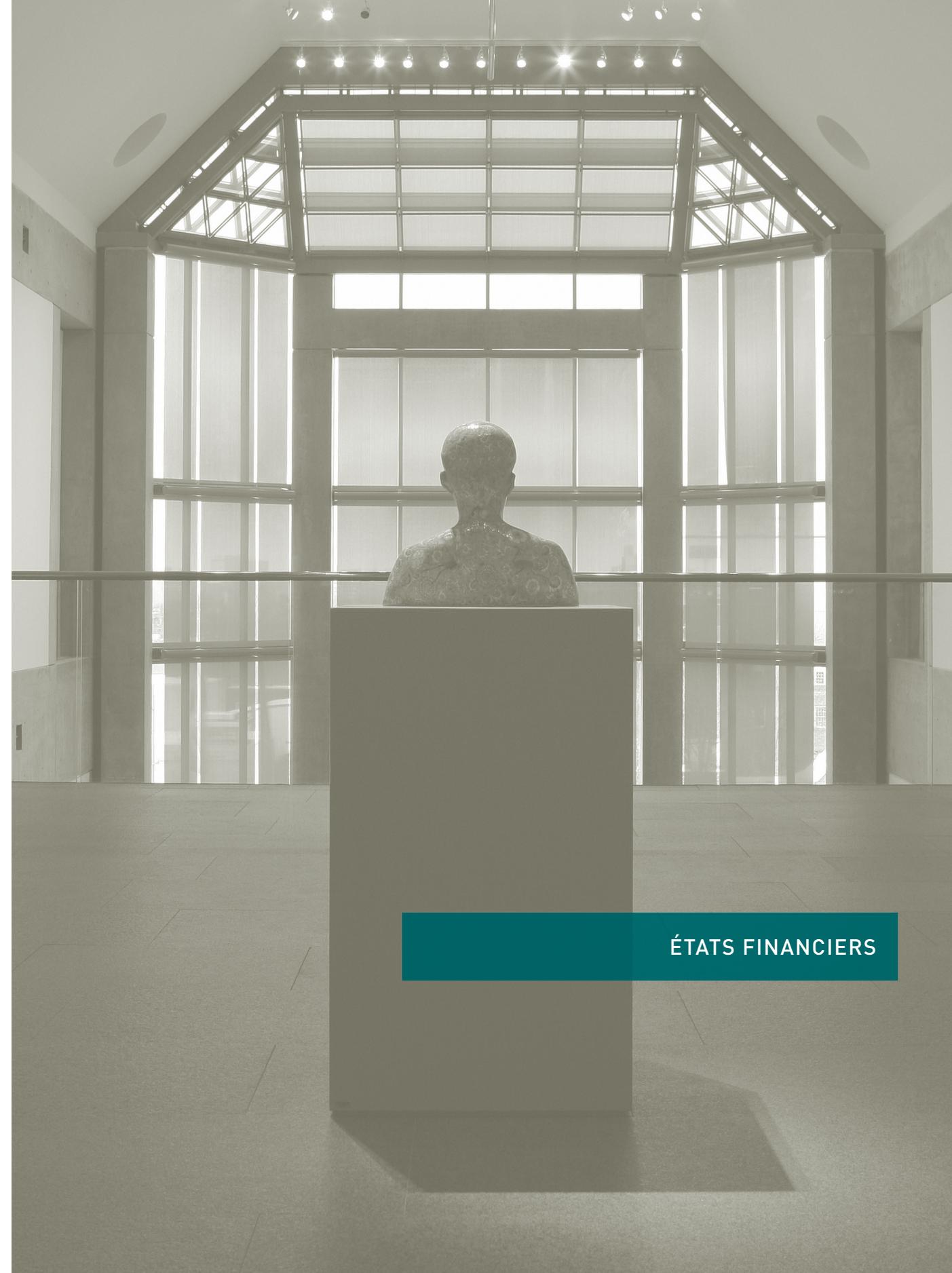
Le Musée avait déjà déterminé qu'en 2007–2008, il y aurait un écart d'environ 4 500 000 \$ entre ses besoins en capital pour tous les secteurs et l'affectation de 1 000 000 \$ dans ses niveaux de référence approuvés. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a créé la réserve de gestion pour appuyer la réfection des immobilisations de laquelle le Musée a pu obtenir des fonds de 14 800 000 \$ répartis sur les trois prochains exercices. En 2007–2008, ce fonds financera des besoins en capital d'environ 4 500 000 \$, ce qui permettra au Musée de réaliser tous les projets de premier rang liés à ses installations et, également, répondre aux besoins en capital grâce à la somme restante de 1 000 000 \$ par l'entremise de ses niveaux de référence approuvés.

### LES ANNÉES À VENIR

Le Musée est en position financière favorable pour les trois prochains exercices en raison du financement obtenu de la réserve de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor. Les projets d'entretien de premier rang déterminés dans le plan d'immobilisations à long terme et que le Musée avait dû reporter seront effectués jusqu'en 2009–2010 grâce à ce financement. Les besoins en capital des autres divisions (Technologie de l'information, Services multimédias, Éducation et programmes publics) pourront être financés par la somme annuelle de 1 000 000 \$ des niveaux de référence approuvés pour le Musée.

Pour l'instant, le Musée devra faire face, durant les deux dernières années de la période de planification, aux mêmes contraintes financières liées aux immobilisations qu'il a connues dans un passé récent et devra composer avec des exigences de réfection de ses installations qui dépassent largement les niveaux de financement de référence approuvés. Les prévisions actuelles de 2010–2011 et de 2011–2012 indiquent un manque de 4 800 000 \$ et de 4 500 000 \$, respectivement, dans le financement des immobilisations.

Le Musée, de pair avec les autres organismes et sociétés du portefeuille, examine actuellement un éventail de solutions à long terme pour composer avec les contraintes financières qui se poursuivent. À cette fin, il participe à des discussions avec Patrimoine canadien. Pour parvenir à une solution viable à long terme répondant aux besoins de réfection de ses installations et de ses infrastructures vieillissantes, et assurer l'avenir de sa collection et des activités de sa programmation publique, il faudra examiner des solutions de financement tant de sources privées que publiques.



## BILAN

(en milliers de dollars)	05-06 Résultats	06-07 Budget	06-07 Prévisions	07-08 Budget	08-09 Budget	09-10 Budget	10-11 Budget	11-12 Budget
<b>Actif</b>								
À court terme :								
Encaisse et placement	9 175	9 142	7 765	8 140	8 290	8 465	8 640	8 815
Encaisse et placements affectés	1 381	1 054	740	765	790	815	840	865
Débiteurs	471	650	650	700	750	775	800	825
Stocks	778	878	1 000	800	825	850	875	900
Frais payés d'avance	1 380	1 498	1 405	1 430	1 455	1 480	1 505	1 530
	13 185	13 222	11 560	11 835	12 110	12 385	12 660	12 935
Collection	1	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	100 114	95 731	95 584	94 910	97 051	93 922	88 607	83 292
	113 300	108 954	107 145	106 746	109 162	106 308	101 268	96 228
<b>Passif</b>								
À court terme :								
Créditeurs et charges à payer	6 467	6 849	5 500	5 600	5 700	5 800	5 900	6 000
Revenu reporté	453	0	0	0	0	0	0	0
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'objets d'art pour la collection	12	0	0	0	0	0	0	0
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations	368	0	0	0	0	0	0	0
	7 300	6 849	5 500	5 600	5 700	5 800	5 900	6 000
Avantages sociaux futurs	1 626	2 314	1 776	1 926	2 076	2 226	2 376	2 526
Contributions reportées	715	801	740	765	790	815	840	865
Financement des immobilisations reporté	99 492	95 109	94 962	94 288	96 429	93 300	87 985	82 670
	109 133	105 073	102 978	102 579	104 995	102 141	97 101	92 061
<b>Dotations</b>	116	116	116	116	116	116	116	116
<b>Avoir du Canada</b>								
Solde au début de l'exercice	3 765	3 765	4 051	4 051	4 051	4 051	4 051	4 051
Excédent des revenus sur les dépenses	286	0	0	0	0	0	0	0
	4 051	3 765	4 051	4 051	4 051	4 051	4 051	4 051
	113 300	108 954	107 145	106 746	109 162	106 308	101 268	96 228

## ÉTAT DES RÉSULTATS

(en milliers de dollars)	05-06 Résultats	06-07 Budget	06-07 Prévisions	07-08 Budget	08-09 Budget	09-10 Budget	10-11 Budget	11-12 Budget
<b>Dépenses par activité</b>								
Collections								
Exploitation	6 860	6 496	6 950	7 016	6 773	6 782	6 795	6 821
Acquisitions	8 914	7 400	7 412	7 400	7 400	7 400	7 400	7 400
Total Collections	15 774	13 896	14 362	14 416	14 173	14 182	14 195	14 221
Rayonnement	13 511	14 705	13 689	13 818	13 340	13 358	13 383	13 434
Installations	20 633	20 721	20 905	21 527	21 146	21 292	21 154	21 232
Gestion Intégrée	11 418	10 344	11 569	11 677	11 273	11 288	11 310	11 352
Total des dépenses	61 336	59 666	60 525	61 438	59 932	60 120	60 042	60 239
<b>Revenus et contributions</b>	9 454	8 150	8 814	9 362	8 507	8 677	8 875	9 072
<b>Coût d'exploitation net avant financement public</b>	51 882	51 516	51 711	52 076	51 425	51 443	51 167	51 167
<b>Crédits Parlementaires</b>								
À l'égard des dépenses de fonctionnement et dépenses en capital sur une base de caisse	38 126	38 618	38 801	43 402	45 566	40 314	37 852	37 852
Crédits parlementaires reportés pour l'achat d'immobilisations amortissables	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(5 650)	(8 714)	(3 462)	(1 000)	(1 000)
Amortissement du financement des immobilisations reporté	6 045	5 898	5 898	6 324	6 573	6 591	6 315	6 315
Total sur une base de comptabilité d'exercice	43 171	43 516	43 699	44 076	43 425	43 443	43 167	43 167
À l'égard de l'acquisition d'objets pour la collection	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Crédit provenant des exercices antérieurs	1 009		12					
Crédit reporté aux exercices ultérieurs	(12)		0					
Total sur une base de comptabilité d'exercice	8 997	8 000	8 012	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
<b>Total crédits parlementaires sur une base de comptabilité d'exercice</b>	52 168	51 516	51 711	52 076	51 425	51 443	51 167	51 167
<b>Résultats d'exploitation après financement public</b>	286	0	0	0	0	0	0	0

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers de dollars)	05-06 Résultats	06-07 Budget	06-07 Prévisions	07-08 Budget	08-09 Budget	09-10 Budget	10-11 Budget	11-12 Budget
Activités d'exploitation :								
Encaissements (clients)	9 648	8 150	8 814	9 362	8 507	8 677	8 875	9 072
Crédits parlementaires reçus	46 051	46 618	46 801	51 402	53 566	48 314	45 852	45 852
Décaissements (employés et fournisseurs)	(56 495)	(57 520)	(59 630)	(61 771)	(63 370)	(58 328)	(56 129)	(56 391)
Intérêts reçus	302	270	310	320	330	340	350	360
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	(494)	(2 482)	(3 705)	(687)	(967)	(997)	(1 052)	(1 107)
Activités d'investissement :								
Acquisition d'immobilisations corporelles	(955)	(1 000)	(1 368)	(5 650)	(8 714)	(3 462)	(1 000)	(1 000)
Diminution de trésorerie affectée	955	1 282	641	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	0	282	(727)	(5 675)	(8 739)	(3 487)	(1 025)	(1 025)
Activités de financement :								
Financement pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	955	1 000	1 368	5 650	8 714	3 462	1 000	1 000
Contributions affectées et revenus de placement connexes	913	1 300	1 654	1 087	1 142	1 197	1 252	1 307
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	1 868	2 300	3 022	6 737	9 856	4 659	2 252	2 307
Augmentation (diminution) de la trésorerie	1 374	100	(1 410)	375	150	175	175	175
Trésorerie au début de l'exercice	7 801	9 042	9 175	7 765	8 140	8 290	8 465	8 640
Trésorerie à la fin de l'exercice	9 175	9 142	7 765	8 140	8 290	8 465	8 640	8 815

## TABLEAU DES REVENUS D'EXPLOITATION ET DES CONTRIBUTION

(en milliers de dollars)	05-06 Résultats	06-07 Budget	06-07 Prévisions	07-08 Budget	08-09 Budget	09-10 Budget	10-11 Budget	11-12 Budget
Revenus d'exploitation								
Boutiques et édition	2 544	2 330	2 458	2 750	2 390	2 430	2 470	2 510
Droits d'entrée	1 767	1 200	1 245	2 000	1 500	1 500	1 525	1 550
Stationnement	638	650	604	675	650	650	650	650
Intérêts	302	270	310	320	330	340	350	360
Commandites	1 129	425	525	450	400	400	400	400
Expositions itinérantes	204	225	300	225	225	225	225	225
Locations des endroits publics	663	725	650	675	700	725	750	775
Recouvrement des dépenses-prêts d'œuvres d'art	181	125	137	150	155	160	165	170
Adhésions	481	500	528	550	575	600	625	650
Guides audios	200	125	121	200	150	150	153	155
Services alimentaires	35	30	35	35	35	35	35	35
Services d'éducation	254	225	210	225	235	245	255	265
Autres	21	20	37	20	20	20	20	20
	8 419	6 850	7 160	8 275	7 365	7 480	7 623	7 765
Contributions								
Provenant de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada	867	850	1 566	1 000	1 050	1 100	1 150	1 200
Provenant des dons annuels (adhésions)	74	250	0	0	0	0	0	0
Autres	94	200	88	87	92	97	102	107
	1 035	1 300	1 654	1 087	1 142	1 197	1 252	1 307
Total des revenus	9 454	8 150	8 814	9 362	8 507	8 677	8 875	9 072

## BUDGET DES IMMOBILISATIONS

(en milliers de dollars)	05-06 Résultats	06-07 Budget	06-07 Prévisions	07-08 Budget	08-09 Budget	09-10 Budget	10-11 Budget	11-12 Budget
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations au début de l'exercice	323	0	368	0	0	0	0	0
Crédits parlementaires reportés pour l'achat d'immobilisations amortissables	1 000	1 000	1 000	5 650	8 714	3 462	1 000	1 000
Crédits parlementaires disponibles pour l'achat d'immobilisations amortissables	1 323	1 000	1 368	5 650	8 714	3 462	1 000	1 000
Moins : Achats d'immobilisations	955	1 000	1 368	5 650	8 714	3 462	1 000	1 000
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations à la fin de l'exercice	368	0	0	0	0	0	0	0
<b>Immobilisations</b>								
Valeur comptable nette au début de l'exercice	105 204	100 629	100 114	95 584	94 910	97 051	93 922	88 607
Achats d'immobilisations	955	1 000	1 368	5 650	8 714	3 462	1 000	1 000
	106 159	101 629	101 482	101 234	103 624	100 513	94 922	89 607
Moins amortissement :								
Amortissement de l'édifice	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898
Amortissement autres	2 147	2 000	2 000	2 426	2 675	2 693	2 417	2 417
	6 045	5 898	5 898	6 324	6 573	6 591	6 315	6 315
Valeur comptable nette à la fin de l'exercice	100 114	95 731	95 584	94 910	97 051	93 922	88 607	83 292