

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

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

Pour la période allant
de 2009–2010 à 2013–2014

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

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

Pour la période allant
de 2009–2010 à 2013–2014

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

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



Musée des beaux-arts National Gallery
du Canada of Canada



Musée canadien Canadian Museum
de la photographie of Contemporary
contemporaine Photography

Canada

CONSEIL D'ADMINISTRATION
au 31 décembre 2008

Président

Donald R. Sobey, Stellarton
(Nouvelle-Écosse)

Vice-président

Michael J. Tims, Calgary (Alberta)

Administrateurs

Michael J. Audain, Vancouver
(Colombie-Britannique)
Paul R. Baay, Calgary (Alberta)
Patricia Bovey, Winnipeg (Manitoba)
Fred S. Fountain, Halifax (Nouvelle-Écosse)
Linda Hutchison, Kentville
(Nouvelle-Écosse)
Mandeep (Roshi) K. Chadha, Westmount
(Québec)
Sandra Pitblado, Toronto (Ontario)
Harriet Walker, Toronto (Ontario)

(Remarque : Un poste est vacant au sein du Conseil d'administration à l'heure actuelle.)

LA HAUTE DIRECTION

Marc Mayer, directeur (19 janvier 2009)
David Baxter, sous-directeur, Administration et Finances
David Franklin, sous-directeur et conservateur en chef
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
JoAnn McGrath, directrice, Ressources humaines
Marie Claire Morin, présidente et chef de la direction, Fondation du Musée des beaux-arts du Canada, et directrice, Développement

APERÇU DU MANDAT ET DES RÉSULTATS ATTENDUS POUR LA PÉRIODE ALLANT DE 2009-2010 À 2013-2014

MANDAT PRESCRIT PAR LA LOI

Constituer, entretenir et faire connaître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, une collection d'œuvres d'art anciennes, modernes et contemporaines, principalement axée sur le Canada, et amener tous les Canadiens et Canadiennes à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Intérêt et respect pour les arts visuels ainsi que connaissance et appréciation de ceux-ci grâce à une collection d'œuvres d'art anciennes et contemporaines, à des programmes et à des recherches qui reflètent une optique essentiellement mais non exclusivement canadienne.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME	SOUS-ACTIVITÉS	RÉSULTATS ATTENDUS
Collection	Acquisitions Recherche muséologique Préservation	Acquérir, préserver, documenter et étudier des œuvres anciennes et contemporaines afin d'illustrer et de présenter le patrimoine canadien en arts visuels
Rayonnement	Expositions Éducation Communications	Encourager un accès général à la collection, à la recherche, aux expositions et au savoir-faire du Musée dans tout le Canada et à l'étranger
Installations	Fonctionnement des immeubles Immobilisations	Fournir, pour la préservation et l'exposition des collections nationales, un lieu sûr et adéquat qui soit facilement accessible au public
Gestion intégrée	Gouvernance Administration Production de recettes	Veiller à l'enrichissement, à l'orientation, au contrôle et à l'administration efficaces des ressources

Les résultats clés pour les priorités stratégiques et les activités courantes sont présentés aux sections 4 et 5 du présent plan d'entreprise.

MISSION, VISION ET VALEURS

MISSION

Le Musée des beaux-arts du Canada tire sa force de sa collection d'œuvres d'art, en particulier d'art canadien, qu'il rend accessible à toute la population du pays. Cette collection favorise l'appréciation d'œuvres d'une très grande qualité artistique 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 la recherche et l'avancement des connaissances.

VISION

Le Musée des beaux-arts du Canada doit être une institution réellement nationale propre à éveiller chez les Canadiens et les Canadiennes un sentiment d'identité et de fierté à l'égard du riche patrimoine artistique du pays, en rendant l'art accessible, significatif et essentiel à des publics variés de tous âges.

VALEURS

- **Accessibilité.** Les programmes sont conçus en fonction du public, c'est-à-dire non seulement des visiteurs du Musée, mais des Canadiens et des Canadiennes de partout au pays et à l'étranger.
- **Excellence et érudition.** Le Musée cherche sans cesse à surpasser les normes élevées qu'il s'est données au fil des ans dans toutes ses activités, de la recherche aux acquisitions en passant par les expositions, les publications, les programmes publics et les services en général.
- **Responsabilité sociale.** Le Musée respecte toutes ses obligations découlant de mesures législatives et de la politique publique.
- **Leadership.** Le Musée est un chef de file reconnu parmi les musées d'art nationaux et étrangers.
- **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.
- **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.

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

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. La *Loi de la Galerie nationale du Canada* adoptée en 1913 confie la responsabilité du tout jeune musée au gouvernement fédéral. 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^{er} 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 bienfaiteurs qui lui ont procuré d'importantes œuvres d'art. La façon d'administrer, la vision et le leadership des présidents de son conseil d'administration et des directeurs qui se sont succédé à sa barre 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.

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 du ministre du Patrimoine canadien. Les 11 membres du Conseil d'administration, qui représentent toutes les régions du pays, sont nommés par le gouverneur en conseil sur l'avis du ministre du Patrimoine canadien. 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 consultatif des programmes publics et du MCPC.

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

BIENS

Collection

La collection du Musée des beaux-arts du Canada se compose de quelque 37 350 œuvres d'art, achetées ou reçues en don. Son importante collection d'art canadien, qui renferme des collections d'art contemporain et autochtone grandissantes, reflète par sa riche variété la diversité de la créativité canadienne. Le Musée possède aussi une excellente collection d'œuvres d'art de l'Europe de l'Ouest, des États-Unis et de l'Asie, du v^e siècle 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 qui ont été exercées sur les arts visuels au Canada et la façon dont ceux-ci ont évolué.

La collection du MCPC se compose de plus de 17 700 œuvres de photographes canadiens contemporains, ainsi que de 144 000 négatifs et transparents.

La Bibliothèque et les Archives du Musée abritent la plus vaste collection de documents de recherche sur les arts visuels, lesquels sont largement consultés par les spécialistes et le grand public dans tout le pays.

Les collections du Musée et du MCPC ont une valeur historique et culturelle inappréciable ainsi qu'une valeur monétaire inestimable. Elles préservent le patrimoine national pour les générations futures et sont 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.

Installations

Les avoirs immobiliers du Musée comprennent l'immeuble principal de la promenade Sussex, le Musée canadien de la photographie contemporaine situé au 1 du canal Rideau (loué de la Commission de la capitale nationale), une installation d'entrepôt 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 des salles d'exposition, des réserves et des entrepôts, des laboratoires, une bibliothèque, des bureaux, un auditorium, une salle de conférence, des salles de cours et des ateliers, une boutique, une cafétéria, un stationnement intérieur et des espaces destinés à des événements spéciaux.

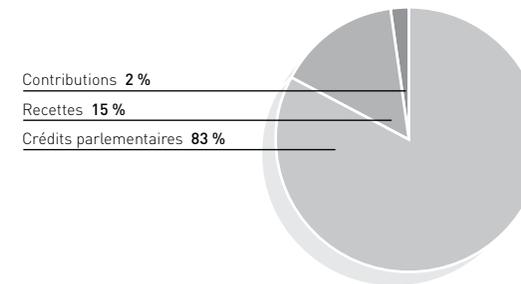
Ressources financières

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 lui versent aussi des fonds.

Les recettes propres du Musée représentent entre 15 et 20 p. 100 du budget annuel, l'écart étant attribuable à nombre de facteurs. Dans la conjoncture économique actuelle, le Musée estime ses recettes et contributions brutes pour 2009-2010 à 9,1 millions de dollars, soit 17 p. 100 de ses ressources totales, lesquelles se chiffrent à 53,7 millions. Le solde de 44,6 millions (83 p. 100) proviendra de crédits parlementaires, exclusion faite des 5,1 millions de dollars que le Musée a reçus à titre exceptionnel pour réaliser d'urgents projets d'immobilisations.

Le Musée et sa Fondation ont pour objectif prioritaire d'accroître les dons de bienfaisance à long terme à l'appui de la collection et des activités de rayonnement du Musée.

Figure 1
Ressources du Musée pour les opérations et acquisitions des œuvres d'art 2009-2010



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET ACTIVITÉS

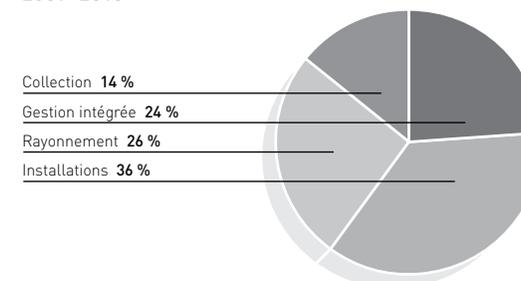
Pour réaliser le mandat que lui prescrit la loi, le Musée conçoit ses programmes et ses activités afin de parvenir au résultat stratégique suivant : *L'intérêt et le respect pour les arts visuels ainsi que leur connaissance et leur appréciation par une collection d'œuvres d'art anciennes et contemporaines, 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** : acquisitions, recherche muséologique et préservation;
- **Rayonnement** : expositions, éducation et communications;
- **Installations** : fonctionnement des immeubles et immobilisations;
- **Gestion intégrée** : administration, gouvernance et activités génératrices de recettes.

Les coûts fixes liés aux installations, l'amortissement, les paiements tenant lieu d'impôt foncier et les sommes affectées à la sécurité absorbent un pourcentage élevé des ressources utiles du Musée (36 p. 100 du budget de fonctionnement). Ces coûts fixes obligatoires ne sont pas indexés sur l'inflation et continueront de grimper. Abstraction faite des coûts des activités Installations et Gestion intégrée, il ne reste que 40 p. 100 du budget pour les activités Collection (14 p. 100) et Rayonnement (26 p. 100).

Figure 2
Dépenses par activité excluant les achats d'œuvres d'art 2009-2010



Collection

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

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

Acquisitions

Au cours des 128 dernières années, le Musée a fait appel au vaste savoir-faire de ses conservateurs pour investir dans des œuvres témoins du patrimoine des arts visuels du pays et de l'étranger. 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.

Tous les achats sont faits conformément à la politique d'acquisition du Musée (dont la dernière révision remonte à 2007). Selon celle-ci, toutes les œuvres d'art dont l'achat est envisagé doivent d'abord faire l'objet d'une recherche muséologique approfondie visant à en établir l'authenticité, à en vérifier la provenance et à en déterminer la qualité, la valeur historique ainsi que la pertinence eu égard à la mission du Musée.

Le fait que le Musée reçoit régulièrement de musées canadiens et 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 saurait conserver la réputation qu'il s'est taillée à force de travailler auprès des institutions culturelles du monde entier et risquerait de voir diminuer considérablement ses possibilités de présenter aux Canadiens et aux Canadiennes les œuvres d'art qui lui sont prêtées.

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

Recherche muséologique

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. 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 du vaste programme d'expositions itinérantes du Musée.

La Bibliothèque et les Archives du Musée représentent le principal centre d'étude de l'histoire des arts visuels au Canada et conservent la plus vaste collection de documents de recherche, lesquels constituent d'importantes ressources pour les conservateurs, les chercheurs et les universitaires d'ici et de l'étranger. Le Musée favorise aussi l'avancement des connaissances de spécialistes canadiens et étrangers par son programme de bourses.

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'exigent les politiques d'acquisition et de conservation, les conservateurs du Musée examinent soigneusement les œuvres, tâche qui représente une composante essentielle du processus décisionnel.

Rayonnement

L'activité Rayonnement correspond au volet du mandat du Musée qui consiste à favoriser la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels par la population canadienne.

Le Musée accomplit son mandat à titre d'établissement réellement national en mettant en valeur ses collections d'œuvres d'art d'ici et d'ailleurs par l'entremise d'expositions dans la région de la capitale nationale, d'un vaste programme d'expositions itinérantes, de programmes éducatifs, de publications et de cyberprojets.

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

Expositions

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, d'organiser des conférences et des colloques et de tenir 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; de deux à quatre au MCPC; et de 25 à 30 dans des musées ailleurs au pays et à l'étranger. (Remarque : à l'heure actuelle, les expositions du MCPC sont présentées dans le bâtiment de la promenade Sussex, l'installation du MCPC ayant dû être fermée temporairement pour être rénovée.)

L'ambitieux programme d'expositions itinérantes du Musée, absolument essentiel à la réalisation du mandat national de l'établissement, compte parmi les plus importants au monde et est reconnu tant à l'étranger qu'au pays. Les expositions itinérantes du Musée sont mises à la disposition de musées clients du Canada à un tarif subventionné.

Le Musée cherche aussi à appuyer les importants projets d'expositions conçus par d'autres musées d'art et des conservateurs canadiens en les présentant à Ottawa ou dans le cadre de son programme d'expositions itinérantes. Ces importants partenariats permettent à un public canadien et international plus vaste qu'auparavant d'admirer les œuvres d'art de musées établis dans les diverses régions du pays.

Environ 90 p. 100 des réservations d'expositions sont le fait de musées d'art canadiens, tandis que dans les autres cas, soit 10 p. 100, 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 notre programme éducatif se mesure par la capacité de celui-ci d'établir la réputation de l'établissement dans le domaine de l'érudition et du savoir-faire et de faire connaître la collection au pays et à l'étranger.

Le Musée crée des programmes novateurs pour sa collection permanente et ses expositions temporaires à Ottawa ainsi que pour ses expositions itinérantes. Le grand public peut consulter les documents qui en découlent dans CyberMuse, le site d'éducation artistique du Musée. Le MBAC répond aux besoins de publics variés par un vaste éventail d'activités éducatives conçues en fonction de multiples styles d'apprentissage et niveaux d'intérêt. Mentionnons les programmes de visites scolaires, les programmes pour la famille, les jeunes et les enfants, des programmes originaux pour les personnes handicapées, les outils pédagogiques pour les enseignants de la communauté artistique, les conférences, les cours et les séminaires pour les adultes et les aînés, les visites guidées, les programmes et les activités virtuels, les stages, les ateliers et les audioguides.

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

Pour aider les enseignants à intégrer l'art et à tenir compte de la diversité culturelle du Canada dans le programme donné en classe, CyberMuse, le site Web éducatif du Musée, renferme des plans de cours comme *La diaspora noire en images*, qui présente des œuvres de la collection réalisées par des artistes d'ascendance africaine, *La sculpture inuite contemporaine, Estampes et dessins dans l'art inuit contemporain* et *L'art autochtone contemporain au Canada*, de même qu'une section spéciale intitulée *L'art d'ici*.

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 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.

Installations

L'activité Installations englobe le fonctionnement des immeubles (y compris la sécurité) et les dépenses d'immobilisations. Le Musée a à cœur d'assurer la durabilité de ses installations et d'offrir 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. Il voit également à la sécurité des œuvres d'art en transit.

Fonctionnement des immeubles

La sous-activité Fonctionnement des immeubles comporte toutes les activités liées à l'exploitation et à la sécurité des bâtiments et des biens du MBAC, y compris l'entrepôt extérieur. Elle comprend aussi la gestion du contrat d'entretien et les réparations au Pavillon du Canada à Venise.

Par ses politiques et procédures, le Musée s'assure de gérer efficacement ses activités et de maintenir un classement élevé dans des évaluations internationales. Il protège l'important investissement des contribuables dans une collection d'œuvres d'art et juge hautement prioritaire l'exploitation efficiente des installations dont il a la gérance.

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 ainsi que des œuvres qui lui sont prêtées. 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 et à assurer la protection et la sécurité matérielle des expositions.

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 s'est doté d'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.

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

L'activité Administration vise la gestion efficace et efficiente et le contrôle des ressources humaines et financières, conformément aux obligations juridiques et contractuelles de l'institution. Ses instruments financiers sont conformes au renouvellement du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) du gouvernement, qui a pour but de faire en sorte que les programmes fédéraux soient axés sur les résultats, rentables et conformes aux priorités fédérales et qu'ils servent aux fins pour lesquelles ils ont été créés.

Le comité de gestion des ressources (CGR) coordonne un cadre de gestion intégrée des ressources, y compris un système opportun et transparent d'affectation des ressources.

Par sa gestion des ressources humaines, le Musée 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. Un système de classification non sexiste a été mis en place pour les employés de l'AFPC et s'appliquera désormais également à l'ensemble du personnel. Un premier cadre stratégique de gestion des ressources humaines ayant été achevé, un nouveau cadre sera élaboré pour la période commençant en 2009.

Gouvernance

Des pratiques de gouvernance et de gestion exemplaires sont formulées dans la *Loi fédérale sur la responsabilité* et ont été réitérées dans le discours du Trône de novembre 2008. Le Musée est résolu à les suivre et la sous-activité Gouvernance appuie les efforts déployés en ce sens par la direction et le Conseil d'administration. L'objectif est de faire en sorte que le Musée dispose de la structure, des procédés, des politiques, des pratiques et des outils qui lui permettront de parvenir 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 et la gestion des collections.

Production de recettes

Cette sous-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 (droits d'entrée, programmes, locations, ventes, etc.), de dons et de collectes de fonds. Cette sous-activité subit donc l'influence de multiples facteurs, dont la programmation et le marché du tourisme.

Fondation du Musée des beaux-arts du Canada

Grâce aux efforts 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 et à la restauration ainsi qu'aux programmes éducatifs, de stages et de recherche. 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.

Normes internationales d'information financière (NIIF)

Le recours aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) dans les institutions canadiennes tenues de rendre des comptes au public prendra fin le 31 mars 2011. Le Musée adoptera alors les Normes internationales d'information financière (NIIF) et a retenu les services d'un cabinet de comptables agréés international pour l'aider à planifier les changements qui devront être apportés à ses états financiers, lesquels reposent actuellement sur les PCGR.

QUESTIONS STRATÉGIQUES POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

APERÇU

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, le Musée a-t-il effectué en 2007 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 Canadiennes. Cet examen a confirmé que les programmes du Musée sont très pertinents par rapport au mandat de l'institution, sont conformes aux priorités énoncées par le gouvernement en matière de patrimoine et contribuent grandement à la vie et au patrimoine culturels du pays.

Renforcer le rendement consiste, entre autres, à réorganiser les ressources de manière à accroître la portée du programme de rayonnement national; à reconfigurer les modes de prestation dans les secteurs prioritaires; à enrichir la collection et à accroître le rayonnement et la diffusion d'information à l'échelle nationale.

ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Contexte économique

Depuis l'automne 2008, la conjoncture économique mondiale mine la confiance des consommateurs et entrave la performance économique sur tout le globe. Si le Canada tire assez bien son épingle du jeu, il a néanmoins été durement touché et l'économie d'ici en souffrira pendant encore plusieurs trimestres, surtout en Ontario. 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. Le ralentissement de l'économie et les nouvelles exigences des États-Unis en matière de sécurité et de passeports ont fait diminuer le tourisme dans la région d'Ottawa. La crise des marchés financiers continuera à se répercuter sur les dons, les locations et les investissements.

Compte tenu de la hausse constante des coûts fixes obligatoires, il est particulièrement difficile pour le Musée de s'acquitter de son mandat. Les crédits parlementaires s'accroissent uniquement dans la mesure où les augmentations salariales l'exigent et le Musée est ainsi contraint à absorber les effets cumulatifs de l'inflation, ce qui finira par limiter sa capacité de financer ses programmes publics. Par ailleurs, la tension sur les prix a fait augmenter le coût des projets d'immobilisations urgents qui se réalisent actuellement grâce à des fonds alloués depuis la réserve de gestion du Conseil du Trésor.

Pour établir un cadre de fonctionnement durable et être écologiquement responsable, le MBAC devra consacrer davantage de ressources financières et humaines au maintien du rôle de chef de file qui est attendu d'une institution nationale.

La hausse du prix des œuvres d'art et l'affaiblissement du dollar canadien ont également pour conséquence d'éroder le pouvoir d'achat réel que représentent les 8 millions de dollars actuellement consacrés aux acquisitions, en sorte qu'il est de plus en plus difficile pour le Musée de soutenir la concurrence dans un marché essentiellement international.

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

Il est devenu primordial pour le Musée de trouver de nouvelles façons de jouer un rôle significatif dans la vie de la population canadienne en rapide évolution et d'améliorer l'expérience de ses visiteurs, ce dont tiennent compte les priorités fixées pour la période de planification.

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 tendent à dominer leurs dépenses.

Défis opérationnels

L'immeuble principal du Musée, maintenant dans sa 21^e année de fonctionnement, présente plusieurs problèmes liés au cycle de vie.

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. Ces pressions inflationnistes obligent le Musée à réaffecter chaque année ses ressources à l'interne afin de disposer de moyens financiers suffisants.

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 des biens immobiliers vieillissants du Musée, malgré la 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. Cependant, le manque d'espace convenable l'empêche de présenter les plus belles œuvres de ses collections. En outre, le Musée doit désormais abriter les expositions et les collections du MCPC et il est à court d'espace pour l'entreposage comme pour la prestation de ses prestigieux programmes éducatifs. Pour le moment, 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, 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

Le Conseil d'administration a défini les priorités stratégiques clés suivantes pour 2009-2010 :

- **Financement** : Le Musée doit maximiser ses recettes propres et les stabiliser à 20 p. 100 de ses ressources totales au cours de la période de planification quinquennale.
- **Diversité** : Le Musée doit adapter le développement de sa collection, sa programmation et ses activités de promotion aux besoins changeants de la population canadienne.
- **Accès et rayonnement national** : Le Musée doit demeurer très accessible grâce à ses activités de rayonnement et en ligne.
- **Chef de file national** : Le Musée doit continuer de montrer la voie lorsqu'il s'agit d'acquérir et d'exposer des œuvres d'art contemporain canadiennes.
- **Planification de la relève** : Le Musée doit continuer de modifier et d'appliquer son plan de relève afin de conserver son rôle de leader et de poursuivre la réalisation de sa vision.
- **Agrandissement des installations** : Le Musée doit élaborer une stratégie pour l'agrandissement des installations actuelles.

Modification du plan d'entreprise

Le plan d'entreprise a été modifié de manière à faire ressortir davantage la réalisation des priorités stratégiques fixées par le Conseil d'administration et l'application d'un cadre de mesure du rendement (CMR) par le MBAC et d'autres musées nationaux. Ce changement s'inscrit dans la démarche à long terme par laquelle le Musée tente de mieux rendre compte de son rendement. La nouvelle section qui figure ci-après présente les résultats clés escomptés ainsi que les indicateurs et mesures de rendement qui servent à les évaluer. De même, une nouvelle section portant sur les risques cerne les questions préoccupantes à surveiller et à résoudre.

Priorités stratégiques approuvées par le Conseil d'administration

Les tableaux suivants présentent les principaux résultats pour chacune des six priorités stratégiques adoptées par le Conseil d'administration. Les stratégies et les indicateurs et mesures de rendement sont fournis pour chaque résultat énoncé, lequel se rattache à une activité de programme du MBAC.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : COLLECTION**PRIORITÉ STRATÉGIQUE : CHEF DE FILE NATIONAL****Principaux résultats**

Le Musée des beaux-arts est reconnu comme chef de file pour l'acquisition et l'exposition d'œuvres d'art contemporain canadien.*

*[sans toutefois que cela n'amoindrisse son leadership dans les domaines de l'art international et de l'art historique]

Stratégies

Acquérir les œuvres les plus pertinentes et excellentes pour la collection d'art contemporain canadien

Exposer et faire connaître la collection

Continuer à faire connaître le fonds du MCPC

Donner plus d'ampleur à la collection et aux expositions d'art indigène

Indicateurs de rendement

Nombre d'acquisitions pertinentes et de qualité supérieure

Nombre de locaux additionnels consacrés à l'art contemporain canadien, ainsi que de conférences, de colloques et de possibilités de formation pour les expositions

Activités de promotion et de leadership en lien avec l'art contemporain canadien

Mesures de rendement

Analyse des efforts consentis pour accroître le fonds d'œuvres d'art contemporain canadien du MBAC

Évaluation des activités de communications et de marketing locales et nationales

Enquête biennale sur la façon dont les intervenants perçoivent le MBAC en ce qui concerne l'art contemporain canadien

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : DIVERSITÉ**Principaux résultats**

Les collections, les expositions et les programmes sont mieux adaptés aux Canadiens et aux Canadiennes.

Stratégies

Refléter davantage la diversité canadienne, par exemple dans les expositions

Constituer des groupes consultatifs chargés de recommander des façons d'accroître la pertinence et la diversité

Indicateurs de rendement

Nature et portée des expositions et autres initiatives reflétant la diversité canadienne

Mesure dans laquelle les conseils donnés sont mis en œuvre

Mesures de rendement

Examen des acquisitions nouvelles dans la perspective de la diversité

Examen des expositions, des programmes, etc.

Examen des suggestions données et mises en œuvre

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : RAYONNEMENT**PRIORITÉ STRATÉGIQUE : ACCÈS ET RAYONNEMENT NATIONAL****Principaux résultats**

Les Canadiens et Canadiennes de toutes les régions du pays ont davantage accès aux collections et aux programmes du MBAC.

Stratégies

Accéder rapidement aux demandes de prêt

Exploiter pleinement le programme d'expositions itinérantes

Promouvoir le Musée dans les collectivités qui bénéficient de prêts et d'expositions itinérantes

Poursuivre les efforts déployés pour les sites Web et CyberMuse

Indicateurs de rendement

Nombre de prêts consentis

Portée du programme d'expositions itinérantes

Portée et incidence du programme de marketing et de communications

Nombre de visiteurs des sites Web par promotion réalisée

Mesures de rendement

Examen du programme de prêts et d'expositions itinérantes

Évaluation des programmes de marketing et de communications dans les collectivités hôtes

Évaluation du nombre de visiteurs des sites Web à la recherche d'information

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : RAYONNEMENT**PRIORITÉ STRATÉGIQUE : ACCÈS ET RAYONNEMENT NATIONAL****Principaux résultats**

Le Musée des beaux-arts est désormais plus accessible et interactif grâce aux outils de cybercommunication.

Stratégies

Créer un accès virtuel important pour les expositions, œuvres, programmes, etc. du Musée

Poursuivre la numérisation de la collection nationale

Développer davantage les sites Web et élargir les programmes éducatifs sur Internet

Offrir au public davantage de possibilités de contribuer au MBAC par voie électronique

Indicateurs de rendement

Apport d'Internet à l'expérience des visiteurs

Nombre de visites virtuelles

Numérisation accrue de la collection nationale (dans la mesure où les droits d'auteur le permettent)

Nombre de nouveaux programmes sur les sites Web et Internet

Mesures de rendement

Examen et évaluation de l'information et des demandes de renseignements sur les sites Web

Examen des données sur les visites virtuelles, tirées des sondages auprès des visiteurs

Évaluation du processus de numérisation

Analyse des répercussions de certains projets

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : DIVERSITÉ**Principaux résultats**

Des publics diversifiés, y compris les minorités visibles, les néo-Canadiens et les jeunes, ont été ciblés et joints par le Musée.

Stratégies

Conclure des partenariats avec des organismes représentant des publics cibles

Rejoindre les jeunes publics à l'aide de programmes de médias sociaux (Facebook, par exemple)

Cibler de nouveaux publics diversifiés dans la RCN

Indicateurs de rendement

Nombre de partenariats conclus

Nombre de programmes de médias sociaux conçus

Nombre de nouveaux visiteurs issus de publics diversifiés

Mesures de rendement

Évaluation des partenariats et de leurs répercussions sur la diversité des publics

Incidence des programmes de médias sociaux sur la diversité des publics

Évaluation du nombre et des sources de nouveaux visiteurs

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : INSTALLATIONS (PGI)**PRIORITÉ STRATÉGIQUE : PLAN D'AGRANDISSEMENT DES INSTALLATIONS****Principaux résultats**

Un examen du programme d'agrandissement des installations a été entrepris.

Stratégies

Examiner et réviser le programme d'agrandissement

Évaluer et combler les besoins d'espace pour les programmes, les activités d'éducation, les événements, l'entreposage, etc.

Indicateurs de rendement

Examen du plan achevé

Plan révisé répondant aux besoins d'espace actuels et prévus

Mesures de rendement

Examen du nouveau plan en fonction des besoins d'espace

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : INSTALLATIONS (FONDATION DU MBAC)**PRIORITÉ STRATÉGIQUE : PLAN D'AGRANDISSEMENT DES INSTALLATIONS****Principaux résultats**

La Fondation a révisé le programme de financement pour le projet d'agrandissement des installations.

Stratégies

Examiner et réviser le programme de financement en prévision de l'insuffisance probable des fonds reçus du gouvernement fédéral

Indicateurs de rendement

Révision du programme de financement en fonction des secteurs public et privé

Mesures de rendement

Examen du nouveau programme de financement en fonction des cibles et des critères établis

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : GESTION INTÉGRÉE**PRIORITÉ STRATÉGIQUE : FINANCEMENT**

Principaux résultats	Stratégies	Indicateurs de rendement	Mesures de rendement
Les recettes propres et les recettes de collecte de fonds représentent comme prévu 20 p. 100 des ressources d'ici 2013-2014.	Accroître et diversifier la base de production de recettes Examiner et hiérarchiser les perspectives de recettes Optimiser les activités productrices de recettes	Ressources financières allouées pour réaliser les priorités du Musée Augmentation des recettes propres, y compris celles découlant d'activités de financement, en fonction des cibles fixées	Comparaison des recettes et des cibles pour les activités commerciales et de financement, les adhésions et les recettes par visiteur

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Principaux résultats	Stratégies	Indicateurs de rendement	Mesures de rendement
Le plan de relève du Musée a été tenu à jour et sa mise en œuvre s'est poursuivie.	Continuer à réviser et à mettre en œuvre le plan de relève afin d'assurer le remplacement ordonné des cadres à tous les niveaux, y compris pour les titulaires de postes techniques spécialisés	Mesure dans laquelle le plan de relève a donné les résultats escomptés	Examen de la mise en œuvre du plan

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Principaux résultats	Stratégies	Indicateurs de rendement	Mesures de rendement
Le MBAC a recruté à l'interne et à l'externe, dans les délais prévus et sans heurts, les employés dont il avait besoin.	Comblers les postes vacants prévus et imprévus par l'entremise du comité de gestion des ressources	Postes vacants comblés en temps opportun et sans difficulté Nombre de postes toujours vacants	Évaluation et analyse des processus d'embauche et de leurs résultats

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : DIVERSITÉ

Principaux résultats	Stratégies	Indicateurs de rendement	Mesures de rendement
Le milieu de travail du Musée reflète bien la diversité de la société canadienne.	Promouvoir les perspectives de carrière auprès des quatre groupes désignés, y compris les néo-Canadiens Veiller à ce que les gestionnaires possèdent les compétences voulues pour embaucher des personnes qui représentent la diversité culturelle du Canada	Personnel du Musée représentant bien la diversité culturelle du pays	Analyse des données de dotation, y compris les résultats de l'équité en matière d'emploi

**ACTIVITÉS DE PROGRAMMES EN COURS :
PRINCIPAUX RÉSULTATS ET STRATÉGIES**

Sont résumés ci-dessous les principaux résultats attendus et les stratégies du Musée pour chaque activité de programme en cours.

PREMIÈRE ACTIVITÉ DE PROGRAMME : COLLECTION**SOUS-ACTIVITÉS : RECHERCHE MUSÉOLOGIQUE, ACQUISITIONS, PRÉSERVATION**

Résultats attendus : Le Musée acquiert, préserve, documente et étudie des œuvres afin de bien illustrer le patrimoine canadien en arts visuels

Principaux résultats

La collection nationale d'œuvres d'art du Canada renferme des créations des artistes les plus importants, lesquelles sont de haute qualité, en excellent état et d'une valeur esthétique et historique inestimable.

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

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.

Stratégies

Acquérir des œuvres d'art de haute qualité. Le Musée effectue toutes les acquisitions – achats et dons – conformément à sa politique en la matière.

Conserver et protéger la collection nationale et les œuvres d'art prêtées au Musée.

Faire de la recherche et documenter les collections du Musée et du MCPC, ainsi que les prêts au Musée. Appuyer le programme des expositions par un remarquable programme de publications. Consigner dans les archives les résultats de recherches en formats papier et numérique. Verser les ressources pertinentes dans d'autres dépôts.

DEUXIÈME ACTIVITÉ DE PROGRAMME : RAYONNEMENT**SOUS-ACTIVITÉS : EXPOSITIONS ET INSTALLATIONS; ÉDUCATION ET COMMUNICATIONS**

Résultats attendus : Le Musée encourage un accès général à sa collection, à ses recherches, à ses expositions et à son savoir-faire dans tout le Canada et à l'étranger

Principaux résultats

La présence du Musée au pays et à l'étranger s'accroît grâce à la programmation offerte, aux expositions présentées, aux partenariats conclus et à la collaboration avec d'autres institutions.

Une programmation de qualité supérieure permet au Musée de fidéliser des publics plus diversifiés tout en maintenant les publics existants.

Le plan de marketing et de communications fait mieux connaître le MBAC et le MCPC et rejoint des publics nouveaux et plus diversifiés au pays et à l'étranger.

Stratégies

Offrir un riche programme d'activités éducatives. Présenter la collection nationale au pays et à l'étranger. Rehausser la visibilité de l'art canadien.

Offrir un programme remarquable d'expositions. Trouver et créer des moyens et des programmes qui permettraient de rejoindre de nouveaux publics.

Rehausser le profil du MBAC de manière à ce que la population et les publics clés voient dans le Musée un établissement artistique prestigieux, intéressant et accessible offrant des expositions et des programmes dynamiques. Aider à réaliser les projections en matière de fréquentation des expositions et à accroître la participation aux programmes. Promouvoir le Musée comme première attraction culturelle de la région de la capitale nationale.

TROISIÈME ACTIVITÉ DE PROGRAMME : INSTALLATIONS**SOUS-ACTIVITÉS : FONCTIONNEMENT DES IMMEUBLES ET IMMOBILISATIONS**

Résultats attendus : Le Musée fournit des installations sécuritaires, accessibles au public et adéquates à la préservation et à l'exposition de la collection

Principaux résultats

Les installations du Musée ont été optimisées et agrandies afin de les rendre conformes au mandat et aux objectifs de l'institution; elles sont durables à long terme.

Les installations sont entretenues selon les normes, de façon efficace et économique.

La collection nationale est en sécurité, de même que les œuvres prêtées au Musée.

Le Musée offre à ses visiteurs et à ses intervenants un milieu chaleureux, sécuritaire et intéressant où ils peuvent découvrir ses collections, participer à ses programmes, célébrer des événements spéciaux et mener des affaires.

Stratégies

Profiter des acquis et trouver des solutions novatrices au manque d'espace.

Fournir des installations qui conviennent aux visiteurs, au personnel et à la collection.

Conserver un plan exhaustif d'interventions en cas d'urgence.

Protéger les collections et la propriété intellectuelle.

Assurer un milieu sécuritaire pour le personnel et les intervenants.

QUATRIÈME ACTIVITÉ DE PROGRAMME : GESTION INTÉGRÉE

SOUS-ACTIVITÉS : GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ, ADMINISTRATION ET PRODUCTION

DE RECETTES

Résultats attendus : Le Musée veille à l'enrichissement, à l'orientation, au contrôle et à l'administration efficaces des ressources

Principaux résultats

Le Musée recourt à des pratiques de gouvernance et de gérance saines et efficaces, qui lui facilitent l'alignement des ressources sur les priorités et lui permettent de rendre entièrement compte des résultats à la population canadienne.

Le Musée offre un lieu de travail juste, dynamique, sain et sécurisant à un personnel productif, motivé, souple, apte à se renouveler et représentatif de la diversité qui caractérise la société canadienne.

Stratégies

Fortifier la gestion du Musée et en assurer l'efficacité. Concevoir et mettre en œuvre un régime d'information et de mesure du rendement plus robuste. Définir des mécanismes pour le renouvellement et la supervision de projets.

Renforcer le milieu de travail du Musée. Offrir au personnel les possibilités de formation et de perfectionnement professionnel dont il a besoin. Promouvoir une culture fondée sur les valeurs du Musée.

DÉCLARATION DE RISQUES POTENTIELS

Le risque le plus immédiat auquel le Musée est confronté découle de la récession économique qui a cours. Celle-ci limite l'accès du Musée aux fonds que l'établissement pourrait tirer des secteurs public et privé, ce qui risque de l'empêcher de mener efficacement son mandat. Cela pourrait également réduire sa capacité d'attirer et de conserver un personnel diversifié et compétent. En outre, les visiteurs seront affectés par la baisse économique, ce qui se répercutera négativement sur les recettes provenant des droits d'entrée et de la boutique.

ÉVALUATION DU RENDEMENT DEPUIS L'ADOPTION DU PLAN D'ENTREPRISE PRÉCÉDENT**ARCHITECTURE D'ACTIVITÉS DE PROGRAMME (AAP)****Collection**

En 2008-2009, conformément à la politique d'acquisitions, 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.

Le Musée a réussi à acquérir plusieurs œuvres canadiennes importantes, dont des paysages du Canada datant de la fin du XVIII^e siècle et du début du XIX^e, lesquels comprennent un album de 61 vues de Horseshoe Falls, par James Pattison Cockburn, et des créations d'aquarellistes comme George Heriot et Peter Rindisbacher.

Le Musée a aussi fait l'acquisition de plusieurs grandes œuvres d'artistes contemporains canadiens, telle *Chevaux au galop*, de Joe Fafard, obtenue grâce à l'aide de Mécènes distingués de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada.

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 l'exposition rétrospective sur Daphne Odjig, coorganisée par la Galerie d'art de Sudbury (2008), *Gabor Szilasi*, une collaboration du Musée d'art de Joliette et du MCPC (2009), ainsi que l'exposition à venir, *Wanda Koop*, présentée avec le Musée des beaux-arts de Winnipeg (2010).

L'entretien et la documentation de la collection constituent toujours l'une des priorités fondamentales du Musée. En 2008-2009, 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 a géré la réorganisation complète de sa réserve.

Le projet de recherche sur la provenance demeure prioritaire. 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. Des conservateurs et un spécialiste en résidence (grâce au financement de la Fondation du MBAC) tentent de combler ces lacunes. Le site Web du Musée portant sur ce projet sera enrichi.

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.

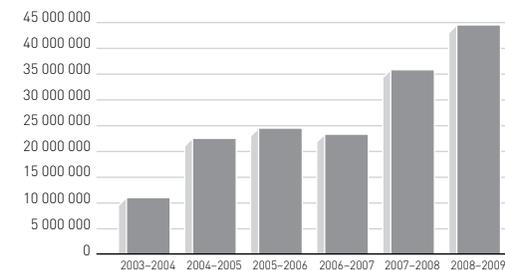
En 2008-2009, le Musée a présenté deux expositions phares : *Les années 1930. La fabrique de « l'Homme nouveau »* donnait un aperçu de la diversité thématique et de la complexité sociopolitique de cette période, tandis que *Flagrant délit. La performance du spectateur* était composée d'œuvres de grandes dimensions réalisées par 11 artistes et collectifs contemporains et explorait le rôle de l'observateur d'art. Parallèlement, *Bernini et la naissance du portrait sculpté de style baroque* a suivi l'évolution de cette forme d'art à Rome au XVII^e siècle. Comme le veut 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*. Le MCPC a présenté, pour sa part, deux expositions importantes qui lui ont valu les éloges de la critique: *Regard sur un monde en perdition. La photographie contemporaine et le débat environnemental* et *Du courage dans le regard. Portraits par des artistes autochtones*. Ces expositions ont été installées dans l'immeuble principal du Musée, la Commission de la capitale nationale effectuant des rénovations au MCPC.

Les programmes éducatifs du Musée ont remporté un vif succès en 2008-2009 même si l'espace demeure insuffisant. Un examen s'échelonnant sur un an et portant sur ses 61 programmes scolaires a amené le Musée à abolir certains de ces programmes dont le rendement n'était pas satisfaisant. Par ailleurs, l'excellence de sa programmation éducative lui a rapporté plus de trois millions de dollars en commandites au cours des dix dernières années, ce qui lui a permis de rejoindre de nouvelles clientèles, dont les personnes ayant des besoins spéciaux. Plusieurs programmes ont été primés ou servent de modèle dans d'autres régions du pays.

Le programme familial Artissimo a lui aussi été réexaminé et renouvelé, en plus de faire l'objet d'un article bien en vue dans *Ottawa Citizen*. Plus de 35 p. 100 des visiteurs du Musée prennent part à au moins un programme, proportion qui n'a cessé d'augmenter depuis cinq ans. 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.

Cette année, le Musée a achevé la refonte du site Web du MCPC et ajouté des expositions virtuelles à son site Web éducatif, CyberMuse. Ces importantes ressources Internet offrent un accès sans pareil à la collection, une programmation éducative et la possibilité de faire des recherches et d'acheter des billets et des articles en ligne, ainsi que des renseignements sur le Musée. CyberMuse jouit d'un immense succès et le nombre de visites virtuelles de la collection et la participation aux programmes éducatifs augmentent chaque année (voir la figure 3). Ses sites Web et ses programmes virtuels ont valu au Musée deux Grand Prix Web'Art, décernés par le Conseil international des musées.

Figure 3
Nombre total d'appels de fichiers sur les sites Web
Troisième trimestre inclus



Installations

En 2008-2009, l'immeuble principal, situé au 380 de la promenade Sussex, à Ottawa, présente maints problèmes liés au cycle de vie. Au fil des ans, le Musée a pris d'importantes mesures d'économie.

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 plan de renouvellement intensif des immobilisations en 2008-2009 a été financé grâce à une allocation spéciale provenant de la réserve de gestion du Conseil du Trésor. Ses répercussions sur le fonctionnement quotidien du Musée ont été atténuées le plus possible.

Le programme vise à résoudre les problèmes les plus urgents relatifs à l'infrastructure et touchant la santé, la sécurité et l'intégrité des programmes; son financement prendra fin, toutefois, à la fin de l'exercice 2009-2010, même si des problèmes liés au cycle de vie continueront à se manifester ou s'aggraveront à mesure que les installations prendront de l'âge.

Le Musée a besoin d'une solution durable pour renouveler ses immobilisations et se protéger contre l'inflation liée aux contrats d'impartition et aux services publics. Le Musée a salué les occasions d'exposer ses défis budgétaires relatifs à l'infrastructure.

Gestion intégrée

Le Musée reconnaît la nécessité de bien encadrer les ressources humaines et de 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 et a réalisé des surplus opérationnels modestes.

Les relations patronales-syndicales se sont améliorées avec la résolution de conflits de longue date. La convention collective de deux syndicats importants a été négociée et le Musée s'affaire à terminer l'intégration et la mise en place d'un système de classification non sexiste.

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. Par suite de l'évaluation exhaustive des risques potentiels concernant sa capacité de réaliser ses objectifs généraux effectuée en 2006, il 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 continue à renforcer son régime de gestion du rendement.

Le principal risque que court le Musée dans ce domaine a trait à la gestion de l'information. Diverses 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, dans la mesure où le permettent les ressources financières dont il dispose, afin d'optimiser son efficacité, d'améliorer son efficacité et de s'acquitter de ses obligations législatives.

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.

Pour mieux harmoniser ses ressources limitées avec les priorités établies et mieux coordonner et optimiser sa production de recettes, le Musée a consolidé en un seul portefeuille tous les domaines où il cherche à produire ses propres recettes.

ÉTATS FINANCIERS



BILAN

(en milliers de dollars)	07-08 Résultats	08-09 Budget	08-09 Prévisions	09-10 Budget	10-11 Budget	11-12 Budget	12-13 Budget	13-14 Budget
Actif								
À court terme :								
Trésorerie	10 598	9 185	8 137	8 741	8 841	8 941	9 041	9 141
Trésorerie affectée	7 234	782	6 952	3 949	974	999	1 024	1 049
Débiteurs	1 289	750	1 000	1 050	1 100	1 150	1 200	1 250
Stocks	799	800	979	800	825	850	875	900
Frais payés d'avance	1 120	1 125	1 175	1 225	1 275	1 325	1 375	1 425
	21 040	12 642	18 243	15 765	13 015	13 265	13 515	13 765
Collection	1	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations corporelles	91 530	97 767	93 406	94 983	96 203	93 839	91 110	84 507
	112 571	110 410	111 650	110 749	109 219	107 105	104 626	98 273
Passif								
À court terme :								
Créditeurs et charges à payer	7 936	6 000	5 500	6 000	6 100	6 200	6 300	6 400
Revenu reporté	184	0	100	0	0	0	0	0
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'objets d'art pour la collection	2 167	0	0	0	0	0	0	0
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations corporelles	4 193	0	6 028	3 000	0	0	0	0
	14 480	6 000	11 628	9 000	6 100	6 200	6 300	6 400
Avantages sociaux futurs	1 820	1 933	1 875	2 025	2 175	2 325	2 475	2 625
Financement des immobilisations reporté	90 908	97 145	92 784	94 361	95 581	93 217	90 488	83 885
	107 208	105 078	106 287	105 386	103 856	101 742	99 263	92 910
Avoir de l'actionnaire								
Solde au début de l'exercice	5 282	5 332	5 363	5 363	5 363	5 363	5 363	5 363
Excédent des revenus sur les dépenses	55	0	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)
Autres éléments du résultat étendu	26	0	25	25	25	25	25	25
Solde à la fin de l'exercice	5 363	5 332	5 363	5 363	5 363	5 363	5 363	5 363
	112 571	110 410	111 650	110 749	109 219	107 105	104 626	98 273

ÉTAT DES RÉSULTATS

(en milliers de dollars)	07-08 Résultats	08-09 Budget	08-09 Prévisions	09-10 Budget	10-11 Budget	11-12 Budget	12-13 Budget	13-14 Budget
Dépenses par activité								
Collections								
Exploitation	7 879	6 954	7 333	7 355	7 335	7 488	7 566	7 413
Achats d'objets d'art	7 901	7 400	9 567	7 400	7 400	7 400	7 400	7 400
Total Collections	15 780	14 354	16 900	14 755	14 735	14 888	14 966	14 813
Rayonnement	14 599	13 941	13 587	13 629	13 591	13 875	14 020	13 736
Installations	20 080	20 621	19 114	19 373	20 057	20 930	21 288	20 898
Administration	13 348	11 512	12 422	12 461	12 427	12 685	12 819	12 560
Total des dépenses	63 807	60 428	62 023	60 218	60 810	62 378	63 093	62 007
Revenus et contributions	11 516	9 550	9 141	9 070	9 360	10 690	11 270	11 180
Résultat d'exploitation net avant financement public	52 291	50 878	52 882	51 148	51 450	51 688	51 823	50 827
Crédits parlementaires								
À l'égard des dépenses de fonctionnement et dépenses en capital sur une base de caisse	43 912	45 268	46 401	41 672	41 645	41 299	41 069	36 199
Crédits parlementaires reportés pour l'achat d'immobilisations amortissables	(5 650)	(8 714)	(9 935)	(5 074)	(5 381)	(5 180)	(4 874)	(1 000)
Amortissement du financement des immobilisations reporté	5 749	6 324	6 224	6 525	7 161	7 544	7 603	7 603
Total sur une base de comptabilité d'exercice	44 011	42 878	42 690	43 123	43 425	43 663	43 798	42 802
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	2 502		2 167					
Crédit reporté aux exercices ultérieurs	(2 167)		0					
Total sur une base de comptabilité d'exercice	8 335	8 000	10 167	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Total crédits parlementaires sur une base de comptabilité d'exercice	52 346	50 878	52 857	51 123	51 425	51 663	51 798	50 802
Résultats d'exploitation après financement public	55	0	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)
Autres éléments du résultat étendu	26	0	25	25	25	25	25	25
Résultat étendu pour l'exercice	81	0	0	0	0	0	0	0

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers de dollars)	07-08 Résultats	08-09 Budget	08-09 Prévisions	09-10 Budget	10-11 Budget	11-12 Budget	12-13 Budget	13-14 Budget
Activités d'exploitation								
Encaissements (clients)	10 710	7 569	7 337	7 720	7 760	8 840	9 170	8 830
Crédits parlementaires reçus	46 259	53 268	54 795	49 672	49 645	49 299	49 069	44 199
Décaissements (employés et fournisseurs)	(60 212)	(65 319)	(66 679)	(61 141)	(61 880)	(59 864)	(60 214)	(55 254)
Intérêts reçus	765	431	525	500	500	500	500	500
Total des rentrées (sorties) de fonds liés aux activités d'exploitation	(2 478)	(4 051)	(4 022)	(3 249)	(3 975)	(1 225)	(1 475)	(1 725)
Activités d'investissement								
Acquisition d'immobilisations corporelles	(1 834)	(11 129)	(8 100)	(8 102)	(8 381)	(5 180)	(4 874)	(1 000)
Diminution de trésorerie affectée	(3 507)	2 390	282	3 003	2 975	(25)	(25)	(25)
Total des sorties de fonds liés aux activités d'investissement	(5 341)	(8 739)	(7 818)	(5 099)	(5 406)	(5 205)	(4 899)	(1 025)
Activités de financement								
Financement pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	5 650	11 129	8 100	8 102	8 381	5 180	4 874	1 000
Contributions affectées et revenus de placement connexes	1 005	1 550	1 279	850	1 100	1 350	1 600	1 850
Total des rentrées de fonds liés aux activités de financement	6 655	12 679	9 379	8 952	9 481	6 530	6 474	2 850
Augmentation (diminution) de la trésorerie	(1 164)	(111)	(2 461)	604	100	100	100	100
Trésorerie au début de l'exercice	11 762	9 296	10 598	8 137	8 741	8 841	8 941	9 041
Trésorerie à la fin de l'exercice	10 598	9 185	8 137	8 741	8 841	8 941	9 041	9 141

TABLEAU DES REVENUS D'EXPLOITATION ET DES CONTRIBUTIONS

(en milliers de dollars)	07-08 Résultats	08-09 Budget	08-09 Prévisions	09-10 Budget	10-11 Budget	11-12 Budget	12-13 Budget	13-14 Budget
Revenus d'exploitation								
Boutique et édition	3 061	2 350	2 107	2 260	2 280	2 495	2 610	2 610
Droits d'entrée	2 690	1 777	1 685	1 900	1 900	2 100	2 100	1 900
Stationnement	838	750	828	900	900	1 000	1 000	900
Intérêts	765	431	525	500	500	500	500	500
Commandites	878	450	462	500	450	700	750	750
Expositions itinérantes	113	185	182	175	185	195	205	215
Location des endroits publics	911	800	780	600	600	800	900	900
Recouvrement des dépenses-prêts d'œuvres d'art	88	170	156	125	150	150	150	150
Adhésions	590	670	750	775	800	850	900	900
Guides audio	286	112	144	150	150	200	200	150
Services alimentaires	69	60	52	70	75	80	85	85
Services d'éducation	225	225	175	240	250	250	250	250
Autres	34	20	16	25	20	20	20	20
	10 548	8 000	7 862	8 220	8 260	9 340	9 670	9 330
Contributions								
Provenant de la Fondation du musée des beaux-arts du Canada	888	1 450	1 169	750	1 000	1 250	1 500	1 750
Autres	80	100	110	100	100	100	100	100
	968	1 550	1 279	850	1 100	1 350	1 600	1 850
	11 516	9 550	9 141	9 070	9 360	10 690	11 270	11 180

BUDGET DES IMMOBILISATIONS

(en milliers de dollars)	07-08 Résultats	08-09 Budget	08-09 Prévisions	09-10 Budget	10-11 Budget	11-12 Budget	12-13 Budget	13-14 Budget
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations au début de l'exercice	377	2 415	4 193	6 028	3 000	0	0	0
Crédits parlementaires reportés pour l'achat d'immobilisations amortissables	5 650	8 714	9 935	5 074	5 381	5 180	4 874	1 000
Crédits parlementaires disponibles pour l'achat d'immobilisations amortissables	6 027	11 129	14 128	11 102	8 381	5 180	4 874	1 000
Moins : Achats d'immobilisations	1 834	11 129	8 100	8 102	8 381	5 180	4 874	1 000
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations à la fin de l'exercice	4 193	0	6 028	3 000	0	0	0	0
Immobilisations								
Valeur comptable nette au début de l'exercice	95 445	92 962	91 530	93 406	94 983	96 203	93 839	91 110
Achats d'immobilisations	1 834	11 129	8 100	8 102	8 381	5 180	4 874	1 000
	97 279	104 091	99 630	101 508	103 364	101 383	98 713	92 110
Moins amortissement :								
Amortissement de l'édifice	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898
Amortissement autres	1 851	2 426	2 326	2 627	3 263	3 646	3 705	3 705
	5 749	6 324	6 224	6 525	7 161	7 544	7 603	7 603
Valeur comptable nette à la fin de l'exercice	91 530	97 767	93 406	94 983	96 203	93 839	91 110	84 507