



Musée des beaux-arts du Canada

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE
DE 2010-2011 À 2014-2015
ET DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT
ET D'IMMOBILISATIONS
POUR LA PÉRIODE 2010-2011

Musée des beaux-arts du Canada*

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

*Toute mention du Musée des beaux-arts du Canada inclut le musée affilié, le Musée canadien de la photographie contemporaine.



Musée des beaux-arts
du Canada

National Gallery
of Canada

Canada

Musée des beaux-arts du Canada

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE
DE 2010-2011 À 2014-2015
ET DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT
ET D'IMMOBILISATIONS
POUR LA PÉRIODE 2010-2011

CONSEIL D'ADMINISTRATION**Président**

Michael J. Audain, Vancouver
(Colombie-Britannique)

Vice-président

Michael J. Tims, Calgary (Alberta)

Administrateurs

Paul R. Baay, Calgary (Alberta)

Jean-François Béland, Gatineau (Québec)

Allan D. Benoit, Winnipeg (Manitoba)

Guy Bourgeois, St-Bruno (Québec)

Fred S. Fountain, Head of St. Margaret's Bay
(Nouvelle-Écosse)

Linda Hutchison, Kentville
(Nouvelle-Écosse)

Howard G. Kroon, Calgary (Alberta)

Liza Maheu, Winnipeg (Manitoba)

Harriet E. Walker, Toronto (Ontario)

LA HAUTE DIRECTION

Marc Mayer, directeur général

David Baxter, sous-directeur,
Administration et Finances

Karen Colby-Stothart, sous-directrice,
Expositions et Installations

David Franklin, sous-directeur,
Collections et Recherche et
conservateur en chef

Michelle Miner, directrice,
Services des ressources humaines

Matthew Symonds, directeur,
Secrétariat de la société et
liaison ministérielle

Serge Thériault, directeur, Édition,
nouveaux médias et distribution

Jean-François Bilodeau,
directeur par intérim,
Avancement institutionnel

SURVOL DE LA MISSION ET DES RÉSULTATS ESCOMPTEÉS DE 2010-2011 À 2014-2015

MISSION PRESCRITE PAR LA LOI

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

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Les arts visuels suscitent l'intérêt et le respect, et sont connus et appréciés grâce à une collection d'œuvres d'art anciennes et contemporaines, et à des programmes et des recherches qui reflètent une perspective essentiellement, mais non exclusivement, canadienne.

ACTIVITÉS DE PROGRAMME	SOUS-ACTIVITÉS	RÉSULTATS ESCOMPTEÉS
Collection	Acquisitions Recherche muséologique Préservation	Le Musée acquiert, préserve, étudie et documente des œuvres anciennes et contemporaines afin d'illustrer et de présenter le patrimoine canadien en arts visuels.
Rayonnement	Expositions Éducation Communications	Le Musée donne, au Canada et à l'étranger, un vaste accès à ses produits, notamment ses expositions, ses programmes éducatifs et ses publications ainsi que ses activités de communication et de marketing.
Installations	Fonctionnement des immeubles Immobilisations	Le Musée assure la préservation et l'exposition de la collection nationale par des installations sécuritaires et adéquates auxquelles le public a facilement accès.
Gestion intégrée	Gouvernance Administration Production de recettes	Le Musée assure une direction, un contrôle, un développement et une administration efficaces de ses ressources.

MISSION, VISION ET VALEURS

MISSION

La force du Musée des beaux-arts du Canada réside dans sa collection d'œuvres d'art, en particulier d'art canadien, et dans son accessibilité au public dans tout le 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 la compréhension que pour la recherche et l'avancement des connaissances.

VISION

Le Musée des beaux-arts du Canada sera une institution réellement nationale qui éveillera chez les Canadiens un sentiment d'identité et de fierté à l'égard du riche patrimoine d'arts visuels de leur pays, en rendant l'art accessible, pertinent et vital pour un public varié de tout âge.

VALEURS

- **Accessibilité** : Le Musée conçoit ses programmes en fonction du public, c'est-à-dire non seulement de ses visiteurs, mais des Canadiennes et des Canadiens dans tout le pays et à l'étranger.
- **Excellence et érudition** : Le Musée prend appui sur les normes élevées qu'il s'est donné 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 des 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 au gouvernement du Canada.
- **Effectif** : 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.

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. Le gouvernement fédéral assume la responsabilité de l'institution aux termes de la *Loi de la Galerie nationale du Canada* de 1913 et de lois successives du Parlement. En 1985, le Musée canadien de la photographie contemporaine (MCPC) naît de l'ancien Service de la photographie de l'Office national du film du Canada et est affilié au Musée des beaux-arts du Canada.

Le 1^{er} juillet 1990, le Musée devient une société d'État avec la proclamation de la *Loi sur les musées*, qui confirme également le statut d'affilié du MCPC.

LOIS APPLICABLES

En vertu de la *Loi sur les musées*, le Musée des beaux-arts est une personne morale distincte, propriété exclusive de la Couronne. Il est indépendant du gouvernement fédéral mais contribue à la réalisation d'objectifs de politique générale en tant que membre du portefeuille de Patrimoine canadien. Le Musée est régi par le système de contrôle et de responsabilité instauré en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et se conforme à la *Loi fédérale sur la responsabilité*, à la *Loi sur l'accès à l'information*, à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, au *Code criminel*, à la *Loi sur les langues officielles* et à ses règlements, ainsi qu'au *Code canadien du travail*.

STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Le Musée est géré par un conseil d'administration qui est responsable devant le Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien 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 du ministre.

Le conseil d'administration donne une orientation stratégique au Musée et en assure la surveillance. Il délègue la responsabilité de la gestion quotidienne de l'institution au directeur général, qui est aidé en cela par trois sous-directeurs et quatre directeurs. Le conseil exige de la direction une reddition de comptes du rendement du Musée, de sa viabilité à long terme et de l'atteinte de ses objectifs.

COLLECTION

La collection du Musée comprend quelque 37 350 œuvres d'art acquises par achat ou don depuis les années 1880. Sa collection d'art canadien reflète la diversité de la créativité des artistes canadiens; le Musée possède également d'importantes collections d'œuvres d'art de l'Europe de l'Ouest, des États-Unis et de l'Asie, dont une prestigieuse collection de dessins et d'estampes. Les œuvres étrangères contribuent à situer l'art canadien dans son contexte en mettant en évidence les influences qui ont agi sur l'évolution des arts visuels au Canada.

La collection du MCPC comprend plus de 17 525 photographies et 144 000 négatifs ou transparents, alors que la Bibliothèque et les Archives, abondamment utilisées par les chercheurs et le public, abritent la plus vaste collection de documents de recherche sur les arts visuels.

Ces collections ont une valeur historique, culturelle et monétaire incommensurable. Elles préservent notre patrimoine et sont à l'origine de travaux de recherche, d'expositions et de prêts au Canada et à l'étranger.

INSTALLATIONS

Les biens immobiliers du Musée comprennent l'immeuble principal de la promenade Sussex à Ottawa, un entrepôt loué à Ottawa et le Pavillon du Canada à Venise en Italie, utilisé à la Biennale de Venise. Le bâtiment principal renferme des salles d'exposition, des réserves, des laboratoires, une bibliothèque, des bureaux, un auditorium de 400 places, des salles de conférence, une boutique, une cafétéria, un stationnement souterrain, des ateliers et des espaces destinés à des événements spéciaux d'envergure.

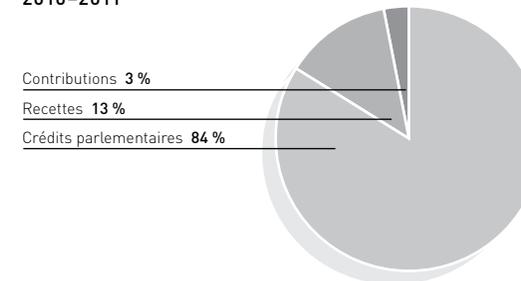
RESSOURCES FINANCIÈRES

Le Musée reçoit chaque année des crédits du gouvernement du Canada. En 2010-2011, il a aussi obtenu un montant complémentaire de deux millions de dollars afin de faire face à ses difficultés financières. Aux fonds provenant du gouvernement fédéral s'ajoutent les recettes tirées de ses propres activités et l'argent versé par la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada. Le Musée et la Fondation ont pour priorité constante d'augmenter cette aide financière.

Les recettes autonomes représentent de 15 à 20 p. 100 du budget annuel total; ce pourcentage soutient la comparaison avec d'autres musées nationaux et va dans le sens d'un rapport préparé en 2007 pour le ministère du Patrimoine canadien. Compte tenu de la conjoncture, les estimations pour l'exercice 2010-2011 sont prudentes et prévoient que les recettes autonomes (y compris les contributions) représenteront 16 p. 100 des ressources consacrées au fonctionnement et aux acquisitions d'œuvres d'art.

La figure 1 montre les ressources affectées au fonctionnement du Musée. Pour 2010-2011, celles-ci totaliseront 52,1 millions de dollars : les crédits parlementaires représenteront 84 p. 100 de ce total, soit 43,9 millions, et les recettes brutes et dons, 16 p. 100, soit 8,2 millions. Ces montants ne comprennent pas les 5,4 millions de dollars (4,4 millions de dollars du budget 2008 et un million de dollars de fonds d'immobilisations annuels) pour réaliser d'urgents projets d'immobilisations.

Figure 1
Ressources consacrées au fonctionnement
et aux acquisitions d'œuvres d'art
2010-2011



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET ACTIVITÉS

Le Musée conçoit ses programmes et ses activités en fonction de l'atteinte du résultat stratégique suivant, qui découle de la mission qui lui est prescrite par la loi (voir page 3) :

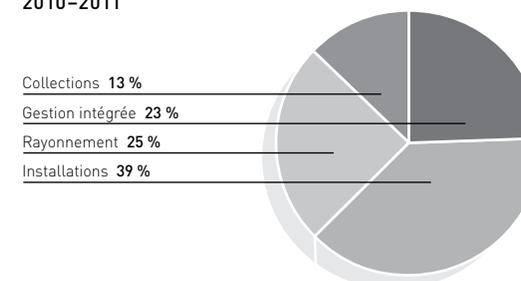
Les arts visuels suscitent l'intérêt et le respect, et sont connus et appréciés grâce à une collection d'œuvres d'art anciennes et contemporaines, et à des programmes et des recherches qui reflètent une perspective spécialement, mais non exclusivement, canadienne.

L'architecture des activités de programmes (AAP) du Musée comprend quatre activités principales et leurs sous-activités :

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

Les coûts fixes, l'amortissement, les paiements tenant lieu d'impôt foncier et la sécurité absorbent 39 p. 100 du budget de fonctionnement du Musée. Ces coûts obligatoires ne sont pas indexés en fonction de l'inflation et continueront d'augmenter. Après soustraction du coût des installations et de la gestion intégrée, il ne reste que 38 p. 100 du budget de fonctionnement pour les activités essentielles à la mission, soit Collection (13 p. 100) et Rayonnement (25 p. 100) (voir la figure 2).

Figure 2
Dépenses par activité excluant
les acquisitions d'œuvres d'art
2010-2011



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET ACTIVITÉS

Collection

L'activité de programme Collection, qui est essentielle à la mission du Musée d'enrichir sa collection, de la préserver et de la faire connaître, est au centre des expositions et des programmes de rayonnement national. Elle se subdivise en trois sous-activités : les acquisitions, les recherches muséologiques et la préservation.

Acquisitions

Le Musée a toujours misé sur le vaste savoir-faire de ses conservateurs pour investir dans le patrimoine national et international en arts visuels. Il serait impossible de remplacer les œuvres de sa collection aux cours d'aujourd'hui et sa contribution au patrimoine national est inestimable.

Les acquisitions rehaussent les forces et comblent les lacunes de la collection. Elles sont conformes à la politique d'acquisition du Musée, qui exige que tout achat soit justifié au moyen d'une recherche approfondie pour établir l'authenticité et l'origine de l'œuvre dont l'acquisition est envisagée, et déterminer la qualité et la valeur historique de celle-ci ainsi que sa pertinence quant à la mission du Musée. Les ressources consacrées aux acquisitions sont augmentées par le don généreux d'œuvres remarquables fait par des donateurs privés ainsi que par les recettes tirées des activités de la Fondation du MBAC.

Le Musée reçoit régulièrement des demandes de prêt de ses collections de musées de beaux-arts canadiens et étrangers, ce qui témoigne de la qualité de ses acquisitions. Sans une collection solide et en plein essor d'art canadien et international, le Musée perdrait sa renommée chèrement acquise, ainsi qu'une bonne partie de sa capacité à présenter au public canadien des œuvres empruntées.

Recherche muséologique

Pour réaliser sa mission, le Musée doit faire des recherches non seulement sur les œuvres individuelles, mais aussi sur les contextes dans lesquels elles ont vu le jour et sur les meilleurs moyens de les présenter pour y sensibiliser davantage le public. Les travaux de documentation et de catalogage permettent de rendre les œuvres accessibles à l'échelle locale, nationale et internationale.

Pour les conservateurs du Musée, du Canada et de l'étranger, la Bibliothèque et les Archives représentent le principal centre d'étude de l'histoire des arts visuels au Canada. Le Musée soutient les recherches savantes de spécialistes canadiens et étrangers grâce à son important programme de bourses, soutenu par les mécènes de la Fondation.

Préservation

La conservation englobe la prévention de la détérioration et des dommages, l'examen scientifique et les recherches, la documentation, le traitement de conservation, la gestion des risques au sein des expositions et des programmes de prêts ainsi que l'éducation. La restauration et la conservation font partie intégrante de la collection et des activités de rayonnement, étant donné que selon les politiques du Musée, un examen des acquisitions projetées doit être effectué avant qu'une décision finale soit prise.

Rayonnement

Le rayonnement englobe trois sous-activités : les expositions, l'éducation et les communications. Il découle de la mission du Musée d'encourager la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels par la population canadienne. Le Musée des beaux-arts donne corps à son statut d'institution nationale en organisant des expositions à Ottawa, en élaborant un vaste programme d'expositions itinérantes en partenariat avec d'autres musées, en offrant des programmes éducatifs, en réalisant des publications et en mettant sur pied des sites Web.

Expositions

Les collections nationales sont présentées sous forme d'expositions et d'installations qui permettent de mettre les œuvres en contexte, de publier des recherches originales, d'organiser des conférences et des colloques ainsi que de préparer des activités éducatives connexes. Le programme annuel d'expositions comprend de huit à douze expositions, dont des expositions du MCPC, dans la région de la capitale nationale et de 20 à 25 expositions dans des musées ailleurs au pays et à l'étranger.

Le programme d'expositions itinérantes, En tournée, qui compte parmi les plus importants du genre au monde, est essentiel à la réalisation de la mission du Musée. Les Mécènes distingués de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada ont créé le fonds de dotation « En tournée » en 2008 à l'appui de ce programme, ce qui permet aux musées canadiens de profiter des expositions itinérantes à moindre coût. Environ 90 p. 100 des expositions du programme En tournée sont réservées par des musées canadiens : les autres sont présentées à différents endroits à l'étranger où le Musée cherche à faire connaître les œuvres d'artistes canadiens, à créer des partenariats avec d'autres musées d'art ou à promouvoir la culture canadienne dans le cadre d'initiatives fédérales.

Éducation

L'éducation est un volet essentiel de la mission du Musée dont le succès se mesure à l'édification de la renommée de l'établissement dans le domaine de l'érudition et du savoir-faire ainsi qu'à la diffusion de la collection au pays et à l'étranger.

Les programmes éducatifs du Musée répondent aux besoins des divers publics en proposant des activités qui tiennent compte des nombreux styles d'apprentissage et des intérêts différents des gens, notamment des visites scolaires, des programmes et des activités pour la famille, les jeunes, les enfants, les adultes, les personnes âgées et les personnes handicapées, des outils pédagogiques pour les enseignants, des visites guidées, des activités et des programmes virtuels, des stages, des ateliers et des audioguides. Les audioguides sont offerts dans plusieurs langues; ceux qui sont conçus pour des expositions temporaires comportent aussi des arrêts descriptifs pour les personnes malvoyantes. Les plans de cours du Musée aident le personnel enseignant à intégrer l'art dans le programme scolaire, à préparer une visite au Musée et à faciliter la compréhension de l'art et du patrimoine canadiens. Plusieurs de ces programmes sont appuyés par les mécènes de la Fondation.

Communications

Les publications sont essentielles à la mission du Musée, qui consiste à enrichir et à étudier la collection, à accroître l'accès de la population canadienne aux collections et aux expositions et à attirer le public. En 2010-2011, le Musée explorera un nouveau modèle d'affaires pour le secteur Publications.

Installations

Le Musée est soucieux de garantir la viabilité de ses installations et de fournir un lieu sûr et sécuritaire pour les personnes, ainsi que pour les biens et les documents placés sous sa responsabilité et pour les œuvres d'art en transit. L'activité de programme Installations englobe le fonctionnement des immeubles (dont la sécurité) et les dépenses d'immobilisations.

Fonctionnement des immeubles

Cette sous-activité vise le fonctionnement et la sécurité des immeubles ainsi que des installations associées louées par le Musée. Celui-ci attache une grande importance à la protection de ses collections et à l'exploitation sûre, efficace et efficiente de ses installations. Il s'efforce de gérer ces dernières d'une manière qui respecte l'environnement dans les cadres requis pour préserver sa collection et remplir ses obligations contractuelles lorsque des œuvres lui sont prêtées. Le Musée s'assure aussi que les établissements qui empruntent ses œuvres peuvent en garantir la protection et la sécurité matérielle.

Immobilisations

La réfection du bâtiment principal du Musée, sis au 380 de la promenade Sussex, est essentielle à la viabilité à long terme du Musée, à sa réputation d'excellence et à sa capacité de maximiser les recettes gagnées et d'attirer des donateurs et des commanditaires.

Le plan d'immobilisations à long terme du Musée, qui assure l'adéquation de ses installations à leur fonction de préservation et d'exposition de la collection nationale, est actualisé chaque année. Conformément aux recommandations que renfermait le rapport sur l'examen spécial de 2009 du vérificateur général, les estimations de coûts des projets énumérés dans ce plan seront, eux aussi, mis à jour chaque année.

Gestion intégrée

Les principes d'une saine gestion et d'une saine gouvernance sont précisés dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* et la *Loi fédérale sur la responsabilité*, qui régissent toutes deux le Musée. Celui-ci se fait un devoir de gérer rigoureusement et de façon responsable et transparente les fonds investis dans ses activités, dans le respect des priorités fédérales. L'activité Gestion intégrée compte trois sous-activités : l'administration, la gouvernance et la production de recettes.

Administration

Le Musée entend revigorer son milieu de travail et adopter un modèle de développement des ressources humaines axé sur le « capital humain ». À l'heure actuelle, il compte l'équivalent de quelque 260 postes à temps plein, dont 81 p. 100 sont syndiqués, et juge prioritaire d'adopter de bonnes stratégies de recrutement et de rétention du personnel et de favoriser un bon climat de travail. Le premier plan de gestion des ressources humaines du Musée, approuvé en septembre 2009, avait pour but d'assurer un leadership stratégique et des pratiques de gestion propres à faire progresser les grands objectifs du Musée.

Gouvernance

La gouvernance décrit les mécanismes qui permettent au Musée de remplir sa mission et de réaliser ses objectifs commerciaux et d'intérêt public.

Production de recettes

Parmi ses priorités stratégiques, le Musée s'efforce d'appuyer la réalisation de ses buts en ajoutant aux crédits parlementaires des recettes de ses activités commerciales, des dons et des collectes de fonds. Il a renforcé sa capacité de générer des recettes et revoit continuellement ses services pour tirer parti le plus possible de toutes les occasions.

Fondation du Musée des beaux-arts du Canada

La Fondation du Musée des beaux-arts du Canada est un organisme de bienfaisance enregistré sans but lucratif, voué à l'obtention d'un soutien financier privé durable pour le Musée. Elle vise à créer des fonds de dotation stratégiquement financés dans tous les secteurs prioritaires du Musée. Les sommes recueillies par la Fondation du MBAC contribuent aux acquisitions, à la recherche, aux programmes éducatifs et aux stages.

ANALYSE DES RÉSULTATS DEPUIS LE DERNIER PLAN D'ENTREPRISE APPROUVÉ

Dans la dernière version de son plan, le Musée s'est fixé six priorités stratégiques et leur a associé des stratégies et des mesures du rendement. Bien que plusieurs de ces priorités aient posé problème au cours de l'exercice 2009-2010, le Musée a atteint les cibles de rendement de sa période de planification.

Priorité stratégique 1 : Financement

Le Musée a dû faire face à des pressions budgétaires et financières tout au long de l'exercice 2009-2010. Même si les recettes ont diminué et que la fréquentation a baissé en raison de facteurs externes, il a pu maintenir sa production de recettes à 16 p. 100 de son budget annuel. D'importants efforts ont été déployés pour alléger les pressions financières pendant l'année au moyen, notamment, de restrictions à l'embauche, de mises à pied, de congés obligatoires et de départs volontaires ainsi que d'une diminution des ressources consacrées aux expositions et du nombre de celles-ci.

Priorité stratégique 2 : Diversité

Le Musée a cherché à renforcer l'intérêt de sa collection et de ses expositions aux yeux d'une population canadienne et d'un public général de plus en plus divers. Parmi les programmes et les services qu'il a offerts, mentionnons les suivants :

- Artissimo, un programme interactif populaire à l'intention des familles;
- le programme primé du Musée destiné aux personnes handicapées, financé par la Fondation de la famille J.W. McConnell;
- le Conseil des ados;
- la partie Carrières pour jeunes de CyberMuse et les Canaux du Musée;

- une présence plus soutenue sur Facebook, Twitter et YouTube;
- des programmes éducatifs et de rayonnement beaucoup plus étoffés, qui font valoir l'importance de l'apprentissage permanent et de la valeur des arts visuels pour des publics divers.

Afin de rendre son personnel plus représentatif, le Musée a approuvé un plan de ressources humaines quadriennal reposant sur des pratiques qui favorisent la diversité en matière d'emploi.

Priorité stratégique 3 : Accès et le rayonnement national

Le Musée a continué d'offrir une programmation de qualité exceptionnelle, très populaire auprès des Canadiennes et des Canadiens, tant dans la région de la capitale nationale que dans le reste du pays. Vingt expositions ont été présentées au Musée à Ottawa, notamment les suivantes :

- *De Raphaël à Carracci. L'art de la Rome pontificale; Le Retable Petrobelli* a été présenté en même temps, en collaboration avec la Dulwich Picture Gallery et le Blanton Museum of Art;
- *Miller Brittain. Quand les étoiles jetèrent leurs lances*, organisée par la Beaverbrook Art Gallery;
- *Scènes d'un rêve casanier*, organisée par le centre des arts Rodman Hall et l'Université Brock, en collaboration avec la Southern Alberta Art Gallery et la galerie TrépanierBaer.
- Le Musée a également participé à la présentation des *Prix du Gouverneur général en art visuels et en arts médiatiques*.
- Le MCPC a présenté deux expositions solos de photographes canadiens au bâtiment principal du Musée : *Scott McFarland. La réalité aménagée* et *Gabor Szilasi. L'éloquence du quotidien*, organisée en collaboration avec le Musée d'art de Joliette.

Les expositions alimentent le tourisme culturel et entraînent des retombées économiques importantes pour les musées hôtes. En 2009-2010, le programme En tournée a offert 16 expositions itinérantes dans 18 galeries et musées, dans huit provinces et deux États américains. Le programme de prêts du Musée permet à toutes les régions du Canada d'avoir accès à sa collection et à ses programmes. Un partenariat triennal avec l'Art Gallery of Alberta (AGA) a permis d'envoyer dans cette institution des trésors de la collection nationale et des expositions temporaires alors que des photographies canadiennes ont été prêtées à Anvers en Belgique, à la National Gallery of Art de Washington DC et au Museum of Modern Art de New York, entre autres.

Les coproductions organisées par le Musée avec d'autres musées canadiens donnent lieu à de nouveaux travaux de recherche et rehaussent considérablement la réputation des établissements qui en sont les auteurs. Parmi ces initiatives, citons *Uturautit. Cape Dorset célèbre 50 ans de gravure* en collaboration avec Dorset Fine Arts et *Wanda Koop*, organisée en collaboration avec le Musée des beaux-arts de Winnipeg (2010).

L'activité Publications est fondamentale pour la mission principale du Musée, qui consiste à enrichir et à étudier les collections. Cette année, le Musée a publié quatre numéros de son magazine *Vernissage* et sept catalogues d'exposition en français et en anglais, dont *De Raphaël à Carracci. L'art de la Rome pontificale; Gabor Szilasi. L'éloquence du quotidien, Nomades* et *Photographies françaises du XIX^e siècle du MBAC*.

Les sites Web du Musée sont de plus en plus visités et reconnus : le nombre de visites a doublé depuis 2005 et a dépassé les 50 millions de clics en 2009-2010.

Priorité stratégique 4 : Leadership national

Le Musée a une réputation de leader dans le domaine de l'acquisition d'œuvres d'art, surtout d'art contemporain. Au troisième trimestre de l'exercice de 2009-2010, il a fait l'acquisition, à titre d'achat ou de don, de 497 œuvres en tout, dont 123 étaient signées par des artistes canadiens contemporains. La collection du MCPC a également été enrichie grâce à l'achat et au don d'œuvres. Le Musée a fait l'acquisition de plusieurs œuvres canadiennes importantes, dont le carnet d'esquisses d'*Un voyage à bicyclette le long de la Cowichan*, réalisé par Emily Carr en 1895, *Brume* de Jean Paul Riopelle, un legs de la succession Janet MacTavish Ritchie et des œuvres des photographes canadiens Yousuf Karsh, Arnaud Maggs et Charles Gagnon.

Neuf expositions d'œuvres d'art canadiennes contemporaines ont été organisées dans le cadre du programme En tournée. Cinq expositions présentées au Musée, accompagnées de micro-sites Web promotionnels, ont fait ressortir le rôle de leadership que joue le Musée dans le domaine de l'art contemporain au Canada :

- *Gabor Szilasi. L'éloquence du quotidien*
- *Nomades*
- *Scott McFarland. La réalité aménagée*
- *Thomas Nozkowski*
- *Les dessins et peintures de Daphne Odjig. Une exposition rétrospective*

Le recrutement du nouveau directeur général, dont la spécialité est l'art contemporain, a renforcé l'importance de cette forme d'art pour le Musée, maintenant et à l'avenir.

Priorité stratégique 5 : Planification de la relève

En 2009-2010, la planification de la relève a été une importante préoccupation du conseil d'administration et du Musée car plusieurs cadres supérieurs prenaient leur retraite. Des personnes au talent remarquable ont été recrutées et un poste a été aboli. Le nouveau plan de ressources humaines comprend l'élaboration du plan de relève général que recommandait le Bureau du vérificateur général dans son rapport sur l'examen spécial du Musée.

Priorité stratégique 6 : Plan d'agrandissement

Compte tenu des changements considérables survenus dans le paysage économique du pays en 2009-2010, la priorité donnée à l'agrandissement du bâtiment dans le dernier plan a laissé la place à une initiative plus gérable centrée sur le renouvellement de l'infrastructure et des immobilisations. Le financement spécial reçu du fonds de la réserve de gestion du Conseil du Trésor en 2007 et les fonds d'immobilisations additionnels mis à la disposition du Musée en 2008 ont été combinés afin de permettre l'élaboration d'un plan d'action en matière d'immobilisations pour régler les problèmes les plus urgents de santé et sécurité et d'intégrité du programme. La mise en œuvre de ce plan a débuté en avril 2008 et se poursuivra jusqu'en 2014-2015.

ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

APERÇU GÉNÉRAL

L'examen stratégique réalisé en 2007 par le gouvernement a permis de confirmer que les programmes du Musée atteignent les résultats voulus et optimisent les ressources tout en demeurant pertinents pour la mission du Musée et conformes aux priorités gouvernementales définies pour le portefeuille de Patrimoine canadien.

Les enjeux stratégiques de la période de planification reposent sur l'analyse faite par le Musée de ses défis et de ses possibilités, des risques potentiels, ainsi que de ses points forts et de ses faiblesses. Une analyse environnementale des facteurs clés qui pourraient influencer sur le Musée ainsi que l'examen spécial du Musée effectué en 2009 par le Bureau du vérificateur général ont aussi permis de définir les enjeux stratégiques de 2010-2011 à 2014-2015.

EXAMEN SPÉCIAL DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (BVG)

En 2009, le BVG a entrepris une analyse des systèmes et pratiques adoptés par le Musée pour répondre aux objectifs de contrôle prévus par la loi. Il a confirmé que le cadre de contrôle de la gestion du Musée est solide dans les trois secteurs clés : la protection des biens, la gestion des ressources humaines, physiques et financières et la réalisation efficace des activités.

La direction s'emploie à donner suite aux recommandations du BVG portant sur la transmission des données stratégiques au conseil d'administration, la communication périodique des orientations stratégiques à tous les secteurs du Musée et l'établissement de cibles en ce qui concerne les indicateurs de rendement. Un plan triennal de vérification interne fondé sur les risques (2010-2013) a été préparé; il définit les risques principaux et impose des vérifications annuelles en vue de faire face à ces risques.

ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Contexte économique et difficultés financières

La récession mondiale a eu pour conséquence directe de réduire considérablement les dons de charité, les locations et les revenus de placement du Musée. Celui-ci s'attend à ce que l'exercice 2010-2011 soit particulièrement difficile. Même si l'économie se redresse, il sera touché à long terme par les facteurs suivants.

Réduction des dépenses publiques

- Les déficits du gouvernement fédéral risquent d'entraîner le resserrement de la réglementation financière et la diminution du financement gouvernemental.
- L'augmentation de la dette nationale et la baisse du PIB risquent d'entraîner une diminution des recettes de l'État et des entreprises (les deux piliers d'appui du secteur des arts et de la culture au Canada).

Baisse du tourisme attribuable à la diminution du revenu disponible, à l'augmentation de la valeur de la devise canadienne et à la réglementation américaine sur les passeports

- Les recettes commerciales du Musée qui dépendent de la fréquentation sont directement touchées par le marché du tourisme, le cours du dollar canadien, la réglementation américaine sur les passeports et les questions de sécurité. La baisse du tourisme à Ottawa se traduit par une diminution des recettes produites par le Musée.

Pressions sur les prix exercées par les effets de l'inflation sur les coûts fixes, les salaires et les services publics et découlant des modifications aux dispositions législatives concernant le salaire minimum en Ontario

- Les coûts fixes non discrétionnaires poursuivent leur escalade. Les crédits parlementaires du Musée n'ont pas suivi la hausse de l'indice des prix à la consommation (IPC), ce qui limite la capacité de l'établissement à financer sa programmation publique. Le Musée a dû réévaluer son éventail de projets en fonction de la gestion des risques et reporter une partie des fonds lorsque c'était possible.

Diminution des dons et des cadeaux

- 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. La récession pèse sur les dons et sur le rendement du capital investi, ce qui réduit les ressources dont dispose le Musée.

Comme il a été mentionné précédemment, la situation financière du Musée sera exacerbée d'ici à l'exercice 2013-2014, auquel prendront fin les fonds obtenus grâce à la réserve de gestion de 2006 et du budget de 2008. Le Musée subira d'importantes pressions financières, ce qui pèsera considérablement sur son aptitude à réaliser sa mission. S'il veut parvenir à l'équilibre budgétaire en 2010-2011, il devra prendre des mesures de réduction des coûts similaires à celles de 2009-2010.

Facteurs sociodémographiques

La recherche de nouvelles façons de jouer un rôle significatif dans la vie d'une société canadienne en rapide évolution et l'amélioration de l'expérience des visiteurs marquent les priorités de la période de planification. Au Canada, le nombre croissant de retraités offre au Musée l'occasion d'attirer un marché unique de visiteurs et de bénévoles potentiels. En outre, les minorités visibles représentent maintenant plus de 50 p. 100 de la population des grands centres urbains. En raison de l'immigration, le Canada a enregistré la croissance démographique la plus élevée des pays du G8 depuis 10 ans, malgré le déclin de son taux de natalité. Ces ajustements sociaux et démographiques représentent de nouveaux publics potentiels, mais posent aussi des défis au Musée, qui s'efforce de demeurer intéressant pour des publics de plus en plus variés.

Défis opérationnels

Ouvert depuis maintenant 22 ans, le bâtiment principal continue de faire face à une série de problèmes liés au cycle de vie. Des fonds spéciaux supplémentaires accordés dans le budget de 2008 ont permis au Musée de répondre aux besoins les plus urgents, mais des projets ont dû être remis à plus tard et les niveaux d'entretien doivent être réévalués tous les ans afin de ne pas dépasser le budget de fonctionnement.

La question de l'espace continue de poser de sérieuses difficultés au Musée. Comme l'espace d'exposition est insuffisant, l'établissement ne peut présenter certains des meilleurs éléments de ses diverses collections. Qui plus est, il manque d'espace pour l'entreposage des œuvres d'art et des documents de recherche, ce qui constitue un grave problème pour une institution vouée à la collection d'œuvres d'art. À court terme, le Musée prendra toutes les mesures voulues pour optimiser l'espace d'entreposage dont il dispose, tout en réfléchissant à des solutions à long terme. La décision de loger en permanence les expositions et la collection du Musée canadien de la photographie contemporaine au sein de l'immeuble principal a aggravé les problèmes d'espace.

ÉNONCÉ DES RISQUES POTENTIELS

Comme l'indique le *Plan de vérification interne axé sur les risques de 2010-2011 à 2012-2013 du Musée des beaux-arts du Canada*, le principal risque qui met toujours au défi le Musée est sa capacité de maintenir ses activités génératrices de recettes. Les difficultés externes attribuables au ralentissement économique mondial ont entraîné une baisse de la fréquentation (en particulier de visiteurs américains), une augmentation de la compétition pour l'accès aux fonds publics et une réduction des dons d'entreprises.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE 2010-2011 À 2014-2015

Ayant analysé les enjeux stratégiques, le conseil d'administration a décidé de s'intéresser à quatre grandes priorités : le financement; la diversité; l'accès et le rayonnement; et l'infrastructure.

Dans son rapport sur l'examen spécial de 2009, le vérificateur général a recommandé une meilleure harmonisation des priorités stratégiques et de l'atteinte de ces objectifs par le Musée. La direction veillera à ce que des plans opérationnels soient élaborés et mis en œuvre pour appuyer chacune des priorités stratégiques et fera part des résultats obtenus au conseil d'administration.

Voici une explication des priorités stratégiques de 2010-2011 à 2014-2015 :

Financement

Le Musée doit maximiser ses recettes autonomes et celles obtenues au moyen d'activités de financement pour qu'elles atteignent 20 p. 100 de ses ressources totales d'ici la fin de la période de planification quinquennale et se stabilisent à ce niveau.

Cette priorité exigera une plus grande diversification des sources, de plus gros efforts de collecte de fonds, une aide plus soutenue de la Fondation, un accroissement des activités de commandite, une meilleure utilisation de la marque du Musée, une location accrue des installations du Musée et une augmentation de la fréquentation.

Les fonds alloués au moyen de l'exercice de la réserve de gestion de 2006 et le budget 2008 seront épuisés à la fin de 2012-2013. D'ici 2013-2014, le Musée subira d'importantes pressions financières. La diminution globale des crédits parlementaires, l'incidence cumulative de l'inflation, l'accroissement des coûts liés au maintien de l'infrastructure, l'augmentation des paiements tenant lieu d'impôts et l'incertitude des recettes compte tenu des prévisions économiques pèseront ensemble sur l'assise financière de l'établissement, ce qui se répercutera sur la capacité de celui-ci à réaliser sa mission. Donner suite à cette priorité stratégique sera de la plus haute importance pour le Musée durant la période de planification.

Diversité

Le Musée doit tenir compte de l'évolution démographique du Canada et adapter l'enrichissement de sa collection, sa programmation et sa publicité aux besoins changeants de la population canadienne tout en entreprenant un programme plus ciblé de recrutement des employés et des bénévoles.

Le Musée continuera d'accroître la diversité de sa collection et de ses programmes et entreprendra un programme de recrutement des employés et des bénévoles plus ciblé. Il travaillera avec les chefs de file en arts visuels des diverses communautés, initiera des programmes de leadership culturel et de formation des éducateurs, et travaillera avec les administrateurs pour tirer profit de leurs relations dans les communautés du Canada.

Accès et rayonnement

Le Musée doit devenir toujours plus accessible aux Canadiennes et Canadiens et au monde grâce à ses programmes de rayonnement et aux moyens électroniques.

Le Musée continuera d'améliorer sa présence au pays et à l'étranger grâce à sa programmation, à ses expositions, à ses partenariats et à ses collaborations avec d'autres institutions, à ses sites Web et à la diffusion de ses activités de recherche et d'érudition, dont la réputation n'est plus à faire.

Infrastructure

Le Musée élaborera et mettra en œuvre une stratégie quinquennale pour optimiser l'utilisation de ses espaces et étendre sa présence physique.

Le Musée fera un usage plus efficient de ses locaux existants, offrira un espace correspondant aux divers besoins de ses différents publics (enfants, personnes âgées, etc.) et répondra à la nécessité d'élargir l'espace réservé aux expositions et à l'entreposage. Il augmentera en outre sa présence dans des collectivités canadiennes choisies en dehors de la région de la capitale nationale.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES – RÉSULTATS CLÉS, STRATÉGIES, INDICATEURS, MESURES

Les tableaux suivants présentent les résultats clés des quatre priorités stratégiques fixées par le conseil d'administration. En outre, des stratégies, des indicateurs de rendement et des mesures du rendement, ainsi que des cibles, le cas échéant, sont précisés pour chacun des résultats clés énoncés. Enfin, chaque secteur des résultats clés est lié à une activité de programme du Musée.

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

Résultats clés	Stratégies	Indicateurs de rendement	Mesures du rendement
Les recettes autonomes ont augmenté progressivement pour atteindre la cible de 20 p. 100 des ressources totales en 2014-2015	<p>Établir des cibles pour les recettes autonomes. La cible de 2010-2011 a été fixée à 16 p. 100.</p> <p>Optimiser les possibilités d'accroître les recettes et la part de marché et les stratégies élaborées à cette fin.</p> <p>Analyser les principales recommandations axées sur la production de recettes décrites dans le projet « Publics du futur » et s'en inspirer pour réaliser des progrès.</p> <p>Repérer les meilleures pratiques d'autres institutions culturelles en matière de collecte de fonds et de production de recettes.</p>	<p>Mesure dans laquelle les recettes des activités commerciales et de collecte de fonds ont augmenté par rapport aux cibles fixées.</p> <p>Fonds nets obtenus par le Musée grâce à de nouveaux efforts de production de recettes.</p>	Un rapport sur les recettes comparées aux cibles fixées pour les activités commerciales, les programmes éducatifs, les adhésions, les activités de collecte de fonds et les recettes, par visiteur.
	<p>Entreprendre un examen du programme de commandites actuel.</p> <p>Effectuer les révisions requises au programme de commandites.</p>	<p>Examen et mise à jour des ententes de commandite (politiques et procédures).</p> <p>Mesure dans laquelle le programme de commandites révisé a été mis en œuvre.</p>	Une analyse des politiques et des procédures actuelles en matière de commandites et les révisions effectuées et mises en œuvre.
	<p>Revoir les initiatives de commandite du Musée.</p> <p>Établir des niveaux de commandite plus flexibles pour les commanditaires potentiels.</p> <p>Solliciter davantage de commandites en biens et services.</p>	Nombre d'initiatives du Musée ayant bénéficié d'une commandite.	Un examen et une évaluation des efforts pour l'obtention de commandites.
Le Musée a établi l'ordre de priorité des activités essentielles à sa mission, notamment ses programmes et les mesures visant à les appuyer.	Déterminer et analyser les activités essentielles à la mission du Musée et en établir l'ordre de priorité.	Répartition des ressources financières en fonction de la réalisation des priorités et des activités essentielles à la mission du Musée.	Une analyse du plan établi et des efforts entrepris pour évaluer et protéger les activités essentielles à la mission du Musée.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : DIVERSITÉ**ACTIVITÉ DE PROGRAMME : COLLECTION**

Résultats clés	Stratégies	Indicateurs de rendement	Mesures du rendement
Le Musée a rehaussé la pertinence de ses collections, de ses installations, de ses expositions et de ses programmes pour la population canadienne.	Susciter l'intérêt de publics diversifiés grâce aux installations, aux expositions et aux programmes.	Nature et portée des installations, des expositions et des programmes qui reflètent l'évolution démographique du Canada.	<p>Un examen des nouvelles acquisitions par rapport à la diversité canadienne.</p> <p>Un examen des installations, des expositions et des programmes</p>

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : RAYONNEMENT

Résultats clés	Stratégies	Indicateurs de rendement	Mesures du rendement
Le Musée a ciblé et atteint des publics diversifiés, notamment les minorités visibles, les nouveaux Canadiens et les jeunes.	<p>Atteindre des publics plus jeunes par une utilisation accrue des programmes de marketing des médias sociaux, dont Facebook, Twitter et YouTube (pour 2010-2011).</p> <p>Analyser et utiliser les renseignements sur les publics décrits dans le projet d'image de marque de HBS.</p> <p>Nouer davantage de partenariats stratégiques avec des organismes nationaux et communautaires capables d'atteindre les publics diversifiés repérés par le MBAC.</p>	<p>Nombre de programmes de marketing des médias sociaux utilisés pour atteindre le public cible (les jeunes).</p> <p>Importance des ressources (humaines et financières) employées pour reconnaître les différents publics diversifiés du Musée et découvrir leurs caractéristiques et leur ampleur.</p>	<p>Une évaluation du rayonnement rendu possible par les programmes de marketing des médias sociaux en ce qui a trait aux jeunes et à d'autres publics.</p> <p>Une évaluation des ressources consacrées aux activités de recherche sur les publics.</p>

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : GESTION INTÉGRÉE

Résultats clés	Stratégies	Indicateurs de rendement	Mesures du rendement
Le milieu de travail du Musée était représentatif de la diversité de la société canadienne.	<p>Promouvoir les possibilités de carrière auprès des quatre groupes désignés, y compris les nouveaux Canadiens.</p> <p>Veiller à ce que les gestionnaires chargés du recrutement aient les compétences, l'information et la sensibilité nécessaires pour embaucher des personnes qui représentent la diversité du Canada.</p> <p>Élaborer un plan de gestion des ressources humaines et établir les cibles en matière de diversité du personnel (pour 2010-2011).</p>	<p>Personnes représentant la diversité de la collectivité au sein de l'effectif du Musée.</p> <p>Établissement de cibles concernant la diversité et mesure dans laquelle elles sont atteintes.</p>	Une analyse du recrutement et des données de dotation, y compris les résultats sur le plan de l'équité en matière d'emploi.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : ACCÈS ET RAYONNEMENT**ACTIVITÉ DE PROGRAMME : COLLECTION**

Résultats clés	Stratégies	Indicateurs de rendement	Mesures du rendement
Le Musée a veillé à élargir systématiquement l'accès à ses travaux de recherches au pays et à l'étranger.	Maximiser les possibilités de rayonnement par l'information en ligne du Musée. Faire mieux connaître les collections d'œuvres d'art, les expositions, les programmes et les services offerts.	Mesure dans laquelle les travaux de recherche ont été rendus accessibles au Canada et à l'étranger. Mesure dans laquelle les travaux de recherche ont été consultés.	Une analyse de la nature et de la portée de la recherche disponible sur le site Web.
Les particuliers, au Canada et à l'étranger, ont un meilleur accès à la collection permanente du Musée.	Concevoir et mettre en œuvre un programme de prêts à long terme de pièces choisies de la collection permanente actuellement en réserve.	Mesure dans laquelle la collection permanente, y compris les renseignements détaillés correspondants, sont disponibles sur le site Web. Nombre d'objets entreposés qui ont été prêtés à long terme à certains musées canadiens.	Une évaluation de la disponibilité de la collection permanente sur le site Web. L'incidence de « l'évaluation formative » sur le programme de prêts à long terme.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : RAYONNEMENT

Résultats clés	Stratégies	Indicateurs de rendement	Mesures du rendement
Les Canadiennes et Canadiens de toutes les régions du pays ont eu un meilleur accès aux collections et aux programmes du Musée.	Maintenir le programme de prêts. Poursuivre le programme d'expositions itinérantes de manière à répondre aux désirs des parties prenantes. Créer des micro-sites Web promotionnels pour les grandes expositions du Musée. Créer de nouveaux lieux de présentation semi-permanents du Musée dans diverses régions du Canada. (toutes les stratégies pour 2010-2011).	Nombre de prêts effectués dans les délais prévus et selon les normes convenues. Nombre d'expositions itinérantes. La cible de 2010-2011 est fixée à 16. Nombre de micro-sites Web promotionnels créés. Portrait du Musée dessiné par les programmes de prêts et d'expositions dans les communautés hôtes. Création de deux ou trois lieux de présentation semi-permanents. Le Musée vise à en créer deux en 2010-2011.	Une analyse du programme de prêts et d'expositions itinérantes. Un examen du nombre de micro-sites Web promotionnels et de leur incidence. Un examen du nombre de visiteurs du site Web qui cherchent des renseignements sur des œuvres d'art et des programmes particuliers. Une évaluation de la mesure dans laquelle les lieux de présentation semi-permanents constituent un modèle réaliste d'accroissement de l'accès aux collections nationales du Musée.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : RAYONNEMENT (SUITE)

Résultats clés	Stratégies	Indicateurs de rendement	Mesures du rendement
Le Musée est devenu plus accessible et plus interactif grâce à l'utilisation des outils de communication Web.	Accélérer la numérisation de la collection. Sous réserve de l'obtention de nouveaux fonds, élargir les programmes éducatifs par l'utilisation du site Web (pour 2010-2011). Analyser et simplifier les cinq sites Web publics du Musée (pour 2010-2011).	Mesure dans laquelle le site Web a contribué à l'expérience des visiteurs. Mesure dans laquelle la numérisation de la collection nationale a augmenté (sous réserve des droits d'auteur). Révision du site Web et mise en œuvre des recommandations.	Un examen et une analyse des renseignements que renferme le site Web. Un examen de l'information tirée des sondages auprès des visiteurs conçus pour chaque visite virtuelle. Une évaluation de la numérisation. Une analyse de l'incidence de projets choisis sur les programmes en ligne. Une analyse des résultats du processus d'examen du site Web.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : INFRASTRUCTURE**ACTIVITÉ DE PROGRAMME : INSTALLATIONS (GPI)**

Résultats clés	Stratégies	Indicateurs de rendement	Mesures du rendement
Une vaste étude d'optimisation du site a été réalisée et les recommandations formulées ont été mises en œuvre.	Concevoir un plan complet d'optimisation des réserves et consulter les parties prenantes. Élaborer et mettre à jour un plan d'immobilisations à long terme, accompagné d'estimations de coûts actualisées, tenant compte des risques et précisant les fonds requis (pour 2010-2011).	Réalisation d'une vaste étude d'optimisation du site. Mesure dans laquelle les espaces de bureau et d'exposition dont dispose le Musée sont optimisés. Consultation des parties prenantes. Mesure dans laquelle les recommandations de l'étude ont été mises en œuvre. Obtention d'espace d'entreposage hors site.	Une évaluation de l'étude d'optimisation et des mesures prises par la suite.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : RAYONNEMENT

Résultats clés	Stratégies	Indicateurs de rendement	Mesures du rendement
Étude du concept d'une installation autonome du Musée à l'extérieur de la région de la capitale nationale.	Réaliser une étude de faisabilité.	Achèvement de l'étude de faisabilité.	Une évaluation de la mesure dans laquelle l'étude fait connaître les décisions portant sur la présence du Musée à l'extérieur de la région de la capitale nationale.



ÉTATS FINANCIERS

BILAN

(en milliers de dollars)	08-09 Résultats	09-10 Budget	09-10 Prévisions	10-11 Budget	11-12 Budget	12-13 Budget	13-14 Budget	14-15 Budget
Actif								
À court terme :								
Trésorerie	6 365	8 741	8 097	8 701	8 801	8 901	9 001	9 101
Trésorerie affectée	9 565	3 949	7 182	9 588	11 793	13 692	3 717	2 742
Débiteurs	3 556	1 050	1 000	1 050	1 100	1 150	1 200	1 250
Stocks	554	800	975	800	825	850	875	900
Charges payées d'avance	1 315	1 225	1 222	1 368	1 418	1 468	1 518	1 568
	21 355	15 765	18 476	21 507	23 937	26 061	16 311	15 561
Collection	1	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations corporelles	92 034	94 983	91 561	88 663	85 765	82 617	87 219	82 821
	113 390	110 749	110 038	110 171	109 703	108 679	103 531	98 383
Passif								
À court terme :								
Créditeurs et charges à payer	6 105	6 000	5 500	6 000	6 100	6 200	6 300	6 400
Revenu reporté	189	0	0	0	0	0	0	0
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'objets d'art pour la collection	1 784	0	0	0	0	0	0	0
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations corporelles	6 640	3 000	6 289	8 670	10 850	12 724	2 724	1 724
	14 718	9 000	11 789	14 670	16 950	18 924	9 024	8 124
Avantages sociaux futurs	1 825	2 025	1 875	2 025	2 175	2 325	2 475	2 625
Financement des immobilisations reporté	91 412	94 361	90 939	88 041	85 143	81 995	86 597	82 199
	107 955	105 386	104 603	104 736	104 268	103 244	98 096	92 948
Avoir de l'actionnaire								
Solde au début de l'exercice	5 363	5 363	5 435	5 435	5 435	5 435	5 435	5 435
Excédent des revenus sur les dépenses	53	(25)	56	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)
Autres éléments du résultat étendu ¹	19	25	(56)	25	25	25	25	25
Solde à la fin de l'exercice	5 435	5 363	5 435	5 435	5 435	5 435	5 435	5 435
	113 390	110 749	110 038	110 171	109 703	108 679	103 531	98 383

1 Fait allusion à une prévision de croissance des dons accumulés à fins déterminées et dont les fins restent à réaliser.

ÉTAT DES RÉSULTATS

(en milliers de dollars)	08-09 Résultats	09-10 Budget	09-10 Prévisions	10-11 Budget	11-12 Budget	12-13 Budget	13-14 Budget	14-15 Budget
Charges par activité								
Collection								
Exploitation	7 595	7 355	7 093	7 169	6 792	6 872	6 581	6 752
Achats d'objet d'art	7 653	7 400	8 984	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200
Total Collection	15 248	14 755	16 077	14 369	13 992	14 072	13 781	13 952
Rayonnement	14 454	13 629	13 498	13 775	12 927	13 078	12 525	12 850
Installations	20 627	19 373	19 689	19 655	19 810	20 510	19 878	20 343
Administration	13 305	12 461	12 424	12 434	11 899	12 039	11 529	11 828
Total des charges	63 634	60 218	61 688	60 233	58 628	59 699	57 713	58 973
Revenus provenant de l'exploitation et de contributions	10 222	9 070	8 504	8 425	8 965	9 800	8 470	9 730
Résultat d'exploitation net avant financement public	53 412	51 148	53 184	51 808	49 663	49 899	49 243	49 243
Crédits parlementaires								
À l'égard des dépenses d'exploitation et dépenses en capital sur une base de caisse	48 033	41 672	42 632	43 266	40 920	40 600	35 820	35 820
Crédit parlementaire reporté pour l'achat d'immobilisations corporelles amortissables	(9 935)	(5 074)	(5 074)	(5 381)	(5 180)	(4 874)	(1 000)	(1 000)
Amortissement du financement des immobilisations reporté	5 268	6 525	5 898	5 898	5 898	6 148	6 398	6 398
Perte sur cession des améliorations locatives	1 716	0	0	0	0	0	0	0
Total sur une base de comptabilité d'exercice	45 082	43 123	43 456	43 783	41 638	41 874	41 218	41 218
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 parlementaire provenant de l'exercice antérieur	2 167	0	1 784	0	0	0	0	0
Crédit parlementaire reporté aux exercices ultérieurs	(1 784)	0	0	0	0	0	0	0
Total sur une base de comptabilité d'exercice	8 383	8 000	9 784	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Total crédits parlementaires sur une base de comptabilité d'exercice	53 465	51 123	53 240	51 783	49 638	49 874	49 218	49 218
Résultats d'exploitation après financement public	53	(25)	56	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)
Autres éléments du résultat étendu ¹	19	25	(56)	25	25	25	25	25
Résultat étendu pour l'exercice	72	0	0	0	0	0	0	0

1 Fait allusion à une prévision de croissance des dons accumulés à fins déterminées et dont les fins restent à réaliser.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers de dollars)	08-09 Résultats	09-10 Budget	09-10 Prévisions	10-11 Budget	11-12 Budget	12-13 Budget	13-14 Budget	14-15 Budget
Activités d'exploitation								
Encaissements (clients)	9 464	7 720	6 773	6 450	6 900	7 650	6 220	7 380
Crédits parlementaires reçus	44 130	49 672	52 994	51 266	48 920	48 600	43 820	43 820
Décaissements (employés et fournisseurs)	(60 238)	(61 141)	(62 149)	(56 681)	(55 580)	(56 401)	(62 165)	(54 425)
Intérêts reçus	464	500	75	100	100	100	100	100
Total des rentrées (sorties) de fonds liés aux activités d'exploitation	(6 180)	(3 249)	(2 307)	1 135	340	(51)	(12 025)	(3 125)
Activités d'investissement								
Acquisition d'immobilisations corporelles	(7 488)	(8 102)	(5 425)	(3 000)	(3 000)	(3 000)	(11 000)	(2 000)
Augmentation (diminution) de trésorerie affectée	(2 083)	3 003	2 383	(2 406)	(2 205)	(1 899)	9 975	975
Total des sorties de fonds liés aux activités d'investissement	(9 571)	(5 099)	(3 042)	(5 406)	(5 205)	(4 899)	(1 025)	(1 025)
Activités de financement								
Financement pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	9 935	8 102	5 425	3 000	3 000	3 000	11 000	2 000
Contributions affectées et revenus de placement connexes	1 831	850	1 656	1 875	1 965	2 050	2 150	2 250
Total des rentrées de fonds liés aux activités de financement	11 766	8 952	7 081	4 875	4 965	5 050	13 150	4 250
Augmentation (diminution) de la trésorerie	(3 985)	604	1 732	604	100	100	100	100
Trésorerie au début de l'exercice	10 350	8 137	6 365	8 097	8 701	8 801	8 901	9 001
Trésorerie à la fin de l'exercice	6 365	8 741	8 097	8 701	8 801	8 901	9 001	9 101

TABLEAU DES REVENUS D'EXPLOITATION ET DES CONTRIBUTIONS

(en milliers de dollars)	08-09 Résultats	09-10 Budget	09-10 Prévisions	10-11 Budget	11-12 Budget	12-13 Budget	13-14 Budget	14-15 Budget
Revenus d'exploitation								
Boutique et édition	2 190	2 260	1 947	1 980	2 090	2 295	2 000	2 200
Droits d'entrée	1 761	1 900	1 344	1 055	1 200	1 550	1 200	1 500
Stationnement	892	900	875	800	800	900	800	850
Intérêts	464	500	75	100	100	100	100	100
Commandites	660	500	502	500	600	600	300	600
Expositions itinérantes	183	175	155	175	185	195	205	215
Location des endroits publics	767	600	700	700	725	750	350	600
Recouvrement des dépenses-prêts d'œuvres d'art	116	125	173	150	150	150	150	150
Adhésions	672	775	702	750	775	800	825	850
Guides audio	152	150	100	60	80	100	75	100
Services alimentaires	62	70	65	70	75	80	85	85
Services d'éducation	194	240	192	180	200	210	210	210
Autres	46	25	18	30	20	20	20	20
	8 159	8 220	6 848	6 550	7 000	7 750	6 320	7 480
Contributions								
Provenant de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada	1 676	750	1 549	1 775	1 865	1 950	2 050	2 150
Autres	387	100	107	100	100	100	100	100
	2 063	850	1 656	1 875	1 965	2 050	2 150	2 250
	10 222	9 070	8 504	8 425	8 965	9 800	8 470	9 730

BUDGET DES IMMOBILISATIONS

(en milliers de dollars)	08-09 Résultats	09-10 Budget	09-10 Prévisions	10-11 Budget	11-12 Budget	12-13 Budget	13-14 Budget	14-15 Budget
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations au début de l'exercice	4 193	6 028	6 640	6 289	8 670	10 850	12 724	2 724
Crédits parlementaires reportés pour l'achat d'immobilisations amortissables	9 935	5 074	5 074	5 381	5 180	4 874	1 000	1 000
Crédits parlementaires disponibles pour l'achat d'immobilisations amortissables	14 128	11 102	11 714	11 670	13 850	15 724	13 724	3 724
Moins : Achats d'immobilisations	7 488	8 102	5 425	3 000	3 000	3 000	11 000	2 000
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations à la fin de l'exercice	6 640	3 000	6 289	8 670	10 850	12 724	2 724	1 724
Immobilisations								
Valeur comptable nette au début de l'exercice	91 530	93 406	92 034	91 561	88 663	85 765	82 617	87 219
Achats d'immobilisations	7 488	8 102	5 425	3 000	3 000	3 000	11 000	2 000
	99 018	101 508	97 459	94 561	91 663	88 765	93 617	89 219
Moins amortissement :								
Amortissement de l'édifice	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898
Amortissement autres	1 370	2 627	2 000	2 000	2 000	2 250	2 500	2 500
Perte sur cession des améliorations locatives	1 716	0	0	0	0	0	0	0
	6 984	6 525	5 898	5 898	5 898	6 148	6 398	6 398
Valeur comptable nette à la fin de l'exercice	92 034	94 983	91 561	88 663	85 765	82 617	87 219	82 821