



MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE
DE 2011-2012 À 2015-2016
ET BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET
D'IMMOBILISATIONS DE 2011-2012

Musée des beaux-arts du Canada*

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

MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE
DE 2011-2012 À 2015-2016
ET BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET
D'IMMOBILISATIONS DE 2011-2012

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



Musée des beaux-arts
du Canada

National Gallery
of Canada

Canada

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**Le président**

Michael J. Audain
Vancouver (Colombie-Britannique)

Le vice-président

Michael J. Tims
Calgary (Alberta)

Les administrateurs

Paul R. Baay
Calgary (Alberta)
Jean-François Béland
Gatineau (Québec)
Allan D. Benoit
Winnipeg (Manitoba)
Guy Bourgeois
Saint-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
Paul Lang
Conservateur en chef et sous-directeur,
Collections, recherche et éducation
Michelle Miner
Directrice, Ressources humaines
Matthew Symonds
Directeur, Secrétariat de la société et liaison
ministérielle
Serge Thériault
Directeur, Édition, nouveaux médias et
diffusion
Stephen Gritt
Directeur, Conservation et recherche
technique
Allen LeBlanc
Directeur, Avancement organisationnel

**1. SURVOL DE LA MISSION ET DES RÉSULTATS
ESCOMPTÉS DE 2011-2012 À 2015-2016****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 anciennes et contemporaines, et à des programmes et recherches qui reflètent une perspective principalement canadienne.

ACTIVITÉS DE PROGRAMME

	Collection	Rayonnement	Installations	Services internes
Sous-activités	Acquisitions Recherche Préservation	Expositions Éducation Communications	Fonctionnement des immeubles Immobilisations	Gouvernance Administration Production de recettes
Résultats escomptés	Riche collection nationale représentant la culture canadienne et internationale en arts visuels pour les générations actuelles et futures.	Connaissance, compréhension et appréciation accrues de l'art chez les Canadiens par une programmation nationale et internationale dynamique.	Des installations sûres, sécuritaires et accessibles pour la collection nationale, les visiteurs et le personnel.	Contrôles et pratiques de gestion intégrée efficaces des ressources qui seront gérées avec efficacité et les activités exécutées efficacement.

Les résultats clés des priorités stratégiques et des activités permanentes du Musée se trouvent à la section 6, « Les priorités stratégiques de la période de planification ».

2. 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 publique 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 l'intelligence que pour la recherche et l'avancement des connaissances.

VISION

Le Musée des beaux-arts du Canada est une véritable institution nationale qui procure aux Canadiens et Canadiennes un sentiment d'identité et de fierté à l'égard du riche patrimoine en arts visuels du pays, en rendant l'art accessible, significatif et essentiel à des visiteurs 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 Canadiens et des Canadiennes 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 du 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 à son succès.

3. LE PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

3.1 HISTORIQUE

C'est le marquis de Lorne, alors gouverneur général, qui fonde le Musée en 1880 (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 des lois successives du Parlement. En 1985, le Musée canadien de la photographie contemporaine (MCPC) est créé à partir de l'ancien Service de la photographie de l'Office national du film du Canada et affilié au Musée des beaux-arts du Canada.

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

Tout au long de son histoire, le Musée compte sur des bienfaiteurs qui ont enrichi sa collection d'importantes œuvres d'art, et sur des présidents et des directeurs dont le style de gestion, la vision et le leadership ont fait en sorte que le Musée devienne un musée d'arts visuels de renommée internationale, fiduciaire de la collection au nom de la population canadienne.

3.2 LES LOIS APPLICABLES

En vertu de la *Loi sur les musées*, le Musée est une personne morale distincte, propriété exclusive de la Couronne, autonome dans son travail quotidien, sa programmation et ses activités culturelles. Société d'État et membre du portefeuille de Patrimoine canadien, le Musée contribue à la réalisation des objectifs politiques généraux du gouvernement fédéral.

Le Musée est régi par le système de contrôle et de responsabilité instauré en vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Il se conforme aussi aux dispositions d'autres lois, dont la *Loi fédérale sur la responsabilité*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, le *Code criminel*, la *Loi sur les langues officielles* et ses règlements, ainsi que le *Code canadien du travail*.

3.3 LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Aux termes de la *Loi sur les musées*, le conseil d'administration est l'organe directeur du Musée et doit rendre compte au Parlement de sa gérance par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Les onze membres du conseil, qui représentent la plupart des régions du pays, sont nommés par le gouverneur général en conseil sur l'avis du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles.

Le conseil d'administration assure l'orientation stratégique et la surveillance avec l'aide de six comités : Exécutif, Acquisitions, Vérification et finances, Gouvernance et candidatures, Ressources humaines, Programmes et avancement.

Le conseil délègue la responsabilité de la gestion quotidienne du Musée au directeur général, qui est appuyé par trois sous-directeurs et cinq directeurs. Le conseil tient la direction responsable du rendement du Musée, de sa viabilité à long terme et de l'atteinte de ses objectifs.

3.4 LA COLLECTION

Édifiée par des achats et des dons depuis les années 1880, la collection nationale compte quelque 37 800 œuvres d'art, dont la collection d'art canadien la plus vaste et la plus importante qui soit. Les domaines de la collection nationale vont de la sculpture religieuse du xviii^e siècle aux œuvres d'artistes établis et émergents d'aujourd'hui, dont les Premières Nations, les Métis et les Inuits, et provenant de toutes les régions du pays.

Le Musée possède aussi une importante collection d'art européen et américain, qui remonte au xiv^e siècle, ainsi qu'une prestigieuse collection de dessins, d'estampes et de photographies d'importance historique et contemporaine qui, ensemble, permettent de situer l'art canadien dans un contexte plus vaste.

La collection du MCPC est axée sur la photographie contemporaine au Canada, tant comme forme d'art que document social, et réunit plus de 17 525 photographies et près de 144 000 négatifs et transparents.

La Bibliothèque et les Archives du Musée abritent la plus vaste collection de documents de recherche sur l'histoire des arts visuels au pays, et les spécialistes et le grand public en font grand usage.

Les collections du Musée possèdent une valeur historique et culturelle inestimable, ainsi qu'une valeur monétaire incalculable. Elles préservent le patrimoine du pays et sont la source de recherches, d'expositions et de prêts au Canada et à l'étranger.

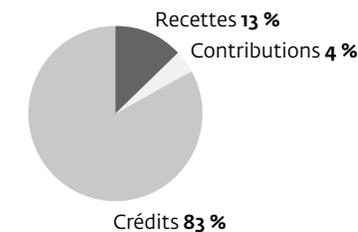
3.5 LES INSTALLATIONS

Les biens immobiliers du Musée comprennent l'immeuble principal de la promenade Sussex à Ottawa, et deux installations d'entreposage dans la Région de la capitale nationale (RCN). L'immeuble principal renferme des salles d'expositions, des réserves, des laboratoires, des bureaux, des ateliers et des espaces destinés aux événements spéciaux, ainsi qu'une bibliothèque, un auditorium de 400 places, une salle de conférence, une boutique, une cafétéria, et un stationnement souterrain. Les biens immobiliers du Musée comprennent aussi le Pavillon du Canada à Venise en Italie, qui est utilisé lors de la représentation du Canada à la Biennale de Venise – une exposition d'art contemporain de renommée mondiale.

3.6 LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Annuellement, le Musée reçoit du gouvernement du Canada des crédits parlementaires qu'il complète par des activités productrices de recettes. Les crédits parlementaires de l'exercice 2011–2012 totaliseront 48 600 000 \$, incluant 8 000 000 \$ pour l'acquisition des objets de la collection et d'autres coûts attribuables à cette activité, ainsi que 5 200 000 \$ pour les projets d'immobilisations. En outre, le Musée anticipe des recettes propres et des contributions de 8 700 000 \$.

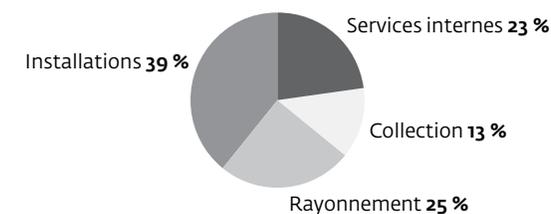
Ressources pour le fonctionnement et les acquisitions d'œuvres d'art, 2011-2012



L'une des priorités permanentes du Musée est d'accroître le soutien philanthropique à long terme de sa collection et de ses programmes de rayonnement par l'entremise du programme de dons annuels et de la Fondation du MBAC, un organisme de bienfaisance enregistré sans but lucratif, voué à l'obtention d'un soutien financier privé durable pour le Musée. Au cours du dernier exercice, la Fondation a fait l'objet d'une réorganisation et se concentre désormais sur son rôle de leadership en ce qui a trait aux dons majeurs, dotations, dons anticipés, et la toute récente initiative des mécènes distingués.

Les coûts obligatoires des installations, de l'amortissement, des paiements tenant lieu d'impôts et de la sécurité consomment un pourcentage élevé des ressources utilisables du Musée (39 % du budget de fonctionnement). Ces coûts obligatoires non discrétionnaires ne sont pas indexés à l'inflation et devraient poursuivre leur escalade. Une fois soustraits les coûts d'immobilisations et des services internes (y compris les coûts de production de recettes), il reste 38 % du budget de fonctionnement pour les activités principales du Musée liées à la collection (13 %) et au rayonnement (25 %).

Les dépenses par activités, excluant les acquisitions d'œuvres d'art, 2011-2012



3.7 LES PRINCIPAUX PROGRAMMES ET ACTIVITÉS

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

- **Collection** : acquisitions, recherche et préservation;
- **Rayonnement** : expositions, éducation et communications;
- **Installations** : fonctionnement de l'immeuble et dépenses d'immobilisations;
- **Services internes** : gouvernance, administration et production de recettes.

Les principaux programmes et activités – Collection

La collection du Musée est au cœur de sa mission. Elle comporte trois sous-activités : les acquisitions, la recherche et la préservation.

Les acquisitions

Depuis 130 ans, le Musée a fait appel au vaste savoir-faire de ses conservateurs pour investir dans le patrimoine national et international en arts visuels. La collection nationale, dont les œuvres d'art sont aujourd'hui irremplaçables, représente une contribution inestimable à la préservation et à la diffusion du patrimoine national.

Les acquisitions rehaussent les forces et comblent les lacunes de la collection : chaque acquisition est conforme à la politique d'acquisition du Musée, qui exige la justification de toutes les propositions d'acquisitions au moyen d'une recherche approfondie pour en établir l'authenticité, en vérifier la provenance et en déterminer la qualité, la valeur historique ainsi que la pertinence quant à la mission du Musée. Les fonds d'acquisition de 8 000 000 \$ sont augmentés par les généreux dons d'œuvres d'art remarquables de donateurs privés et par des fonds et des dotations affectés à des fins particulières de la Fondation du Musée.

Le Musée reçoit régulièrement des demandes de prêts de musées d'art canadiens et étrangers – un témoignage de la qualité remarquable de ses acquisitions.

La recherche

Pour réaliser sa mission, le Musée doit faire de la recherche, non seulement sur les œuvres individuelles, mais aussi sur le contexte culturel, historique et théorique de leur création. La recherche vise aussi à établir le mode de présentation et d'interprétation le plus favorable à leur compréhension. Soigneusement documentées et cataloguées, les œuvres de la collection sont présentées dans la RCN et rendues accessibles au pays et à l'étranger.

Réputé dans le monde entier pour son excellence et son savoir-faire spécialisé dans le domaine de la recherche en histoire de l'art technique, le Musée a créé le poste de directeur, Conservation et recherche technique, pour accentuer l'attention qu'il porte à la conservation et à l'histoire de l'art technique, bonifiant ainsi son statut de musée d'art dynamique et prestigieux auprès des donateurs, des collectionneurs privés et de la communauté internationale des musées d'art.

Les conservateurs du Musée et d'autres musées au Canada et à l'étranger comptent sur la Bibliothèque et les Archives comme principal centre d'étude de l'histoire des arts visuels au pays. L'important programme de bourses du Musée permet à des chercheurs canadiens et étrangers de contribuer à l'avancement des connaissances en histoire de l'art.

La préservation

Les travaux de conservation et de restauration sont essentiels à la collection et aux activités de rayonnement du Musée. Les politiques d'acquisition et de conservation exigent des restaurateurs qu'ils examinent soigneusement toutes les œuvres dont l'acquisition est envisagée afin d'assurer leur qualité, leur état de conservation et leur authenticité. Le programme des dons annuels appuie directement les projets de préservation d'œuvres d'art.

Les principaux programmes et activités – Rayonnement

L'activité Rayonnement, qui englobe les sous-activités Expositions, Éducation et Communications, découle directement de la mission du Musée d'encourager la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels par la population canadienne. Entre autres activités, le Musée réalise cet objectif par la présentation d'expositions à Ottawa et à l'étranger, et par des partenariats d'expositions et de recherches avec des musées nationaux et internationaux. Son vaste programme d'expositions itinérantes nationales et internationales, sa programmation éducative sur place et en ligne, ses publications et ses sites web sont tous des véhicules qui visent l'avancement des connaissances de la riche culture en arts visuels du Canada.

Les expositions

Les expositions et les installations sont les moyens les plus visibles de présenter la collection nationale et elles sont soutenues par des recherches et des publications originales, des conférences, des colloques et des activités éducatives en complément. Annuellement, le programme d'expositions comprend de huit à douze expositions présentées dans les salles à Ottawa et de 20 à 25 expositions dans des musées ailleurs au pays et à l'étranger.

Organisateur d'expositions itinérantes depuis 1919, le Musée possède le plus vaste programme du genre dans le monde et le programme d'expositions itinérantes, En tournée, est essentiel à la réalisation de sa mission nationale. 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 phare. Les galeries et musées d'art canadiens réservent environ 90 % des expositions du programme En tournée et le Musée accepte les réservations de l'étranger en fonction de leur pertinence (p. ex., quand il recherche une visibilité internationale pour l'art canadien, quand il participe à des initiatives fédérales de promotion de la culture canadienne à l'étranger, ou quand il voit une occasion de nouer des partenariats importants dans la communauté des musées d'art).

Le Musée appuie aussi les importants projets d'expositions conçus par d'autres musées d'art et des conservateurs canadiens en les présentant dans ses salles à Ottawa et en les incluant dans le programme d'expositions itinérantes.

L'éducation

Visant divers niveaux de connaissance, d'intérêt et d'aptitudes, les programmes éducatifs et publics sont un volet essentiel de la mission du Musée et comprennent, entre autres : des visites scolaires et des ressources pédagogiques pour les enseignants; des programmes pour la famille et les jeunes; des visites adaptées pour les personnes vivant avec un handicap; des causeries, des conférences et des colloques pour les adultes; de l'interprétation libre et de la musique dans les salles d'exposition. Le Musée transforme plusieurs de ces activités en ressources en ligne, qu'il rend disponibles dans son site web.

Le Musée crée des ressources en ligne pour aider les enseignants à intégrer l'art dans le programme scolaire et pour tenir compte de la diversité canadienne, notamment des vidéos sur les principaux procédés artistiques et des plans de cours, tels que *Les personnes d'origine africaine*, *L'art inuit* et *Voix autochtones dans l'art canadien contemporain*.

Offerts en cinq langues – anglais, français, mandarin, allemand et espagnol –, les audioguides pour adultes visent à répondre aux besoins d'un public toujours plus diversifié. En 2011, l'offre sera enrichie de l'audioguide du directeur et d'un nouvel audioguide destiné aux enfants pour bonifier l'expérience muséale des jeunes visiteurs. Les audioguides sur les expositions temporaires destinés aux adultes et, durant l'été pour les enfants, le cas échéant, comprennent des arrêts descriptifs pour les personnes malvoyantes.

Les communications

La sous-activité Communications englobe les droits d'auteur, le marketing, la diffusion, les sites web et les publications, cette dernière activité étant essentielle à la mission du Musée d'enrichir et d'étudier sa collection et ses expositions. Cette sous-activité comprend en outre les communications stratégiques et les relations avec les médias, qui sont vitales à la protection et à l'amélioration de la réputation du Musée.

Les principaux programmes et activités – Installations

Déterminé à garantir la viabilité à long terme de son immeuble monument, le Musée fournit un lieu sûr et sécuritaire pour les visiteurs, les employés, les bénévoles et les fournisseurs. Il assure également la sécurité des biens et de l'information qui lui sont confiés. L'activité Installations englobe le fonctionnement des immeubles (dont la sécurité) et les dépenses d'immobilisations.

Le fonctionnement des immeubles

Pour le Musée, la protection de sa collection et le fonctionnement sécuritaire, efficient et économique de son immeuble de la promenade Sussex et des installations connexes sont une priorité de premier rang. Le Musée vise une gestion viable et écologique de ses installations dans des limites sévères de fonctionnement afin de préserver la collection et de respecter les obligations contractuelles des prêts qu'il a obtenus. Le Musée assume ses responsabilités générales par un respect proactif des exigences en matière de santé et de sécurité, et par des préparatifs d'urgence.

Les dépenses d'immobilisations

Conserver son immeuble monument de la promenade Sussex en bon état fonctionnel est essentiel à la viabilité à long terme du Musée et à sa capacité de maximiser ses recettes propres et d'attirer visiteurs, donateurs et commanditaires. Le Musée s'est muni d'un plan d'immobilisations à long terme, qu'il actualise à chaque exercice pour assurer l'adéquation de ses installations avec la préservation et l'exposition de la collection nationale au fur et à mesure de son enrichissement.

Les principaux programmes et activités – Services internes

Le Musée est déterminé à suivre les principes d'une saine gestion et d'une saine gouvernance, tel que stipulés dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi fédérale sur la responsabilité*. Il gère de façon transparente et responsable les fonds publics et privés investis dans ses activités, et cherche à optimiser son apport à la société canadienne. Les Services internes comptent trois sous-activités, soit la gouvernance, l'administration et la production de recettes.

La gouvernance

Le Musée est déterminé à réaliser sa mission par des pratiques exemplaires, une reddition de comptes transparente et le coût-efficacité. La sous-activité Gouvernance appuie la direction et le conseil d'administration dans leurs efforts pour assurer au Musée une structure, des processus, des politiques, des pratiques et des outils qui lui permettront de parvenir avec efficacité et efficacité 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.

L'administration

Le Musée est déterminé à gérer sainement et rigoureusement ses ressources, ce qu'il accomplit grâce à un bon régime de gestion financière et un ensemble partagé de valeurs et de principes éthiques. Il emploie actuellement quelque 240 équivalents temps plein dont 81 % sont syndiqués. Par ses pratiques de 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.

La production de recettes

Le Musée appuie la réalisation de sa mission en complétant les crédits parlementaires reçus par les recettes que produisent ses activités commerciales, les dons, les adhésions et les commandites. Pour renforcer sa capacité de production de recettes, le Musée a réaligné ses ressources et simplifié son fonctionnement. La direction revoie sans cesse les prix et la prestation des services afin d'optimiser autant que possible les occasions de recettes.

3.8 LA FONDATION DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA

Organisme de bienfaisance, la Fondation du Musée se consacre à la viabilité et au succès à long terme du Musée. Grâce à ses solides relations avec des donateurs dans tout le pays et à l'étranger, elle a pu recueillir près de 30 000 000 \$ en dons de bienfaisance depuis sa création en 1997, dont près de 14 000 000 \$ sont réservés à des fins de dotation.

Depuis sa réorganisation durant le dernier exercice, la Fondation se concentre sur son rôle de leadership en ce qui a trait aux dons majeurs, aux dotations, aux dons anticipés, et à la toute récente initiative des mécènes distingués. La Fondation et le Musée ont négocié et signé un nouveau protocole d'entente qui établit clairement leur mode de travail commun dans l'avenir.

4. L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS DEPUIS LE DERNIER PLAN D'ENTREPRISE APPROUVÉ

Dans la version précédente de son plan d'entreprise (2010–2011 à 2014–2015), le Musée a déterminé quatre priorités stratégiques :

- **Le financement**
- **La diversité**
- **L'accès et le rayonnement**
- **L'infrastructure**

Voici les principales mesures prises par le Musée en 2010–2011 pour atteindre ses priorités.

Le financement

Le Musée a résolument fait face aux difficiles pressions budgétaires et financières de l'exercice 2010–2011. En dépit de divers facteurs externes, dont une remontée plus lente que prévu de l'activité économique, ce qui a contribué à la baisse de la fréquentation, le Musée a réussi à maintenir la proportion de sa production de recettes à 14 % de son budget annuel.

En avril 2010, le Musée a accueilli avec soulagement l'annonce gouvernementale d'un financement supplémentaire de 2 000 000 \$ pour atténuer les pressions financières. Ainsi, il a pu reprogrammer son exposition hivernale de 2010-2011 et beaucoup investir dans la refonte de son site web www.beaux-arts.ca, et ce, pour mieux rejoindre et servir ses publics internautes.

Le Musée examine constamment la prestation de ses services en vue d'atteindre l'équilibre budgétaire. Ainsi, en mars 2010, il annonçait une réorganisation majeure, notamment la création de la nouvelle division de l'Avancement organisationnel, pour mieux aligner ses activités de production de recettes. L'adoption de stratégies novatrices s'est faite rapidement, telles le Cercle d'art contemporain et le tout prochain Cercle des jeunes professionnels; et la recherche de nouveaux marchés, tels le milieu diplomatique et les organismes gouvernementaux, est engagée.

La diversité

Le Musée s'est concentré sur la pertinence de ses collections, expositions, programmes et partenariats pour une population canadienne dont la diversité s'accroît, comme l'illustrent la nature et l'étendue de certaines de ses activités :

- L'exposition *La vie en Pop. L'art dans un monde matérialiste* a réussi à intéresser des publics plus jeunes.
- L'exposition *Carl Beam* et les installations de la collection permanente dans les galeries d'art inuit, ainsi que le projet *L'art d'ici*, ont présenté tout un éventail d'œuvres d'artistes indigènes.
- Organisée par le Musée en partenariat avec le National Museum et le National Museum Institute in New Delhi, *Sanaugavut. L'art inuit de l'Arctique canadien* présentait pour la première fois des chefs-d'œuvre de la collection d'art inuit du Musée au National Museum de l'Inde.
- L'acquisition de *Sans titre d'après Bruno Taut* de l'artiste coréen, Lee Bul, témoigne de l'attention que porte le Musée à la mondialisation de l'art contemporain et à la diversité croissante de la société canadienne.
- La participation du Musée à la 54^e Biennale de Venise, la manifestation d'art contemporain la plus prestigieuse du monde et la seule à laquelle le Canada envoie une représentation officielle. L'artiste Steven Shearer représente le Canada en 2011.

Le Musée intensifie sa présence et sa visibilité grâce à des partenariats et des collaborations stratégiques avec d'autres institutions. Parmi les plus significatives, mentionnons :

- L'exposition *Wanda Koop*, organisée conjointement par le Musée et le Musée des beaux-arts de Winnipeg;
- La programmation dans le cadre du festival bisannuel du Centre national des arts (la Scène Prairies) dont faisait partie l'exposition *Wanda Koop*;
- Après sa présentation au Musée, l'exposition *Carl Beam* a débuté sa vaste tournée qui l'amènera en Colombie-Britannique, à Winnipeg, à New York, à Saskatoon et à Thunder Bay;
- La présentation annuelle d'une exposition des œuvres des lauréats des Prix du Gouverneur général en arts visuels et en arts médiatiques, organisée par le Conseil des Arts du Canada et le Gouverneur général du Canada.

Le Musée a rejoint les amateurs de musique et d'arts visuels de la région et du Canada par l'entremise du « Projet Musée », un partenariat avec Radio-Canada et le festival *Musique et autres mondes*.

Au début de 2011, le Musée a lancé un concours d'art national pour les jeunes – *Alors tu veux être artiste* –, qui comprend un site web et une solide présence dans les médias sociaux. Il a aussi collaboré avec le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP) et d'autres musées nationaux au site, *Le Canada a d'incroyables trésors!*, une chasse au trésor en ligne à l'intention des jeunes. *Artissimo*, son populaire programme pour la famille, inspire toujours adultes et enfants.

En outre, le Musée a beaucoup accentué sa présence dans les nouveaux médias (Facebook, Twitter et YouTube) afin de susciter l'intérêt de publics nouveaux et plus jeunes, tout en offrant aussi une nouvelle version mobile de ses sites web.

La priorité *Diversité* exprime aussi le désir du Musée de créer un effectif représentatif de la société diversifiée du Canada. En 2010–2011, le Musée a pris des mesures concrètes pour atteindre cet objectif. Conformément à son plan de gestion des ressources humaines, le Musée a administré aux employés un questionnaire d'auto-identification dont les données ont facilité l'élaboration du plan d'équité en emploi destiné à relever le défi de la sous-représentation.

L'accès et le rayonnement

D'avril 2010 à mars 2011, le Musée a continué d'offrir une programmation populaire de haute qualité, tant dans la RCN que dans tout le pays. Outre les expositions majeures présentées à Ottawa, telles *La vie en Pop*, *Moshe Sadfje*, *Carl Beam*, *Wanda Koop* et la biennale d'art canadien, *C'est ce que c'est*, le Musée a organisé 16 expositions itinérantes dans tout le Canada. Seize musées dans sept provinces ont tiré profit de son programme renommé, *En tournée*. Les expositions itinérantes du Musée, qui appuient le tourisme culturel, ont une incidence économique importante pour les musées hôtes et leur économie locale.

Afin de présenter les meilleures œuvres d'art aux Canadiens de tout le pays, le Musée a lancé avec succès les deux premiers d'un nombre limité de nouveaux programmes satellites :

- À Edmonton, le programme, *Le Musée des beaux-arts du Canada à l'Art Gallery of Alberta (AGA)*, mettait à l'affiche *Goya. Les désastres de la guerre et Les caprices*, et *M.C. Escher. Le mathémagicien*.
- À Toronto, *Le Musée des beaux-arts du Canada au Musée d'art contemporain canadien (MACC)*, un programme triennal co-organisé et co-présenté, a présenté *Adams, Demand, Farmer et Luis Jacob*, deux expositions du Musée dans les salles récemment rénovées du MACC.

Le programme de prêts assure à toutes les régions du Canada un meilleur accès à la collection nationale. Ainsi, de nombreux musées du Canada ont demandé des prêts de la collection du MBAC, du Musée d'art de Joliette (Québec) au Confederation Centre Art Gallery and Museum (Île-du-Prince-Édouard). Le Musée a également conclu un partenariat avec le Musée d'art de Joliette pour faire circuler l'exposition *Gabor Szilasi. L'éloquence du quotidien*, et produire son catalogue. La Saint Mary's University Art Gallery (Nouvelle-Écosse), le Nanaimo District Museum (Colombie-Britannique) et la Buhler Gallery de Saint-Boniface (Manitoba) ont eux aussi présenté des expositions itinérantes du Musée.

En 2010–2011, le Musée a remanié entièrement ses programmes éducatifs et de rayonnement afin de servir un plus vaste public d'une manière responsable sur le plan financier, tout en rehaussant l'expérience de tous les visiteurs, sur place et en ligne. Ses sites web ont connu une croissance et une reconnaissance importantes grâce à leur riche contenu en ligne, notamment la baladodiffusion d'entrevues, de conférences et de causeries avec et par des spécialistes, des vidéos de mise en contexte et des ressources pour les enseignants.

L'activité Publications est fondamentale à la mission principale du Musée d'enrichir et d'étudier les collections. Parmi les catalogues d'exposition, notons des éditions distinctes en français et en anglais de *Photographies françaises du XIX^e siècle du MBAC*, *Carl Beam, C'est ce que c'est* et *Wanda Koop*. En outre, le Musée a publié une édition bilingue des catalogues *Uuturautiit. Cape Dorset 1959–2009* et *Angela Grauerholz*. En association avec le National Institute de New Delhi, le Musée a produit une édition anglaise du catalogue de l'exposition, *Sanaugavut. L'art inuit de l'Arctique canadien*.

L'infrastructure

Le Musée a amorcé un vaste programme de réfection de son immeuble monument, et ce, grâce aux fonds obtenus de la Réserve de gestion du Conseil du Trésor en 2006 et des fonds d'immobilisations supplémentaires versés dans le cadre du budget fédéral de 2008. Il a combiné ces sources de financement pour concevoir un plan d'action en matière d'immobilisations afin de régler les problèmes relatifs à la santé, à la sécurité et à l'intégrité du programme. La mise en œuvre a débuté en avril 2008 et se poursuivra jusqu'en 2014-2015.

5. LES QUESTIONS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

5.1 SURVOL

Les priorités stratégiques de la période de planification découlent de l'évaluation qu'a faite le Musée de ses défis et possibilités. L'analyse environnementale, présentée à la retraite de planification du conseil d'administration en septembre 2010, a permis de survoler les principaux facteurs internes et externes qui influenceront le Musée en 2011-2012 et au-delà, y compris les effets d'une reprise plus lente que prévu de la récession économique mondiale.

5.2 L'ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Le contexte économique et les défis financiers

Si le Canada a mieux traversé la récession que d'autres pays, tous les secteurs de l'économie continueront de subir les répercussions de cette reprise plus lente que prévu.

L'intensification de la production de recettes et des activités de financement s'est avérée difficile pour plusieurs raisons, notamment la réduction du revenu disponible des foyers canadiens consacré aux dépenses discrétionnaires pour l'art et les loisirs. En outre, la hausse des coûts obligatoires non discrétionnaires des services publics et des contrats de services doit être absorbée au sein des ressources existantes. Dans les années qui viennent, le Musée devra absorber l'augmentation des coûts du transport, de l'assurance et de l'installation des nouvelles acquisitions d'œuvres d'art, ainsi que les prix des œuvres d'art en hausse constante.

D'autre part, la Fondation du Musée a réduit les niveaux de fonds déboursés au Musée : la compétition accrue pour les dons de charité a provoqué une réduction des dons et des donations à la Fondation et la récession a entraîné des revenus d'investissement moins élevés que prévu.

Les facteurs socio-démographiques

La société canadienne se diversifie sur le plan culturel et cette tendance se poursuivra durant les prochains 20 ans. D'ici 2020, on prévoit que 25 à 28 % de la population sera née à l'étranger. Par conséquent, le Musée doit s'efforcer de demeurer pertinent pour une société canadienne toujours plus diversifiée.

En outre, bien que la population canadienne vieillisse, les personnes qui fêtent leurs 50 ans sont souvent relativement plus riches, mieux éduquées et en meilleure santé, et elles ont du temps et des ressources à consacrer aux voyages et à l'éducation permanente. Elles représentent pour le Musée un large bassin de visiteurs et de bénévoles potentiels, mais posent aussi des défis particuliers liés à leurs besoins (p. ex. l'accessibilité).

L'évolution des habitudes de loisirs des Canadiens, ainsi que la concurrence accrue pour les dépenses de loisirs, présentent aussi des défis et des possibilités au Musée. Les centres de divertissement et les activités en ligne tendent à dominer les dépenses. Par conséquent, assurer une solide présence virtuelle interactive sera essentiel pour intéresser les Canadiens, particulièrement les jeunes, à l'expérience du Musée.

Les défis opérationnels

Tel qu'indiqué plus haut, le Musée anticipe un exercice particulièrement difficile en 2011-2012 en raison de la réduction de ses recettes et de l'augmentation de ses coûts. L'immeuble monument du Musée, aujourd'hui dans sa 23^e année de fonctionnement, continuera de présenter divers problèmes liés à la durée utile. Pour maintenir la sécurité et la sûreté de ses installations pour le public visiteur, les employés et les bénévoles, et pour préserver cet édifice-phare pour les générations à venir, le Musée a entrepris le projet de remplacement des puits de lumière du Grand Hall, le projet d'immobilisations le plus important et le plus coûteux depuis la construction de l'édifice.

Outre les coûts en capital du fonctionnement de l'immeuble principal, le Musée est mis à l'épreuve dans sa capacité de présenter sa programmation publique et les principales œuvres de la collection permanente dans ses installations actuelles. Le manque d'espace limite aussi la participation aux programmes éducatifs novateurs du Musée. Le Musée prend des mesures pour trouver des façons créatrices de rendre les œuvres d'art de la collection permanente plus accessibles à la population canadienne.

6. LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION DE 2011-2012 À 2015-2016

6.1 SURVOL

Le conseil d'administration a accepté les cinq priorités stratégiques suivantes pour la période de planification :

- **Le financement**
- **L'accès et l'innovation numérique**
- **La diversité**
- **L'infrastructure**
- **L'enrichissement de la collection**

Le Musée a ajouté la cinquième priorité stratégique – l'enrichissement de la collection – pour donner une attention accrue à son activité principale d'enrichir et de conserver la collection nationale. Pour ce faire, il a adopté une démarche plus stratégique envers l'enrichissement de la collection par une hausse des dons qui complète les œuvres d'art acquises à titre d'achat. En outre, le Musée explorera la commande de sculptures publiques et travaillera avec la Commission de la capitale nationale pour déterminer des lieux de présentation des œuvres commandées.

La section suivante met en relief les priorités stratégiques et leurs résultats escomptés pour la période de planification.

Le financement

Résultats escomptés dans cinq ans : **Le Musée a maximisé ses recettes propres et tirées de contributions, et elles correspondent et se stabilisent à 20 % des ressources totales dans les délais de la période de planification quinquennale.**

Conscient des pressions associées à la réduction prévue des crédits pour dépenses en capital et l'effet cumulatif de l'inflation, le Musée a fait du financement sa priorité de premier rang. Les fonds qu'il a obtenus par la réserve de gestion en 2006 et du budget 2008 seront épuisés en mars 2013 : les pressions financières seront considérables durant l'exercice 2013-2014.

Pour accorder davantage d'effort et d'énergie au financement en tant que priorité stratégique, le Musée devra diversifier ses sources de financement, accroître ses campagnes de financement, augmenter le soutien financier accordé par la Fondation du Musée, améliorer les possibilités de commandites, mieux utiliser son image de marque, louer davantage ses salles et accroître sa fréquentation.

L'accès et l'innovation numérique

Résultats escomptés dans cinq ans : **Le Musée devient largement accessible au Canada et à l'étranger par l'intermédiaire de ses programmes de rayonnement et des moyens électroniques.**

Pour réaliser cette priorité, le Musée améliorera sa présence en ligne, et fera une utilisation optimale de sa programmation, de ses expositions, de ses partenariats et de ses collaborations avec d'autres institutions au Canada et à l'étranger. Sa nouvelle plate-forme web refondue jouera un rôle stratégique dans cette entreprise. En outre, le Musée continuera d'élargir sa présence physique dans certaines communautés et régions canadiennes à l'extérieur de la RCN.

La diversité

Résultats escomptés dans cinq ans : **Le Musée tient compte de l'évolution démographique du Canada en adaptant sa programmation et sa promotion aux besoins changeants des Canadiens, et par la mise en œuvre d'un plan complet d'équité en emploi.**

Le Musée poursuivra ses efforts pour accroître la diversité lors de l'élaboration de sa programmation et pour assurer le reflet de l'évolution de la société canadienne dans son effectif. En outre, il travaillera avec les leaders en arts visuels des diverses communautés, initiera des programmes de leadership culturel et de formation des éducateurs, et travaillera avec les administrateurs du Musée pour tirer profit de leurs relations dans les diverses communautés du Canada.

L'infrastructure

Résultats escomptés dans cinq ans : **Le Musée accroît l'optimisation de ses espaces et bonifie l'expérience des visiteurs. Il gère l'information comme une ressource stratégique par des processus et des technologies habilitantes à l'échelle de l'organisation.**

Cette priorité requiert du Musée un usage meilleur et plus efficient de ses espaces actuels tout en bonifiant l'expérience des visiteurs et en répondant aux besoins variés de ses publics diversifiés. Elle demande aussi la mise en œuvre du plan de gestion de l'information à long terme pour améliorer l'efficacité et l'efficacités dans l'utilisation de l'information par un accès partagé.

L'enrichissement de la collection

Résultats escomptés dans cinq ans : **Le Musée enrichit la collection nationale et met ses forces à profit, tout en se centrant sur l'excellence.**

Fidèle à sa tradition d'excellence et l'enrichissement des forces de la collection nationale, le Musée utilisera une démarche stratégique de détermination des lacunes et d'acquisition d'œuvres d'art d'importance nationale à l'appui de son exclusivité : pour ce faire, il renforcera ses relations avec ses donateurs. En outre, le Musée mettra l'accent sur les recherches techniques pour compléter l'érudition de l'histoire de l'art dans les secteurs priorités.

6.2 RÉSULTATS CLÉS, STRATÉGIES, MESURES ET CIBLES DU RENDEMENT

Les tableaux suivants présentent les résultats clés des cinq priorités stratégiques de la période de planification de 2011-2012 à 2015-2016 que le conseil d'administration a déterminées. En outre, chaque secteur de résultats clés comporte des stratégies et des mesures du rendement, avec des cibles, dans la mesure du possible. Enfin, chaque secteur de résultats clés est lié à l'une des quatre activités de programme du Musée.

LE FINANCEMENT

Résultats escomptés dans cinq ans

Le Musée a maximisé ses recettes propres et tirées de contributions, et elles correspondent et se stabilisent à 20 % des ressources totales dans les délais de la période de planification quinquennale.

AAP	Les services internes	
Résultats clés	Une démarche ciblée à l'échelle de l'organisation fait croître les niveaux de recettes tirées de contributions (commandites et dons en argent et en biens et services).	Les recettes propres augmentent progressivement en pourcentage annuel (par rapport aux ressources totales).
Stratégies	<p>Élaborer la stratégie de financement des campagnes de rayonnement national; tirer parti des partenariats et hausser les niveaux de commandites pour accroître le financement destiné à la programmation et au fonctionnement; tirer parti des avantages et de la reconnaissance des commanditaires</p> <p>Adopter une démarche stratégique d'enrichissement de la collection grâce aux collectes de fonds destinées aux acquisitions</p> <p>Renforcer les relations avec les donateurs actuels et en cultiver de nouvelles</p>	<p>Déterminer les flux de recettes qui démontrent un potentiel de hausse des ventes au moindre coût</p> <p>Établir des plans d'activités comprenant des cibles annuelles de chaque flux de recettes et revoir la structure de prix</p>
Mesures et cibles de rendement	<p>Accroître progressivement le pourcentage des niveaux de recettes tirées de contributions chaque année</p> <ul style="list-style-type: none"> Cible de 4 % des ressources totales en 2011-2012 	<p>Accroître les niveaux de recettes propres d'un minimum de 1 % chaque année</p> <ul style="list-style-type: none"> Cible de 13 % des ressources totales en 2011-2012
Risques	<p>Déclin de l'intérêt et de la participation du secteur privé dans des commandites d'entreprise des projets d'art et de culture</p> <p>Concurrence accrue pour les fonds des donateurs privés</p>	<p>Fluctuation économique</p> <p>Bas niveaux de tourisme et baisse conséquente de la fréquentation</p> <p>Sensibilité au prix des Canadiens en matière de dépenses facultatives</p>
Responsabilité	<p>Directeur, Avancement organisationnel</p> <p>Directrice, Fondation du Musée</p> <p>Comité de la haute gestion (CHG)</p>	<p>Directeur, Avancement organisationnel</p> <p>Directeur, Édition, nouveaux médias et diffusion</p> <p>CHG</p>

L'ACCÈS ET L'INNOVATION NUMÉRIQUE

Résultats escomptés dans cinq ans

Le Musée est devenu largement accessible au Canada et à l'étranger grâce à ses programmes de rayonnement et les moyens électroniques.

AAP	Le rayonnement	
Résultats clés	Le Musée est devenu largement accessible et interactif grâce aux outils de communication web.	Les Canadiens dans toutes les régions du pays ont accès physiquement à la collection du Musée par des installations et des programmes significatifs.
Stratégies	<p>Construire une plate-forme web viable avec un tableau de bord de mesures de rendement – déterminer et tirer profit du riche contenu existant (numérique et imprimé) et optimiser sa valeur par des présentations et diffusion en ligne</p> <p>Négocier des licences pour présenter dans le web de la collection et du matériel protégés par des droits d'auteur</p> <p>Offrir un riche menu de programmes éducatifs en ligne à l'appui de l'apprentissage informel sur la collection et les expositions</p>	<p>Maintenir le niveau actuel de présence par le programme En tournée et l'initiative <i>MBAC@Musée de marque</i></p> <p>Favoriser un bon équilibre entre les expositions basées sur les prêts et celles sur la collection, tout en éveillant la curiosité pour les nouvelles acquisitions et les prêts spéciaux en montre</p> <p>Favoriser les prêts à long terme à d'autres musées canadiens</p>
Mesures et cibles de rendement	<p>Tableau de bord de mesures de rendement pour une analytique web :</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre de visiteurs du site du Musée (cible de 3 500 000 en 2011–2012); et Nombre de visites (cible de 2 500 000 en 2011–2012) <p>Nombre de visiteurs indiquant une expérience positive de la participation aux programmes éducatifs en ligne de <i>beaux-arts.ca</i></p>	<p>Nombre de musées hôtes qui ont réservé par le programme En tournée (cible de 20 en 2011–2012);</p> <p>Nombre de réservations (cible de 23)</p> <p>Nombre de partenariats établis à ce jour avec <i>MBAC@Musée de marque</i> (cible de 3 en 2011–2012)</p> <p>Niveaux de fréquentation à Ottawa, emplacements de <i>MBAC@Musée de marque</i> et musées hôtes de la tournée (cible de fréquentation combinée de 693 000 visiteurs en 2011–2012)</p> <p>Nombre d'œuvres présentées au public grâce aux prêts et aux programmes d'expositions du Musée (cible de 1012 œuvres d'art prêtées en 2011–2012)</p>
Risques	<p>Limitations en raison de lois restrictives en matière de droit d'auteur</p> <p>Rapides avancées technologiques</p> <p>Trouver l'équilibre optimal de la programmation pour maintenir la fréquentation actuelle, tout en attirant de nouveaux publics</p> <p>Priorités en concurrence pour des ressources limitées</p>	<p>Hausse des coûts d'assurance et de transport</p> <p>Limitations dues aux règlements de transport et de sécurité toujours plus restrictifs</p> <p>Pressions exercées sur les coûts – défis à la capacité du Musée d'organiser et de faire circuler des expositions</p> <p>Déclin de la fréquentation muséale dans le monde</p>
Responsabilité	<p>Directeur, Édition, nouveaux médias et diffusion</p> <p>Sous-directeur, conservateur en chef</p> <p>CHG</p>	<p>Sous-directrice, Expositions et installations</p> <p>Sous-directeur, conservateur en chef</p> <p>CHG</p>

LA DIVERSITÉ

Résultats escomptés dans cinq ans

Le Musée tient compte de l'évolution démographique du Canada en adaptant sa programmation et sa promotion aux besoins changeants des Canadiens, et par la mise en œuvre d'un plan complet d'équité en emploi.

AAP	Le rayonnement	Les services internes
Résultats clés	Le Musée vise et rejoint des publics diversifiés.	Le milieu de travail du Musée est représentatif de la diversité de la société canadienne.
Stratégies	<p>Déterminer les publics prioritaires et faire une programmation ciblée sur leurs besoins</p> <p>Améliorer les outils et la capacité d'effectuer des études de marché et des sondages auprès des visiteurs, et évaluer régulièrement</p>	<p>Élaborer un plan d'action pour satisfaire les exigences de l'examen de l'équité en emploi de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDH)</p> <p>Faire connaître les possibilités de carrière auprès d'une population diversifiée Canadienne.</p>
Mesures et cibles de rendement	<p>Nombre de partenariats créés avec des communautés diverses (cible : au moins deux par année)</p> <p>Niveaux de participation dans les médias sociaux : nombre de renvois par <i>Facebook</i>, <i>Twitter</i> et <i>YouTube</i> au site web du Musée (cible de 1100 en 2011–2012)</p> <p>Nombre de visiteurs diversifiés de l'étranger du site web du Musée (cible de 1 500 000 en 2011–2012)</p>	<p>Hausse du pourcentage de la diversification de l'effectif représentant au moins un des quatre groupes désignés (cible : à obtenir après la dernière consultation avec le CCDH)</p>
Risques	<p>Manque de compréhension contextuelle chez le personnel à tous les niveaux concernant les études auprès des visiteurs</p> <p>Concurrence accrue pour le temps et l'argent limités consacrés aux loisirs</p>	<p>Accessibilité limitée au talent potentiel dans le domaine</p> <p>Résistance à l'auto-identification par une population diversifiée</p> <p>Manque de fonds pour de nouvelles embauches</p>
Responsabilité	<p>Sous-directrice, Expositions et Installations</p> <p>Directeur, Édition, nouveaux médias et diffusion</p> <p>CHG</p>	<p>Directrice, Ressources humaines</p> <p>CHG</p>

L'INFRASTRUCTURE

Résultats escomptés dans cinq ans

- Le Musée a accru l'optimisation de ses espaces et améliorer l'expérience des visiteurs.
- Le Musée a géré l'information comme une ressource stratégique appuyée par des processus et des technologies habilitantes à l'échelle de l'organisation.

AAP	Installations	Services internes
Résultats clés	L'utilisation des espaces actuels est optimisée et les besoins de capacité additionnelle sont résolus (espaces d'entreposage des œuvres d'art, espaces d'exposition et de programmation, et bureaux).	Le Musée a mis en œuvre une architecture de gestion de l'information (GI) appropriée.
Stratégies	<p>Renouvellement de l'étude détaillée des espaces, prenant en considération l'expérience des visiteurs, la santé et la sécurité</p> <p>Concevoir des sondages auprès des visiteurs centrés sur leur expérience des installations</p> <p>Déterminer et mettre en œuvre les stratégies écologiques clés afin de permettre au Musée de satisfaire et dépasser les projets d'écologisation actuels</p>	<p>Mettre en œuvre les quatre éléments fondamentaux du plan stratégique de GI (tout en incorporant des stratégies vertes) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politique de GI • Sensibilisation à la GI • Conservation et élimination • Documents essentiels <p>Mettre en œuvre les logiciels et les systèmes de TI, au besoin, pour permettre la gestion des ressources informationnelles du Musée</p>
Mesures et cibles de rendement	<p>Des espaces adéquats et sécuritaires dont les conditions ambiantes contrôlées pour la collection d'ici mars 2013</p> <p>Résultats des sondages, au moins 70 % des répondants sont satisfaits des installations publiques à la fine pointe de la technologie à l'appui de l'expérience positive des visiteurs</p>	<p>Sensibilisation à la GI Exposition du personnel aux problèmes/exigences/étendue de la GI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesurer le nombre de personnes qui ont suivi le cours de sensibilisation (cible : 90 % du personnel du Musée) • Mesurer le nombre d'initiatives de sensibilisation à la GI auprès du personnel mises en œuvre (événements de formation/ communication) (cible : au moins quatre par année) <p>Efficacité des initiatives de sensibilisation à la GI auprès du personnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesurer la réaction du personnel aux formulaires d'évaluation/ commentaires sur la formation (cible : 75 % d'amélioration dans la compréhension des sujets de GI) <p>Politique de GI Approbation, communication et mise en œuvre de la politique de GI d'ici mars 2012</p>
Risques	<p>Dépenses d'immobilisations imprévues liées à l'immeuble vieillissant</p> <p>Hausse des coûts des services publics, de l'entretien des installations et des réparations</p>	<p>Manque de compréhension contextuelle chez le personnel à tous les niveaux de l'importance stratégique et de la complexité que requiert la réalisation de l'initiative de GI</p> <p>Absence de stratégie de GI/TI et de ressources financières et humaines consacrées à la mise en œuvre de l'initiative et à son maintien au fil du temps à l'appui des activités du Musée</p> <p>Absence de gouvernance en matière de GI</p>
Responsabilité	<p>Sous-directeur, Administration et finances</p> <p>Directeur, Avancement organisationnel</p>	<p>Sous-directeur, Administration et finances</p> <p>CHG</p>

L'ENRICHISSEMENT DE LA COLLECTION

Résultats escomptés dans cinq ans

Le Musée a enrichi la collection nationale et mis ses forces à profit, tout en se centrant sur l'excellence.

AAP	La collection	
Résultats clés	Un plus grand nombre de dons d'œuvres d'art de valeur remarquable et d'importance nationale par une démarche stratégique d'enrichissement de la collection.	La stratégie est adoptée pour l'acquisition d'œuvres d'art et de collections patrimoniales et culturelles hautement désirables qui enrichiraient la collection.
Stratégies	<p>Acquérir une réputation en matière de vision et de qualité à long terme dans les domaines de collection prioritaires pour attirer des donateurs de haut calibre</p> <p>Cultiver de plus fortes relations avec les donateurs et un solide programme de reconnaissance des donateurs</p> <p>Encourager et faciliter les promesses de dons d'œuvres d'art remarquables par des prêts à long terme et des legs planifiés de collections</p> <p>Encourager la collaboration stratégique dans toute l'organisation, y compris la Fondation du Musée, pour déterminer et faire des partenariats avec des donateurs potentiels</p>	<p>Clarifier la vision en tenant compte des priorités futures et créer une stratégie pour enrichir la collection en mettant l'accent sur la cohérence et l'excellence</p> <p>Maintenir le savoir-faire des conservateurs, la recherche technique et historique sur les arts visuels à l'appui de tous les domaines sous-explorés de la collection</p> <p>Concevoir et mettre en œuvre une saine stratégie d'aliénation d'œuvres d'art sélectionnées à l'appui de nouvelles acquisitions</p>
Mesures et cibles de rendement	Nombre et valeur des dons d'œuvres d'art de valeur remarquable et d'importance nationale	Nombre et valeur des œuvres d'art de valeur remarquable et d'importance nationale acquises par le Musée
Risques	<p>Forte concurrence pour les dons d'œuvres d'art entre les institutions</p> <p>Ressources limitées pour cultiver les relations avec les donateurs et les possibilités de divertissement</p> <p>L'art est plus inabordable que jamais et donc inaccessible</p>	<p>Limitations morales et légales liées aux mesures d'aliénation d'inventaire</p> <p>Pressions exercées par les coûts – les crédits parlementaires pour l'acquisition d'œuvres d'art n'augmenteront probablement pas alors que les prix de l'art sont en hausse</p>
Responsabilité	<p>Directeur du Musée</p> <p>Sous-directeur, conservateur en chef</p> <p>CHG</p> <p>Directrice, Fondation du Musée</p>	<p>Directeur du Musée</p> <p>Sous-directeur, conservateur en chef</p> <p>CHG</p>



LES ÉTATS FINANCIERS

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)	09-10 Résultats	10-11 Prévision	11-12 Planifié	12-13 Planifié	13-14 Planifié	14-15 Planifié	15-16 Planifié
Activités d'exploitation:							
Rentrées de fonds (clients)	8 729 \$	6 502 \$	6 900 \$	7 650 \$	6 220 \$	7 380 \$	7 830 \$
Crédits parlementaires reçus	47 824	50 952	48 606	48 286	43 506	43 506	43 506
Sorties de fonds (employés et fournisseurs)	(55 549)	(63 462)	(57 703)	(55 297)	(61 531)	(53 111)	(53 661)
Intérêts reçus	51	200	100	100	100	100	100
Total des rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'exploitation	1 055	(5 808)	(2 097)	739	(11 705)	(2 125)	(2 225)
Activités d'investissement:							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(4 492)	(7 576)	(2 500)	(2 500)	(11 000)	(1 000)	(1 000)
Augmentation (diminution) de trésorerie affectée	(1 042)	4 417	938	(2 399)	9 975	(25)	(25)
Total des sorties de fonds liées aux activités d'investissement	(5 534)	(3 159)	(1 562)	(4 899)	(1 025)	(1 025)	(1 025)
Activités de financement:							
Financement pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	5 074	7 576	2 500	2 500	11 000	1 000	1 000
Apports affectés et produit financier connexes	1 335	1 356	1 700	1 760	1 830	2 250	2 350
Total des rentrées de fonds liées aux activités de financement	6 409	8 932	4 200	4 260	12 830	3 250	3 350
Augmentation (diminution) de la trésorerie	1 930	(35)	541	100	100	100	100
Trésorerie au début de l'exercice	6 365	8 295	8 260	8 801	8 901	9 001	9 101
Trésorerie à la fin de l'exercice	8 295 \$	8 260 \$	8 801 \$	8 901 \$	9 001 \$	9 101 \$	9 201 \$

TABLEAU DES PRODUITS D'EXPLOITATION ET DES APPORTS

Exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)	09-10 Résultats	10-11 Prévision	11-12 Planifié	12-13 Planifié	13-14 Planifié	14-15 Planifié	15-16 Planifié
Exploitation							
Boutique et édition	2 001 \$	1 839 \$	2 090 \$	2 295 \$	2 000 \$	2 200 \$	2 400 \$
Droits d'entrée	1 394	1 274	1 200	1 550	1 200	1 500	1 550
Stationnement	900	811	800	900	800	850	900
Intérêts	51	200	100	100	100	100	100
Commandites	549	817	600	600	300	600	600
Expositions itinérantes	155	120	185	195	205	215	215
Locations d'aires publiques	615	750	725	750	350	600	750
Recouvrement des dépenses-prêts d'objet d'art	166	150	150	150	150	150	150
Adhésions	656	501	775	800	825	850	850
Guides audios	111	66	80	100	75	100	100
Services alimentaires	59	57	75	80	85	85	85
Services d'éducation	238	101	200	210	210	210	210
Autres	18	16	20	20	20	20	20
	6 913	6 702	7 000	7 750	6 320	7 480	7 930
Apports							
Provenant de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada	1 259	829	1 600	1 660	1 730	2 150	2 250
Autres apports	209	527	100	100	100	100	100
	1 468	1 356	1 700	1 760	1 830	2 250	2 350
	8 381 \$	8 058 \$	8 700 \$	9 510 \$	8 150 \$	9 730 \$	10 280 \$

BUDGET DES IMMOBILISATIONS

31 mars

(en milliers de dollars)	09-10 Résultats	10-11 Prévision	11-12 Planifié	12-13 Planifié	13-14 Planifié	14-15 Planifié	15-16 Planifié
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations au début de l'exercice	6 640 \$	7 222 \$	5 027 \$	7 707 \$	10 081 \$	81 \$	81 \$
Crédits parlementaires reportés pour l'achat d'immobilisations amortissables	5 074	5 381	5 180	4 874	1 000	1 000	1 000
Crédits parlementaires disponibles pour l'achat d'immobilisations amortissables	11 714	12 603	10 207	12 581	11 081	1 081	1 081
Achats d'immobilisations	4 492	7 576	2 500	2 500	11 000	1 000	1 000
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations à la fin de l'exercice	7 222 \$	5 027 \$	7 707 \$	10 081 \$	81 \$	81 \$	81 \$
Immobilisations							
Solde au début de l'exercice	92 034 \$	90 989 \$	92 667 \$	89 269 \$	85 621 \$	90 223 \$	84 825 \$
Achats d'immobilisations	4 492	7 576	2 500	2 500	11 000	1 000	1 000
	96 526	98 565	95 167	91 769	96 621	91 223	85 825
Moins amortissement:							
Amortissement de l'édifice	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898
Amortissement autres	1 639	2 000	2 000	2 250	2 500	2 500	2 500
	5 537	5 898	5 898	6 148	6 398	6 398	6 398
Solde à la fin de l'exercice	90 989 \$	92 667 \$	89 269 \$	85 621 \$	90 223 \$	84 825 \$	79 427 \$