

MUSÉE
DES BEAUX-ARTS
DU CANADA

NATIONAL
GALLERY
OF CANADA

PLAN D'ENTREPRISE

de 2025-2026 à 2029-2030

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

2025–26

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

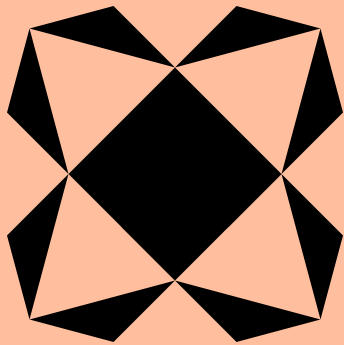
380, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1N 9N4

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

Résumé	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. Milieu opérationnel	7
2.1 Milieu interne	8
2.2 Milieu externe	9
2.3 Environnement économique et commercial externe	9
2.4 Questions stratégiques clés	9
3. Objectifs, activités, résultats attendus, indicateurs de performance, et risques	7
3.1 Objectifs, activités, résultats attendus, indicateurs de performance	9
3.2 Risques	8
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	34



RÉSUMÉ

En 2025-2026, le Musée des beaux-arts du Canada (« MBAC » ou le « Musée ») amorcera la dernière année de son plan stratégique quinquennal, *Transformer ensemble*. Pendant la période de planification, le MBAC s'emploiera à nouer des relations fructueuses et collaboratives avec son personnel, ses visiteuses et visiteurs, ses donatrices et donateurs, ses partenaires communautaires et ses parties prenantes dans l'ensemble du Canada.

Le MBAC continuera de soutenir les artistes canadiens de différentes façons, afin de représenter et de rejoindre une population canadienne diversifiée, en amplifiant leurs apports grâce à des expositions, à des programmes et à la collection nationale. En renforçant les partenariats et en créant des points de rapprochement, le Musée consultera les communautés à l'échelle nationale et internationale. L'amélioration des offres numériques contribuera à l'accessibilité de la collection et de la programmation du MBAC pour toute la population du Canada.

Les cinq piliers stratégiques du Musée sont les suivants :

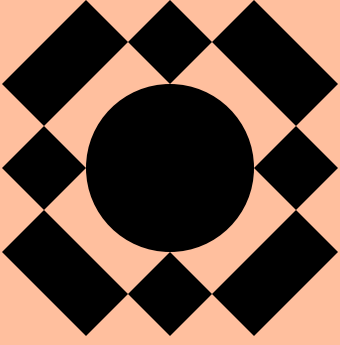
- Renforcer les liens communautaires par des expériences artistiques transformatrices
- Construire une collection et un programme qui inspirent les liens humains
- Bâtir une équipe diversifiée et collaborative, la renforcer et la soutenir
- Placer les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones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

Les champs d'action privilégiés en 2025-2026 sont les suivants :

- Mettre en valeur l'art canadien sur la scène nationale et internationale
- Collaborer avec les communautés artistiques d'un bout à l'autre du Canada dans le cadre des expositions, de la programmation, des acquisitions conjointes et des prêts
- Renforcer les relations avec les parties prenantes partout au Canada
- Enrichir et élargir la production d'expositions et de programmes captivants pour le MBAC
- Mettre en œuvre un processus révisé d'acquisition d'œuvres d'art afin de s'assurer que la collection est représentative, diversifiée et entretenue de manière appropriée
- Accentuer 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 le renforcement des communautés en ligne. Ces travaux reposent sur l'élaboration d'une stratégie numérique robuste et la réalisation d'un examen exhaustif des besoins en infrastructure technologique.
- Labo du MBAC : utiliser les locaux du Musée de manières novatrices pour attirer de nouveaux publics et des publics plus jeunes, et pour renforcer les liens avec les communautés locales
- Assurer l'efficacité et la durabilité des opérations par le biais d'investissements stratégiques dans les ressources humaines et l'infrastructure de l'édifice.

Le Musée présente un budget équilibré pour la période de planification. L'actif net existant non affecté se chiffre à 8,7 millions de dollars, ce qui réduit les risques à court terme en cas de pressions financières ou d'événements exceptionnels non financés.

Les principaux résultats et les principales 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 17 janvier 2025.



1

APERÇU

1.1 Contexte

Fondé en 1880, le MBAC joue un rôle clé dans 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 et contemporaines, principalement axée sur le Canada, et d'amener l'ensemble de 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 de la 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. Comme source d'inspiration, de recherche, d'éducation et de divertissement, le Musée assure, dans les deux langues officielles, un service fondamental à la culture canadienne et auquel tout le monde peut avoir accès.

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, les autres et 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.

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.

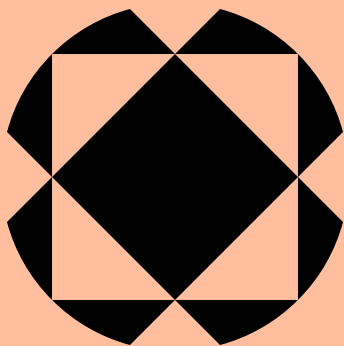
Installations

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 sur le site beaux-arts.ca.



2

MILIEU
OPÉRATIONNEL

2.1 Milieu interne

Ressources humaines

En date de novembre 2024, le MBAC comptait 341 membres du personnel (282 à temps plein et 59 à temps partiel). En 2024-2025, le Musée a embauché une nouvelle directrice, Personnes, Culture et Appartenance, qui dirigera l'élaboration de nouvelles politiques et procédures pour le département et poursuivra ses efforts pour accroître l'engagement et la rétention du personnel.

Planification stratégique

En 2025-2026, avec la collaboration du conseil d'administration du MBAC et des parties prenantes internes et externes, le Musée élaborera un nouveau plan stratégique. Un processus concerté fera en sorte qu'un éventail de voix diversifiées contribue à façonner l'orientation stratégique du Musée. Le nouveau plan entrera en vigueur en 2026-2027, une fois terminée la période visée par le plan stratégique quinquennal actuel, [*Transformer ensemble*](#).

2.2 Milieu externe

Tourisme

Destination Canada signale que les résultats dans le secteur du tourisme au Canada continuent d'augmenter, une tendance de redressement qui se maintient depuis la fin de la pandémie. À Ottawa, le tourisme local se compose principalement du marché intérieur, qui représente 87,1 % des dépenses des visiteuses et visiteurs¹. La prépondérance du tourisme intérieur offre des occasions au MBAC de soutenir la réalisation de son objectif de joindre une plus forte proportion de la population canadienne. Les calendriers des expositions et des programmes du Musée sont élaborés en fonction des fluctuations saisonnières du tourisme et misent sur les marchés locaux pendant les périodes creuses. Pour célébrer le bicentenaire de la Ville d'Ottawa/Bytown en 2026, la Ville, avec la collaboration de la ZAC locale et de Bloomberg Associates, est en train d'élaborer un plan d'action pour le centre-ville et une vision pour le quartier des arts, de la culture et des spectacles en 2024-2025, qui présentera des possibilités supplémentaires de mobilisation et stimulera le secteur du tourisme local.

Milieus sociaux

D'après la dernière étude complète sur les perceptions des galeries et des musées au Canada (2021)², la confiance du public à l'égard de la crédibilité et de la fiabilité de ces établissements demeure robuste. Cette confiance est forte tant chez les personnes qui fréquentent des musées que chez celles qui n'en fréquentent pas. Elle est également plus faible chez les répondantes et répondants autochtones. La même étude a également constaté que près de la moitié des répondantes et répondants ne considéraient pas que les musées répondaient à leurs besoins culturels par le biais des collections, des expositions et des programmes. Ces facteurs offrent des occasions de consulter la population canadienne sur des enjeux vastes et importants, y compris ceux qui ont trait à toutes les formes d'accessibilité, de justice, d'équité, de diversité, d'inclusion et de réconciliation.

La réconciliation de la perspective de la relation, comme le décrivent les 94 appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation (CVR), est un aspect fondamental des efforts du Musée visant à défendre les droits et l'autodétermination des Autochtones. Grâce à l'établissement du département Voies autochtones et décolonisation et aux engagements du Plan stratégique, le Musée continue de reconnaître, de respecter et d'appuyer les arts et les cultures des peuples inuits, métis et des Premières Nations. Pendant des siècles, les communautés autochtones ont fait face à l'appropriation, à la fausse représentation et à la suppression de leur histoire, de leur identité et de leur patrimoine culturels en raison des perspectives coloniales. Au cours des dernières années, le concept de la souveraineté de la perspective autochtone s'est imposé à titre de cadre puissant pour remettre en question ces paradigmes et permettre aux peuples autochtones de contrôler leurs propres récits et modes d'expression artistique et culturelle. Il encourage la résurgence et la résilience culturelle et prépare le terrain pour la décolonisation de l'expression créative.

¹ <https://www.tourismdatacollective.ca/tourismscapes/dashboard>

² https://reconsideringmuseums.ca/wp-content/uploads/2023/01/Trust-and-Value-The-Role-of-Museums-in-Canada-in-the-Twenty-First-Century_Reconsidering-Museums.pdf

Le gouvernement du Canada a ratifié la [Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones \(DNUDPA\)](#) en 2019, en adoptant la *Loi sur la DNUDPA* en 2021 afin d'élaborer un plan d'action pour sa mise en œuvre dans les domaines de compétence fédérale. En 2022, l'Association des musées canadiens a publié [Portés à l'action : Appliquer la DNUDPA dans les musées canadiens](#). Ce rapport, créé en réponse à la Commission de vérité et réconciliation, vise à aider les musées canadiens à mettre en œuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA). Le Musée est en train d'examiner ses politiques et ses pratiques afin d'assurer leur alignement sur la DNUDPA et de soutenir le droit des peuples autochtones à l'autodétermination.

Données démographiques

La population canadienne croît rapidement et se diversifie de plus en plus, et l'on s'attend à ce que l'immigration demeure le principal moteur de la croissance démographique. Selon Statistique Canada, près de 30 % des résidentes et résidents du Canada 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 années. Selon le Recensement du Canada de 2021, la population autochtone vivant dans de grands centres urbains pourrait augmenter de 12,5 % de 2016 à 2029. La Ville d'Ottawa prévoit que de 2018 à 2046, sa population augmentera de 402 000 personnes, pour atteindre 1 410 000 habitants. Ces tendances présentent des occasions pour le MBAC d'aller chercher de nouveaux publics à l'échelle locale et nationale, grâce à une programmation et à des initiatives de rayonnement pertinentes.

En 2022, Statistique Canada a déclaré que 27 % des Canadiennes et Canadiens de 15 ans et plus avaient au moins un handicap. Les activités du Musée prévues dans son plan d'accessibilité sont essentielles pour veiller à ce que les expositions et les programmes soient à la disposition de toute la population canadienne.

Technologie

Au cours des dernières années, le Musée a intensifié ses activités numériques (utilisation des médias sociaux, numérisation des collections, préservation numérique améliorée, etc.) et amélioré l'accès en ligne auprès de ses publics. Ces changements suivent la tendance croissante à la consommation accrue de contenu en ligne et les possibilités pour les institutions culturelles comme le MBAC d'atteindre de nouveaux publics en dehors de la Région de la capitale nationale de nouvelles façons et de mieux s'acquitter de leur mandat national.

L'utilisation de technologies pour mieux recueillir des données au sujet de la clientèle et de ses préférences permet au Musée de mieux comprendre les personnes qui décident de visiter le Musée, ainsi que celles qui décident de s'abstenir. En augmentant la collecte de données, le Musée peut faire des investissements éclairés de façon plus stratégique pour élaborer et gérer la programmation, tant à l'intention des visiteuses et visiteurs actuels que pour atteindre de nouveaux publics.

Le Musée doit continuer de faire tout ce qu'il peut pour s'assurer que les données personnelles qu'il recueille sont protégées. Les cyberattaques et les atteintes à la sécurité des données deviennent de plus en plus fréquentes, et les entreprises doivent être de plus en plus conscientes de la nécessité de mettre constamment à jour leur infrastructure de TI et les mesures de sécurité susceptibles de réduire leurs cyber vulnérabilités.

2.3 Environnement économique et commercial externe

Économie

L'inflation a commencé à s'atténuer en 2024, mais elle demeure élevée par rapport aux niveaux historiques. Le Musée continue d'en voir les effets sur ses contrats fixes et les coûts essentiels nécessaires pour exploiter ses installations et servir le public sans indexation de ses crédits de fonctionnement.

Le Musée s'efforce d'accroître et de diversifier ses activités génératrices de recettes grâce à des commandites, à une expansion des services de restauration, à la location de salles pour des événements privés, et à la structure révisée de ses droits d'entrée individuels et de groupe, afin de neutraliser les effets de l'inflation sur ses dépenses tout en prévoyant la souplesse financière pour de nouvelles initiatives.

Relations de travail

La majorité des effectifs du MBAC est représentée par deux syndicats : l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC), qui représente 76,9 % du personnel, et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC), qui en représente 6,2 %. Une convention collective avec les employés de l'AFPC a été ratifiée au quatrième trimestre de 2023-2024. La convention collective précédente a expiré en juillet 2023. Une convention collective avec le personnel membre de l'IPFPC a été ratifiée en 2024-2525. La convention collective précédente a expiré en septembre 2021.

2.4 Questions stratégiques clés

Pendant la période de planification, l'environnement opérationnel du Musée continuera d'être mis à l'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 des installations vieillissantes.

Financement

Les niveaux de financement continuent de nuire gravement à l'intégrité des programmes pour les activités du Musée, y compris la programmation publique, la recherche et les collections. De plus, de nouveaux fonds sont nécessaires pour la numérisation et la programmation virtuelle, les programmes autochtones, l'engagement national, l'accessibilité et l'entreposage des œuvres d'art. Les coûts des matériaux, de la main-d'œuvre, de l'expédition et des déplacements sont à la hausse, sans aucun financement supplémentaire pour compenser ces augmentations. Autrement dit, les besoins actuels en matière de fonctionnement et d'immobilisations ne peuvent pas être satisfaits par les niveaux existants de crédits parlementaires, qui 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 doit en assumer les coûts connexes. Sans fonds supplémentaires, il a dû réaffecter à l'interne les ressources humaines et financières disponibles. Une telle réaffectation n'est plus viable pour le Musée sans mettre en péril l'intégrité de sa programmation.

Programmation et infrastructure numériques

Le Musée continue de numériser progressivement sa collection, qui compte plus de 80 000 œuvres, mais l'insuffisance des ressources financières et humaines, ainsi que les redevances et restrictions croissantes des droits d'auteur, ont considérablement limité le rythme et la progression de ce travail.

Les offres numériques sur le site Web du Musée ainsi que la programmation pédagogique (programmes virtuels pour les écoles, les groupes communautaires et le grand public) ont continué d'être enrichies et améliorées. 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 d'envisager des façons innovantes d'atteindre ses publics d'un océan à l'autre.

Le nouveau site Web du Musée et son infrastructure de commerce électronique ont été migrés au nuage à moyen terme. Ainsi, le Musée pourra élaborer une stratégie numérique globale comportant des outils de création de rapports qui favoriseront la production de contenus adaptés à différents publics, pour veiller à ce qu'ils soient accessibles à toute la population canadienne.

Stratégie nationale d'acquisition

Constituer une collection qui inspire les liens humains est un pilier du Plan stratégique du Musée. Le processus d'acquisition a récemment été mis à jour à la suite d'un examen collaboratif pour 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 du mandat du Musée. Une personne qui vient d'être embauchée pour occuper le poste de gestionnaire des acquisitions s'occupera maintenant de ce processus révisé, afin que les activités se déroulent sans heurts et de façon transparente, ce qui amplifiera la reddition de comptes et la surveillance en ce qui concerne les achats et les dons d'œuvres d'art. En tandem, des analyses et des recherches relatives à la collection du MBAC ont été effectuées sur plusieurs fronts, y compris par le biais d'une analyse des lacunes persistantes dans les collections, en vue d'établir des priorités en matière d'acquisition qui reflètent la population diversifiée du Canada.

Le partage de la collection d'aujourd'hui et la création de la collection de demain grâce au renforcement de l'engagement et des partenariats demeurent la priorité de la stratégie nationale d'engagement du Musée. Cette stratégie est alignée sur quatre volets d'activité : les prêts à court terme de la collection aux institutions partout au pays, les expositions itinérantes, les prêts à long terme et/ou le placement permanent des œuvres existantes, et la commande et/ou l'acquisition conjointe d'œuvres par des artistes autochtones, canadiens et internationaux.

Gestion de l'actif

Depuis l'ouverture de ses principales installations en 1988, le Musée a ajouté deux installations d'entreposage hors site, gérées en vertu de baux à long terme. Il a aussi pris possession d'une partie d'une troisième réserve extérieure au Centre Ingenium. La planification est également en cours pour obtenir de l'espace d'entreposage supplémentaire en prévision de la croissance de la collection en envisageant la possibilité de regrouper une ou plusieurs des installations actuelles à la fin de leurs baux respectifs.

Les installations principales du Musée nécessitent un entretien constant, ainsi que d'importantes améliorations, conformément à la législation, aux priorités du gouvernement fédéral et aux attentes sociales en ce qui concerne l'accessibilité et l'environnement.

Actuellement, en ce qui concerne les crédits, le Musée reçoit seulement 1 million de dollars par année pour les dépenses en capital et 39 millions de dollars pour le fonctionnement. Au 31 mars 2024, la valeur des immobilisations était de 61 millions de dollars.

L'allocation de base du Musée pour les immobilisations, qui s'élève à un million de dollars par an et qui 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 et à l'évolution des codes du bâtiment.

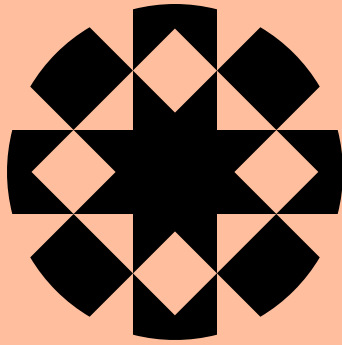
L'insuffisance du financement annuel réservé aux immobilisations a freiné l'avancement des projets visant à assurer la sécurité, la conformité au code, l'accessibilité et l'écologisation des bâtiments. L'entretien des immobilisations pour prévenir la dégradation des installations et assurer la durabilité environnementale s'impose de toute urgence au Musée, puisque les niveaux de financement actuels ne sont pas suffisants pour assurer un entretien responsable des installations et protéger la collection nationale.

Le budget fédéral de 2023 a annoncé que le MBAC devait recevoir 1,24 million de dollars de plus en 2023-2024 et 1,6 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 a beaucoup aidé le Musée à répondre à ses besoins les plus pressants. Cependant, ce financement limité ponctuel n'élimine pas les pressions à long terme liées à la hausse des coûts d'entretien des installations vieillissantes.

Régime d'audit

Le régime d'audit du Musée comprend des audits internes et externes. Les audits internes sont menés annuellement pour vérifier et assurer la gestion efficace des fonds publics. Le Musée effectue également des vérifications minutieuses de l'inventaire des collections tous les trois ans afin d'assurer que l'institution protège efficacement la collection nationale.

Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) effectue un audit annuel des états financiers du Musée. Le BVG effectue également un examen spécial tous les dix ans. Le dernier examen spécial a été réalisé en 2018-2019, et le Musée a élaboré un plan d'action en septembre 2019 pour répondre aux recommandations soulevées par le BVG. La mise en œuvre du plan d'action est en cours et de nombreuses activités sont terminées.



3

**OBJECTIFS,
ACTIVITÉS,
RÉSULTATS
ATTENDUS,
INDICATEURS DE
PERFORMANCE,
ET RISQUES**

3.1 Objectifs, activités, résultats attendus, indicateurs de performance

Le Plan stratégique du Musée (*Transformer ensemble*) repose sur cinq piliers. Le cadre suivant des objectifs stratégiques, des principales activités et des réalisations attendues concrétise le plan stratégique pour la période de planification.

Pilier 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, ainsi que les artistes et les créatrices et créateurs de partout dans le monde.	
PRINCIPALES ACTIVITÉS	RÉALISATIONS ATTENDUES
Élaborer et présenter les expositions du MBAC et en faire la promotion	- Expositions du MBAC : Hiver, qui présente des œuvres autochtones et canadiennes historiques et contemporaines de la Collection nationale et de grandes pièces prêtées - Expositions temporaires présentant : les artistes autochtones Nadia Myre et Skawennati, l'artiste membre de la communauté 2ELGBTQIA+ Erica Rutherford et la sculptrice Sylvia Safdie - Le lancement de la tournée nord-américaine de l'installation de la Biennale de Venise de 2024 Trinket, de Kapwani Kiwanga dans les galeries permanentes du MBAC - Expositions itinérantes du MBAC : Feuille à feuille, inauguration à l'Audain Art Museum à Whistler; Riopelle, inauguration à la Vancouver Art Gallery
Élaborer et présenter les activités de programmation du MBAC et en faire la promotion	- Programmes pédagogiques - Les soirées gratuites du jeudi - Programmes pour adultes et pour adolescents - Programmes communautaires et de bien-être élargis
Collaborer avec des parties prenantes externes à la présentation et à la coordination d'expositions spéciales	- Prix Sobey pour les arts - Prix Nouvelle génération de photographes - Prix du Gouverneur général en arts visuels et en arts médiatiques - Biennale de Venise - Prix Lacey
Améliorer l'accessibilité pour les visiteuses et visiteurs du MBAC	Objectifs d'action décrits dans le Plan d'action du MBAC en matière d'accessibilité, y compris les premières étapes de l'élaboration d'une stratégie d'aménagement des expositions à l'interne

Pilier 1**Renforcer les liens communautaires par des expériences artistiques transformatrices****RÉSULTAT À COURT TERME**

Le MBAC élargit son rayonnement numérique mobilise un plus grand nombre de Canadiennes et Canadiens et accueille plus de visiteuses et visiteurs localement

INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE 2023-24	OBJECTIF 2025-26	SOURCE DES DONNÉES
Nbre de visiteuses et visiteurs uniques du site Web du Musée	1 439 163	1 600 000	Statistiques sur le Web
Nbre d'interactions dans les médias sociaux (en anglais et en français cumulées)	457 035	500 000	Statistiques sur les médias sociaux
Nbre de régions géographiques du Canada à partir desquelles les gens participent à la programmation numérique (tri d'acheminement)	720	750	Dossiers d'inscription aux programmes
Nbre de visiteuses et visiteurs du site (payants et non payants)	325 315	325 000	Dossiers de fréquentation
Nbre de membres de ménages	9 359	8 500	Données sur les adhésions
Nbre de participantes et participants aux visites scolaires	24 883	26 000	Dossiers d'inscription

RÉSULTAT À MOYEN TERME

Le MBAC et ses partenaires accueillent plus de visiteuses et visiteurs au pays et à l'international

INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE 2023-24	OBJECTIF 2025-26	SOURCE DES DONNÉES
Nbre de visiteuses et visiteurs aux expositions itinérantes nationales et à la programmation	31 744	60 000	Dossiers de fréquentation

RÉSULTAT À LONG TERME

Le MBAC renforce l'engagement des visiteuses et des visiteurs

INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE 2023-24	OBJECTIF 2025-26	SOURCE DES DONNÉES
% de réponses « satisfait(e) » et « très satisfait(e) » dans les sondages sur la satisfaction des visiteuses et des visiteurs	92 %	90 %	Sondage auprès des visiteurs

Pilier 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 étofferons notre collection et la partagerons de façon intentionnelle. Nous représenterons les communautés diverses et intersectionnelles que nous servons – conscients des nombreuses histoires et perspectives 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 et présenter le programme d'engagement et en faire la promotion	• Définir une stratégie nationale d'engagement • Programmation nationale en personne • Acquisitions conjointes • Commandes conjointes d'installations d'envergure • Prêts à court et à long terme • Programme d'expositions itinérantes
Enrichir, protéger et partager la collection nationale	• Mettre en œuvre un programme simplifié et responsable d'acquisitions • Définir une stratégie d'entreposage des œuvres d'art qui réserve de l'espace supplémentaire en prévision de la croissance de la collection • Numérisation et gestion numérique de la collection nationale • Établir la phase 2 de l'analyse des lacunes de la collection.
Accroître la présence numérique du Musée	• Formuler une stratégie numérique qui élargit la marque du MBAC par diverses voies de communication, notamment en ligne, par la voie des médias, sur place et dans le cadre de la programmation et de partenariats.

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

RÉSULTAT À COURT TERME			
Le MBAC élabore et offre un programme d'expositions et collabore à des partenariats de programmation			
INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE 2023-24	OBJECTIF 2025-26	SOURCE DES DONNÉES
Nbre d'expositions spéciales lancées à Ottawa	7	8	Calendrier des expositions
Nbre d'expositions lancées au Canada	2	1	Calendrier des expositions
Nbre de partenariats de programmation	4	6	Calendrier des programmes
Nbre de collaborations avec des communautés sous-représentées	4	6	Calendrier des programmes
RÉSULTAT À MOYEN TERME			
La programmation en personne du MBAC est offerte à une plus grande partie de la population canadienne partout au pays			
INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE 2023-24	OBJECTIF 2025-26	SOURCE DES DONNÉES
Nbre de provinces et territoires qui offrent une programmation en personne sur l'engagement communautaire	10	10	Dossiers sur l'engagement communautaire
Nbre de programmes de sensibilisation offerts dans les provinces et territoires d'un bout à l'autre du Canada	Nouvel indicateur 2025-2026	100	Variés
RÉSULTAT À LONG TERME			
Le MBAC s'assure que la collection nationale est préservée et accessible			
INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE 2023-24	OBJECTIF 2025-26	SOURCE DES DONNÉES
Nbre d'œuvres numérisées	8 407	6 500	Dossiers sur les collections

Pilier 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 recrutements refléteront la diversité de la population canadienne. Nous intégrerons des pratiques qui restaurent et nourrissent nos interrelations.

PRINCIPALES ACTIVITÉS	RÉALISATIONS ATTENDUES
Continuer de faire avancer les objectifs en matière de justice, d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (JEDI et A), y compris ceux décrits dans le Plan d'action du MBAC en matière d'accessibilité	• Opérationnaliser des pratiques d'embauche et une stratégie de rétention équitables pour le MBAC • Passer en revue et mettre en œuvre l'évaluation des descriptions de tâches pour repérer et éliminer les obstacles systémiques • Assurer le suivi du bien-être psychologique au sein de l'organisation en se fondant sur tous les signalements par le personnel de cas d'intimidation, de capacitisme, de discrimination et de racisme en milieu de travail • Trouver et élaborer des stratégies pour diversifier les effectifs et attirer des candidatures des groupes visés par l'équité en matière d'emploi
Augmenter l'engagement du personnel	• Définir une stratégie de planification de la relève • Effectuer un examen interne des stratégies de recrutement du personnel • Favoriser le bien-être et l'engagement au moyen de divers programmes du Musée

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

RÉSULTAT À COURT TERME			
Le MBAC renforce l'engagement du personnel			
INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE 2023-24	OBJECTIF 2025-26	SOURCE DES DONNÉES
% d'employé(e)s qui se sentent soutenus par l'organisation	74 %	80 %	Sondages auprès des employé(e)s
RÉSULTAT À MOYEN TERME			
Le MBAC renforce la diversité et l'équité au sein de son effectif			
INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE 31 DÉC. 2023	OBJECTIF 2025-26	SOURCE DES DONNÉES
Représentation de l'effectif : femmes (%)	68,6 %	Maintenir et accroître	Statistiques sur l'équité en matière d'emploi (auto-identification)
Représentation de la main-d'œuvre : Personnes autochtones (%)	5,0 %		
Représentation de la main-d'œuvre : personnes ayant un handicap (%)	3,5 %		
Représentation de la main-d'œuvre : personnes appartenant à des communautés racisées (%)	10,5 %		
RÉSULTAT À LONG TERME			
Le MBAC renforce la diversité et l'équité au sein de son effectif - direction			
INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE 2023-24	OBJECTIF 2025-26	SOURCE DES DONNÉES
Représentation dans les postes de gestion : femmes (%)	64,1 %	Maintenir et accroître le taux de représentation	Statistiques sur l'équité en matière d'emploi (auto-identification)
Représentation de la direction : Personnes autochtones (%)	7,7 %		
Représentation dans les postes de gestion : personnes ayant un handicap (%)	5,1 %		
Représentation dans les postes de gestion : personnes de communautés racisées (p. ex., membres de minorités visibles) (%)	7,7 %		

Pilier 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 dirigeants autochtones et des 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
Élaborer et présenter des expositions et des programmes d'art autochtone et en faire la promotion	• Revoir de façon concertée les galeries autochtones et canadiennes/européennes • Discussions régulières entre le département Voies autochtones et décolonisation et le conseil d'administration • Accroître les partenariats et les collaborations avec des institutions internationales/dans le cadre d'activités internationales • Élaborer des expositions et des programmes d'envergure axés sur les artistes et les communautés autochtones du Nord • Définir une stratégie pour la communauté circumpolaire
Réviser les politiques	• Élaborer et mettre en œuvre un calendrier d'examen des politiques tenant compte des perspectives autochtones et de JEDI et A et de la DNUDPA
Soutenir la décolonisation du secteur des arts et de la culture	• Favoriser la collaboration dans l'ensemble de l'institution pour s'assurer que les perspectives autochtones sont intégrées. • Planifier et organiser un sommet sur la décolonisation du secteur des arts et de la culture

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

RÉSULTAT À COURT TERME Le MBAC renforce son offre de programmation collaborative et dirigée par des Autochtones			
INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE <i>2023-24</i>	OBJECTIF <i>2025-26</i>	SOURCE DES DONNÉES
Nbre de programmes du MBAC qui sont dirigés par des Autochtones et axés sur les peuples autochtones	9	12	Calendrier des programmes
RÉSULTAT À MOYEN TERME Le MBAC renforce son offre d'expositions collaboratives et dirigées des Autochtones			
INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE <i>2023-24</i>	OBJECTIF <i>2025-26</i>	SOURCE DES DONNÉES
Nbre d'expositions qui sont dirigées par des Autochtones et axées sur les peuples autochtones	s.o.	5	Calendrier des expositions
RÉSULTAT À LONG TERME Le MBAC a un calendrier annuel régulier d'expositions et de programmes dirigés par des Autochtones			
INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE <i>2023-24</i>	OBJECTIF <i>2025-26</i>	SOURCE DES DONNÉES
Nbre d'expositions et de programmes dirigés par des Autochtones	s.o.	17	Calendriers des expositions et des programmes

Pilier 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
Protéger, entretenir et sécuriser l'édifice et les actifs du MBAC	- Examiner et mettre à jour le plan d'immobilisations à long terme. - Mettre à jour divers systèmes de technologies de l'information
Optimiser la philanthropie	Définir une stratégie pour les commandites

RÉSULTAT À COURT TERME

Le MBAC atteint ses objectifs de recettes gagnées et d'apports

INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE 2023-24	OBJECTIF 2025-26	SOURCE DES DONNÉES
Recettes gagnées : Total	9,6 M\$	8,5 M\$	Finances
Recettes gagnées : Boutique et édition	2,2 M\$	2,0 M\$	Finances
Recettes gagnées : Entrées	2,3 M\$	2,0 M\$	Finances
Recettes gagnées : Stationnement	1,4 M\$	1,4 M\$	Finances
Recettes gagnées : Adhésions	0,5 M\$	0,4 M\$	Finances
Recettes d'apports : Total	3,6 M\$	3,6 M\$	Finances

RÉSULTAT À MOYEN TERME

Le MBAC réduit son empreinte de carbone

INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE 2023-24	OBJECTIF 2025-26	SOURCE DES DONNÉES
Empreinte de carbone de l'édifice	347,6 tonnes d'éq. CO ₂ ³	Baisse de 5 %	Variés

RÉSULTAT À LONG TERME

Le MBAC augmente ses recettes gagnées afin d'offrir une souplesse financière pour les nouvelles initiatives

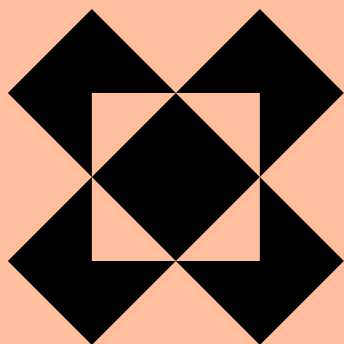
INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE 2023-24	OBJECTIF 2025-26	SOURCE DES DONNÉES
Recettes gagnées : Total	9,6 M\$	11 M\$	Finances

³ éq CO₂ : équivalent en dioxyde de carbone. L'éq CO₂ est une mesure du total des émissions de gaz à effet de serre, exprimée sous forme de mesure équivalente de dioxyde de carbone.

3.2 Risques

En 2024-2025, le MBAC a mis à jour son profil des risques stratégiques en tenant compte des incidences continues de la pandémie (p. ex., l'inflation), des transitions au sein de l'équipe de direction, des mouvances sociétales et d'autres facteurs.

Parmi les principaux risques à gérer pour le Musée, il convient de signaler l'évolution de la conjoncture économique qui réduit encore plus le montant de ses ressources financières et/ou son pouvoir d'achat. Les stratégies d'atténuation reposent notamment sur une budgétisation prudente et sur la continuation des propositions budgétaires fédérales visant à accroître le financement des secteurs prioritaires, entre autres l'indexation des crédits de fonctionnement à l'inflation et la nécessité de répondre aux besoins fondamentaux pour l'entretien des immobilisations, ces niveaux de financement n'ayant pas été indexés pour tenir compte de l'inflation depuis 1994. Un deuxième enjeu a trait au risque de vol, d'intrusion ou d'accès inapproprié à l'information numérique, aux biens matériels et à la collection du Musée. Les stratégies envisagées comprennent la mise en œuvre des recommandations découlant des audits internes et du cyberincident de 2023.



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 80 % environ de la totalité des ressources dont dispose le Musée pour ses dépenses de fonctionnement et d'immobilisations. Les 20 % restants proviennent de recettes gagnées et d'apports.

Les recettes gagnées consistent principalement en 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.

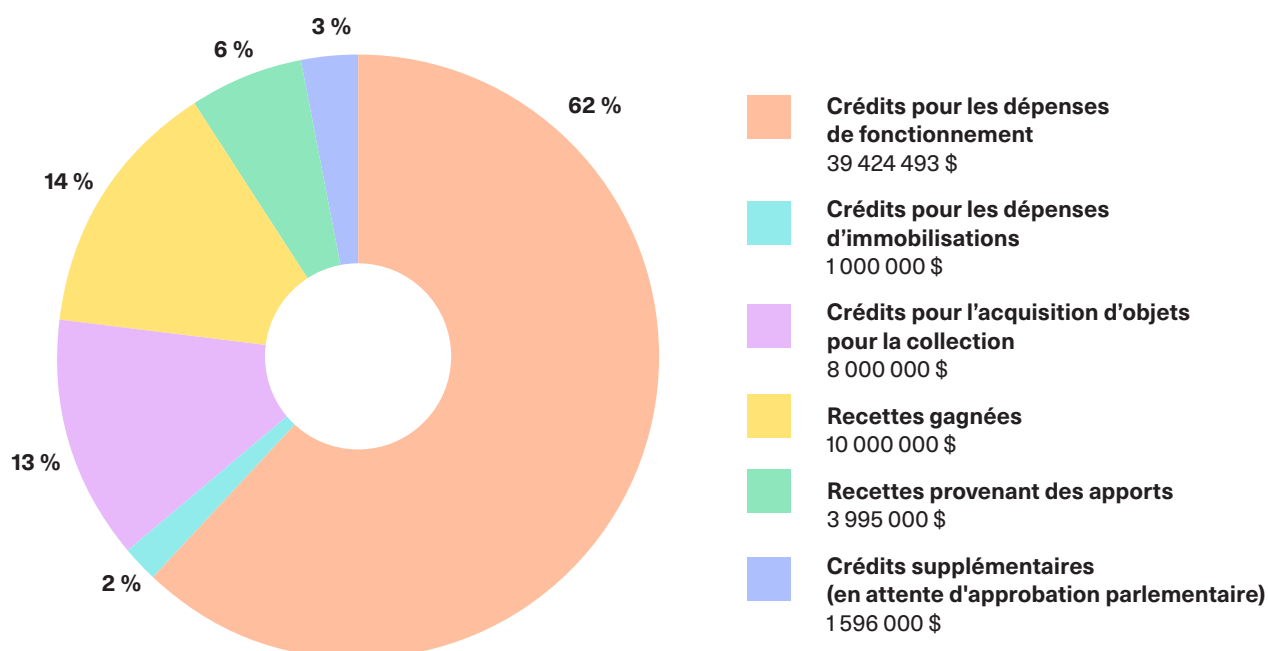


Figure 1 : Base de ressources pour 2025-2026

Pour 2025-2026, les crédits parlementaires de base du Musée pour les opérations devraient s'établir à 39,4 millions de dollars, ainsi qu'à 1 million de dollars pour le capital et à 8 millions de dollars pour l'acquisition d'œuvres pour la collection. Le Musée attend également un financement supplémentaire ponctuel, en attente d'approbation parlementaire de 1,6 million de dollars pour faire face aux pressions immédiates de fonctionnement et d'investissement, pour un total de 50,048 millions de dollars de crédits parlementaires. Les recettes gagnées et les apports en 2025-2026 devraient s'établir à 12,5 millions de dollars, ou 11,5 millions de dollars lorsqu'un apport prévu de 1 million de dollars en œuvres est exclu. Les recettes dérivées de la fréquentation ne sont pas encore revenues aux niveaux d'avant la pandémie.

Bien que le Musée soit exempté de l'examen de réorientation des dépenses gouvernementales du Budget fédéral de 2023, il continue de démontrer une saine gestion financière, ce qui se voit dans son budget équilibré au cours de la période de planification.

Les sociétés d'État ont été encouragées à respecter l'esprit de l'examen en réduisant certains éléments discrétionnaires comme les déplacements et les services professionnels. Les services professionnels et spéciaux comprennent des activités du mandat de base, comme la fabrication, la conservation et les évaluations d'œuvres d'art; cependant, le Musée s'engage à réduire le plus possible les dépenses discrétionnaires comme les frais de consultation afin de parvenir à un budget équilibré.

4.1 Budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement est gravement grevé par la hausse des coûts des activités et les importantes dépenses non discrétionnaires pour faire fonctionner les installations (p. ex., entretien et réparations du bâtiment, services publics, sécurité, paiements en remplacement d'impôts, etc.). 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 donc d'année en année depuis 1994.

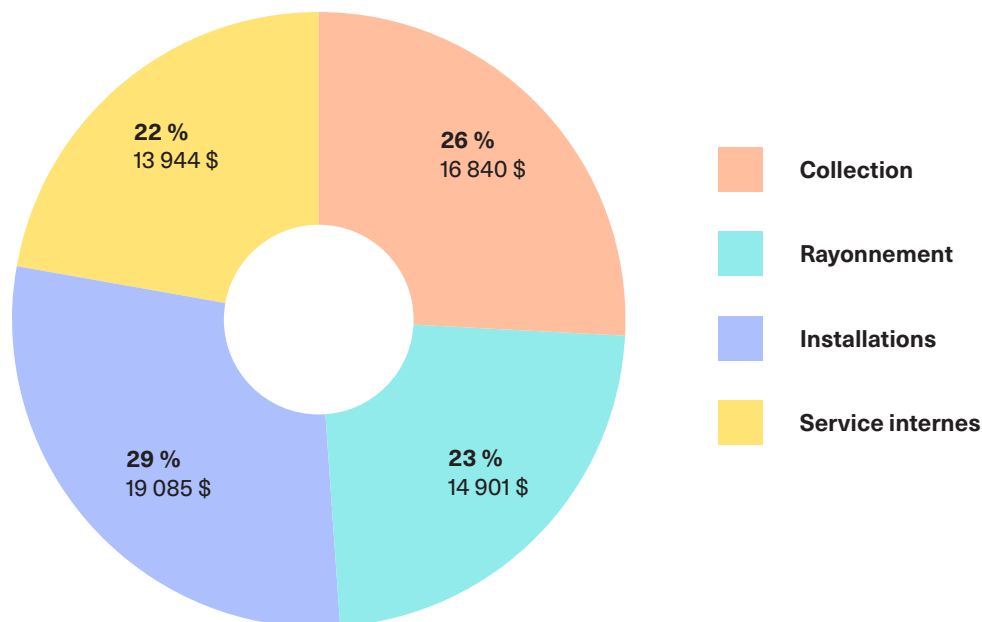


Figure 2 : Harmonisation des responsabilités essentielles (collection, rayonnement, installations et services internes) avec les ressources de base du Musée pour 2025-2026 (en milliers de dollars)

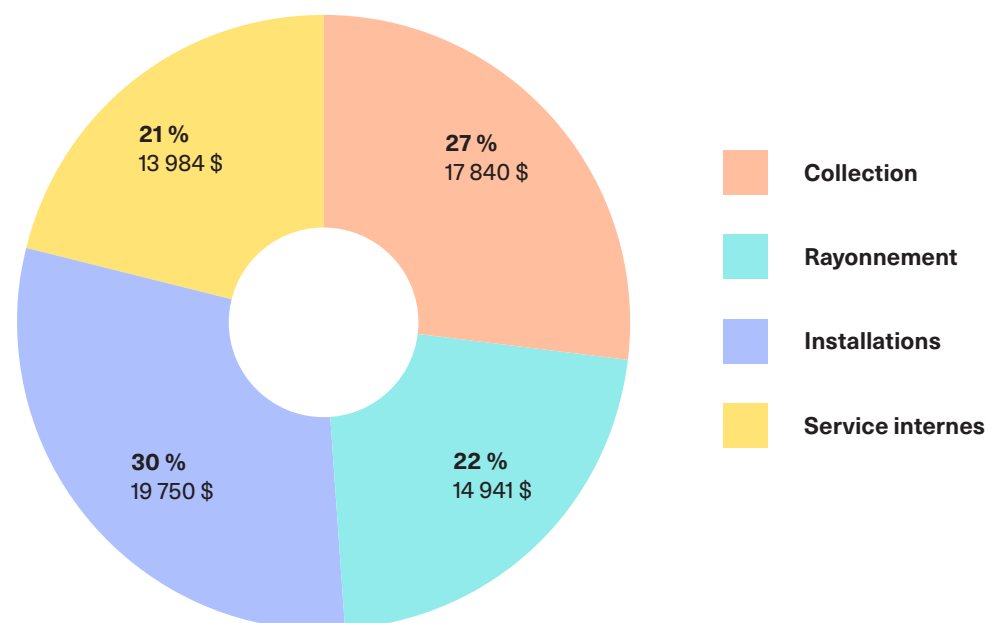


Figure 3 : Dépenses prévues en 2025-2026 par responsabilité essentielle selon la comptabilité d'exercice (en milliers de dollars), y compris les achats d'œuvres d'art

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 réserves 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 de la collection.

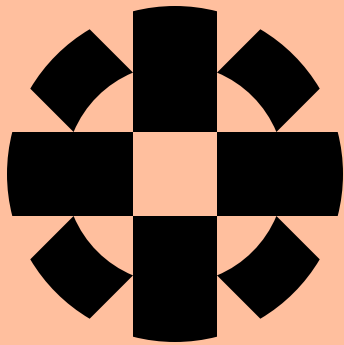
L'allocation de base du Musée pour les immobilisations, qui s'élève à un million de dollars par an et qui est insuffisante pour répondre aux besoins permanents en matière d'immobilisations, est répartie en fonction des risques afin de gérer les nouveaux problèmes liés à l'infrastructure vieillissante de l'immeuble, aux règlements en matière de santé et de sécurité au travail, à la durabilité sur le plan écologique, à l'accessibilité et à l'évolution des codes du bâtiment. L'enveloppe financière continue d'être malmenée par la hausse des coûts de construction, l'infrastructure vieillissante et l'avènement de nouveaux projets au fil du temps. 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 l'adoption possible 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 2024, l'actif net non affecté du Musée s'élevait à 10,7 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. Il 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'agira 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 et/ou que les niveaux de crédits n'ayant pas été indexés pour tenir compte de l'inflation depuis 1994 soient rajustés.

Le Musée a terminé l'exercice 2023-2024 avec un excédent de 0,1 million de dollars, mais il prévoit terminer l'exercice 2024-2025 avec un déficit de 2,0 millions de dollars.

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 Services publics et Approvisionnement Canada (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.

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 3,5 % 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 [EUR]), dollar américain (USD), livre sterling (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)	2023-24 Résultats	2025-26 Planifiés	2025-26 Planifiés	2026-27 Planifiés	2027-28 Planifiés	2028-29 Planifiés	2029-30 Planifiés
ACTIF							
Courants :							
Espèces et quasi-espèces	\$ 7 696	\$ 6 347	\$ 6 386	\$ 6 426	\$ 6 469	\$ 6 513	\$ 6 558
Investissements	6 252	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Placements soumis à des restrictions	24 181	13 351	9 738	7 511	5 339	4 287	3 210
Débiteurs	1 748	1 765	1 783	1 801	1 819	1 837	1 855
Stocks	710	717	724	731	738	745	752
Charges payées d'avance	584	590	596	602	608	614	620
Dépôt sur les objets de la collection	1 339						
	42 510	29 770	26 227	24 071	21 973	20 996	19 995
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	60 922	60 625	59 960	57 910	55 805	52 580	49 380
	\$ 103 433	\$ 90 396	\$ 86 188	\$ 81 982	\$ 77 779	\$ 73 577	\$ 69 376
PASSIF ET ACTIF NET							
Passif							
Passif à court terme							
Créditeurs et charges à payer	\$ 3 822	\$ 3 860	\$ 3 860	\$ 3 860	\$ 3 860	\$ 3 860	\$ 3 860
Salaires et avantages sociaux à payer	2 579	2 605	2 605	2 605	2 605	2 605	2 605
Apports reportés pour l'acquisition d'objets pour la collection	6 849	—	—	—	—	—	—
Apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations	2 348	4 635	3 250	3 195	2 075	1 835	735
Autres apports reportés	2 223	2 245	2 267	2 290	2 313	2 336	2 359
	17 821	13 345	12 047	12 080	11 049	10 899	9 889
Apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations	12 645	6 355	4 105	1 910	835	—	—
Avantages sociaux futurs	654	641	628	615	603	835	579
Obligation de mise hors service d'immobilisations	598	616	634	653	673	603	714
Apports reportés pour l'amortissement d'immobilisations	60 279	60 003	59 338	57 288	55 183	673	48 758
	\$ 91 997	\$ 80 960	\$ 76 752	\$ 72 546	\$ 68 343	\$ 55 183	\$ 59 940
Actif net							
Non affecté	10 698	8 698	8 698	8 698	8 698	8 698	8 698
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	11 436	9 436	9 436	9 436	9 436	9 436	9 436
	\$ 103 433	\$ 90 396	\$ 86 188	\$ 81 982	\$ 77 779	\$ 73 577	\$ 69 376

Musée des beaux-arts du Canada

État de l'évolution de l'actif net

État de l'évolution de l'actif net

Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars)	2023-24 Résultats	2025-26 Planifiés	2025-26 Planifiés	2026-27 Planifiés	2027-28 Planifiés	2028-29 Planifiés	2029-30 Planifiés
Actif net, début de l'exercice							
Non affecté	\$ 10 599	\$ 10 698	\$ 8 698	\$ 8 698	\$ 8 698	\$ 8 698	\$ 8 698
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, début de l'exercice	11 337	11 436	9 436	9 436	9 436	9 436	9 436
Résultat net d'exploitation pour l'exercice	99	(2 000)	0	0	0	0	0
Actif net, fin de l'exercice	\$ 11 436	\$ 9 436	\$ 9 436	\$ 9 436	\$ 9 436	\$ 9 436	\$ 9 436

Musée des beaux-arts du Canada

État des résultats

Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars)	2023-24 Résultats	2025-26 Planifiés	2025-26 Planifiés	2026-27 Planifiés	2027-28 Planifiés	2028-29 Planifiés	2029-30 Planifiés
Crédits parlementaires							
Pour les dépenses d'exploitation et les dépenses en immobilisations	\$ 37 778	\$ 42 020	40 424	\$ 40 424	\$ 40 424	\$ 40 424	\$ 40 424
Crédits (fonds supplémentaires en cours d'année et aide d'urgence COVID-19)	4 949	0	1 596	0	0	0	0
Crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations	(3 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
Amortissement d'apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations	5 066	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
	44 793	46 020	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	5 550	6 849	0	0	0	0	0
Crédits reportés aux exercices ultérieurs	(6 849)	0	0	0	0	0	0
	6 701	14 849	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Total des crédits parlementaires	51 494	60 869	54 020	52 424	52 424	52 424	52 424
Produits d'exploitation et apports	21 159	48 212	12 495	13 475	14 465	15 780	16 670
	72 653	109 081	66 515	65 899	66 889	68 204	69 094
Charges							
Collection							
Exploitation	7 372	9 880	9 640	9 882	10 182	10 492	10 799
Acquisition d'objets pour la collection	15 200	49 436	8 200	8 200	8 200	8 200	8 200
Total – Collection	22 572	59 316	17 840	18 082	18 382	18 692	18 999
Rayonnement	16 564	16 277	14 941	15 628	15 642	15 642	16 147
Installations	19 408	20 372	19 750	18 106	18 349	18 349	18 554
Services internes	14 010	15 116	13 984	14 083	14 516	14 516	15 394
Total des charges	72 554	111 081	66 515	65 899	66 889	66 889	69 094
Résultat net d'exploitation	\$ 99	\$ (2 000)	\$ 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)	2023-24 Résultats	2025-26 Planifiés	2025-26 Planifiés	2026-27 Planifiés	2027-28 Planifiés	2028-29 Planifiés	2029-30 Planifiés
Activités d'exploitation							
Encaissements de clients	\$ 7 369	\$ 7 765	7 200	\$ 8 000	\$ 9 100	\$ 10 075	\$ 10 950
Crédits parlementaires reçus	47 727	49 020	49 020	47 424	47 424	47 424	47 424
Décaissements aux fournisseurs	(31 306)	(39 110)	(30 154)	(28 486)	(28 386)	(28 576)	(28 300)
Palements liés aux salaires et avantages	(26 479)	(30 250)	(30 000)	(31 050)	(32 137)	(33 262)	(34 426)
Intérêts reçus	1 815	1 800	1 300	1 100	900	875	850
	(874)	(10 775)	(2 634)	(3 012)	(3 099)	(3 464)	(3 502)
Activités d'investissement							
Acquisitions (dispositions) nettes de placements	(1 000)	10 082	3 613	2 227	2 172	1 052	1 077
Flux de trésorerie total en lien avec les activités d'investissement	(1 000)	10 082	3 613	2 227	2 172	1 052	1 077
Activités d'immobilisation							
Acquisition d'immobilisations	(1 969)	(5 003)	(4 635)	(3 250)	(3 195)	(2 075)	(2 100)
Flux de trésorerie total lié aux acquisitions d'immobilisations	(1 969)	(5 003)	(4 635)	(3 250)	(3 195)	(2 075)	(2 100)
Activités de financement							
Financement pour l'acquisition d'immobilisations	3 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Apports affectés et produits financiers connexes	3 365	3 347	2 695	3 075	3 165	3 530	3 570
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	6 365	4 347	3 695	4 075	4 165	4 530	4 570
Total des flux de trésorerie	2 522	(1 349)	39	40	43	43	45
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de l'exercice							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 174	7 696	6 347	6 386	6 426	6 469	6 513
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions	—	—	—	—	—	—	—
	5 174	7 696	6 347	6 386	6 426	6 469	6 513
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de l'exercice							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7 696	6 347	6 386	6 426	6 469	6 513	6 558
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions	—	—	—	—	—	—	—
Trésorerie, fin d'exercice	\$ 7 696	\$ 6 347	\$ 6 386	\$ 6 426	\$ 6 469	\$ 6 513	\$ 6 558

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 2025-2026, 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 39 424 493 \$ et à 8 000 000 \$. Les crédits d'immobilisations demeurent à 1 million de dollars. Le Musée attend également un financement supplémentaire unique, en attente d'approbation parlementaire de 1 596 000 \$ pour des pressions immédiates de fonctionnement et d'investissement, pour un total de 50 020 493 \$ en crédits parlementaires.

Le tableau 1 ci-dessous présente un survol des ressources financières de la période de planification. Le tableau 2 rapproche le budget de 2025-2026 et les sources de financement.

Tableau 1 : Aperçu des ressources financières

Situation au 31 mars	2023-24 Résultats*	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30
				Projections**			
Crédits pour les dépenses de fonctionnement (crédit 1)	34 778 278	41 020 493	39 424 493	39 424 493	39 424 493	39 424 493	39 424 493
Crédits supplémentaires (en attente d'approbation parlementaire)	4 948 854		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	40 727 132	42 020 493	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	48 727 132	50 020 493	50 020 493	48 424 493	48 424 493	48 424 493	48 424 493
Recettes gagnées	9 190 000	9 565 000	8 500 000	9 100 000	10 000 000	10 950 000	11 800 000
Recettes provenant des apports (commandites et apports, y compris les apports en objets pour la collection)	11 969 000	38 647 000	3 995 000	4 375 000	4 465 000	4 830 000	4 870 000
Recettes totales	21 159 000	48 212 000	12 495 000	13 475 000	14 465 000	15 780 000	16 670 000

* En 2023-2024, les commandites et apports incluent 9 195 000 \$ d'apports en objets pour la collection,

**Les données de 2024-2025 et au-delà ne sont que des estimations et sont sujettes à modifications,

Tableau 2 : Rapprochement budgétaire 2024-2025

Budget 2025-2026 du MBAC	Fonctionnement	Immobilisations	Total
Dépenses de fonctionnement	\$ 61 215 493	–	\$ 61 215 493
Dépenses d'immobilisations	–	4 635 000	4 635 000
Dépenses d'amortissement	5 000 000	–	5 000 000
Dépenses d'amortissement pour le Pavillon de Venise	300 000	–	300 000
Dépenses totales	66 515 493	4 635 000	71 150 493
Sources of funding			
Crédit 1 – Crédit pour les budgets de fonctionnement et d'immobilisations	39 424 493	1 000 000	40 424 493
Crédit 1 - Crédit supplémentaires (en attente d'approbation parlementaire)	1 596 000		1 596 000
Crédit 5 – Crédit pour l'acquisition d'œuvres d'art	8 000 000	–	8 000 000
Crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations	–	3 635 000	3 635 000
Crédits reportés pour l'amortissement	5 000 000	–	5 000 000
Recettes	8 500 000	–	8 500 000
Apports	3 995 000	–	3 995 000
Total des sources de financement	\$ 66 515 493	\$ 4 635 000	\$ 71 150 493
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

Au cours des années avant la pandémie de COVID-19, 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 325 000 personnes visiteront sa collection, ses expositions et ses programmes sur place à Ottawa du 1^{er} avril 2025 au 31 mars 2026, ce qui représente une diminution d'environ 19 % par rapport au point de référence de 400 000 visiteuses et visiteurs avant la pandémie. Le Musée a accueilli 325 000 visiteuses et visiteurs en 2023-2024 et prévoit la même fréquentation en 2024-2025. Le Musée prévoyait un retour aux niveaux de fréquentation d'avant la pandémie en cinq ans. Après trois ans de données post-pandémie, le Musée prévoit un retour plus progressif aux niveaux d'avant la pandémie, d'après son calendrier actuel des programmes.

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 nationale de la vérité et de la réconciliation, 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

	2023-24 Résultats	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30
	Projections*						
Entrées payantes	\$211 250	\$ 210 000	\$ 210 000	\$ 245 000	\$ 260 000	\$ 270 000	\$ 275 000
Entrées gratuites	114 065	115 000	115 000	130 000	140 000	145 000	150 000
Fréquentation totale	\$ 325 315	\$ 325 000	\$ 325 000	\$ 375 000	\$ 400 000	\$ 415 000	\$ 425 000

* Les données de 2024-2025 et au-delà ne sont que des estimations et sont sujettes à modifications ,

Du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2025, le Musée estime qu'il atteindra 9,6 millions de dollars en recettes gagnées (comparativement aux recettes prévues au départ de 10,0 millions de dollars). En 2025-2026, il s'attend à des recettes gagnées de 8,5 millions de dollars. La baisse estimée des recettes d'exploitation est attribuable à la diminution des recettes d'intérêts et de la fréquentation prévue au cours de l'exercice 2025-2026, qui a été rajustée en fonction de deux ans de données post-pandémie.

Les apports se composent de commandites en espèces et de cotisations de particuliers, de personnes morales et de fondations, dont la Fondation du MBAC. Le Musée projette que, du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2025, les apports (excluant les apports d'objets pour la collection) s'élèveront à 3,6 millions de dollars (comparativement aux projections initiales de 2,9 millions de dollars).

Pour 2025-2026, le Musée estime à 3,0 millions de dollars le montant des commandites et des apports. Ce montant inclut les versements estimés de 1,6 million de dollars de la Fondation du MBAC, et des commandites et apports de particuliers, de personnes morales et d'autres fondations de 1,4 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)	2023-24 Résultats	2025-26 Planifiés	2025-26 Planifiés	2026-27 Planifiés	2027-28 Planifiés	2028-29 Planifiés	2029-30 Planifiés
Produits d'exploitation							
Librairie et édition	\$ 2 255	\$ 2 190	\$ 2 000	\$ 2 200	\$ 2 500	\$ 2 800	\$ 3 200
Droits d'entrée	2 290	2 300	2 000	2 200	2 500	3 000	3 400
Stationnement	1 283	1 400	1 400	1 500	1 600	1 700	1 700
Droits d'adhésion	400	500	450	500	550	575	600
Location d'espaces publics	286	450	500	600	700	700	700
Services d'éducation	71	75	100	200	250	250	250
Prêts d'objets d'art	126	175	200	200	250	250	250
Expositions itinérantes	246	100	200	200	300	300	300
Services alimentaires	166	150	250	300	350	400	450
Intérêts	1 891	1 800	1 300	1 100	900	875	850
Produit de l'accord de copropriété	0	325	0	0	0	0	0
Autres	58	100	100	100	100	100	100
	9 190	9 565	8 500	9 100	10 000	10 950	11 800
Commandites et apports							
Commandites	63	125	300	400	600	800	1 000
Apports en objets de collection	9 195	35 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Provenant de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada	1 647	2 085	1 615	1 925	1 765	1 960	1 750
Provenant de particuliers, personnes morales et fondations	1 064	1 437	1 080	1 050	1 100	1 070	1 120
	11 969	38 647	3 995	1 050	4 465	4 830	4 870
Total	\$ 21 159	\$ 48 212	\$ 12 495	\$ 13 475	\$ 14 465	\$ 15 780	\$ 16 670

Pour 2024-2025 et au-delà, les chiffres ne sont que des estimations et sont susceptibles d'être modifiés ,

5.4 Budget de fonctionnement

En 2025-2026, selon la comptabilité d'exercice, la responsabilité essentielle en lien avec la collection (impliquant des acquisitions, de la recherche et de la préservation) nécessitera 27 % du budget total du Musée. La responsabilité essentielle en matière de rayonnement (en ce qui concerne les expositions, l'éducation et les communications) nécessitera 22 % du budget (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 30 % des ressources disponibles. Les 21 % restants des ressources du Musée appuieront les services internes tels que la gouvernance, l'administration et la production de revenus.

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, aux services de sécurité et à d'autres frais fixes de fonctionnement continuent d'augmenter. Étant donné que les crédits sont retournés à leurs niveaux de base, d'importantes réductions budgétaires sont requises pour parvenir à un budget équilibré pour l'exercice 2025-2026. Les tableaux suivants indiquent certaines des dépenses non discrétionnaires projetées pour la prochaine période de planification.

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

Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars)	2023-24 Résultats	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30
	Projections						
PERI en \$	\$ 3 269	\$ 3 316	\$ 3 400	\$ 3 485	\$ 3 572	\$ 3 661	\$ 3 753
PERI en proportion d'Installations (%)	16,8	16,3	18,6	19,2	19,5	19,9	20,2
PERI en proportion des crédits de base pour le fonctionnement (%)	8,3	8,4	8,6	8,8	9,1	9,3	9,5
Installations	19 408	20 372	18 234	18 106	18 349	18 418	18 554
Crédits de base pour le fonctionnement	\$ 39 424	\$ 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, les services de nettoyage, 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 2025-2026, les réparations et l'entretien de l'immeuble et de l'équipement devraient coûter 5,0 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)	2023-24 Résultats	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30
	Projections						
Réparations et entretien de l'immeuble et de l'équipement	\$ 4 164	\$ 4 994	\$ 5 000	\$ 4 305	\$ 4 4138	\$ 4 523	\$ 4 636
En proportion d'Installations (%)	21,5	24,5	25,3	23,8	24,0	24,6	25,0
En proportion des crédits de base pour le fonctionnement (%)	10,6	12,7	12,7	10,9	11,2	11,5	11,8
Installations	19 408	20 372	19 750	18 106	18 349	18 418	18 554
Crédits de base pour le fonctionnement	\$ 39 424	\$ 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 entrepôts extérieurs, 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 3,5 millions de dollars en 2025-2026.

Tableau 7: Services de protection

Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars)	2023-24 Résultats	2024-25	2025-26	2026-27 Projections	2027-28	2028-29	2029-30
Dépenses pour les services de protection	\$ 3 773	\$ 3 600	\$ 3 500	\$ 3 588	\$ 3 677	\$ 3 769	\$ 3 863
En proportion d'Installations (%)	19,4	16,1	16,3	17,0	17,3	17,6	18,0
En proportion des crédits de base pour le fonctionnement (%)	9,6	9,1	8,9	9,1	9,3	9,6	9,8
Installations	19 408	22 368	21 474	21 065	21 271	21 474	21 474
Crédits de base pour le fonctionnement	\$ 39 424	\$ 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)	2023-24 Résultats	2024-25	2025-26	2026-27 Projections	2027-28	2028-29	2029-30
Dépenses pour les services publics, matériaux et fournitures	\$ 2 186	\$ 2 800	\$ 2 000	\$ 2 05000	\$ 2 101	\$ 2 154	\$ 2 208
En proportion d'Installations (%)	11,3	12,5	9,3	9,7	9,9	10,0	10,3
En proportion des crédits de base pour le fonctionnement (%)	5,5	7,1	5,1	5,2	5,3	5,5	5,6
Installations	19 408	22 368	21 474	21 065	21 271	21 474	21 474
Crédits de base pour le fonctionnement	\$ 39 424	\$ 39 424	\$ 39 424	\$ 39 424	\$ 39 424	\$ 39 424	\$ 39 424

Résultat net du fonctionnement

Pour l'exercice 2025-2026, le Musée prévoit d'atteindre l'équilibre budgétaire à la fin de l'exercice.

Budget d'immobilisations

L'infrastructure vieillissante de l'édifice emblématique du Musée, en service depuis 1988, requiert des rénovations 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 du vieillissement de l'édifice, ce montant est insuffisant pour répondre aux besoins en immobilisations en cours et 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 2025-2026, les dépenses d'immobilisations du Musée s'élèveront à 4 635 000 \$.

Tableau 9 : Projets d'immobilisations de 2025-2026

(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	3 635
Dépenses d'immobilisations estimatives totales	\$ 4 635

Tableau 10 : Sources de financement pour les dépenses d'immobilisations de 2025-2026

(en milliers de dollars)	Coût
Crédit 1 – Crédits pour le budget d'immobilisations	\$ 1 000
Crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations	3 635
Total	\$ 4 635

Tableau 11 : Budget total (selon la comptabilité d'exercice)

Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars)	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30
			Projections		
Budget de fonctionnement	\$ 60 215	\$ 59 599	\$ 60 589	\$ 62 804	\$ 62 794
Budget d'immobilisations	4 635	3 250	3 195	2 075	2 100
Budget total	64 850	62 849	63 784	63 979	64 894
Déficit ou excédent prévu	0	0	0	0	0

380, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1N 9N4

613-990-1985
beaux-arts.ca

Canada