



MUSÉE
DES BEAUX-ARTS
DU CANADA

NATIONAL
GALLERY
OF CANADA

Sommaire du Plan d'entreprise

de 2024-2025 à 2028-2029

Budgets de fonctionnement et d'immobilisations

2024-2025

Le Musée des beaux-arts du Canada a son siège social à Ottawa, sur le territoire traditionnel non cédé et non abandonné de la Nation Anishinaabe algonquine. Nous respectons, honorons et reconnaissons l'intendance de la nation algonquine à l'égard de ce territoire, depuis des temps immémoriaux et pour les années à venir.

Musée des beaux-arts du Canada

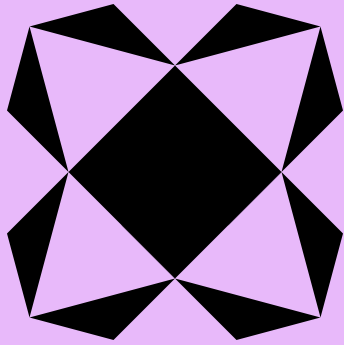
380, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1N 9N4

613-990-1985
beaux-arts.ca

Remarque : aux fins du présent plan d'entreprise, les termes « partenaire » et « partenariat » désignent des liens avec d'autres organismes à vocation analogue à celle du Musée, comme le stipulent les alinéas 6(1)i) et m) de la *Loi sur les musées*.

Table des matières

| | |
|---|---------------------------------|
| Sommaire exécutif | 2 |
| 1. Aperçu | 4 |
| 1.1 Contexte | 5 |
| 1.2 Mandat | 5 |
| 1.3 Rôle en matière de politique publique | 5 |
| 1.4 Raison d'être, vision, mission et valeurs | 5 |
| 1.5 Responsabilités essentielles | 6 |
| 2. Environnement opérationnel | 7 |
| 2.1 Facteurs externes | 8 |
| 2.2 Facteurs internes | 9 |
| 2.3 Questions stratégiques | 9 |
| 3. Objectifs, activités, s et indicateurs de rendement | 11 |
| 4. Survol financier | 20 |
| 4.1 Budget de fonctionnement | 22 |
| 4.2 Budget d'immobilisations | 23 |
| 4.3 Capitaux propres et dette | 23 |
| 5. États financiers et budgets | 24 |
| 5.1 Hypothèses et projections | 25 |
| 5.2 Crédits parlementaires | 30 |
| 5.3 Recettes gagnées et apports | 32 |
| 5.4 | Budget de fonctionnement |
| 33 | |



Sommaire exécutif

En 2024-2025, le Musée des beaux-arts du Canada (« MBAC » ou le « Musée ») amorcera la quatrième année de son plan stratégique quinquennal, *Transformer ensemble*. Le MBAC s'emploiera à nouer des relations fructueuses et collaboratives avec ses employé(e)s, ses visiteuses et visiteurs, ses donatrices et donateurs, ses partenaires communautaires et ses parties prenantes à travers le Canada. Cette démarche s'inscrit dans la réalisation de nos aspirations partagées en tant que communauté d'intérêts vouée aux arts visuels.

Au MBAC, les collections d'art, les expositions et les expériences sont appelées à favoriser la diversité, le dialogue et l'inclusion. Le MBAC continuera à poursuivre sa vocation en tant qu'institution moderne qui aide les artistes du Canada issus de diverses communautés à participer activement au sein des communautés local, national et international. En forgeant des partenariats, le Musée élargira son rayonnement national tout en améliorant ses offres numériques pour que toute la population canadienne puisse avoir accès à la collection et à la programmation du MBAC.

Les cinq piliers stratégiques du Musée :

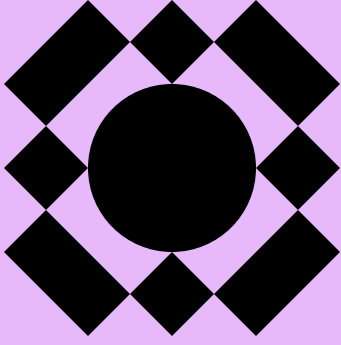
- Renforcer les liens communautaires par des expériences artistiques transformatrices.
- Construire une collection et un programme qui inspirent les liens humains.
- Bâtir une équipe diversifiée et collaborative, la renforcer et la soutenir
- Placer les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones au cœur de nos actions.
- Investir dans la résilience et la durabilité opérationnelles.

Les champs d'action privilégiés du Musée en 2024-2025 :

- Mettre en valeur l'art canadien sur la scène nationale et internationale.
- Œuvrer en collaboration avec les communautés artistiques de l'ensemble du Canada pour réaliser des expositions et programmations, ainsi que pour faire des coacquisitions et prêts (notamment en facilitant le partage de la collection du MBAC). À travers le dialogue et des partenariats, renforcer les relations avec les parties prenantes partout au Canada.
- Enrichir et élargir la production d'expositions et de programmes captivants pour le MBAC.
- Revoir le processus d'acquisition d'œuvres d'art du Musée afin de s'assurer que la collection est diversifiée, représentative des communautés desservies et entretenue de manière appropriée.
- Accroître la présence numérique du MBAC en misant sur des offres en ligne, les relations avec les médias et les partenariats. Le Musée poursuivra également la numérisation de ses collections et favorisera le développement des communautés virtuelles. Pour ce faire, le Musée élaborera d'une stratégie numérique cohérente et effectuera un examen exhaustif des besoins en infrastructure technologique.
- Assurer l'efficacité et l'efficacités opérationnelles par la voie d'investissements stratégiques dans des ressources humaines et de l'infrastructure du bâtiment.

Pour la période de planification, le Musée prévoit présenter un budget équilibré et dispose de réserves suffisantes pour couvrir de potentiels déficits à court terme. Le Musée continuera à plaider pour l'indexation de ses crédits parlementaire à l'inflation afin d'assurer sa viabilité financière à long terme.

Les principaux résultats et les mesures de rendement sont décrits à la section 3 du présent plan d'entreprise, qui a été approuvé par le conseil d'administration du MBAC le 12 janvier 2024.



1

Aperçu

1.1 Contexte

Fondé en 1880, le MBAC joue un rôle clé dans le rayonnement de la culture canadienne depuis plus de 140 ans. Il dispose d'une des plus vastes collections d'art autochtone contemporain, ainsi que d'importantes collections d'art canadien et européen historique et contemporain du ^{xiv}^e au ^{xxi}^e siècle. Il s'agit d'un musée national du Canada et d'une société d'État fédérale.

1.2 Mandat

En vertu de la *Loi sur les musées* (1990), le Musée a pour mandat de constituer, d'entretenir et de 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 d'amener l'ensemble la population canadienne à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général.

1.3 Rôle en matière de politique publique

Le Musée relève du Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien. En vertu de la *Loi sur les musées*, le Musée joue un rôle fondamental dans la conservation et la promotion du patrimoine du Canada et de tous ses peuples de même que dans la constitution de la mémoire collective de la population canadienne et dans l'affirmation de son identité. En tant que source d'inspiration et de connaissance et lieu de recherche et de divertissement, le Musée offre, dans les deux langues officielles, un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous.

1.4 Raison d'être, vision, mission et valeurs

Raison d'être

Nous suscitons des dialogues par-delà le temps et l'espace.

Vision

Nous envisageons un avenir dans lequel l'art a le pouvoir de construire des ponts, d'approfondir les relations et de favoriser l'avènement d'une société plus équitable.

Mission

À travers les arts visuels, nous concevons des expériences dynamiques qui ouvrent le cœur et l'esprit, et changent le regard que nous portons sur nous-mêmes, sur les autres et sur nos histoires respectives.

Valeurs

Quatre valeurs fondamentales orientent les actions du Musée en tant qu'organisation et les actions de son personnel en tant qu'individus : *favoriser le sentiment d'appartenance; accueillir le changement; apprendre et évoluer ensemble; et diriger avec audace*. Pour de plus amples renseignements, consulter [le site Web du MBAC](#).

1.5 Responsabilités essentielles

En accord avec la [Politique sur les résultats](#) du gouvernement et pour s'acquitter de son mandat, le Musée a quatre responsabilités essentielles :

Collection

Le Musée collectionne de l'art canadien et international et mène des recherches qui font avancer la connaissance et la compréhension de cet art. Il préserve la collection pour les générations présentes et futures par la restauration et la conservation.

Rayonnement

Le Musée contribue à l'avancement de la connaissance, de la compréhension et de l'appréciation des arts visuels par l'entremise d'expositions itinérantes et dans ses salles. Il travaille de concert avec les communautés artistiques à travers le Canada pour réaliser des expositions et programmations, ainsi que pour faire des coacquisitions et prêts (notamment en facilitant le partage de la collection du MBAC). Il réalise des projets éducatifs qui favorisent une meilleure compréhension des arts visuels. Il conçoit une gamme de contenus sur l'art pour ses plateformes en ligne et médias sociaux et produit des publications imprimées et numériques.

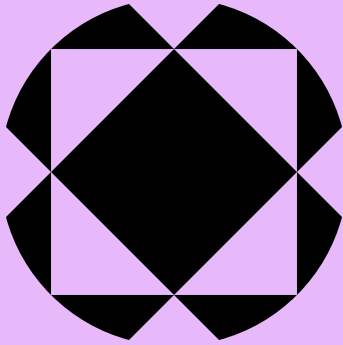
Installations

Le Musée réalise ses activités depuis son édifice prestigieux de la promenade Sussex à Ottawa. Il gère trois entrepôts loués à Ottawa et agit à titre d'administrateur du pavillon du Canada à Venise, en Italie. Il veille au fonctionnement efficace des installations et investit judicieusement dans les immobilisations pour s'assurer que les installations sont sécuritaires, accessibles et convenables pour la préservation et l'exposition de la collection nationale.

Services internes

Le Musée mène ses activités en tenant compte de la saine gouvernance, de la gestion efficace des ressources financières et humaines et de l'optimisation des revenus pour appuyer sa programmation et initiatives.

Des renseignements sur le rendement du Musée au cours de l'année précédente se trouvent dans son plus récent rapport annuel.



2

**Environnement
opérationnel**

2.1 Facteurs externes

Économie

Selon la Banque du Canada, l'économie ralentit à l'échelle mondiale. Au Canada, les données démontrent que les hausses du taux directeur freinent l'activité économique. La Banque indique que la consommation a été modeste, comme en témoigne la diminution de la demande de logements, de biens durables et de nombreux services. Il était attendu que l'économie canadienne affiche un taux d'expansion de 1,2 % cette année, de 0,9 % en 2024 et de 2,5 % en 2025. À plus long terme, l'endettement élevé des ménages¹ réduira les dépenses de consommation au Canada jusqu'en 2026.

Les taux d'inflation plus élevés et la baisse des dépenses de consommation peuvent également avoir une incidence négative sur les visites de musées et de galeries, qui sont souvent considérées comme une faible priorité lorsque les dépenses discrétionnaires sont réduites. L'investissement public dans le secteur muséal permet de soutenir les institutions culturelles en période difficile et peut aussi entraîner des retombées économiques à plus grande échelle. Selon un rapport de 2019² de l'Association des musées canadiens, pour chaque dollar investi dans les galeries d'art et les autres institutions similaires du secteur, la société obtient près de quatre dollars en avantages, et on estime la valeur globale des avantages économiques générés à 1,6 milliard de dollars par année.

Tourisme

Destination Canada indique qu'au T1 de 2023³, les dépenses touristiques ont excédé celles d'avant la pandémie de 106 % comparativement à celles du T1 de 2019. Cependant, les effets de la pandémie de COVID-19 continuent de se répercuter sur l'avenir du tourisme. Les analyses⁴ révèlent des impacts mitigés sur l'industrie touristique au Canada dont la croissance du nombre de voyageuses et voyageurs choisissant des destinations locales plutôt qu'étrangères, l'augmentation du temps libre, la numérisation accélérée du secteur, ainsi que l'accentuation de la concurrence et des changements. Les musées, comme tous les acteurs des secteurs du divertissement et du tourisme, continuent de s'arracher un plus petit bassin de visiteuses et visiteurs potentiels.

Médias sociaux

Les musées continuent d'être considérés comme des sources fiables d'information et de connaissances par un pourcentage élevé du public⁵. En organisant des expositions et des programmes, « les galeries font progresser la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts, aident à soutenir la recherche et inspirent la créativité. »⁶ Ce niveau de confiance du public, renforcé par leurs apports à la pensée critique, crée une occasion pour les musées d'ouvrir un dialogue avec la population canadienne sur des questions importantes, y compris celles concernant la justice, l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité (JEDI et A), la durabilité et les changements climatiques.

La population canadienne croît rapidement et se diversifie de plus en plus. En 2022, les pays du G7 ont connu une croissance démographique record, attribuable en grande partie aux migrations, qui ont représenté 96 % de la croissance cette année-là. Selon Statistique Canada, près de 30 % des résidentes et des résidents canadiens seront nés à l'étranger d'ici 2036 et près de 35 % appartiendront à des groupes racisés, soit le double des proportions déclarées au cours des 15 dernières années⁷. Selon le Recensement du Canada de 2021, la population autochtone vivant dans de grands centres urbains augmentera de 12,5 % entre 2016 et 2029.

De 2018 à 2046, la population d'Ottawa comptera approximativement 402 000 habitantes et habitants de plus, pour un total de près de 1 410 000 en 2046.⁸ Ces tendances présentent des occasions pour le MBAC d'aller chercher de nouveaux publics, tant à l'échelle locale que nationale, en créant une programmation et des initiatives de rayonnement pertinentes.

1 <https://economics.td.com/French>

2 Association des musées canadiens : https://museums.ca/site/aboutthecma/advocacy/glamstudy/toolkit/keymessages?language=fr_FR&2019.

3 Destination Canada : https://www.destinationcanada.com/sites/default/files/archive/1892-Tourisme%20en%20bref%20rapport%20trimestriel%20-%20T1%20de%202023/DC_QuarterlyTourismSnapshot_Q1%202023_FR_0.pdf

4 Destination Canada : https://www.destinationcanada.com/sites/default/files/archive/1515-Le%20grand%20virage%20du%20tourisme%20-%203A%20principales%20tendances%20qui%20dessinent%20l%27avenir%20de%20l%27industrie%20touristique%20du%20Canada%20-%20novembre%202021/Destination%20Canada_Tourism%26%23039%3Bs%20Big%20Shift_Report_November%202021_FR.pdf Novembre 2021.

5 Loewen, Caroline. https://museums.ca/site/reportsandpublications/museonline/winter2022_sourcestrust?language=fr_FR& Hiver 2022.

6 Association des musées canadiens : <https://museums.ca/site/aboutthecma/advocacy/glamstudy/toolkit/keymessages#gal> 2019.

7 Statistique Canada. 6 octobre 2021. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/91-520-x/91-520-x2022001-fra.htm> Site consulté le 19 janvier 2022.

8 Ville d'Ottawa : <https://ottawa.ca/fr/vivre-ottawa/statistiques-et-donnees-demographiques/projections-de-croissance-pour-ottawa-2018-2046>

Technologie

Les effets résiduels de la COVID-19 sur l'accélération de l'accessibilité numérique demeurent importants. En 2021, les institutions œuvrant dans le secteur culturel au Canada ont observé une intensification des activités numériques (notamment une augmentation de l'utilisation des médias sociaux, de la numérisation des collections et de la préservation numérique) ainsi qu'une amélioration de l'accès en ligne auprès de leurs publics.⁹

Sur le plan de l'engagement des visiteuses et des visiteurs, le recours à la technologie permet à des organisations comme le Musée de recueillir de meilleures données sur leur profils et préférences et obtenir « une meilleure perception de leurs visiteurs et leur permettront de discerner les tendances, de faire des prédictions et d'améliorer les expériences qu'elles proposent. »¹⁰ De plus, cela permettra « aux destinations d'être plus stratégiques en réalisant des investissements fondés sur la demande dans le développement et la gestion des destinations. »

Parallèlement, les risques découlant des cyberattaques se sont multipliés.¹¹ Dans un contexte de l'après-COVID où les Canadiennes et les Canadiens utilisent de plus en plus Internet pour leurs activités personnelles et professionnelles, les risques à cet égard ont augmenté. Il s'avère donc essentiel de mettre continuellement à jour l'infrastructure informatique et les mesures de sécurité en ligne afin de réduire la vulnérabilité des institutions.

2.2 Facteurs internes

Ressources humaines

En novembre 2023, le MBAC comptait 269 employé(e)s équivalents temps plein (ETP). La plupart de ses effectifs sont représentés par deux syndicats : l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC), qui représente 76,5 % des employé(e)s, et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC), qui en représente 6,2 %. La convention collective avec l'AFPC est venue à échéance en juillet 2023 et les négociations étaient en cours en date du 30 novembre 2023. Une convention collective avec l'IPFPC a expiré en septembre 2021 et le Musée a demandé des dates de négociation.

2.3 Questions stratégiques

Pendant la période de planification, l'environnement opérationnel du Musée continuera d'être mis à rude épreuve par l'inflation postpandémique et l'insuffisance des ressources financières nécessaires pour répondre adéquatement aux besoins liés aux infrastructures et aux travaux essentiels d'entretien d'une installation vieillissante.

Financement

Les niveaux de financement menacent l'intégrité du programme pour les activités du Musée, y compris la programmation publique, la recherche et les collections. De plus, il faut obtenir de nouveaux fonds pour numériser la collection et offrir une programmation virtuelle, pour créer des programmes autochtones, pour accroître l'engagement national, et pour répondre aux enjeux liés à l'accessibilité de notre collection et édifice ainsi que l'entreposage des œuvres d'art. Les coûts des matériaux, de la main-d'œuvre, de l'expédition et des déplacements continuent à augmenter mais le Musée ne reçoit pas de financement supplémentaire pour les compenser. Autrement dit, les niveaux existants de crédits parlementaires ne répondent pas aux besoins actuels en matière de fonctionnement et d'immobilisations car ils ne sont pas indexés en fonction de l'inflation.

Le Musée fait également face à des exigences continues pour se conformer aux nouvelles lois, réglementations et initiatives et assumer les coûts connexes. En l'absence de financement supplémentaire, le Musée a dû jusqu'ici réaffecter au sein de l'organisation les ressources humaines et financières disponibles, une avenue qui n'est pas soutenable et qui risque de compromettre l'intégrité de sa programmation.

9 Gouvernement du Canada : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/publications/publications-generales/enquete-etablissements-patrimoine/rapport-2021.html#a4h> 2021.

10 Destination Canada : https://www.destinationcanada.com/sites/default/files/archive/1515-Le%20grand%20virage%20du%20tourisme%20-%20principales%20tendances%20qui%20dessinent%20l%27avenir%20de%20l%27industrie%20touristique%20du%20Canada%20-%20novembre%202021/Destination%20Canada_Tourism%26%23039%3Bs%20Big%20Shift_Report_Novembre%202021_FR.pdf Novembre 2021.

11 Centre de la sécurité des télécommunications <https://www.cyber.gc.ca/fr/orientation/evaluation-des-cybermenaces-nationales-2023-2024>

Programmation et infrastructure numériques

Le Musée est en train de numériser progressivement la collection, mais l'insuffisance des ressources financières et humaines ainsi que l'augmentation des redevances de droits d'auteur et une cyberattaque perpétrée en avril 2023 ont considérablement ralenti la progression de ce travail.

Pendant la pandémie, le Musée a également créé de nouvelles chaînes numériques pour rester en contact avec son public. Les offres numériques sur beaux-arts.ca et les programmes éducatifs (apprentissage à distance) ont continué d'être élargis et améliorés. Le Musée a également accru sa présence dans les médias sociaux pour offrir des moyens interactifs de se connecter virtuellement par les arts. Ces initiatives ont été bien accueillies par les communautés de l'ensemble du pays et le Musée continuera à envisager des façons d'atteindre son public d'un océan à l'autre.

En septembre 2023, la migration du site Web du Musée a été menée à bien. Avec cette nouvelle infrastructure, le Musée sera à même de mettre en place une stratégie numérique comportant des outils de création de rapports qui favoriseront la production de contenus adaptés à différents publics tout en veillant à ce qu'ils soient accessibles à toute la population canadienne.

Stratégie pour la collection nationale

Construire une collection qui inspire les liens humains est un pilier du Plan stratégique du Musée. Le processus d'acquisition fait l'objet d'un examen collaboratif par l'ensemble des départements afin d'assurer l'efficacité opérationnelle et de mettre à contribution un plus vaste éventail de voix et d'expertises (internes et externes) sur cet axe majeur des flux de travaux au Musée.

Parallèlement, dans le souci de mieux refléter et représenter les diverses communautés que le Musée a pour mission de servir, les activités d'analyse et de recherche sur la collection du MBAC se sont poursuivies sur plusieurs fronts, notamment par la voie d'expositions et d'installations, d'une analyse des lacunes de la collection et d'une consultation externe auprès d'une grande diversité de parties prenantes.

En misant sur une vision réactualisée et des nouveaux partenariats, le Musée renouvèlera sa stratégie de rayonnement de la collection d'aujourd'hui et de bâtir celle de demain. Cette stratégie se déclinera en quatre volets d'activité : amplification des prêts à court terme de la collection aux institutions partout au pays; expositions itinérantes; prêts à long terme et/ou placement permanent des œuvres existantes; et la commande et/ou la coacquisition d'œuvres par des artistes internationaux, canadiens et autochtones.

Gestion de l'actif

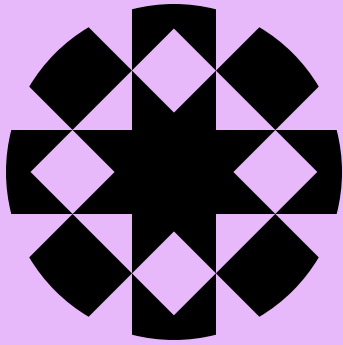
Depuis l'ouverture de son édifice phare en 1988, le Musée a ajouté deux entrepôts hors site, gérés en vertu de baux à long terme. Il a aussi pris possession d'un troisième entrepôt au Centre Ingenium. La planification est en cours pour obtenir des entrepôts supplémentaires en prévision de la croissance de la collection tout en envisageant la possibilité de regrouper une ou plusieurs des installations actuelles à la fin de leurs baux respectifs.

Le bâtiment principal du Musée doit être entretenu de façon continue, en plus d'être rénové pour devenir plus écologique et plus accessible, conformément aux attentes sociales, aux lois et aux priorités du gouvernement fédéral en matière d'accessibilité et d'environnement.

Actuellement, en ce qui concerne les crédits parlementaires, le Musée reçoit un million de dollars annuellement pour les immobilisations et 39 millions de dollars pour le fonctionnement. Au 31 mars 2023, la valeur des immobilisations était de 64 millions de dollars.

L'allocation de base du Musée pour les immobilisations, qui s'élève à un million de dollars par an, est insuffisante pour répondre aux besoins permanents en matière d'immobilisations. Afin de gérer les nouveaux problèmes liés à l'infrastructure vieillissante de l'immeuble, aux règlements en matière de santé et de sécurité au travail, à la durabilité sur le plan écologique, à l'accessibilité et à l'évolution des codes du bâtiment, l'allocation est répartie en fonction des risques. L'insuffisance du financement annuel réservé aux immobilisations a freiné l'avancement des projets visant à assurer la sécurité, l'accessibilité et l'écologisation des bâtiments. L'entretien des immobilisations pour prévenir la dégradation des installations et assurer la durabilité environnementale est essentiel – et les niveaux de financement actuels ne sont pas suffisants pour assurer un entretien responsable des immobilisations.

Dans le budget fédéral de 2023, il a été annoncé que le MBAC recevrait 1,24 million de dollars en 2023-2024 et 1,60 million de dollars en 2024-2025 pour soutenir les opérations et l'entretien de l'édifice. Cette somme de 2,84 millions de dollars sur deux ans sera d'un grand soutien pour répondre aux besoins les plus pressants du Musée, mais ce financement ponctuel ne réglera pas les pressions à long terme en lien avec l'augmentation des coûts d'entretien de son bâtiment vieillissant.



3

**Objectifs,
activités, et
indicateurs
de rendement**

Le Plan stratégique (*Transformer ensemble*) du Musée est axé sur cinq piliers. Le cadre suivant décrit les principales activités et réalisations attendues et sert à la mise en œuvre de l'orientation stratégique du plan pour 2024-2025.

Les objectifs stratégiques, les activités et le plan financier ont été approuvés par le conseil d'administration du MBAC en janvier 2024. Le Musée continue d'établir des objectifs et des bases de référence de façon itérative pendant une période de transformation stratégique, ce qui signifie que certains indicateurs pourraient ne pas avoir de bases de référence ou d'objectifs concrets avant 2024-2025 ou après.

Le MBAC a établi des indicateurs de rendement clés (IRC) liés aux piliers stratégiques. Les IRC sélectionnés doivent être mesurables, réalisables et refléter le plan stratégique. Ce processus implique l'évaluation de la complexité, de l'état des mesures, de la portée locale, nationale, mondiale ou numérique et de l'orientation interne ou externe de chaque IRC. Les sondages, les interceptions des visiteuses et visiteurs, les jalons de projets et les analyses font partie des moyens qui seront employés pour mesurer les IRC. Chaque département du Musée aura ses propres IRC visant à déterminer l'impact et le succès des activités relevant de son domaine de responsabilité et à garantir la concordance avec le plan stratégique.

Pilier stratégique 1 : Renforcer les liens communautaires par des expériences artistiques transformatrices

| OBJECTIF STRATÉGIQUE | |
|--|---|
| Nous deviendrons un phare de la transformation par l'art et un lieu de rencontre pour les communautés de la région de la capitale nationale et au-delà. En offrant des expériences artistiques inclusives et accessibles, nous livrerons des récits, explorerons les différences et construirons des relations constructives. Nous accueillerons, réunirons et habiliterons nos partenaires, les artistes et les créatrices et créateurs de partout dans le monde. | |
| PRINCIPALES ACTIVITÉS | RÉALISATIONS ATTENDUES |
| Amplifier et mettre à profit les occasions pour les artistes du Canada. | Collaborer avec des parties prenantes externes à la présentation et à la coordination du Prix Sobey pour les arts, du Prix Nouvelle génération de photographes de la Banque Scotia, des Prix du Gouverneur général en arts visuels et en arts médiatiques, de la Biennale de Venise et du Prix Lacey. (2024-2025+) |
| Faire mieux connaître les artistes du Canada sur la scène internationale. | Coordonner la présentation de la représentation des artistes du Canada à la Biennale de Venise de 2024 et l'intendance du Pavillon du Canada (Venise, Italie). (2024-2025) |
| Attirer de nouveaux visiteurs (notamment des Canadiennes et Canadiens de tous les horizons) et augmenter les visites répétées. | Élaborer et présenter des expositions et programmes spéciaux* incluant : <i>Shelley Niro: 500 Year Itch</i> ; <i>Perler, radicalement</i> ; <i>Histoires entrelacées</i> ; Prix Nouvelle génération de photographes Banque Scotia; Prix du Gouverneur général en arts visuels et en arts médiatiques, Prix Sobey pour les arts; activités spéciales – notamment Soirées gratuites du jeudi. (2024-2025) |
| Améliorer l'accessibilité pour les visiteurs. | Donner suite aux objectifs énoncés dans le Plan d'accessibilité du MBAC 2023-2025. (2024-2025+) |

* Le calendrier pourrait changer

Pilier stratégique 1 : Renforcer les liens communautaires par des expériences artistiques transformatrices

| RÉSULTAT | INDICATEUR | BASE DE RÉFÉRENCE | OBJECTIF DE 2024-2025 | SOURCE DES DONNÉES |
|---|---|---|------------------------|---|
| COURT TERME | | | | |
| Le MBAC interagit avec plus de Canadiennes et Canadiens par la voie numérique (Web). | N ^{bre} de visiteuses et visiteurs uniques du site Web du Musée | 1 439 163 (2022-2023, chiffres réels) | 1,5 million | Statistiques sur le Web |
| | N ^{bre} d'interactions dans les médias sociaux (en anglais et en français cumulées) ¹² | À établir en 2024-2025 | | Statistiques sur les médias sociaux |
| Le MBAC offre des programmes qui atteignent plus de Canadiennes et Canadiens par la voie numérique. | N ^{bre} de régions géographiques ¹³ à partir desquelles les gens participent à la programmation numérique | 100 | 125 | Données sur l'inscription aux programmes |
| Le MBAC accueille plus de visiteuses et visiteurs localement. | N ^{bre} de visiteuses et visiteurs du site (payants et non payants) | 315 000 (2023-2024) | 325 000 | Statistiques sur la fréquentation |
| | N ^{bre} de participantes et participants aux visites scolaires | 10 000 participantes et participants | À établir en 2024-2025 | Statistiques sur les inscriptions |
| MOYEN TERME | | | | |
| Le MBAC et ses partenaires accueillent plus de visiteuses et visiteurs au pays et à l'international. | N ^{bre} de visiteuses et visiteurs participant aux expositions itinérantes et à la programmation (au pays) | 17 724 visiteuses et visiteurs (2022-2023, chiffres réels) | À établir en 2024-2025 | Taux de fréquentation (lieux d'accueil) |
| | N ^{bre} de visiteuses et visiteurs aux expositions itinérantes (à l'international ¹⁴) | 13 622 visiteuses et visiteurs (2022-2023, chiffres réels) | À établir en 2024-2025 | Taux de fréquentation (lieux d'accueil) |
| | N ^{bre} de visiteuses et visiteurs au pavillon du Canada à la biennale de Venise (2024) | 548 865 visiteuses et visiteurs (2022-2023, chiffres réels) | À établir en 2024-2025 | Taux de fréquentation (MBAC) |
| Le MBAC est accueillant. | % de réponses satisfait(e) et très satisfait(e) dans les sondages sur la satisfaction des visiteuses et des visiteurs | 80 % (2022-2023, chiffres réels) | À établir en 2024-2025 | Données des sondages auprès des visiteuses et des visiteurs |
| LONG TERME | | | | |
| Le MBAC renforce l'engagement des visiteuses et des visiteurs. | N ^{bre} total de ménages membres | 8 000 | 8 500 | Données sur les membres |

12 Plateformes de médias sociaux : Facebook, Twitter, Instagram et LinkedIn.

13 La région est définie en fonction du tri d'acheminement. Une région de tri d'acheminement (RTA) est une unité géographique désignée par les trois premiers caractères d'un code postal canadien.

14 Excluant les statistiques sur la fréquentation en lien avec la Biennale de Venise.

Pilier stratégique 2 : Construire une collection et un programme qui inspirent les liens humains

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Grâce à notre audacieux programme – en présentiel et en ligne, partout au pays et dans le monde, nous bâtirons une collection et la présenterons avec intention. Nous représenterons les communautés diverses et intersectionnelles que nous servons – conscients des nombreux récits et histoires qui façonnent les expériences de nos visiteuses et visiteurs. Nous chercherons à servir d'intermédiaire pour des conversations courageuses qui élargissent les perspectives et approfondissent l'empathie.

| PRINCIPALES ACTIVITÉS | RÉALISATIONS ATTENDUES |
|--|---|
| Élaborer une stratégie nationale d'engagement pluriannuelle pour le MBAC. | Élaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale d'engagement qui comprend la programmation, les coacquisitions, les expositions et les installations. (2024-2025+) |
| Préserver et entretenir la collection permanente. | Poursuivre l'élaboration d'une stratégie d'entreposage des œuvres d'art pour obtenir des espaces supplémentaires en prévision de la croissance de la collection et en envisageant la possibilité de regrouper une ou plusieurs des installations actuelles. (2024-2025+) |
| Accroître la présence numérique du MBAC. | Élaborer une stratégie numérique qui accroît la présence numérique du MBAC en vue de l'expansion de la marque par divers moyens de communication, notamment en ligne, par la voie des médias, sur place et dans le cadre de la programmation et de partenariats. (2024-2025+) |
| Harmoniser la stratégie d'acquisition du MBAC avec son orientation stratégique. | Poursuivre sur cette voie en réalisant la phase 2 de l'analyse des lacunes de la collection. (2024-2025+) |

Pilier stratégique 2 : Construire une collection et un programme qui inspirent les liens humains

| RÉSULTAT | INDICATEUR | BASE DE RÉFÉRENCE | OBJECTIF DE 2024-2025 | SOURCE DES DONNÉES |
|---|---|--|------------------------|---|
| MOYEN TERME | | | | |
| Le MBAC élabore et offre un programme d'expositions. | N ^{bre} d'expositions spéciales lancées à Ottawa | 7 | 7 | Calendrier des programmes |
| | N ^{bre} d'expositions lancées au Canada* | 3 | 2 | Calendrier des programmes |
| | N ^{bre} d'expositions lancées à l'international | 2 | 1 | Calendrier des programmes |
| Le MBAC participe à des partenariats de programmation. | N ^{bre} de partenariats de programmation | 4 | 10 | Calendrier des programmes |
| | N ^{bre} de collaborations avec des communautés diverses | 4 | 10 | Calendrier des programmes |
| La programmation en personne du MBAC est offerte à la population canadienne partout au pays. | N ^{bre} de régions géographiques ¹³ où des programmes d'engagement communautaire sont offerts | Nouvelle mesure en 2024-2025 | 125 | Rapports sur les projets d'engagement communautaire à l'échelle nationale |
| LONG TERME | | | | |
| La collection nationale est préservée et accessible. | N ^{bre} d'œuvres qui ont été numérisées | 4 821 œuvres (2022-2023, chiffres réels) | À établir en 2024-2025 | Dossiers de données |

*À l'extérieur de la région de la capitale nationale

Pilier stratégique 3 : Bâtir une équipe diversifiée et collaborative, la renforcer et la soutenir

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Nous créerons une culture qui valorise l'apprentissage, la responsabilité et un leadership passionné. Les équipes essaieront de nouvelles méthodes de travail et créeront conjointement des expériences pour nos visiteuses et visiteurs. Nous resterons attachés aux pratiques antiracistes et anti-oppression et continuerons de relever et d'éliminer les obstacles à la pleine participation et à l'inclusion. Les nouveaux recrues refléteront la diversité de la population canadienne. Nous intégrerons des pratiques qui restaurent et nourrissent nos interrelations.

| PRINCIPALES ACTIVITÉS | RÉALISATIONS ATTENDUES |
|---|--|
| Passer en revue la stratégie de recrutement et de rétention des talents. | Continuer à opérationnaliser des pratiques d'embauche et une stratégie de rétention équitables au MBAC et élaborer une stratégie de planification de la relève. (2024-2025+) |
| Améliorer l'accessibilité et l'élimination des obstacles pour le personnel du MBAC. | Continuer à aller de l'avant avec le Plan d'action en matière de JEDI et A et poursuivre la réalisation des objectifs du Plan d'action du MBAC en matière d'accessibilité. (2024-2025+) |
| Cerner et éliminer les obstacles au recrutement et à la rétention des employé(e)s du MBAC. | Passer en revue et mettre en œuvre l'évaluation des descriptions de tâches pour repérer et éliminer les obstacles systémiques. (2024-2025) |
| | Effectuer un audit des stratégies de recrutement du personnel. (2024-2025) |
| | Assurer le suivi du bien-être psychologique au sein de l'organisation en se fiant sur les signalements des employé(e)s de cas d'intimidation, de discrimination et de racisme en milieu de travail. Accroître les taux de rétention des employé(e)s issus des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. |
| | Définir et élaborer des stratégies pour diversifier la main-d'œuvre et attirer les candidatures de groupes racialisés et de jeunes en vue de développer leurs compétences. (2024-2025+) |

Pilier stratégique 3 : Bâtir une équipe diversifiée et collaborative, la renforcer et la soutenir

| RÉSULTAT | INDICATEUR | BASE DE RÉFÉRENCE | OBJECTIF DE 2024-2025 | SOURCE DES DONNÉES |
|--|---|--|---|---------------------------------|
| MOYEN TERME | | | | |
| Le MBAC renforce l'engagement des employé(e)s. | Nbre d'employé(e)s qui se sentent soutenus par l'organisation | 75 % (2022-2023, chiffres réels) | À établir en 2024-2025 | Sondages auprès des employé(e)s |
| Le MBAC renforce la diversité et l'équité au sein de son effectif. | Représentation de l'effectif : femmes (%) | Femmes – DPA ¹⁵ : 52,7 % MBAC : 64,3 % | Maintenir et accroître le taux de représentation | Program calendar |
| | Représentation de l'effectif : peuples autochtones. | Peuples autochtones – DPA ¹⁵ : 4,0 % MBAC : 5,1 % | Maintenir et accroître le taux de représentation | |
| | Représentation de l'effectif : personnes ayant un handicap (%) | Personnes ayant un handicap – DPA ¹⁵ : 9,0 % MBAC : 5,4 % | Atteindre et accroître le taux de représentation | |
| | Représentation de l'effectif : personnes de communautés racisées (p. ex., membres de minorités visibles) (%) | Personnes de communautés racisées – DPA ¹⁵ : 15,3 % MBAC : 11,3 % | Atteindre et accroître le taux de représentation | |
| Le MBAC renforce la diversité et l'équité au sein de son effectif de gestion. | Représentation dans les postes de gestion : femmes (%) | Nouvelle mesure en 2024-2025 | Statistiques sur l'équité en matière d'emploi (auto-identification) | |
| | Représentation dans les postes de gestion : peuples autochtones (%) | Nouvelle mesure en 2024-2025 | | |
| | Représentation dans les postes de gestion : personnes ayant un handicap (%) | Nouvelle mesure en 2024-2025 | | |
| | Représentation dans les postes de gestion : personnes de communautés racisées (p. ex., membres de minorités visibles) (%) | Nouvelle mesure en 2024-2025 | | |

¹⁵ <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/equite-emploi-rapports-annuel/equite-emploi-fonction-publique-canada-2018-2019.html> est un sous-ensemble de la disponibilité sur le marché du travail (DMT), comme référence pour évaluer l'équité en matière d'emploi des quatre groupes désignés. La DPA prend en considération certains facteurs, comme la citoyenneté, l'emplacement, l'âge actif (de 15 à 64 ans) et les études propres à la fonction publique, afin de déterminer une estimation plus précise que la DMT peut fournir aux membres des groupes désignés disponibles pour l'embauche dans la fonction publique fédérale.

Pilier stratégique 4 : Placer les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones au cœur de nos actions

OBJECTIF STRATÉGIQUE

En mettant l'accent sur la conciliation et la réconciliation pour arriver à comprendre notre histoire coloniale, le Musée reconnaîtra le passé et restera tourné vers l'avenir en collaboration respectueuse avec les peuples autochtones. Grâce à des partenariats avec des dirigeantes et dirigeants autochtones et des gardiennes et gardiens des savoirs, le Musée créera l'espace et le temps nécessaires pour redéfinir son cheminement en tant qu'institution qui sert tous les peuples qui partagent ce territoire. Le Musée continuera de construire des ponts et invitera les autres à se joindre à lui dans cette aventure collective.

| PRINCIPALES ACTIVITÉS | RÉALISATIONS ATTENDUES |
|---|---|
| Assurer une représentation autochtone parmi la haute direction au sein du Musée. | Accorder la priorité au développement des politiques et des communautés et mettre en œuvre la stratégie. (2024-2025+) Favoriser la collaboration dans l'ensemble de l'institution pour s'assurer que les perspectives autochtones sont intégrées. (2024-2025+) |
| Mettre en valeur des programmes et des expositions qui placent les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones. | Élaborer et présenter des expositions d'art autochtone en collaboration avec des conservatrices et des conservateurs autochtones internes et externes. (2024-2025+) Collaborer pour remanier les salles autochtones, canadiennes et européennes avec le département Voies autochtones et décolonisation. |
| Intégrer les pratiques consultatives avec les communautés et les aîné(e)s autochtones. | Création d'un comité consultatif autochtone. (En cours de 2022 à 2023) |
| Aligner les politiques et les procédures du MBAC sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA). | Terminer le processus de revue des politiques conformément à la DNUDPA (2024-2025+) |
| Accroître la collaboration/la présence internationale. | Accroître les partenariats et les collaborations avec des institutions internationales/au sein d'activités internationales (2024-2025+) |
| Accroître et améliorer la représentation et l'engagement des communautés nordiques. | Élaborer une stratégie pour les communautés nordiques. (2024-2025+) |

Pilier stratégique 4 : Placer les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones au cœur de nos actions

| RÉSULTAT | INDICATEUR | BASE DE RÉFÉRENCE | OBJECTIF DE 2024-2025 | SOURCE DES DONNÉES |
|---|---|------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| MOYEN TERME | | | | |
| Le MBAC renforce son offre de programmes collaboratifs dirigés par des Autochtones. | Nbre de programmes en ligne et en personne du MBAC qui sont dirigés par des Autochtones, axés sur eux, et/ou développés en collaboration | 4 | 8 | Calendrier des programmes |
| Le MBAC renforce son offre d'expositions collaboratives et dirigées des Autochtones. | Nbre d'expositions en ligne et en personne du MBAC qui sont dirigées par des Autochtones, axées sur eux, et/ou développées en collaboration | Nouvelle mesure en 2024-2025 | | Calendrier des expositions |

Pilier stratégique 5 : Investir dans la résilience et la durabilité opérationnelles

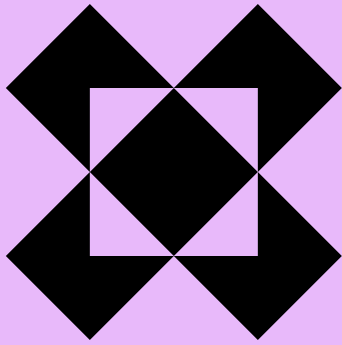
OBJECTIF STRATÉGIQUE

Dans le but de favoriser le rapprochement humain, le Musée tirera parti des nouvelles technologies, y compris les médias sociaux et les plateformes de diffusion en direct, pour étendre sa portée et son impact. Son espace physique sera écologiquement durable, construit pour durer et reflétera ses valeurs organisationnelles. Afin d'assurer un avenir résilient, le Musée développera les sources de financement existantes et expérimentera de nouvelles formes de génération de revenus.

| PRINCIPALES ACTIVITÉS | RÉALISATIONS ATTENDUES |
|---|--|
| Investir dans les immobilisations pour optimiser la prestation des programmes. | Examiner et mettre à jour le plan d'immobilisations à long terme. (2024-2025+) |
| Mettre à niveau l'infrastructure et la technologie numériques. | Identifier et mettre à jour divers systèmes de technologies de l'information. (2024-25+) |
| Élaborer des stratégies de financement pluriannuelles en accord avec le plan stratégique du MBAC. | Optimiser la philanthropie et formuler une stratégie de commandite. (2024-2025+) |

Pilier stratégique 5 : Investir dans la résilience et la durabilité opérationnelles

| RÉSULTAT | INDICATEUR | BASE DE RÉFÉRENCE | OBJECTIF DE 2024-2025 | SOURCE DES DONNÉES |
|--|---|------------------------|------------------------|--------------------|
| COURT TERME | | | | |
| Le MBAC atteint ses objectifs de recettes gagnées. | Recettes gagnées : Total | 9,5 M\$ pour 2023-2024 | 10 M\$ pour 2024-2025 | Finances |
| | Recettes gagnées : Boutique et publications | 2,2 M\$ pour 2023-2024 | 2,4 M\$ pour 2024-2025 | Finances |
| | Recettes gagnées : Entrées | 2,5 M\$ pour 2023-2024 | 2,7 M\$ pour 2024-2025 | Finances |
| | Recettes gagnées : Stationnement | 1,3 M\$ pour 2023-2024 | 1,4 M\$ pour 2024-2025 | Finances |
| | Recettes gagnées : Adhésions | 0,6 M\$ pour 2023-2024 | 0,7 M\$ pour 2024-2025 | Finances |
| Le MBAC atteint ses objectifs de recettes d'apports. | Montant total des recettes d'apports | 3,2 M\$ pour 2023-2024 | 2,9 M\$ pour 2024-2025 | Finances |



4

**Survol
financier**

Le Musée reçoit des crédits annuels du gouvernement du Canada, qu'il vient compléter par des activités génératrices de recettes et des apports obtenus en appui aux acquisitions, aux projets et à la programmation.

Les crédits fédéraux représentent environ 78 % de la totalité des ressources dont dispose le Musée pour ses dépenses de fonctionnement et d'immobilisations. Les 22 % restants proviennent de recettes gagnées et d'apports. Les recettes gagnées consistent principalement en des recettes commerciales tirées des droits d'entrée et des frais de stationnement, des ventes de la Boutique, des droits d'adhésion, de la location de salles et des commissions des services de restauration. Les apports englobent les commandites en espèces et en services, l'apport d'objets pour la collection (dons d'œuvres d'art) et les apports financiers de particuliers, de sociétés et de fondations, dont la Fondation du MBAC.

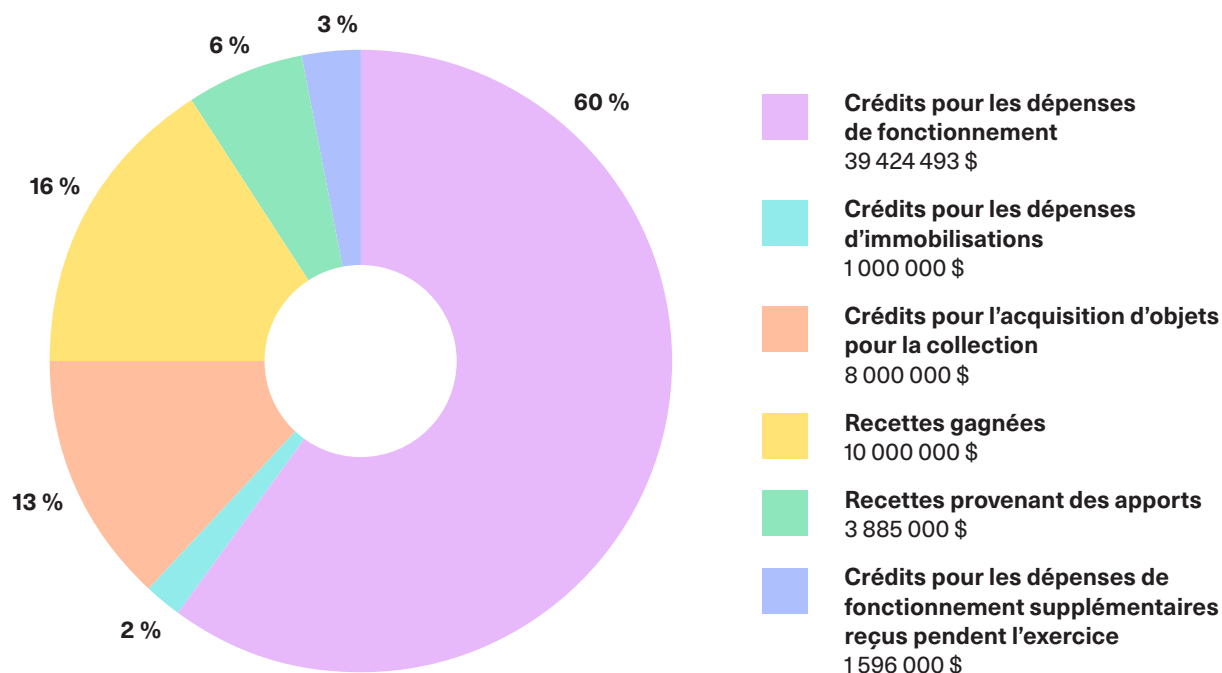


Figure 1 : Ressources pour 2024–2025

En 2024-2025, le Musée s'attend à ce que ses crédits parlementaires de base s'élèvent à 39,4 millions de dollars pour le fonctionnement, à un million de dollars pour les immobilisations et à huit millions de dollars pour l'acquisition d'objets pour la collection et les autres coûts afférents à cette activité. Le Musée devrait aussi recevoir 1,6 million de dollars en crédits supplémentaires pour le fonctionnement et l'entretien de l'infrastructure dans le cadre du budget fédéral de 2023, ce qui totalise 50,0 millions de dollars en crédits parlementaires. Les recettes gagnées et les apports en 2024-2025 devraient s'établir à 13,9 millions de dollars, ou 12,9 millions de dollars lorsqu'un apport prévu d'un million de dollars en œuvres est exclu. Les recettes issues de la fréquentation du Musée indiquent une tendance positive en vue d'un redressement postpandémique complet.

4.1 Budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement continuera d'être grevé par la hausse des coûts des activités et les importantes dépenses non discrétionnaires pour faire fonctionner les installations (p. ex., entretien et réparation du bâtiment, services publics, sécurité, paiements en remplacement d'impôts). Le financement gouvernemental n'étant pas indexé pour compenser les hausses inflationnistes liées aux activités, le Musée doit absorber l'escalade des coûts non discrétionnaires en réaffectant des budgets de programmation ou en réduisant l'effectif. En dollars réels, son pouvoir d'achat chute d'année en année depuis 1994.

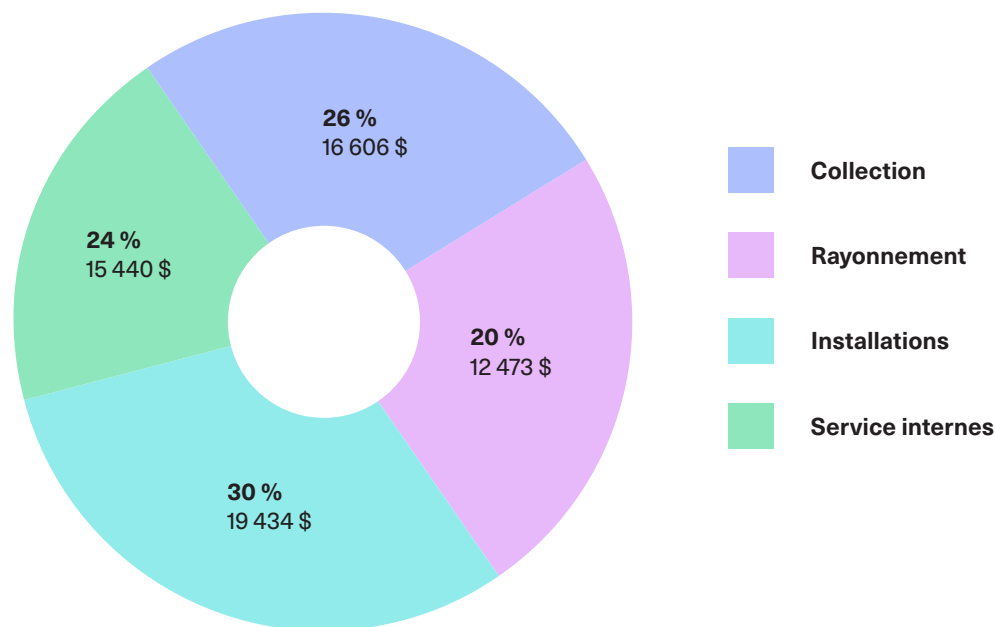


Figure 2 : Harmonisation des responsabilités essentielles (collection, rayonnement, installations et services internes) avec les ressources de base du Musée pour 2024-2025 (en milliers de dollars)

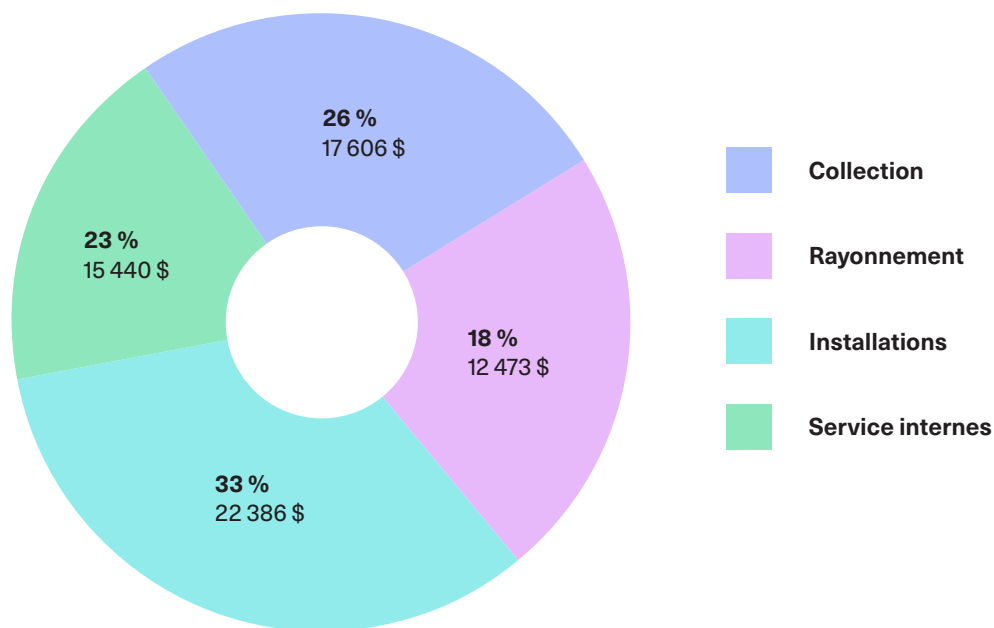


Figure 3 : Dépenses prévues en 2024-2025 par responsabilité essentielle selon la comptabilité d'exercice (en milliers de dollars), y compris les achats d'œuvres d'art

4.2 Budget d'immobilisations

Les biens immobiliers du Musée comprennent :

- L'édifice principal au 380, promenade Sussex à Ottawa : une installation de 72 200 mètres carrés qui abrite des salles d'exposition, des entrepôts d'œuvres d'art, des laboratoires de conservation, une bibliothèque, des bureaux, un auditorium de 400 places, une salle de conférence de 90 places, une boutique, une cafétéria, un stationnement souterrain, des ateliers et des espaces pour des événements spéciaux à haute visibilité.
- Deux entrepôts loués à Ottawa : une installation de 3 140 mètres carrés pour l'entreposage des œuvres d'art et d'autre matériel et une installation de 1 738 mètres carrés consacrée uniquement à l'entreposage des œuvres d'art.
- Locaux d'entreposage des œuvres d'art au Centre Ingenium à Ottawa : installation partagée de 2 044 mètres carrés.
- Le pavillon du Canada à Venise, en Italie : bâtiment de 150 mètres carrés entièrement rénové en 2018, utilisé pour présenter les expositions du Canada à la Biennale de Venise.

Le budget d'immobilisations du Musée porte sur les zones vulnérables de l'infrastructure du bâtiment (systèmes architecturaux, mécaniques et électriques) et comprend des projets précis liés à la conformité au code, à la santé et à la sécurité, et à la protection du bâtiment et de la collection.

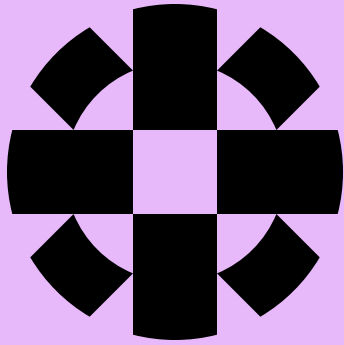
L'allocation de base du Musée pour les immobilisations, qui s'élève à un million de dollars par an, est insuffisante pour répondre aux besoins permanents en matière d'immobilisations, est répartie en fonction des risques afin de gérer les nouveaux problèmes liés à l'infrastructure vieillissante de l'immeuble, aux règlements en matière de santé et de sécurité au travail, à la durabilité sur le plan écologique, à l'accessibilité, à l'inclusion et à l'évolution des codes du bâtiment. L'augmentation des coûts de construction, le vieillissement des infrastructures et l'établissement de projets supplémentaires au fil du temps continuent de peser sur l'enveloppe financière. Les priorités sont établies en fonction de l'état et du caractère critique de l'actif concerné, de l'impact sur la santé, la sécurité et les opérations en cas de report, et de la disponibilité de mesures d'atténuation des risques. À la lumière d'un examen continu des risques et de l'accessibilité financière, certains projets sont redéfinis ou reportés.

4.3 Capitaux propres et dette

Au 31 mars 2023, l'actif net non affecté du Musée s'élevait à 10,6 millions de dollars. Un fonds de roulement suffisant est un outil d'atténuation des risques d'une importance capitale pour les sociétés d'État. Le Musée gère divers risques et les cycles opérationnels habituels des expositions par une utilisation prudente de son fonds de roulement. Le Musée a besoin d'un fonds de roulement suffisant pour gérer efficacement un grand nombre d'expositions et de risques liés à la programmation. Il s'agit d'un élément essentiel à la viabilité financière du Musée dans le contexte actuel, jusqu'à ce que les recettes gagnées reviennent aux niveaux d'avant la pandémie.

Le Musée a clôturé l'exercice 2022-2023 en position excédentaire à la suite du financement de secours reçu par le biais du budget fédéral de 2022 et prévoit terminer l'exercice financier (2023-2024) avec un budget équilibré.

Le Musée n'a aucune dette.



5

**États
financiers
et budgets**

Les états financiers du plan d'entreprise ont été préparés selon les normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP), applicables aux organismes sans but lucratif du secteur public, conformément à la série de normes de la section 4200 en vigueur durant l'exercice se terminant le 31 mars 2025. Le Musée applique la méthode du report pour la comptabilisation des apports aux organismes sans but lucratif. Le budget annuel de la société est basé sur quatre trimestres.

5.1 Hypothèses et projections

Le Musée recevra les niveaux de référence annuels, comme prévu.

Les crédits parlementaires pour le budget de fonctionnement sont constatés dans l'exercice pour lequel ils sont approuvés.

Les crédits parlementaires pour les dépenses d'immobilisations comprennent le montant permanent d'un million de dollars transféré au Musée par SPAC dans le cadre de la soumission de transfert de garde de 1994.

Les crédits reportés pour l'acquisition d'objets représentent les crédits accumulés non utilisés pour des acquisitions reportées pour une utilisation future et des acquisitions stratégiques.

Les crédits reportés pour l'achat d'immobilisations représentent les crédits non utilisés accumulés pour les immobilisations et les fonds de fonctionnement qui ont été transférés aux immobilisations par le biais d'une restriction du conseil d'administration.

L'amortissement du financement différé représente le rapprochement de l'amortissement (dépense) et des crédits (recettes). Ce rapprochement élimine les déficits importants causés par l'amortissement de l'importante base d'actifs amortissables du Musée.

Les produits d'exploitation sont constatés dans l'exercice où les services sont fournis. Les fonds reçus en retour pour des services à venir sont reportés.

Les projections de recettes sont présentées d'une manière prudente, selon les expositions planifiées et leur fréquentation prévue dans leur exercice respectif.

Les dépenses sont projetées par responsabilité essentielle, comme le sont les ressources affectées, pour réaliser les priorités établies et les stratégies décrites ci-dessus. Cette méthode tient compte des dépenses rétrospectives.

Une hausse de 4 % par exercice a été intégrée aux dépenses salariales.

Les paiements en remplacement d'impôts (PERI) sont basés sur leurs plus récentes estimations. Une hausse de 2,5 % par exercice sur les cinq prochains exercices est attendue.

Les actifs et passifs monétaires exprimés en devises étrangères (euro, USD, GBP) sont convertis en dollars canadiens au moyen du taux de change à la date de l'état de la situation financière.

Musée des beaux-arts du Canada

État de la situation financière

| Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars) | 2022-2023 Résultats | 2023-2024 Planifiés | 2024-2025 Planifiés | 2025-2026 Planifiés | 2026-2027 Planifiés | 2027-2028 Planifiés | 2028-2029 Planifiés |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| ACTIF | | | | | | | |
| Courants : | | | | | | | |
| Espèces et quasi-espèces | \$ 5 174 | \$ 4 626 | \$ 4 639 | \$ 4 654 | \$ 4 670 | \$ 4 686 | \$ 4 702 |
| Investissements | 7 420 | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 |
| Placements soumis à des restrictions | 21 937 | 16 072 | 14 747 | 11 560 | 10 608 | 9 632 | 8 656 |
| Débiteurs | 2 460 | 2 485 | 2 510 | 2 535 | 2 560 | 2 586 | 2 612 |
| Stocks | 627 | 633 | 639 | 645 | 651 | 658 | 665 |
| Charges payées d'avance | 690 | 697 | 704 | 711 | 718 | 725 | 732 |
| | 38 308 | 32 513 | 31 239 | 28 105 | 27 207 | 26 287 | 25 367 |
| Collection | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Immobilisations | 64 010 | 62 048 | 59,096 | 58 006 | 54 681 | 51 381 | 48 081 |
| | \$ 102 319 | \$ 94 562 | \$ 90 336 | \$ 86 112 | \$ 81 889 | \$ 77 669 | \$ 73 449 |
| PASSIF ET ACTIF NET | | | | | | | |
| Passif | | | | | | | |
| Passif à court terme | | | | | | | |
| Créditeurs et charges à payer | \$ 3 145 | \$ 3 176 | \$ 3 208 | \$ 3 240 | \$ 3 272 | \$ 3 305 | \$ 3 338 |
| Salaires et avantages sociaux à payer | 1 428 | 1 442 | 1 456 | 1 471 | 1 486 | 1 501 | 1 516 |
| Apports reportés pour l'acquisition d'objets pour la collection | 5 550 | - | - | - | - | - | - |
| Apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations | 3 635 | 2 348 | 4 210 | 1 975 | 2 000 | 2 000 | 1 000 |
| Autres apports reportés | 2 261 | 2 284 | 2 307 | 2 330 | 2 353 | 2 377 | 2 401 |
| | 16 019 | 9 250 | 11 181 | 9 016 | 9 111 | 9 183 | 8 255 |
| Apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations | 10 375 | 11 324 | 8 114 | 7 139 | 6 139 | 5 139 | 5 139 |
| Avantages sociaux futurs | 640 | 627 | 614 | 602 | 590 | 578 | 566 |
| Obligation de mise hors service d'immobilisations | 581 | 598 | 616 | 634 | 653 | 673 | 693 |
| Apports reportés pour l'amortissement d'immobilisations | 63 367 | 61 426 | 58 474 | 57 384 | 54 059 | 50 759 | 47 459 |
| | \$ 90 982 | \$ 83 225 | \$ 78 999 | \$ 74 775 | \$ 70 552 | \$ 66 332 | \$ 62 112 |
| Actif net | | | | | | | |
| Non affecté | 10 599 | 10 599 | 10 599 | 10 599 | 10 599 | 10 599 | 10 599 |
| Investi dans des immobilisations | 622 | 622 | 622 | 622 | 622 | 622 | 622 |
| Investi dans le fonds de dotation permanent | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 |
| Actif net total | 11 337 | 11 337 | 11 337 | 11 337 | 11 337 | 11 337 | 11 337 |
| | \$ 102 319 | \$ 94 562 | \$ 90 336 | \$ 86 112 | \$ 81 889 | \$ 77 669 | \$ 73 449 |

Musée des beaux-arts du Canada

État des résultats

| Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars) | 2022-2023 Résultats | 2023-2024 Planifiés | 2024-2025 Planifiés | 2025-2026 Planifiés | 2026-2027 Planifiés | 2027-2028 Planifiés | 2028-2029 Planifiés |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Crédits parlementaires | | | | | | | |
| Pour les dépenses d'exploitation et les dépenses en immobilisations | \$ 37 758 | \$ 37 713 | \$ 40 424 | \$ 40 424 | \$ 40 424 | \$ 40 424 | \$ 40 424 |
| Crédits (fonds supplémentaires en cours d'année et aide d'urgence COVID-19) | 4 616 | 5 014 | 1 596 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations | (3 000) | (3 000) | (1 000) | (1 000) | (1 000) | (1 000) | (1 000) |
| Amortissement d'apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations | 4 862 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 |
| | 44 236 | 44 727 | 46 020 | 44 424 | 44 424 | 44 424 | 44 424 |
| Crédits pour l'acquisition d'objets pour la collection | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 |
| Crédits constatés dans les exercices antérieurs | 8 794 | 5 550 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Crédits reportés aux exercices ultérieurs | (5 550) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 11 244 | 13 550 | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 |
| Total des crédits parlementaires | 55 480 | 58 277 | 54 020 | 52 424 | 52 424 | 52 424 | 52 424 |
| Produits d'exploitation et apports | 21 934 | 15 672 | 13 885 | 14 615 | 15 175 | 16 115 | 16 175 |
| | 77 414 | 73 949 | 67 905 | 67 039 | 67 599 | 68 539 | 68 599 |
| Charges | | | | | | | |
| Collection | | | | | | | |
| Exploitation | 7 944 | 8 939 | 9 406 | 9 641 | 9 768 | 9 953 | 10 216 |
| Acquisition d'objets pour la collection | 22 056 | 15 750 | 8 200 | 8 200 | 8 200 | 8 200 | 8 200 |
| Total – Collection | 30 000 | 24 689 | 17 606 | 17 841 | 17 968 | 18 153 | 18 416 |
| Rayonnement | 15 527 | 12 721 | 12 473 | 12 505 | 12 771 | 12 997 | 13 444 |
| Installations | 18 570 | 20 337 | 22 386 | 21 474 | 21 065 | 21 271 | 21 474 |
| Services internes | 11 716 | 16 202 | 15 440 | 15 219 | 15 795 | 16 118 | 15 265 |
| Total des charges | 75 813 | 73 949 | 67 905 | 67 039 | 67 599 | 68 539 | 68 599 |
| Résultat net d'exploitation | \$ 1 601 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |

Les tableaux ci-dessus sont présentés selon la méthode de comptabilité d'exercice.

Musée des beaux-arts du Canada

État des flux de trésorerie

| Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars) | 2022-2023 Résultats | 2023-2024 Planifiés | 2024-2025 Planifiés | 2025-2026 Planifiés | 2026-2027 Planifiés | 2027-2028 Planifiés | 2028-2029 Planifiés |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Activités d'exploitation | | | | | | | |
| Encaissements de clients | \$ 6 631 | \$ 7 650 | \$ 8 400 | \$ 9 600 | \$ 10 100 | \$ 11 100 | \$ 11 100 |
| Crédits parlementaires reçus | 47 373 | 47 727 | 49 020 | 47 424 | 47 424 | 47 424 | 47 424 |
| Décaissements aux fournisseurs | (34 647) | (37 594) | (33 069) | (31 061) | (30 434) | (30 141) | (28 918) |
| Paievements liés aux salaires et avantages | (25 381) | (28 000) | (28 500) | (29 640) | (30 826) | (32 059) | (33 341) |
| Intérêts reçus | 675 | 1 850 | 1 600 | 1 400 | 1 400 | 1 400 | 1 400 |
| | (5 349) | (8 367) | (2 549) | (2 277) | (2 336) | (2 276) | (2 335) |
| Activités d'investissement | | | | | | | |
| Acquisitions (dispositions) nettes de placements | (1 000) | 5,285 | 1 325 | 3 187 | 952 | 976 | 976 |
| Flux de trésorerie total en lien avec les activités d'investissement | (1 000) | 5 285 | 1 325 | 3 187 | 952 | 976 | 976 |
| Activités d'immobilisation | | | | | | | |
| Acquisition d'immobilisations | (1 638) | (3 338) | (2 348) | (4 210) | (1 975) | (2 000) | (2 000) |
| Flux de trésorerie total lié aux acquisitions d'immobilisations | (1 638) | (3 338) | (2 348) | (4 210) | (1 975) | (2 000) | (2 000) |
| Activités de financement | | | | | | | |
| Financement pour l'acquisition d'immobilisations | 3 000 | 3 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 |
| Apports affectés et produits financiers connexes | 1 378 | 2 872 | 2 585 | 2 315 | 2 375 | 2 315 | 2 375 |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement | 4 378 | 5 872 | 3 585 | 3 315 | 3 375 | 3 315 | 3 375 |
| Total des flux de trésorerie | (3 609) | (548) | 13 | 15 | 16 | 15 | 16 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de l'exercice | | | | | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 8 783 | 5 174 | 4 626 | 4 639 | 4 654 | 4 670 | 4 686 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions | - | - | - | - | - | - | - |
| | 8 783 | 5 174 | 4 626 | 4 639 | 4 654 | 4 670 | 4 686 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de l'exercice | | | | | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 5 174 | 4 626 | 4 639 | 4 654 | 4 670 | 4 686 | 4 702 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions | - | - | - | - | - | - | - |
| Trésorerie, fin d'exercice | \$ 5 174 | \$ 4 626 | \$ 4 639 | \$ 4 654 | \$ 4 670 | \$ 4 686 | \$ 4 702 |

5.2 Crédits parlementaires

Le Musée reçoit des crédits parlementaires annuels du gouvernement du Canada, qu'il complète par des activités productrices de recettes. Il reçoit aussi des apports de la Fondation du MBAC et d'autres fondations, de personnes morales et de particuliers en appui aux projets, aux acquisitions et à la programmation.

En 2024-2025, on prévoit que les crédits parlementaires de base du Musée pour le budget de fonctionnement et les acquisitions d'œuvres d'art s'élèveront respectivement à 40 424 493 \$ et à 8 000 000 \$. Les crédits d'immobilisations sont revenus au niveau de base d'un million de dollars. Pour 2024-2025, le total des crédits parlementaires de base du Musée s'élèvera à 50 020 493 \$, ce qui comprendra un financement supplémentaire ponctuel de 1 596 000 \$ annoncé dans le budget fédéral de 2023.

Le tableau 1 ci-dessous présente un survol des ressources financières de la période de planification. Le tableau 2 rapproche le budget de 2024-2025 et les sources de financement.

Tableau 1 : Aperçu des ressources financières

| Situation au 31 mars | 2022-2023 Résultats* | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028 | 2028-2029 |
|--|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Projections** | | | | | | |
| Crédits pour les dépenses de fonctionnement (crédit 1) | 36 756 671 | 36 713 444 | 39 424 493 | 39 424,493 | 39 424 493 | 39 424 493 | 39 424 493 |
| Crédits pour les dépenses de fonctionnement supplémentaires reçus pendent l'exercice | 4 616 637 | 5 013 688 | 1 596 000 | | | | |
| Crédits pour les dépenses d'immobilisations (crédit 1) | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 1,000,000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 |
| Sous-total | 42 373 308 | 42 727 132 | 42 020 493 | 40 424,493 | 40 424 493 | 40 424 493 | 40 424 493 |
| Crédits pour l'acquisition d'objets pour la collection et autres frais afférents à cette activité (crédit 5) | 8 000 000 | 8 000 000 | 8 000 000 | 8 000 000 | 8 000 000 | 8 000 000 | 8 000 000 |
| Crédits totaux | 50 373 308 | 50 727 132 | 50 020 493 | 48 424 493 | 48 424 493 | 48 424 493 | 48 424 493 |
| Recettes gagnées | 7 697 000 | 9 500 000 | 10 000 000 | 11 000 000 | 11 500 000 | 12 500 000 | 12 500 000 |
| Recettes provenant des apports (commandites et apports, y compris les apports en objets pour la collection) | 14 237 000 | 6 172 000 | 3 885 000 | 3 615 000 | 3 675 000 | 3 615 000 | 3 675 000 |
| Recettes totales | 21 934 000 | 15 672 000 | 13 885 000 | 14 615 000 | 15 175 000 | 16 115 000 | 16 175 000 |

* En 2022-2023, les commandites et apports incluent 11 131 000 \$ d'apports en objets pour la collection.

** Les données de 2023-2024 et au-delà ne sont que des estimations et sont sujettes à modifications.

Tableau 2 : Rapprochement budgétaire 2024-2025

| Budget 2024-2025 du MBAC | Fonctionnement | Immobilisations | Total |
|---|-----------------------|------------------------|----------------------|
| Dépenses de fonctionnement | \$ 62 605 493 | – | \$ 62 605 493 |
| Dépenses d'immobilisations | – | 2 348 000 | 2 348 000 |
| Dépenses d'amortissement | 5 000 000 | – | 5 000 000 |
| Dépenses d'amortissement pour le Pavillon de Venise | 300 000 | – | 300 000 |
| Dépenses totales | 67 905 493 | 2 348 000 | 70 253 493 |
| Sources of funding | | | |
| Crédit 1 – Crédit pour les budgets de fonctionnement et d'immobilisations | 41 020 493 | 1 000 000 | 42 020 493 |
| Crédit 5 – Crédit pour l'acquisition d'œuvres d'art | 8 000 000 | – | 8 000 000 |
| Crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations | – | 1 348 000 | 1 348 000 |
| Crédits reportés pour l'amortissement | 5 000 000 | – | 5 000 000 |
| Recettes | 10 000 000 | – | 10 000 000 |
| Apports | 3 885 000 | – | 3 885 000 |
| Total des sources de financement | \$ 67 905 493 | \$ 2 348 000 | \$ 70 253 493 |
| Augmentation/diminution nette de l'actif net non affecté | – | – | – |

5.3 Recettes gagnées et apports

Directement liées à la fréquentation, les recettes gagnées fluctuent d'exercice en exercice et représentent les produits d'exploitation tirés des droits d'entrée et de stationnement, des ventes d'adhésions et de la Boutique, des locations de salles et des commissions des services de restauration.

Fréquentation

Avant la pandémie de COVID-19 et lors des exercices antérieurs, le Musée visait une fréquentation d'au moins 400 000 visiteuses et visiteurs par exercice dans ses salles à Ottawa. Voici les facteurs qui influencent la fréquentation :

- le tourisme dans la région de la capitale nationale;
- l'intérêt du public envers les programmes offerts par le Musée (par exemple, les thèmes et la pertinence des expositions et des événements, les programmes publics et éducatifs);
- les activités de marketing, de promotion et de relations avec les médias;
- les droits d'entrée;
- l'évolution des tendances socioculturelles (p. ex., découvrir l'art en ligne plutôt qu'en personne).

Le Musée estime que seulement 325 000 personnes auront visité sa collection et ses expositions à Ottawa entre le 1^{er} avril 2023 au le 31 mars 2024, ce qui représente une baisse d'environ 19 % par rapport au point de référence de 400 000 visiteuses et visiteurs avant la pandémie, mais une hausse de 16 % en comparaison des 279 000 visites de l'année précédente.

Le tableau 3 illustre les résultats et les projections de la fréquentation du Musée, au 380, promenade Sussex à Ottawa, répartis par entrées gratuites ou payantes. Les entrées payantes sont basées sur les billets vendus et comprennent ceux des membres du Musée, mais excluent les billets d'une valeur de 0 \$, comme les laissez-passer pour enfants, de promotion ou de faveur. Les entrées gratuites représentent tous les billets d'une valeur de 0 \$, surtout ceux des jours/créneaux horaires où l'entrée est gratuite, comme la fête du Canada, la Journée des musées et les soirées gratuites du jeudi. Tout accès aux événements et aux salles louées au Musée après les heures d'ouverture, ainsi qu'à la cafétéria, est constaté comme une entrée gratuite.

Tableau 3 : Fréquentation du MBAC à Ottawa

| | 2022-2023 Résultats | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028 | 2028-2029 |
|-----------------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | Projections* | | | | | |
| Entrées payantes | \$ 181 525 | \$ 211 250 | \$ 225 000 | \$ 243 750 | \$ 260 000 | \$ 276 250 | \$ 276 250 |
| Entrées gratuites | 97 744 | 113 750 | 100 000 | 131 250 | 140 000 | 148 750 | 148 750 |
| Fréquentation totale | \$ 279 269 | \$ 325 000 | \$ 325 000 | \$ 375 000 | \$ 400 000 | \$ 425 000 | \$ 425 000 |

* Les données de 2023-2024 et au-delà ne sont que des estimations et sont sujettes à modifications.

Entre le 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2024, le Musée estime réaliser des recettes gagnées de 9,5 millions de dollars (alors que l'on prévoyait initialement des recettes de 7,8 millions de dollars). En 2024-2025, il s'attend à des recettes gagnées de 10 millions de dollars. La hausse estimée des produits d'exploitation s'appuie principalement sur la fréquentation projetée au cours de l'année de visite 2024-2025.

Les apports consistent en commandites en espèces et en services, et en contributions de particuliers, de personnes morales et de fondations, dont la Fondation du MBAC. Le Musée projette qu'entre le 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2024, les apports (excluant les apports d'objets pour la collection) s'élèveront à 3,2 millions de dollars, comparativement aux projections initiales de 3,3 millions de dollars.

Pour 2024-2025, le Musée estime à 2,9 millions de dollars le montant des commandites et des apports. Ce montant inclut les versements estimés de 1,8 million de dollars de la Fondation du MBAC, et des commandites et contributions de particuliers, de personnes morales et d'autres fondations de 1,1 million de dollars, mais exclut un montant anticipé d'un million de dollars en apports pour l'acquisition d'objets pour la collection.

Tableau 4 : État des produits d'exploitation et apports

| Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars) | 2022-2023 Résultats | 2023-2024 Planifiés | 2024-2025 Planifiés | 2025-2026 Planifiés | 2026-2027 Planifiés | 2027-2028 Planifiés | 2028-2029 Planifiés |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Produits d'exploitation | | | | | | | |
| Librairie et édition | \$ 1 899 | \$ 2 200 | \$ 2 400 | \$ 2 700 | \$ 2 800 | \$ 3 000 | \$ 3 000 |
| Droits d'entrée | 2 290 | 2 500 | 2 700 | 3 100 | 3 200 | 3 500 | 3 500 |
| Stationnement | 881 | 1 300 | 1 400 | 1 500 | 1 600 | 1 700 | 1 700 |
| Droits d'adhésion | 554 | 600 | 700 | 800 | 900 | 900 | 900 |
| Location d'espaces publics | 237 | 300 | 400 | 500 | 600 | 700 | 700 |
| Services d'éducation | 46 | 100 | 100 | 200 | 200 | 250 | 250 |
| Prêts d'objets d'art | 116 | 100 | 100 | 200 | 200 | 250 | 250 |
| Expositions itinérantes | 85 | 250 | 200 | 200 | 200 | 300 | 300 |
| Services alimentaires | 178 | 200 | 300 | 300 | 300 | 400 | 400 |
| Intérêts | 974 | 1 850 | 1 600 | 1 400 | 1 400 | 1 400 | 1 400 |
| Produit de l'accord de copropriété | 326 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Autres | 111 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | 7 697 | 9 500 | 10 000 | 11 000 | 11 500 | 12 500 | 12 500 |
| Commandites et apports | | | | | | | |
| Commandites | 60 | 100 | 150 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Apports en objets de collection | 11 131 | 3 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 |
| Provenant de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada | 2 429 | 1 912 | 1 760 | 1 440 | 1 500 | 1 440 | 1 500 |
| Provenant de particuliers, personnes morales et fondations | 617 | 1 160 | 975 | 975 | 975 | 975 | 975 |
| | 14 237 | 6 172 | 3 885 | 3 615 | 3 675 | 3 615 | 3 675 |
| Total | \$ 21 934 | \$ 15 672 | \$ 13 885 | \$ 14 615 | \$ 15 175 | \$ 16 115 | \$ 16 175 |

Pour 2023-2024 et au-delà, les chiffres ne sont que des estimations et sont susceptibles d'être modifiés.

5.4 Budget de fonctionnement

En 2024-2025, selon la comptabilité d'exercice, la responsabilité essentielle en lien avec la collection (impliquant des acquisitions, de la recherche et de la préservation) nécessitera 26 % du budget total du Musée. La responsabilité essentielle en matière de rayonnement (en ce qui concerne les expositions, l'éducation et les communications) nécessitera 18 % (y compris le financement pour l'acquisition d'objets pour la collection). La responsabilité essentielle en matière de mesures d'adaptation (impliquant le fonctionnement des installations et les immobilisations) utilisera 33 % des ressources disponibles. Les 23 % restants des ressources du Musée appuieront les services internes tels que la gouvernance, l'administration et la production de revenus.

En 2024-2025, le Musée des beaux-arts du Canada s'attend à recevoir le deuxième volet du financement supplémentaire de deux ans pour le fonctionnement et l'entretien annoncé dans le budget fédéral de 2023 et s'élevant à 1 596 000 \$ afin de contribuer aux activités d'exploitation et d'entretien essentielles de cet édifice emblématique.

Comme il a déjà été mentionné dans le présent plan d'entreprise, les coûts non discrétionnaires liés aux paiements en remplacement d'impôts, aux services publics, à l'entretien des installations et aux services de sécurité sont en hausse. Compte tenu des réductions des crédits parlementaires, il faudra procéder à des rajustements internes après la fin du financement du budget fédéral de 2023 pour assurer les travaux d'entretien essentiels de l'édifice faisant partie des coûts fixes de fonctionnement. Les tableaux suivants montrent ces coûts projetés pour la période de planification.

Tableau 5 : Paiements en remplacement d'impôts (PERI)

| Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars) | 2022-2023 Résultats | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028 | 2028-2029 |
|---|------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | Projections | | | | | |
| PERI en \$ | \$ 3 071 | \$ 3 381 | \$ 3 466 | \$ 3 552 | \$ 3 641 | \$ 3 732 | \$ 3 825 |
| PERI en proportion d'Installations (%) | 16,5 | 16,6 | 15,5 | 16,5 | 17,3 | 17,5 | 17,8 |
| PERI en proportion des crédits de base pour le fonctionnement (%) | 8,4 | 8,6 | 8,8 | 9,0 | 9,2 | 9,5 | 9,7 |
| Installations | 18 570 | 20 337 | 22 386 | 21 474 | 21 065 | 21 271 | 21 474 |
| Crédits de base pour le fonctionnement | \$ 36 757 | \$ 39 424 | \$ 39 424 | \$ 39 424 | \$ 39 424 | \$ 39 424 | \$ 39 424 |

Le fonctionnement du Musée comprend les contrats de services essentiels au fonctionnement et à l'entretien de l'immeuble (chauffage/climatisation/électricité) en sous-traitance, la conciergerie, les systèmes de protection anti-feu, l'entretien des ascenseurs et autres services. Ces contrats intègrent une hausse annuelle due à l'inflation et la hausse prévue par la loi du salaire minimum de 2 à 5 %. En 2024-2025, les réparations et l'entretien de l'immeuble et de l'équipement devraient coûter 5,8 millions de dollars.

Tableau 6 : Réparations et entretien de l'immeuble et de l'équipement

| Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars) | 2022-2023 Résultats | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028 | 2028-2029 |
|--|------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | Projections | | | | | |
| Réparations et entretien de l'immeuble et de l'équipement | \$ 4 122 | \$ 5 400 | \$ 5 800 | \$ 4 300 | \$ 4 408 | \$ 4 518 | \$ 4 631 |
| En proportion d'Installations (%) | 22,2 | 26,6 | 25,9 | 20,0 | 20,9 | 21,2 | 21,6 |
| En proportion des crédits de base pour le fonctionnement (%) | 11,2 | 13,7 | 14,7 | 10,9 | 11,2 | 11,5 | 11,7 |
| Installations | 18 570 | 20 337 | 22 386 | 21 474 | 21 065 | 21 271 | 21 474 |
| Crédits de base pour le fonctionnement | \$ 36 757 | \$ 39 424 | \$ 39 424 | \$ 39 424 | \$ 39 424 | \$ 39 424 | \$ 39 424 |

Le programme de sécurité du Musée comprend la sécurité physique de l'immeuble principal et des trois réserves extérieures, leurs actifs et leurs occupants et occupants. Outre son propre personnel de sécurité, le Musée compte sur un vaste déploiement de gardes de sécurité contractuels externalisés à Securitas Canada Ltée. Il estime les dépenses pour ces services à 3,8 millions de dollars en 2024-2025.

Tableau 7: Services de protection

| Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars) | 2022-2023 Résultats | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028 | 2028-2029 |
|---|------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | Projections | | | | | |
| Dépenses pour les services de protection | \$ 3 300 | \$ 4 000 | \$ 3 800 | \$ 3 400 | \$ 3 485 | \$ 3 572 | \$ 3 661 |
| En proportion d'Installations (%) | 17,8 | 19,7 | 17,0 | 15,8 | 16,5 | 16,8 | 17,1 |
| En proportion des crédits de base pour le fonctionnement | 9,0 | 10,1 | 9,6 | 8,6 | 8,8 | 9,1 | 9,3 |
| Installations | 18 570 | 20 337 | 22 386 | 21 474 | 21 065 | 21 271 | 21 474 |
| Crédits de base pour le fonctionnement | \$ 36 757 | \$ 39 424 | \$ 39 424 | \$ 39 424 | \$ 39 424 | \$ 39 424 | \$ 39 424 |

Table 8 : Services publics, matériaux et fournitures

| Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars) | 2022-2023 Résultats | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028 | 2028-2029 |
|--|------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | Projections | | | | | |
| Dépenses pour les services publics, matériaux et fournitures | \$ 2 502 | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 2 000 | \$ 2 050 | \$ 2 101 | \$ 2 154 |
| En proportion d'Installations (%) | 13,5 | 14,8 | 13,4 | 9,3 | 9,7 | 9,9 | 10,0 |
| En proportion des crédits de base pour le fonctionnement (%) | 6,8 | 7,6 | 7,6 | 5,1 | 5,2 | 5,3 | 5,5 |
| Installations | 18 570 | 20 337 | 22 386 | 21 474 | 21 065 | 21 271 | 21 474 |
| Crédits de base pour le fonctionnement | \$ 36 757 | \$ 39 424 | \$ 39 424 | \$ 39 424 | \$ 39 424 | \$ 39 424 | \$ 39 424 |

Résultat net du fonctionnement

Pour l'exercice 2024-2025, le Musée prévoit d'atteindre l'équilibre budgétaire à la fin de l'exercice.

Budget d'immobilisations

L'infrastructure vieillissante de l'édifice du Musée, en service depuis 1988, requiert des mises à niveau fréquentes.

L'affectation de base annuelle d'un million de dollars du Musée pour les immobilisations a été faite dans le cadre d'une soumission de transfert de garde en 1994. Compte tenu de l'inflation et de l'état de vieillissement de l'édifice, ce montant est insuffisant pour répondre aux besoins en immobilisations en cours et il est réparti en fonction du risque. Les priorités sont établies en fonction de l'état et du caractère critique de l'actif visé, de l'incidence sur le fonctionnement s'il y a un report et de la disponibilité des mesures d'atténuation des risques.

En 2024-2025, les dépenses d'immobilisations du Musée s'élèveront à 2 348 000 \$.

Tableau 9 : Projets d'immobilisations de 2024-2025

| (en milliers de dollars) | Coût |
|--|-----------------|
| Projets hautement prioritaires relatifs aux installations, à la sécurité et aux systèmes et équipements de GI/TI | \$ 1 000 |
| Projets différé relatifs aux installations, à la sécurité, aux systèmes IM/IT, à l'équipement et autres | 1 348 |
| Dépenses d'immobilisations estimatives totales | \$ 2 348 |

Tableau 10 : Sources de financement pour les dépenses d'immobilisations de 2024-2025

| (en milliers de dollars) | Coût |
|---|-----------------|
| Crédit 1 – Crédits pour le budget d'immobilisations | \$ 1 000 |
| Crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations | 1 348 |
| Total | \$ 2 348 |

Tableau 11 : Budget des immobilisations

| Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars) | 2022-2023 Résultats | 2023-2024 Planifiés | 2024-2025 Planifiés | 2025-2026 Planifiés | 2026-2027 Planifiés | 2027-2028 Planifiés | 2028-2029 Planifiés |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Contributions reportées pour l'acquisition d'immobilisations au début de l'exercice | \$ 12 707 | \$ 14 010 | \$ 13 672 | \$ 12 324 | \$ 9 114 | \$ 8 139 | \$ 7 139 |
| Crédits parlementaires | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 |
| Crédits affectés aux immobilisations | 2 000 | 2 000 | – | – | – | – | – |
| Total disponible | 15 707 | 17 010 | 14 672 | 13 324 | 10 114 | 9 139 | 8 139 |
| Paiements liés à l'acquisition d'immobilisations | 1 697 | 3 338 | 2 348 | 4 210 | 1 975 | 2 000 | 2 000 |
| Contributions reportées pour l'acquisition d'immobilisations à la fin de l'exercice | 14 010 | 13 672 | 12 324 | 9 114 | 8 139 | 7 139 | 6 139 |
| Immobilisations | | | | | | | |
| Valeur comptable nette au début de l'exercice | 67 072 | 64 010 | 62 048 | 59 096 | 58 006 | 54 681 | 51 381 |
| Acquisition d'immobilisations | 2 105 | 3 338 | 2 348 | 4 210 | 1 975 | 2 000 | 2 000 |
| | 69 177 | 67 348 | 64 396 | 63 306 | 59 981 | 56 681 | 53 381 |
| Moins amortissement : | | | | | | | |
| Amortissement de l'immeuble | 870 | 870 | 870 | 870 | 870 | 870 | 870 |
| Amortissement – autres | 4 297 | 4 430 | 4 430 | 4 430 | 4 430 | 4 430 | 4 430 |
| | 5 167 | 5 300 | 5 300 | 5 300 | 5 300 | 5 300 | 5 300 |
| Valeur comptable nette au début de l'exercice | \$ 64 010 | \$ 62 048 | \$ 59 096 | \$ 58 006 | \$ 54 681 | \$ 51 381 | \$ 48 081 |

Les chiffres qui figurent au tableau ci-dessus sont présentés selon la méthode de comptabilité d'exercice.

Musée des beaux-arts du Canada

380, promenade Sussex,
Ottawa (Ontario) K1N 9N4

613-990-1985
beaux-arts.ca

Canada