

Musée des beaux-arts du Canada  
Musée canadien de la  
photographie contemporaine

# RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE ET DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

POUR LA PÉRIODE ALLANT  
DE 2008-2009 À 2012-2013



Musée des beaux-arts du Canada  
Musée canadien de la  
photographie contemporaine

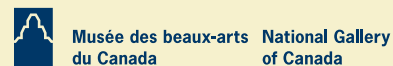
## RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE ET DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

POUR LA PÉRIODE ALLANT  
DE 2008-2009 À 2012-2013

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](http://musee.beaux-arts.ca)  
[cybermuse.beaux-arts.ca](http://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](http://mcpc.beaux-arts.ca)  
[cybermuse.beaux-arts.ca](http://cybermuse.beaux-arts.ca)

Ce document est publié par la Direction des affaires publiques et la Division des publications  
du Musée des beaux-arts du Canada.



Canada

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Président

Donald R. Sobey, Stellarton  
(Nouvelle-Écosse)

### Vice-président

Robert Perry, Regina (Saskatchewan)

### Administrateurs

Michael J. Audain, Vancouver  
(Colombie-Britannique)  
Paul R. Baay, Calgary (Alberta)  
Patricia Bovey, Winnipeg (Manitoba)  
Peter G. Cathcart, Toronto (Ontario)  
Fred S. Fountain, Halifax (Nouvelle-Écosse)  
Francine Girard, Saint-Hyacinthe (Québec)  
Mandeep (Roshi) K. Chadha, Westmount  
(Québec)  
Sandra Pitblado, Toronto (Ontario)  
Harriet Walker, Toronto (Ontario)

## LA HAUTE DIRECTION

Pierre Théberge, O.C., C.Q., directeur  
David Baxter, sous-directeur, Administration  
et Finances  
David Franklin, sous-directeur et conservateur  
en chef  
Elaine Lawson, sous-directrice, Gouvernance  
de la société  
Joanne Charette, directrice, Affaires publiques  
Karen Colby-Stothart, directrice, Expositions  
et Installations  
Mayo Graham, directrice, Rayonnement et  
Relations internationales  
Martha Hanna, directrice, Musée canadien  
de la photographie contemporaine  
Lise Labine, directrice, Ressources humaines  
Marie Claire Morin, présidente et chef  
de la direction, Fondation du Musée des  
beaux-arts du Canada

## LE PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

### L'HISTORIQUE

C'est le marquis de Lorne, alors gouverneur général, qui en 1880 fonde le Musée (alors appelé Galerie nationale), de concert avec 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 de jouer à mesure que d'autres lois sont adoptées au fil des ans. Le Musée canadien de la photographie contemporaine est créé en 1985 à partir de l'ancien Service de la photographie de l'Office national du film du Canada, et devient affilié au Musée des beaux-arts du Canada.

Le gouvernement fédéral assure la gestion du Musée en vertu de lois successives, jusqu'à ce que la *Loi sur les musées* constitue, le 1<sup>er</sup> juillet 1990, le Musée des beaux-arts du Canada (MBAC) en société d'État et confirme le Musée canadien de la photographie contemporaine (MCPC) à titre d'affilié du MBAC.

Tout au long de ses 128 ans d'histoire, le Musée des beaux-arts du Canada a eu des bien-faiteurs qui lui ont procuré d'importantes œuvres d'art, ainsi que des présidents et des directeurs dont la façon d'administrer, la vision et le leadership ont fait de l'établissement un musée d'arts visuels de renommée internationale, qui préserve ses collections d'œuvres d'art pour le compte de tous les Canadiens et Canadiennes.



## LE MANDAT

Le mandat du Musée est le suivant : *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, chap. 3)

Le MCPC poursuit toujours le mandat du 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 sa collection d'œuvres d'art, en particulier d'art canadien, qui témoignent du passé, célèbrent le présent et sondent l'avenir. La collection doit être enrichie, préservée et interprétée, et le public doit pouvoir en jouir pleinement, tant pour le plaisir et l'intelligence que pour 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 pays, et de rendre l'art accessible, significatif et essentiel à des publics variés de tout âge.

## 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 donné au fil des ans dans toutes ses activités, de la recherche aux acquisitions, des expositions aux publications et aux programmes publics.
- **La responsabilité sociale.** Le Musée respecte toutes ses obligations découlant de mesures législatives et de la politique publique.
- **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 du Canada.
- **L'effectif du Musée.** Le Musée est conscient de la valeur de son effectif et crée un milieu de travail où les personnes peuvent maximiser leur potentiel et contribuer pleinement au succès de l'organisation.

## LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Aux termes de la *Loi sur les musées*, le Musée est régi par un conseil d'administration qui rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire de la ministre du Patrimoine canadien, de la Condition féminine et des Langues officielles. Les onze membres du conseil, qui représentent toutes les régions du pays, sont nommés par le gouverneur général en conseil sur l'avis de la ministre. 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 de la vérification et des finances, le Comité de la gouvernance et des candidatures, le Comité des ressources humaines et le Comité des programmes publics (MBAC et MCPC).

Le conseil d'administration délègue au directeur la responsabilité de la gestion quotidienne du Musée. Le directeur est appuyé par trois sous-directeurs et six directeurs.

## BIENS

### La collection

La collection du Musée des beaux-arts du Canada se compose de quelque 37 000 œuvres d'art, achetées ou reçues en dons. Sa collection d'art canadien, qui renferme des collections d'art contemporain et autochtone grandissantes, est la plus vaste et la plus importante qui soit. Le Musée possède aussi une excellente collection d'œuvres d'art de l'Europe de l'Ouest, de la fin du Moyen Âge à nos jours, dont de remarquables collections de dessins, d'estampes et de photographies. Ces œuvres du monde entier permettent de situer l'art canadien dans un contexte plus vaste qui décrit les influences sur les arts visuels au Canada et leur évolution.

La collection du MCPC réunit plus de 161 000 images de photographes canadiens contemporains (dont 144 000 sont des négatifs ou des transparents). Ces œuvres font elles aussi l'objet d'expositions à tour de rôle.

Les collections du Musée et du MCPC ont une valeur historique et culturelle inappréciable ainsi qu'une valeur monétaire inestimable, qui dépasse largement les sommes investies pour les acquérir. Elles ne font pas que préserver le patrimoine national pour les générations futures, elles sont aussi la source de recherches savantes, d'expositions dans la région de la capitale nationale, d'expositions itinérantes et de prêts à d'autres musées d'art du pays et de l'étranger.

La Bibliothèque et les Archives du Musée abritent la plus vaste collection de documents de recherche sur les arts visuels et sur l'histoire et la technique de la photographie au pays. Ces documents sont largement consultés par les spécialistes et le grand public dans tout le pays.

### Les installations

Les avoirs immobiliers du Musée comprennent son bâtiment prestigieux sis au 380 de la promenade Sussex et inauguré le 21 mai 1988; le Musée canadien de la photographie contemporaine situé au 1 du 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.

Les aires publiques du Musée comprennent 110 salles d'exposition, la chapelle Rideau, une bibliothèque, un auditorium de 400 places, une salle de conférences de 90 places, des salles de cours; des studios et des ateliers; une cafétéria; un café et une librairie; un amphithéâtre extérieur; et un stationnement intérieur de deux étages. Les installations comptent également des réserves et des entrepôts, des laboratoires de conservation, des ateliers multimédias et photographiques, des salles de contrôle de la sécurité et des bureaux.

Le MCPC comprend des aires publiques sur plusieurs étages, une salle d'exposition polyvalente, un théâtre de 50 places, des ateliers, une réserve et des bureaux.

### Les ressources financières

Chaque année, le Musée reçoit du gouvernement du Canada des crédits qu'il complète par des activités génératrices de recettes. La Fondation du Musée des beaux-arts du Canada et ses mécènes versent aussi des fonds à l'institution.

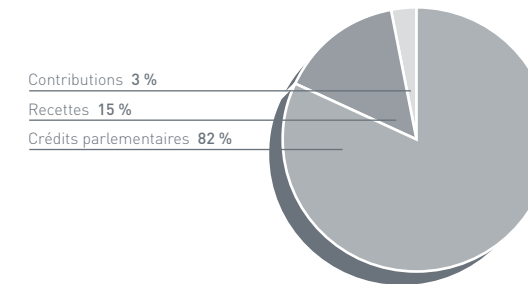
Le Musée a relevé ses recettes autogénérées, qui sont passées de 15 p. 100 à 18 p. 100 de son budget annuel total malgré l'accroissement de la concurrence et l'affaiblissement du marché touristique. Pour l'exercice 2008-2009, elles totaliseront 54,1 millions de dollars, dont 44,6 millions (82 p. 100) proviendront de crédits parlementaires. Le reste des 9,5 millions (18 p. 100 du total) représente les recettes brutes et les dons que le Musée prévoit obtenir dans l'année qui vient, exclusion faite des 7,7 millions de dollars que le Musée a reçus à titre exceptionnel pour réaliser d'urgents projets d'immobilisations.

Les coûts fixes liés aux installations, les paiements tenant lieu d'impôt foncier et les sommes affectées à la sécurité absorbent un pourcentage élevé des ressources utiles du Musée (27 p. 100 du budget d'exploitation). Ces coûts fixes obligatoires ne sont pas indexés sur l'inflation et continueront de grimper. Une fois les salaires et les coûts fixes pris en compte, il ne reste que 27 p. 100 du budget pour la programmation publique (expositions sur place et itinérantes, rayonnement électronique, programmes éducatifs, publications, acquisitions de la Bibliothèque, prêts, soutien aux autres établissements d'art et gestion des collections) et l'administration.

Les pourcentages ne reflètent pas les fonds prévus de 14,8 millions de dollars (7,7 millions en 2008-2009) de la réserve de gestion pour les projets d'immobilisations entrepris au cours des trois prochaines années, soit à partir de 2007-2008.

La figure 1 montre les ressources du Musée pour 2008-2009. Les crédits parlementaires représentent 82 p. 100 du total, les 18 p. 100 restants étant constitués des recettes brutes (15 p. 100) et des dons (3 p. 100) que le Musée compte générer au cours du prochain exercice.

Figure 1  
Ressources du Musée consacrées  
au fonctionnement  
2008-2009



### LES PRINCIPAUX PROGRAMMES ET ACTIVITÉS

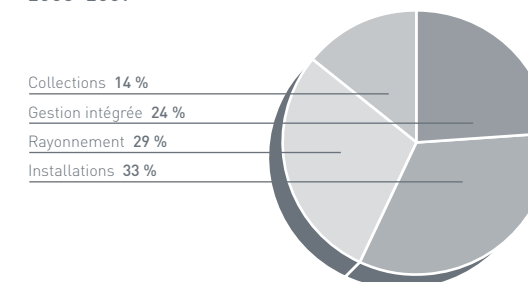
Pour réaliser le mandat que lui prescrit la loi, le Musée conçoit ses programmes et ses activités afin de parvenir au résultat stratégique suivant : *L'intérêt et le respect pour les arts visuels ainsi que leur connaissance et leur appréciation par une collection d'œuvres d'art anciennes et contemporaines, de même que par des programmes et des recherches qui reflètent une perspective particulière, mais non exclusive, sur le Canada.*

En vertu de son « architecture d'activités de programme » (AAP), le Musée mène quatre activités principales :

- **Collection** : recherches muséologiques, acquisitions et préservation;
- **Rayonnement** : expositions, éducation et communications;
- **Installations** : fonctionnement des immeubles et immobilisations;
- **Gestion intégrée** : gouvernance, administration et activités génératrices de recettes.

La figure 2 illustre les dépenses prévues pour chacune de ces activités, selon l'AAP du Musée. Globalement, 43 p. 100 du budget est consacré à des activités essentielles à la mission : renforcement et conservation de la collection (14 p. 100) et rayonnement (29 p. 100). De même, 33 p. 100 est consacré à l'entretien des installations et aux travaux de réparation, tandis que les fonds restants sont réservés à la gestion intégrée, la moitié étant destinée aux activités génératrices de recettes.

Figure 2  
Dépenses par activité (excluant les acquisitions  
et l'amortissement de l'immeuble)  
2008-2009



### L'activité Collection

L'activité Collection est essentielle au mandat du Musée de renforcer sa collection et de la faire connaître. Elle est au cœur des expositions et des programmes de rayonnement national.

L'activité Collection se subdivise en trois sous-activités : les acquisitions, les recherches muséologiques et la préservation.

#### Acquisitions

Fidèle à sa pratique des 128 dernières années, le Musée continue d'investir dans sa riche collection d'œuvres témoins du patrimoine en arts visuels national et international. La valeur actuelle des œuvres de la collection du Musée dépasse largement le prix d'achat original, sans parler de leur valeur inestimable pour ce qui est de préserver et de faire connaître le patrimoine national.

Le fait que le Musée reçoit régulièrement de musées étrangers des demandes de prêts d'œuvres de ses collections d'art témoigne de la qualité de ses acquisitions. Sans une collection remarquable et constamment enrichie d'art canadien et étranger, le Musée ne pourra conserver la réputation qu'il s'est taillée à force de travail auprès des institutions culturelles du monde entier. Les acquisitions contribuent grandement au succès constant du programme de rayonnement national, qui permet l'avancement des connaissances par l'utilisation et l'étude des collections du Musée, y compris les ressources de sa Bibliothèque et de ses Archives.

Tous les achats sont faits conformément à la politique d'acquisition du Musée, laquelle stipule que toutes les œuvres d'art acquises par le Musée doivent faire l'objet de recherches approfondies qui permettront d'établir leur authenticité, de vérifier leur origine et de déterminer leur qualité, leur importance historique et leur pertinence en fonction de la mission du Musée. Aussi le Musée s'assure-t-il d'acquérir des créations des artistes les plus importants, qui sont de haute qualité, en excellent état et d'une valeur historique inestimable.

Le Musée enrichit également sa collection par les dons d'œuvres d'art remarquables reçus de particuliers et des fonds provenant des activités de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada.

#### Recherche muséologique

Les conservateurs cherchent constamment des occasions d'acquérir des œuvres pour toutes les composantes de la collection. Pour réaliser le mandat du Musée, la recherche muséologique porte non seulement sur les objets individuels, mais aussi sur le contexte culturel, historique et théorique dans lequel s'insère leur création. La recherche vise aussi à établir le mode de présentation le plus favorable à la compréhension. Les œuvres de la collection sont soigneusement documentées et cataloguées, présentées, interprétées et rendues accessibles dans la région de la capitale nationale et par l'entremise de prêts et du vaste programme d'expositions itinérantes du Musée.

Les conservateurs tant du MBAC que du MCPC mènent des recherches pour faire progresser les connaissances en histoire de l'art et pour vérifier l'authenticité, la provenance, la qualité et l'importance historique des œuvres de la collection. Le Musée favorise aussi l'avancement des connaissances par son programme de bourses.

La Bibliothèque et les Archives du Musée représentent le principal centre d'étude de l'histoire des arts visuels au Canada. Elles renferment la plus vaste collection de documents de recherche sur les arts visuels au pays et la plus importante sur l'histoire et la technique de la photographie. Ces documents de recherche constituent d'importantes ressources pour les conservateurs, les chercheurs et les universitaires d'ici et de l'étranger.

#### Préservation

La conservation englobe un vaste éventail d'activités au sein d'un musée : prévention de la détérioration et des dommages; examen scientifique et recherche; documentation; traitement de conservation; gestion des risques au sein des expositions et des programmes de prêts; et éducation.

Les travaux de conservation et de restauration qu'il entreprend sont essentiels aux activités de collection et de rayonnement du Musée. Tel que l'exige la politique d'acquisition, les conservateurs du Musée examinent soigneusement les œuvres, tâche qui représente une composante essentielle du processus décisionnel.

#### L'activité Rayonnement

Les programmes publics du Musée sont conçus pour favoriser la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels par la population canadienne.

Le public qui fréquente les installations à Ottawa provient aux deux tiers de l'extérieur de la région de la capitale nationale, et le Musée s'efforce particulièrement d'atteindre les gens dans leurs propres collectivités par l'élaboration de programmes attrayants pour un public aussi vaste et diversifié que possible, au pays comme à l'étranger. Pour ce faire, le Musée a recours à ses expositions et à ses installations dans la région de la capitale nationale, à ses programmes éducatifs offerts en partenariat avec d'autres musées et des institutions patrimoniales, à ses expositions itinérantes et à ses prêts, ainsi qu'aux visites effectuées par son personnel dans des musées et des communautés artistiques des quatre coins du pays. Par ces programmes, le Musée cherche à fortifier les établissements locaux voués aux arts dans toutes les régions du pays et à faire connaître l'identité culturelle canadienne.

L'activité de rayonnement englobe trois sous-activités : les expositions, l'éducation et les communications.

### Expositions

Cette activité englobe l'élaboration du programme d'expositions du MBAC et du MCPC, ainsi que la conception, l'organisation et l'installation de tous les projets d'exposition. Les expositions et les installations sont le moyen le plus visible de présenter les collections nationales, car elles permettent de situer les œuvres dans un contexte, de faire connaître de nouvelles recherches originales grâce à des publications complémentaires, à des conférences, à des colloques et à des activités éducatives connexes.

Le programme d'expositions annuel du Musée comprend de huit à douze expositions présentées dans les salles du MBAC à Ottawa; quatre au MCPC, également à Ottawa, et de 25 à 30 dans des musées ailleurs au pays et à l'étranger. Le Musée cherche aussi à appuyer les importants projets d'expositions conçus par d'autres musées d'art et des conservateurs canadiens. Ces partenariats gagnent en importance et permettent à un public canadien plus vaste qu'auparavant d'admirer les œuvres d'art de musées établis d'un littoral à l'autre.

Le programme d'expositions du Musée est régi par la courte durée des expositions en tournée : les objets d'arts sont délicats et les exigences concernant la sécurité et la gestion environnementale, élevées. Aussi faut-il que de nouveaux projets, recherches, acquisitions, prêts importants et productions viennent constamment enrichir le programme d'expositions pour assurer sa variété.

N.B. : Il est à signaler que depuis octobre 2006, le programme d'expositions du MCPC est temporairement présenté dans le bâtiment de la promenade Sussex en raison des travaux de réparation et de rénovation en cours dans l'immeuble de la Commission de la capitale nationale (CCN) qui abrite le MCPC.

Le Musée fait circuler des expositions au pays depuis 1919. Son ambitieux programme d'expositions itinérantes, absolument essentiel à la réalisation du mandat du Musée, compte parmi les plus importants au monde : il est reconnu, tant à l'étranger qu'au pays, pour assurer une excellente gestion de l'organisation et de la production et contribuer à des projets de recherche de très haut niveau en vue de la préparation d'expositions. Les expositions itinérantes du Musée sont mises à la disposition des musées clients du Canada à un tarif subventionné.

Environ 90 p. 100 des réservations d'expositions sont le fait de musées d'art canadiens. Dans 10 p. 100 des cas, les expositions sont présentées à l'étranger : il s'agit pour le Musée d'occasions d'accroître la visibilité internationale d'artistes canadiens contemporains, de promouvoir la culture canadienne à l'étranger dans le cadre d'initiatives fédérales particulières ou de nouer des partenariats importants dans la communauté des musées d'art.

### Éducation

L'éducation est un volet essentiel du mandat du Musée. Le succès de son programme éducatif se mesure par sa capacité à établir la réputation de l'établissement dans le domaine de l'érudition et du savoir-faire et à faire connaître la collection au pays et à l'étranger.

Le Musée crée pour sa collection permanente à Ottawa et ses expositions itinérantes des programmes novateurs dont certains volets sont accessibles dans CyberMuse, l'outil éducatif en ligne du Musée. Les programmes éducatifs reflètent l'engagement du Musée à répondre aux besoins de ses divers publics. C'est pourquoi l'établissement offre un vaste éventail d'activités éducatives qui tiennent compte des multiples styles d'apprentissage et niveaux d'intérêt. Il propose notamment des programmes de visites scolaires, des programmes pour la famille, les jeunes et les enfants, des programmes originaux pour les personnes handicapées, des outils pédagogiques pour les enseignants de la communauté artistique, des conférences, des cours et des séminaires pour les adultes et les aînés, des visites guidées, des programmes et des activités virtuels, des stages, des ateliers et des audioguides.

Les audioguides existent dans un nombre croissant de langues (dont le mandarin, l'allemand et l'espagnol) afin de répondre aux besoins des néo-Canadiens et des visiteurs de l'étranger. Ceux des expositions temporaires, qui sont conçus pour les adultes et, durant l'été, pour les enfants, comprennent maintenant un volet d'arrêts descriptifs pour les personnes ayant une déficience visuelle.

Le Musée a créé des plans de cours conçus pour aider les enseignants à intégrer l'art dans le programme donné en classe et pour rendre compte de la diversité culturelle du Canada. En sont des exemples récents *La diaspora noire en images*, qui présente des œuvres de la collection réalisées par des artistes d'ascendance africaine, et *Estampes et dessins dans l'art inuit contemporain*, qui montre les diverses approches thématiques et artistiques des artistes de l'Arctique canadien.

### Communications

Les activités de communication et de publication font partie intégrante des efforts consentis par le Musée pour accroître l'accès de la population canadienne aux collections et aux expositions et pour attirer des publics, ce qui fait augmenter les recettes.

Les publications savantes et les documents de recherche nombreux et variés produits par le Musée chaque année représentent une contribution majeure à l'avancement de la connaissance de l'histoire de l'art en général et de l'art canadien en particulier. Ils servent à documenter la collection et à enrichir les archives historiques des arts visuels du Canada au sein d'un contexte international. Ils placent aussi les acquisitions du Musée dans le domaine public.

### L'activité Installations

L'activité Installations couvre le fonctionnement des immeubles (y compris la sécurité) et les dépenses d'immobilisations. Le Musée a à cœur la durabilité de ses installations et veut fournir un lieu sûr et sécuritaire pour les biens et les fonds d'information qui lui ont été confiés, de même que pour les visiteurs, les employés, les bénévoles et les fournisseurs. Cette activité garantit également la sécurité des œuvres en transit.

### Fonctionnement des immeubles

Le Fonctionnement des immeubles comprend toutes les activités liées à l'exploitation et à la sécurité des bâtiments et des biens du MBAC et du MCPC qui s'y rattachent, y compris l'entre-pôt extérieur. Elle comprend également la gestion du contrat d'entretien et les réparations au Pavillon du Canada à Venise.

Le Musée juge hautement prioritaire l'exploitation efficace des installations dont il a la gérance. Il protège l'important investissement des contribuables dans une collection nationale d'œuvres d'art et dans des biens immobiliers. La garde du bâtiment de la promenade Sussex a été transférée au Musée par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) au début des années 1990, ce qui a entraîné une réduction générale des coûts opérationnels.

Ses politiques et procédures permettent au Musée de gérer efficacement ses activités et de maintenir un classement élevé dans des évaluations internationales. Le Musée tient également au plus haut point à assumer ses responsabilités générales envers les visiteurs, le personnel et, en fin de compte, les contribuables canadiens en réglant les questions de plus en plus nombreuses qui se rapportent à la législation en matière de santé et de sécurité ainsi que de planification d'urgence afin d'être prêt à réagir à n'importe quelle situation de risque.

Le Musée entretient ses installations selon des normes dignes d'immeubles qui sont eux-mêmes des monuments culturels et veille à ce qu'elles se prêtent à l'entreposage et à la présentation de la collection nationale d'œuvres d'art. Le Musée voit également à adopter des pratiques durables sur le plan de l'environnement pour le fonctionnement de ses immeubles, et notamment à réduire la consommation d'énergie.

### Immobilisations

La réfection de son immeuble phare de la promenade Sussex, qui ne passe pas inaperçu, est essentielle à la viabilité à long terme du Musée. Le Musée maintient un plan d'immobilisations à long terme, qu'il met à jour annuellement afin que ses installations demeurent adéquates pour la préservation et l'exposition de la collection nationale et des œuvres d'art qui lui sont prêtées.

### L'activité Gestion intégrée

Le Musée est bien résolu à gérer de façon transparente et responsable les fonds publics et privés investis ainsi qu'à optimiser son apport à la population et à la société canadiennes.

L'activité Gestion intégrée compte trois sous-activités : l'administration, la gouvernance et la production de recettes.

### Administration

Cette activité vise une administration efficace et efficiente et le contrôle des ressources humaines et financières, conformément aux obligations légales et contractuelles de l'institution. Par sa gestion des ressources humaines, il travaille à mettre en place une stratégie efficace de recrutement, de maintien en poste et de perfectionnement du personnel et s'efforce d'établir des relations patronales-syndicales positives.

Le Musée a récemment mis sur pied le comité de gestion des ressources (CGR), dont la tâche consiste à élaborer et à mettre en œuvre un cadre de gestion intégrée des ressources, y compris un système opportun et transparent d'affectation des ressources.

### Gouvernance

L'activité Gouvernance appuie la direction et le conseil d'administration dans leurs efforts pour faire en sorte que le Musée dispose de la structure, des procédés, des politiques, des pratiques et des outils qui lui permettront de parvenir avec efficacité et efficacie à des résultats, de rendre compte de son rendement à la population canadienne et de se conformer aux lois pertinentes et à la politique gouvernementale.

Vu l'importance cruciale de la gestion de l'information pour assurer une saine gouvernance, la sous-activité Gouvernance comprend également la gestion de l'information, les technologies de l'information, la gestion des collections. Le Musée s'est donné comme objectif de renforcer sa capacité de gérer l'information comme ressource organisationnelle en adoptant des procédés plus efficaces et plus efficaces.

### Production de recettes

Cette activité a pour but d'appuyer la réalisation des objectifs du Musée en ajoutant aux crédits parlementaires des recettes obtenues auprès du secteur privé au moyen d'activités commerciales, de dons et de collectes de fonds. Pour assurer une meilleure coordination et optimiser les recettes, le Musée a récemment modifié sa structure organisationnelle afin de consolider cette activité en un seul portefeuille.

Le Musée génère des recettes par divers moyens : perception de droits d'entrée, de frais de stationnement et d'autres frais connexes; vente de billets pour les programmes éducatifs et publics; locations, partenariats et programmation liés aux événements spéciaux; ventes de la librairie; et commissions provenant des services de restauration offerts sur place. Chacun de ces secteurs appuie également les efforts du Musée dans l'exécution de sa mission.

Fondation du Musée des beaux-arts du Canada : Grâce au programme de dons annuels de la Fondation, le Musée peut compter sur un groupe de mécènes qui s'intéressent de près à ses activités et à son avenir. Les fonds recueillis contribuent aux acquisitions, à la recherche, ainsi qu'aux programmes éducatifs et de stages. Les relations ainsi cultivées permettent au Musée d'obtenir des commandites qui fournissent un appui direct en argent ou en biens et services à ses activités, à ses expositions et à ses programmes spéciaux.



## QUESTIONS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Les questions stratégiques pour la période de planification découlent de l'évaluation rigoureuse que le Musée a faite des possibilités qui s'offrent à lui et des défis qu'il doit relever. Aussi, en 2007, le Musée a-t-il effectué un examen approfondi du financement, de la pertinence et du rendement de tous ses programmes et de toutes ses dépenses afin d'assurer les résultats et l'optimisation des programmes qui sont une priorité pour les Canadiens et les Canadiennes. Les résultats de l'Examen stratégique ont été présentés au Conseil du Trésor l'automne dernier, afin d'être passés en revue ultérieurement par le Cabinet. Ils seront reflétés dans les prochains rapports au Parlement.

### LES ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES

L'évaluation faite par le Musée a confirmé que les programmes demeurent très pertinents par rapport au mandat de l'institution, sont conformes aux priorités énoncées par le gouvernement pour le portefeuille du Patrimoine et contribuent grandement à l'enrichissement de la vie et du patrimoine culturels des collectivités du Canada.

Bien qu'il existe des possibilités d'amélioration dans certains secteurs, les programmes du Musée sont quand même bien structurés pour donner des résultats.

Parmi les améliorations qu'il y aurait lieu d'y apporter, mentionnons les suivantes :

- réorganiser les ressources de manière à accroître la portée du programme de rayonnement national;
- réorganiser les ressources de manière à hausser la capacité des activités de transmission du savoir et de rayonnement éducatif;
- augmenter les capacités de conservation du Musée, notamment dans le domaine des arts médiatiques.

### ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

#### Contexte financier et économique

Le contexte dans lequel le Musée évolue présente d'importants défis, au premier rang desquels se trouvent les besoins d'espace ainsi que les coûts fixes obligatoires qui ne cessent de croître.

La hausse constante des coûts salariaux et de fonctionnement rend particulièrement difficile pour le Musée le respect de son mandat. Même si la Banque du Canada prévoit que le taux d'inflation demeurera autour de 2 p. 100 pendant quelques années, bien qu'il puisse baisser légèrement en 2009, les récentes modifications de la législation relative au salaire minimum en Ontario alourdiront les coûts de la main-d'œuvre du Musée.

Par ailleurs, la hausse du prix des œuvres d'art fait en sorte que, malgré les 8 millions de dollars qu'il consacre actuellement aux acquisitions, le Musée n'a plus, concrètement, le même pouvoir d'achat qu'avant et qu'il lui est de plus en plus difficile de soutenir la concurrence dans un marché essentiellement international, même pour les œuvres canadiennes et autochtones.

Puisque les recettes commerciales du Musée dépendent fortement de la fréquentation, elles sont largement influencées par le marché du tourisme et les fluctuations du dollar canadien. À l'été 2007, les touristes ont été moins nombreux que prévu dans la région d'Ottawa, en grande partie à cause de la confusion entourant les exigences liées au passeport, des coûts changeants du combustible et de la force du dollar canadien. Comme notre devise vaut actuellement plus qu'elle n'a jamais valu depuis 30 ans, les responsables du tourisme à Ottawa prévoient que le tourisme américain demeurera faible alors que le tourisme canadien à l'étranger augmentera.

En ce qui concerne le mécénat, la Fondation continue de faire face à une forte concurrence, à laquelle s'ajoute le fait que les donateurs privés pensent souvent que le gouvernement finance entièrement le Musée et ses activités. Les modifications apportées récemment par le gouvernement à la politique fiscale dans le but de stimuler la philanthropie ont eu sur le Musée un effet positif, quoique négligeable.

#### Facteurs socio-démographiques

Dans la prochaine période, le Musée devra trouver de nouvelles façons de jouer un rôle significatif dans la vie de la population canadienne en rapide évolution.

Selon Statistique Canada, d'ici 2016, le nombre de personnes âgées passera de 1,5 million à 5,8 millions et, d'ici 2031, un Canadien sur quatre aura plus de 65 ans. D'un point de vue positif, comparativement aux générations précédentes, les personnes de 50 ans et plus sont maintenant plus riches, mieux éduquées et en meilleure santé qu'autrefois et elles ont du temps et des ressources à consacrer aux voyages et à l'éducation permanente.

La diversité culturelle de la société canadienne augmente considérablement. En raison d'une vague d'immigration, le Canada a enregistré la croissance démographique la plus élevée des pays du G8 depuis dix ans, malgré le déclin de son taux de natalité. À Ottawa, un résident sur cinq est né à l'étranger et un sur cinq fait partie d'une minorité visible.

La concurrence accrue entre les activités de loisirs représente un autre changement démographique important chez un grand nombre de consommateurs canadiens. Si ces derniers consacrent une proportion grandissante de leur budget à la culture, les activités au foyer telles les centres de divertissement, les films et l'accès en ligne tendent à dominer leurs dépenses.

#### Défis opérationnels

L'immeuble principal du Musée, maintenant dans sa 20<sup>e</sup> année de fonctionnement, présente, comme il fallait s'y attendre, plusieurs problèmes liés au cycle de vie. Le Musée a pris d'importantes mesures d'économie et réalisé des gains de rendement. Les budgets de fonctionnement et d'entretien de l'exercice actuel, excluant les taxes (paiements tenant lieu d'impôt foncier) s'élèvent à 4,6 millions de dollars, exclusion faite de la sécurité, ce qui représente une réduction de 36 p. 100 depuis le transfert de la garde.

Les budgets de fonctionnement des immeubles ne sont pas indexés sur l'inflation, ce qui représente un sérieux problème pour le Musée, compte tenu surtout des récentes modifications à la législation sur le salaire minimum. Devant ces pressions inflationnistes, le Musée a procédé à une réaffectation annuelle de ses ressources à l'interne afin de s'assurer de disposer de moyens financiers suffisants pour exploiter et entretenir ses biens matériels d'une manière responsable.

Il existe depuis plusieurs années un écart entre le budget d'immobilisations (fixé à un million de dollars par année) et les exigences de réfection et de fonctionnement de ses biens immobiliers, même avec une réaffectation interne des ressources. Une collaboration fructueuse avec Patrimoine canadien et le Conseil du Trésor a permis au Musée d'obtenir, par l'entremise de la réserve de gestion, des fonds spéciaux grâce auxquels il pourra régler sur trois ans les problèmes les plus urgents liés à ses installations.

Le Musée est reconnu pour sa présentation de l'histoire de l'art du Canada dans un contexte qui met aussi en valeur des œuvres d'art d'autres pays. Il expose actuellement 22 p. 100 de sa collection d'avant 1950 (de ces œuvres, 800 sont prêtées en tout temps), mais seulement 2 p. 100 de sa collection d'après 1950 : le manque d'espace réduit au strict minimum la représentation de certaines de ces décennies.

Le Musée a investi des ressources considérables dans la conservation et l'exposition de ces œuvres d'art, notamment en embauchant un conservateur attiré. Le succès remporté par l'exposition récente *Norval Morriseau*, qui a attiré un public autochtone record, a confirmé que le Musée est sur la bonne voie.

Bien que le Musée ait mis sur pied des programmes éducatifs d'avant-garde, la pénurie de locaux l'empêche de répondre aux demandes croissantes pour ces programmes essentiels.

À court terme, le Musée prend toutes les mesures voulues pour optimiser l'espace d'entreposage dont il dispose, tout en réfléchissant à des solutions à long terme.

L'emplacement du Musée, à proximité du Parlement et de plusieurs ambassades importantes, accroît le niveau perçu de menaces et de risques, ce qui, conjugué à la valeur des biens qui y sont entreposés, exige un niveau élevé de sécurité matérielle. Les autres risques opérationnels comprennent les conflits de travail, les difficultés avec les fournisseurs de services contractuels, les problèmes de santé à grande échelle, l'agitation politique ou les émeutes, de même que les perturbations atmosphériques. Le Musée s'est doté cependant de plans d'atténuation des risques.

## PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Pendant la période de planification, le Musée a pour principale priorité stratégique de travailler en étroite collaboration avec Patrimoine canadien dans le but d'élaborer des stratégies à long terme qui permettraient de combler les insuffisances budgétaires qui perdurent aux chapitres du fonctionnement des immeubles et de la réfection des immobilisations, et de relever les défis que pose le manque d'espace essentiel à la réalisation du mandat.

Le Musée a fixé les priorités sur lesquelles il devra faire porter ses efforts à court terme afin de régler efficacement les problèmes qu'il aura à surmonter pendant la période de planification :

- réaffecter les ressources afin d'accroître la pertinence nationale du Musée et sa présence dans tout le pays;
- continuer à optimiser l'exploitation du Musée et mettre en place des cadres de gestion des ressources humaines et financières afin de dépenser de façon responsable et de mettre l'accent sur l'obtention de résultats;
- fournir un effort collectif pour améliorer l'expérience des visiteurs afin d'atteindre et de retenir de nouveaux publics plus diversifiés tout en conservant la clientèle actuelle;
- poursuivre un éventail de possibilités pour accroître les recettes commerciales, notamment l'adoption d'une stratégie de marque et la révision des prix;
- accroître la capacité d'acquérir des œuvres importantes pour la collection nationale grâce à une augmentation des dons et du financement privés.

## PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS

Les activités du Musée dont la priorité est la plus élevée sont Collection et Rayonnement national. Le Musée reconnaît aussi l'impératif du maintien et de l'augmentation des recettes autonomes, de la gestion efficace de ses ressources humaines et financières et de la limitation des coûts.

Sont décrits ci-dessous les résultats attendus par activité de programme, ainsi que les mesures de rendement et les priorités opérationnelles de chacun.

N.B. : Le Musée élaborera en 2008-2009 des paramètres et des valeurs de référence appropriés pour les indicateurs de rendement afin de pouvoir établir des rapports plus concis sur les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats clés et de s'occuper des priorités stratégiques et opérationnelles pour la période de planification. Ces indicateurs seront intégrés au plan stratégique de 2009-2010.

### PREMIÈRE ACTIVITÉ DE PROGRAMME. COLLECTION : ACQUISITIONS, PRÉSERVATION ET RECHERCHE

#### Principaux résultats

La collection renferme des créations des artistes les plus importants, qui sont de haute qualité, en excellent état et d'une valeur esthétique et historique inestimable.

#### Principaux résultats

Les œuvres sont entreposées, conservées, présentées, documentées et prêtées suivant des normes rigoureuses qui permettent de les garder intactes pour les générations futures.

#### Principaux résultats

Le Musée produit et diffuse de nouveaux travaux d'érudition et de nouvelles connaissances sur les collections du Musée et les beaux-arts en général.

#### Priorités opérationnelles

Améliorer la capacité du Musée d'acquérir des œuvres de haute qualité par les collectes de fonds et les dons privés. Concentrer les ressources existantes sur l'acquisition des œuvres les plus importantes et de la plus haute qualité plutôt que sur la quantité. Veiller à ce que les activités de financement et les démarches du MBAC auprès de donateurs importants tiennent compte des relations existantes avec d'autres musées d'art et leurs collectivités locales.

Élaborer des stratégies pour améliorer la capacité de préserver et de protéger la collection, tout en répondant aux besoins des programmes d'acquisitions, d'expositions et de prêts.

Encourager le financement des documents de recherche par le secteur privé. Élaborer des stratégies pour accroître la notoriété et l'utilisation des ressources de la Bibliothèque et des Archives. Élaborer un solide régime de documentation et de gestion de l'information (voir également la quatrième activité de programme).

#### Mesures de rendement

Les acquisitions contribueront aux forces de la collection nationale, combleront les lacunes et créeront un équilibre hautement désiré entre les périodes, les écoles et les médiums qui forment les domaines de collection. Le Musée sera concurrentiel dans le marché international de l'art.

*Conservation préventive* : Le Musée respectera les normes internationales reconnues pour le contrôle des conditions ambiantes et les modalités d'entreposage. *Préservation active* : Le Musée palliera la détérioration et l'endommagement des œuvres d'art par des traitements et des mesures de correction. *Restauration et préservation* : les œuvres d'art seront présentées dans un état de conservation qui ne les dénature pas ni n'empêche l'appréciation et l'avancement des connaissances.

Le Musée exercera un contrôle physique sur toutes les œuvres d'art en tout temps par des procédures et des politiques adéquates en matière d'exposition, d'entreposage, de sécurité et de documentation.

Le Musée améliorera la connaissance des œuvres dans la collection par la recherche, une bonne documentation et des publications. Les expositions élaborées seront fondées sur des propos originaux et contribueront au savoir et à la compréhension de l'art et de son histoire. La recherche par les spécialistes de l'extérieur du Musée sera facilitée et la notoriété et l'accessibilité des installations de recherche du Musée seront améliorées.

### DEUXIÈME ACTIVITÉ DE PROGRAMME. RAYONNEMENT : EXPOSITIONS ET INSTALLATIONS, ÉDUCATION ET COMMUNICATIONS

#### Principaux résultats

La présence du Musée au pays et à l'étranger est améliorée par la programmation, les partenariats et les collaborations de l'institution.

#### Principaux résultats

Le Musée élabore et propose une programmation de qualité, qui rejoint et retient des publics nouveaux et plus diversifiés, tout en conservant et en intéressant les visiteurs actuels.

#### Principaux résultats

Le Musée offre à ses visiteurs et à ses intervenants un milieu chaleureux, sécuritaire et intéressant, où ils peuvent découvrir ses collections, aller plus loin dans la connaissance de l'art en général, célébrer des événements spéciaux et mener des affaires.

**Priorités opérationnelles**

Réaffecter les ressources au sein du programme de rayonnement pour renforcer la programmation d'un océan à l'autre en élaborant de nouveaux programmes dans tout le pays ou en améliorant les programmes existants; en élargissant le contenu Web; en améliorant les programmes d'orientation et de perfectionnement pour le personnel provenant de musées d'art canadiens; en accroissant le marketing et les communications à l'appui des expositions itinérantes; et en enrichissant et renforçant l'appui éducatif aux expositions itinérantes. Hausser le niveau actuel de participation aux collaborations avec les partenaires internationaux et nationaux, notamment les grands projets de recherche, de prêts et d'expositions. Surveiller et gérer les problèmes émergents en matière de droit d'auteur.

Définir les publics cibles du Musée et modifier la programmation et l'expérience des visiteurs en conséquence. Raviver l'image de marque du Musée et faire la mise en marché de l'établissement comme destination majeure. Améliorer l'accès virtuel aux collections du Musée des beaux-arts du Canada dans tout le pays et à l'étranger.

Réaliser des réparations urgentes approuvées par l'entremise du fonds de la réserve de gestion du gouvernement. Mettre en œuvre les recommandations du comité de l'équipe « Expérience des visiteurs », notamment : renforcer la formation et hausser les normes en matière de service; améliorer l'orientation et la signalisation en général; et apporter des changements dans le Grand Hall et à l'entrée principale pour offrir aux visiteurs un environnement plus accessible et attrayant.

**Mesures de rendement**

Le Musée sera reconnu pour l'excellence de sa collection nationale et en tant qu'institution nationale pertinente aux Canadiens de tout le pays.

Le Musée sera reconnu pour l'excellence de ses expositions et sa capacité de conclure des partenariats avec des musées d'art internationaux sur des projets de grande envergure fondés sur des recherches.

Le Musée jouera un rôle de leadership dans le renforcement de la capacité des institutions artistiques de tout le pays.

L'expérience des visiteurs du Musée sera améliorée, car elle facilitera la découverte et l'appréciation des arts visuels et favorisera l'assiduité des visiteurs.

Il y aura une augmentation de la fréquentation des programmes offerts dans la RCN ainsi que des expositions présentées à divers endroits du pays et virtuellement.

Les installations optimiseront la capacité du Musée de faire participer le public et de fournir un environnement sûr et sain pour le personnel (accessibilité, propreté, sécurité, signalisation, etc.).

**TROISIÈME ACTIVITÉ DE PROGRAMME. INSTALLATIONS :****FONCTIONNEMENT DES IMMEUBLES ET IMMOBILISATIONS****Principaux résultats**

Les installations du Musée sont durables et conviennent au mandat et aux objectifs de l'institution.

**Principaux résultats**

Les installations sont entretenues de façon efficace et économique suivant les normes voulues pour la présentation et l'entreposage d'œuvres d'art.

**Principaux résultats**

Les biens physiques du Musée, notamment la collection nationale d'arts visuels, sont en sécurité et les œuvres d'art en prêt au Musée sont protégées.

**Priorités opérationnelles**

Optimiser l'utilisation de l'espace existant pour l'entreposage et les programmes publics et concevoir des options à long terme pour régler les exigences en matière d'entreposage.

Terminer systématiquement les projets appuyés par le fonds de la réserve de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor à partir du plan d'immobilisations du Musée, à temps et selon le budget. Travailler avec Patrimoine canadien et les partenaires du portefeuille à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une solution à long terme pour donner suite aux exigences de fonctionnement et d'immobilisations. Étudier des façons de réduire les coûts élevés de l'installation du MCPC.

Revoir, mettre à l'essai et mettre à jour systématiquement les plans de secours et de gestion des urgences; effectuer des bilans après toute situation d'urgence.

**Mesures de rendement**

Le Musée comptera suffisamment d'espaces, qui seront efficacement alloués et utilisés pour la programmation, l'entreposage et les activités. La réfection appropriée se fera de manière opportune et conformément aux codes et normes de construction.

Le Musée entretiendra et sécurisera de manière appropriée ses biens immobiliers, en respectant ou excédant les normes reconnues.

Le Musée assurera la sécurité des installations et des œuvres d'art, notamment des prêts qu'il fait et des prêts qu'il reçoit d'autres institutions.



**QUATRIÈME ACTIVITÉ DE PROGRAMME, GESTION INTÉGRÉE :****GOVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ :****ADMINISTRATION ET PRODUCTION DE RECETTES****Principaux résultats**

Le Musée recourt à des pratiques de gouvernance et de gérance saines et efficaces, qui lui permettent d'harmoniser ressources et priorités et de rendre entièrement compte des résultats à la population canadienne.

**Principaux résultats**

Le Musée maximise ses recettes autonomes nettes par l'optimisation de ses activités commerciales et de financement.

**Principaux résultats**

Le milieu de travail du Musée est juste, habilitant, sain et sécuritaire, et dispose d'un effectif qui est productif, animé de principes, viable, souple et représentatif de la diversité inhérente à la société canadienne.

**Priorités opérationnelles**

Poursuivre l'équilibre budgétaire par le contrôle des coûts et des stratégies pour accroître les recettes. Renforcer davantage les processus internes pour aligner les ressources sur les priorités. Élaborer un ensemble complet de politiques et de procédures opérationnelles. Réaliser un plan stratégique de gestion de l'information; élaborer et mettre en œuvre un plan d'investissement stratégique de technologie de l'information. Instaurer un régime d'information et de mesure du rendement plus robuste. Renforcer les fonctions d'information et de communications internes du Musée.

Appliquer un plan exhaustif pour augmenter les recettes commerciales nettes. Donner au Musée une image de marque et le mettre en marché comme destination majeure. Collaborer avec la Fondation du Musée pour optimiser le retour net sur l'investissement du Musée.

Mettre en œuvre le cadre de gestion stratégique des RH, qui prévoit l'élaboration et l'adoption d'un ensemble complet de politiques et de procédures. Élaborer des plans de relève pour les postes clés. Améliorer et renforcer le processus de gestion du rendement visant tous les employés. Poursuivre le renforcement des relations avec les syndicats qui représentent l'effectif du Musée.

**Mesures de rendement**

Le Musée respectera et dépassera les normes reconnues en matière de gouvernance de société, et mettra en place un robuste régime de gestion du rendement.

Toutes les ressources humaines, matérielles et financières seront alignées sur les objectifs/priorités et obligations légales du Musée ou régies par elles.

Le Musée adoptera des politiques et des contrôles financiers adéquats pour assurer des pratiques de gouvernance et de gestion exemplaires.

Les recettes nettes tirées des activités commerciales et de financement augmenteront selon un progrès mesuré au fil du temps avec des cibles annuelles établies.

Le Musée aura suffisamment de personnel possédant les connaissances et les compétences requises pour atteindre ses objectifs.

L'effectif sera dirigé par une équipe de gestion cohérente, compétente et stable qui offre une orientation claire sur les objectifs et les valeurs.

Les employés du Musée sauront ce qu'on attend d'eux et auront des possibilités de contribuer et d'apprendre dans un environnement sûr et habilitant.

## ÉVALUATION DU RENDEMENT

Étant donné que seul le plan d'immobilisations pour 2007-2008 a été approuvé, le Musée des beaux-arts du Canada a décidé de faire état des succès obtenus depuis l'approbation de son plan quinquennal pour la période allant de 2006-2007 à 2010-2011, suivant l'architecture d'activités de programme (AAP).

### COLLECTION

En 2007-2008, conformément à la politique d'acquisition, les conservateurs spécialisés du Musée ont judicieusement choisi et justifié toutes les acquisitions afin de renforcer la collection nationale, d'en combler les lacunes et de parvenir à un équilibre hautement désiré entre les périodes, les écoles et les médiums qui forment ses domaines de collection.

Cette année (2007-2008), le Musée a réussi à acquérir plusieurs collections canadiennes importantes, comme celle de 23 aquarelles, dessins et estampes d'artistes canadiens de la première moitié du xx<sup>e</sup> siècle (don de M. Norman Bell, de Toronto) ainsi qu'une vaste sélection d'œuvres du regretté Charles Gagnon, notamment son important assemblage de 1962 intitulé *La fenêtre (boîte n° 6)*.

Le Musée a également réussi à obtenir différentes œuvres étrangères majeures, dont *Maman* de Louise Bourgeois (en 2004) et *Tête de bébé* de Ron Mueck (en 2003), cette dernière formant la base de la très populaire exposition Ron Mueck (*Tête de bébé* a été achetée à l'aide d'un don privé d'envergure).

Le Musée conclut souvent des partenariats avec d'autres musées d'art canadiens pour la réalisation de publications portant sur des expositions coproduites. De telles associations permettent de nouvelles recherches sur des sujets d'intérêt mutuel et constituent un grand atout pour la réputation des établissements concernés. Les récentes initiatives au sujet de l'art canadien comprennent *Emily Carr, Nouvelles perspectives*, organisée en collaboration avec la Vancouver Art Gallery (2006); *Robert Davidson. Le seuil de l'abstraction*, organisée en collaboration avec le Musée d'anthropologie de l'Université de la Colombie-Britannique (2007); *Joe Fafard*, organisée en collaboration avec la MacKenzie Art Gallery (2007); et l'exposition à venir, *Wanda Koop*, organisée en collaboration avec le Musée des beaux-arts de Winnipeg (2010).

La préoccupation constante pour la collection et la documentation de celle-ci constituent une priorité essentielle du Musée. En 2007-2008, les laboratoires de restauration et de conservation auront procédé à plus de 4 000 examens d'œuvres dans le cadre des acquisitions, des expositions et expositions itinérantes ainsi que des programmes de prêts et effectué sur les œuvres de la collection permanente les traitements préventifs requis.

Le Musée a continué de consolider la documentation de sa collection et de ses œuvres prêtées. Le projet du Fonds Mémoire canadienne sur le dossier de l'exposition sur les années 1930 sera terminé à temps et dans les limites du budget établi, et fournira une importante ressource au Musée.

Le projet de recherche sur la provenance demeure prioritaire et s'est révélé particulièrement utile étant donné les controverses internationales actuelles entourant l'origine et le rapatriement d'œuvres d'art. Dans le cadre de ces recherches continues, le Musée conserve une liste d'œuvres d'art et d'images numériques de plus de cent tableaux et sculptures de sa collection permanente au sujet desquels les données sur l'origine présentent des lacunes pour la période de 1933 à 1945. L'inclusion dans cette liste ne signifie pas que les œuvres sont suspectes. Elle indique plutôt qu'il faut obtenir davantage d'information pour trouver exactement à qui appartenaient ces œuvres durant la Seconde Guerre mondiale.

### RAYONNEMENT

Qu'elles soient présentées à Ottawa ou ailleurs au pays dans le cadre du programme d'expositions itinérantes, les expositions du Musée favorisent le tourisme culturel et ont des retombées économiques importantes tant pour les institutions où elles prennent l'affiche que pour les villes hôtes. Ce programme a réussi à amener l'art aux petites collectivités comme aux grands centres urbains par des expositions variées adaptées à des lieux de présentation aux capacités diverses.

En 2007-2008, le nombre de visiteurs a dépassé les prévisions pour le programme d'expositions dans la RCN (voir la figure 3). Au début du printemps de 2007, le Musée a consacré à l'artiste australien Ron Mueck une exposition qui a attiré plus de monde que prévu. L'exposition vedette de l'été, *Les paysages de Renoir*, a connu un réel succès, atteignant le niveau de fréquentation attendu et les objectifs fixés sur le plan des recettes (voir la figure 4).

Figure 3  
Fréquentation du MBAC  
Comparaison des cinq  
dernières années

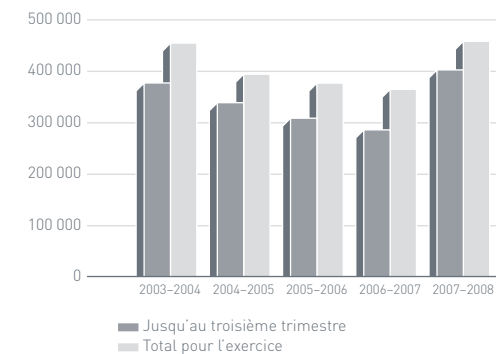
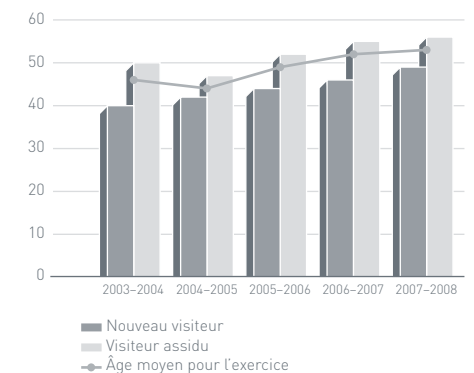


Figure 4  
Sondage du MBAC - Résultats  
Groupe d'âge et dernière  
visite au Musée



Toujours en 2007-2008, conformément à son mandat national, le Musée a participé, par une exposition temporaire, à la présentation des Prix du Gouverneur général en arts visuels et en arts médiatiques et a mis en vedette des artistes québécois contemporains dans le cadre de la Scène Québec du Centre national des Arts, avec l'exposition *Dé-constructions*.

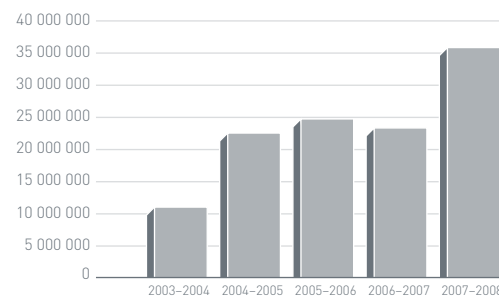
Le MCPC a présenté deux expositions importantes qui lui ont valu les éloges de la critique, soit *Cheryl Sourkes. Caméra publique* et *Pascal Grandmaison*. (Ces deux expositions ont été installées dans l'immeuble principal du Musée, au 380 de la promenade Sussex, la Commission de la capitale nationale effectuant des rénovations au MCPC).

Les programmes éducatifs du Musée ont remporté un vif succès en 2007-2008 même si l'espace demeure insuffisant.

Plus de 37 p. 100 des visiteurs du Musée prennent part à au moins un programme. Ces cinq dernières années, ce pourcentage s'est accru régulièrement par rapport à celui de 2002-2003 (22 p. 100). Les résultats de sondages et les statistiques sur la fréquentation montrent que les efforts déployés par le Musée pour renouveler ses programmes et répondre aux besoins de la communauté ont été couronnés de succès.

Le Musée a procédé cette année au lancement d'une nouvelle version de son site Web et de CyberMuse. Ces importantes ressources Internet offrent un accès sans pareil à la collection, une programmation éducative, la possibilité de faire des recherches et d'acheter des billets et des articles en ligne ainsi que des renseignements sur le Musée. CyberMuse est très populaire : le nombre de visites virtuelles de la collection et la participation aux programmes éducatifs augmentent chaque année (voir la figure 5).

Figure 5  
Total des visites des sites web  
Jusqu'au troisième trimestre



## INSTALLATIONS

En 2007-2008, l'immeuble principal, situé au 380 de la promenade Sussex, à Ottawa, présente plusieurs problèmes liés au cycle de vie. Au fil des ans, le Musée a pris d'importantes mesures d'économie et réalisé des gains de rendement tels qu'il réussit à gérer ses immeubles avec le strict minimum.

Malgré ces limitations, le Musée est toujours considéré comme un établissement de référence pour ce qui est des coûts d'exploitation au pied carré de son bâtiment principal. Ces conclusions résultent d'une analyse comparative effectuée chaque année par l'International Association of Museum Facility Administrators (IAMFA).

Le budget annuel des projets d'immobilisations pour toutes les installations du Musée est actuellement de un million de dollars. Les besoins en matière d'infrastructure rivalisent donc, pour l'obtention de fonds, avec toutes les autres exigences organisationnelles, notamment la technologie de l'information, la programmation et les services techniques.

En 2007-2008, le Musée a entrepris les travaux de réfection les plus pressants et réalisera les autres projets prévus pour 2007-2008 dans les délais fixés et lorsqu'il aura reçu les fonds additionnels provenant du Budget supplémentaire des dépenses pour l'exercice en cours, puis grâce à ses crédits annuels de 2009-2010 et de 2010-2011.

Ces fonds d'aide permettront de résoudre les problèmes d'infrastructure prioritaires. Cependant, en l'absence d'une solution de financement à long terme, la hausse des coûts due à l'inflation et la précarité des installations du Musée poseront à nouveau des problèmes de santé et de sécurité et finiront par nuire à toute une série de programmes.

## GESTION INTÉGRÉE

En 2007-2008, les réformes de la comptabilité et de la gestion financière ont encore une fois porté essentiellement sur la nécessité de bien encadrer les ressources humaines et structurer les ressources financières afin que les dépenses demeurent raisonnables et que l'accent soit mis sur les résultats.

Les vérifications de fin d'exercice du Bureau du vérificateur général et une vérification interne menée en 2007 confirment que même si des modifications de peu d'envergure sont possibles, le Musée a adopté un excellent cadre de contrôle de la gestion financière.

En 1999, l'examen spécial du Bureau du vérificateur général a mis en évidence plusieurs lacunes sur le plan des pratiques de gestion des Ressources humaines du Musée. Dans une vérification réalisée en 2004, Deloitte a aussi signalé certaines déficiences et formulé des recommandations en conséquence. Depuis, le Musée a accompli des progrès importants à cet égard, progrès reconnus par le Bureau du vérificateur général en 2005.

En dépit de la réduction des effectifs qui a résulté d'un plan de compression des dépenses en 2005-2006, les relations entre les syndicats et la direction montrent des signes d'amélioration. Des conflits de longue date, dont ceux portant sur l'équité salariale, ont été résolus, et le Musée s'affaire à terminer l'intégration et la mise en place d'un système de classification non sexiste.



Le Musée a négocié avec succès une convention collective triennale avec les employés de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada en 2005 et une entente de quatre ans avec l'Alliance la Fonction publique du Canada en 2007.

Le Musée s'est efforcé d'accroître l'efficacité de ses pratiques de gestion du risque, de communiquer au conseil d'administration des renseignements plus complets à cet égard à des fins décisionnelles et de renforcer ses processus de planification opérationnelle. En 2006, il a entrepris une évaluation exhaustive des risques potentiels concernant sa capacité de réaliser ses objectifs généraux. Résultat : la direction a mis en œuvre plusieurs stratégies d'atténuation (dont la création d'un comité de gestion des ressources chargé de veiller à ce que les ressources correspondent aux priorités du Musée). Le Musée cherche actuellement à renforcer encore davantage son système de gestion du rendement.

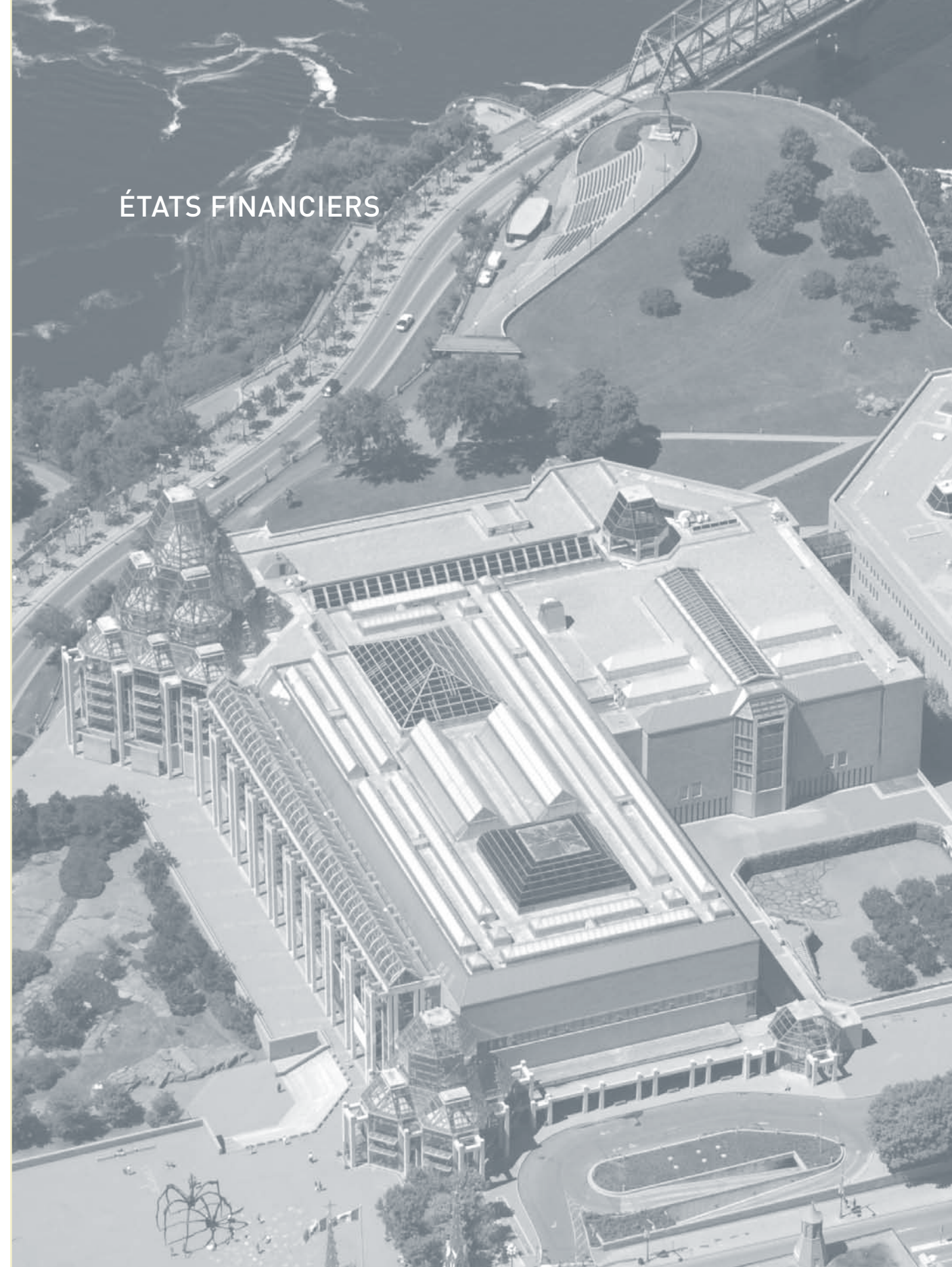
Le Bureau du vérificateur général a conclu que le Musée utilise des systèmes et des pratiques adéquats pour contrôler et documenter les collections et que celles-ci sont gérées, entretenues, protégées et conservées efficacement. Le Musée travaille à mieux intégrer au système principal de gestion des collections les données sur les collections (produites par le personnel de conservation).

Le principal risque que court le Musée dans ce domaine a trait à la gestion de l'information. Plusieurs vérifications ont signalé des lacunes considérables dans la gestion des documents et de l'information. En 2006, une étude indépendante d'envergure confirmait que des risques importants résultaient d'années de négligence et proposait qu'un plan soit mis en place immédiatement pour y remédier. Le Musée s'emploie actuellement à rationaliser et à repenser sa gestion des dossiers et de l'information afin d'optimiser son efficacité, d'améliorer son efficacité et de s'acquitter de ses obligations législatives.

Une étude récente commandée par la ministre du Patrimoine canadien comparait les musées nationaux et des musées étrangers et a établi que le Musée a réussi à maximiser ses recettes propres. L'étude a également souligné que le Musée devrait projeter d'accroître le nombre de ses membres de haut niveau et de mettre l'accent sur ses activités de financement philanthropique.

Depuis, le Musée concentre ses efforts dans les domaines de la production de recettes où il a la possibilité de réaliser le plus de gains. Après un examen détaillé de ses conclusions et une analyse approfondie du marché, l'établissement a haussé les droits d'entrée, les coûts de location des locaux et des audioguides ainsi que les tarifs de stationnement.

## ÉTATS FINANCIERS





## BILAN

(en milliers de dollars)	06-07 Résultats	07-08 Budget	07-08 Prévisions	08-09 Budget	09-10 Budget	10-11 Budget	11-12 Budget	12-13 Budget
<b>Actif</b>								
À court terme :								
Trésorerie	11 552	8 140	9 296	9 185	9 335	9 510	9 685	9 860
Trésorerie affectée	3 937	765	3 172	782	807	832	857	882
Débiteurs	1 542	700	700	750	800	825	850	875
Stocks	1 308	800	1 000	800	825	850	875	900
Frais payés d'avance	1 201	1 430	1 100	1 125	1 150	1 175	1 200	1 225
	19 540	11 835	15 268	12 642	12 917	13 192	13 467	13 742
Collection	1	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	95 445	94 910	92 962	97 767	94 656	89 065	83 750	78 435
	114 986	106 746	108 231	110 410	107 574	102 258	97 218	92 178
<b>Passif</b>								
À court terme :								
Créditeurs et charges à payer	9 888	5 600	6 386	6 000	6 100	6 200	6 300	6 400
Revenu reporté	481	0	0	0	0	0	0	0
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'objets d'art pour la collection	2 502	0	0	0	0	0	0	0
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations	377	0	2 415	0	0	0	0	0
	13 248	5 600	8 801	6 000	6 100	6 200	6 300	6 400
Avantages sociaux futurs	1 633	1 926	1 783	1 933	2 083	2 233	2 383	2 533
Contributions reportées	732	765	757	782	807	832	857	882
Financement des immobilisations reporté	94 823	94 288	92 340	97 145	94 034	88 443	83 128	77 813
	110 436	102 579	103 681	105 860	103 024	97 708	92 668	87 628
<b>Dotations</b>	116	116	116	116	116	116	116	116
<b>Avoir du Canada</b>								
Solde au début de l'exercice	4 051	4 051	4 434	4 434	4 434	4 434	4 434	4 434
Excédent des revenus sur les dépenses	383	0	0	0	0	0	0	0
Solde à la fin de l'exercice	4 434	4 051	4 434	4 434	4 434	4 434	4 434	4 434
	114 986	106 746	108 231	110 410	107 574	102 258	97 218	92 178

## ÉTAT DES RÉSULTATS

(en milliers de dollars)	06-07 Résultats	07-08 Budget	07-08 Prévisions	08-09 Budget	09-10 Budget	10-11 Budget	11-12 Budget	12-13 Budget
<b>Dépenses par activité</b>								
Collections								
Exploitation	6 972	7 016	7 725	6 635	7 011	7 010	7 124	7 133
Acquisitions	5 645	7 400	9 902	7 400	7 400	7 400	7 400	7 400
Total Collections	12 617	14 416	17 627	14 035	14 411	14 410	14 524	14 533
Rayonnement	13 977	13 818	15 487	13 301	14 055	14 053	14 282	14 299
Installations	20 246	21 527	22 433	19 693	21 135	21 249	21 405	21 430
Gestion intégrée	11 541	11 677	12 788	10 984	11 606	11 603	11 793	11 807
Total des dépenses	58 381	61 438	68 335	58 013	61 207	61 315	62 004	62 069
<b>Revenus et contributions</b>	9 452	9 362	11 490	9 550	10 080	10 170	11 135	11 200
<b>Coût d'exploitation net avant financement public</b>	48 929	52 076	56 845	48 463	51 127	51 145	50 869	50 869
<b>Crédits parlementaires</b>								
À l'égard des dépenses de fonctionnement et dépenses en capital sur une base de caisse	39 142	43 402	43 402	45 268	40 016	37 554	37 554	37 554
Crédits parlementaires reportés pour l'achat d'immobilisations amortissables	(1 000)	(5 650)	(3 145)	(11 129)	(3 462)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
Amortissement du financement des immobilisations reporté	5 660	6 324	6 086	6 324	6 573	6 591	6 315	6 315
Total sur une base de comptabilité d'exercice	43 802	44 076	46 343	40 463	43 127	43 145	42 869	42 869
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	12		2 502					
Crédit reporté aux exercices ultérieurs	(2 502)		0					
Total sur une base de comptabilité d'exercice	5 510	8 000	10 502	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
<b>Total crédits parlementaires sur une base de comptabilité d'exercice</b>	49 312	52 076	56 845	48 463	51 127	51 145	50 869	50 869
<b>Résultats d'exploitation après financement public</b>	383	0	0	0	0	0	0	0

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers de dollars)	06-07 Résultats	07-08 Budget	07-08 Prévisions	08-09 Budget	09-10 Budget	10-11 Budget	11-12 Budget	12-13 Budget
<b>Activités d'exploitation</b>								
Encaissements (clients)	8 320	9 362	9 170	7 569	8 130	8 170	9 135	9 200
Crédits parlementaires reçus	45 751	51 402	51 402	53 268	48 016	45 554	45 554	45 554
Décaissements (employés et fournisseurs)	(51 104)	(61 771)	(65 913)	(65 319)	(57 921)	(55 524)	(56 489)	(56 554)
Intérêts reçus	557	320	600	431	400	400	400	400
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	3 524	(687)	(4 741)	(4 051)	(1 375)	(1 400)	(1 400)	(1 400)
<b>Activités d'investissement</b>								
Acquisition d'immobilisations corporelles	(991)	(5 650)	(3 603)	(11 129)	(3 462)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
Diminution de trésorerie affectée	(2 556)	(25)	765	2 390	(25)	(25)	(25)	(25)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(3 547)	(5 675)	(2 838)	(8 739)	(3 487)	(1 025)	(1 025)	(1 025)
<b>Activités de financement</b>								
Financement pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	1 000	5 650	3 603	11 129	3 462	1 000	1 000	1 000
Contributions affectées et revenus de placement connexes	1 400	1 087	1 720	1 550	1 550	1 600	1 600	1 600
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	2 400	6 737	5 323	12 679	5 012	2 600	2 600	2 600
Augmentation (diminution) de la trésorerie	2 377	375	(2 256)	(111)	150	175	175	175
Trésorerie au début de l'exercice	9 175	7 765	11 552	9 296	9 185	9 335	9 510	9 685
Trésorerie à la fin de l'exercice	11 552	8 140	9 296	9 185	9 335	9 510	9 685	9 860

## TABLEAU DES REVENUS D'EXPLOITATION ET DES CONTRIBUTIONS

(en milliers de dollars)	06-07 Résultats	07-08 Budget	07-08 Prévisions	08-09 Budget	09-10 Budget	10-11 Budget	11-12 Budget	12-13 Budget
<b>Revenus d'exploitation</b>								
Boutiques et édition	2 659	2 750	2 945	2 350	2 515	2 530	2 795	2 810
Droits d'entrée	1 472	2 000	2 560	1 777	2 000	2 000	2 500	2 500
Stationnement	625	675	798	750	775	775	800	800
Intérêts	557	320	600	431	400	400	400	400
Commandites	767	450	524	450	450	450	500	500
Expositions itinérantes	293	225	135	185	225	225	225	225
Location des endroits publics	684	675	800	800	825	850	875	900
Recouvrement des dépenses-prêts d'œuvres d'art	101	150	170	170	175	175	175	175
Adhésions	538	550	670	670	700	700	725	750
Guides audio	138	200	270	112	150	150	200	200
Services alimentaires	50	35	60	60	60	60	70	70
Services d'éducation	09	225	227	225	235	235	250	250
Autres	43	20	11	20	20	20	20	20
	8 136	8 275	9 770	8 000	8 530	8 570	9 535	9 600
<b>Contributions</b>								
Provenant de la Fondation du musée des beaux-arts du Canada	1 253	1 000	1 523	1 450	1 450	1 500	1 500	1 500
Autres	63	87	197	100	100	100	100	100
	1 316	1 087	1 720	1 550	1 550	1 600	1 600	1 600
	9 452	9 362	11 490	9 550	10 080	10 170	11 135	11 200

**BUDGET DES IMMOBILISATIONS**

(en milliers de dollars)	06-07 Résultats	07-08 Budget	07-08 Prévisions	08-09 Budget	09-10 Budget	10-11 Budget	11-12 Budget	12-13 Budget
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations au début de l'exercice	368	0	368	2 415	0	0	0	0
Crédits parlementaires reportés pour l'achat d'immobilisations amortissables	1 000	5 650	5 650	8 714	3 462	1 000	1 000	1 000
Crédits parlementaires disponibles pour l'achat d'immobilisations amortissables	1 368	5 650	6 018	11 129	3 462	1 000	1 000	1 000
Moins : Achats d'immobilisations	991	5 650	3 603	11 129	3 462	1 000	1 000	1 000
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations à la fin de l'exercice	377	0	2 415	0	0	0	0	0
<b>Immobilisations</b>								
Valeur comptable nette au début de l'exercice	100 114	95 584	95 445	92 962	97 767	94 656	89 065	83 750
Achats d'immobilisations	991	5 650	3 603	11 129	3 462	1 000	1 000	1 000
	101 105	101 234	99 048	104 091	101 229	95 656	90 065	84 750
Moins amortissement :								
Amortissement de l'édifice	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898
Amortissement autres	1 762	2 426	2 188	2 426	2 675	2 693	2 417	2 417
	5 660	6 324	6 086	6 324	6 573	6 591	6 315	6 315
Valeur comptable nette à la fin de l'exercice	95 445	94 910	92 962	97 767	94 656	89 065	83 750	78 435