

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

De 2005–2006 à 2009–2010

Musée des beaux-arts du Canada

et

Musée canadien de la
photographie contemporaine



SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE ET BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS De 2005–2006 à 2009–2010

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

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

**Musée canadien de la
photographie contemporaine**
1, canal Rideau
C.P. 465, succursale A
Ottawa (Ontario)
K1N 9N6
(613) 990-8257
www.mcpc.beaux-arts.ca
cybermuseum.beaux-arts.ca



Musée des beaux-arts
du Canada National Gallery
of Canada



Musée canadien
de la photographie
contemporaine Canadian Museum
of Contemporary
Photography

Canada

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président

Donald R. Sobey, Stellarton
(Nouvelle-Écosse)

Vice-présidente

Merla Beckerman, West Vancouver
(Colombie-Britannique)

Administrateurs

Ardyth Webster Brott, Hamilton (Ontario)

Helen Graham, Toronto (Ontario)

Mina Grossman-Ianni, Amherstburg
(Ontario)

Rhoda Kokiapik, Inukjuak, Nunavik
(Québec)

Robert Perry, Regina (Saskatchewan)

Réjane Sanschagrin, Shawinigan (Québec)

Joseph-Richard Veilleux, Saint-Georges
(Québec)

Meeka Walsh, Winnipeg (Manitoba)

HAUTE DIRECTION

Pierre Théberge, O.C., C.Q., directeur

Frances Cameron, sous-directrice,
Administration et Finances

David Franklin, sous-directeur,
conservateur en chef

Daniel Amadei, directeur, Expositions et
Installations

Joanne Charette, directrice, Affaires
publiques

Mayo Graham, directrice, Rayonnement
national et Relations internationales

Martha Hanna, directrice, Musée canadien
de la photographie contemporaine

Lise Labine, directrice, Ressources
humaines

Marie Claire Morin, présidente-directrice
générale de la Fondation du MBAC et
directrice, Développement

Sommaire

3	Historique
4	Mandat
4	Mission
4	Vision
4	Valeurs
5	Structure de gouvernance
5	La collection
6	Les installations
6	Les ressources financières
7	Les principaux programmes et activités
11	L'analyse environnementale
14	Incidence de l'environnement externe sur le Musée
15	L'environnement interne
16	Incidence de l'environnement interne sur le Musée
17	Le rendement
17	Les questions stratégiques de la période de planification
18	Les objectifs, les stratégies et les mesures du rendement
26	Plan financier et budgets de fonctionnement et d'immobilisations
28	Le budget de fonctionnement
29	Rapport sur les objectifs
36	États financiers

HISTORIQUE

CETTE ANNÉE, LE MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA (MBAC) FÊTE LE 125^e ANNIVERSAIRE DE SA FONDATION EN 1880 PAR LE GOUVERNEUR GÉNÉRAL DE L'ÉPOQUE, LE MARQUIS DE LORNE, ET CELUI DE LA FONDATION PARALLÈLE DE L'ACADÉMIE ROYALE DES ARTS DU CANADA. AVEC LA *LOI DE LA GALERIE NATIONALE DU CANADA* DE 1913, LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL ASSUME LA RESPONSABILITÉ DU TOUT JEUNE MUSÉE. IL EN ASSURE LA GESTION EN VERTU DE LOIS SUCCESSIVES, JUSQU'À CE QUE LA *LOI SUR LES MUSÉES* CONSTITUE, LE 1^{er} JUILLET 1990, LE MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA EN SOCIÉTÉ D'ÉTAT ET CONFIRME LE MUSÉE CANADIEN DE LA PHOTOGRAPHIE CONTEMPORAINE (MCPC) À TITRE D'AFFILIÉ DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA.

(Dans le présent sommaire et à moins d'indication contraire, les expressions « le Musée des beaux-arts du Canada » et « le Musée » englobent le MCPC.)

MANDAT

Le mandat du Musée est le suivant : Constituer, entretenir et faire connaître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, une collection d'œuvres d'art anciennes, modernes et contemporaines, principalement axée sur le Canada et, amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général. (*Loi sur les musées* de 1990, chap. 3)

Le MCPC poursuit le mandat confié au Service de la photographie de l'Office national du film dont il est issu, à savoir : collectionner, interpréter et faire connaître la photographie canadienne contemporaine, non seulement à titre d'art, mais aussi à titre de documentaire de l'évolution sociale.

MISSION

Le Musée des beaux-arts du Canada tire sa force de ses collections d'œuvres d'art, en particulier d'art canadien, qu'il rend accessibles à toute la population du pays. Ces collections favorisent l'appréciation d'œuvres d'une très grande qualité artistique qui témoignent du passé, célèbrent le présent et sondent l'avenir. Les collections du Musée doivent être enrichies, préservées, interprétées et utilisées pleinement par le public; elles doivent favoriser l'appréciation et la compréhension de l'art ainsi que l'avancement des recherches et des connaissances.

VISION

Le Musée des beaux-arts du Canada s'efforce d'éveiller chez les Canadiens et les Canadiennes un sentiment d'identité et de fierté dans le riche patrimoine artistique du Canada, et de rendre l'art accessible, significatif et essentiel à des publics variés de tous les âges.

VALEURS

L'accessibilité

Les programmes sont conçus en fonction du public, c'est-à-dire non seulement des visiteurs du Musée, mais de toute la population canadienne.

L'excellence et l'érudition

Le Musée cherche sans cesse à surpasser les normes élevées qu'il s'est fixées au fil des ans dans toutes ses activités, de la recherche aux acquisitions, des expositions aux publications et aux programmes publics.

La responsabilité sociale

Le Musée respecte toutes ses obligations juridiques ainsi que ses obligations en matière d'orientations publiques.

Le leadership

Le Musée s'acquitte de son rôle de chef de file reconnu parmi les musées d'art nationaux et étrangers.

La collaboration

Le Musée collabore avec le réseau des musées d'art de toutes les régions du Canada et de l'étranger, ainsi qu'avec ses partenaires du gouvernement du Canada.

L'effectif du Musée

Le Musée est conscient de la valeur de son effectif et crée un milieu de travail où les personnes peuvent maximiser leur potentiel et contribuer pleinement au succès de l'organisation.

STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Aux termes de la *Loi sur les musées*, le Musée est géré par un conseil d'administration qui rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire de la ministre du Patrimoine canadien. Les 11 membres du conseil d'administration, qui représentent toutes les régions du pays, sont nommés par le gouverneur en conseil sur l'avis de la ministre du Patrimoine canadien. Le rôle du conseil d'administration est d'établir l'orientation stratégique du Musée et de veiller à son bon fonctionnement, avec l'aide de sept comités : le comité exécutif, le comité d'acquisitions, le comité des programmes publics, le comité de la vérification et des finances, le comité de la gouvernance et des candidatures, le tout récent comité des ressources humaines et le comité consultatif du MCPC.

Le conseil d'administration confie au directeur du Musée le soin de voir au bon fonctionnement quotidien de l'institution avec l'aide de deux sous-directeurs et de six directeurs.

Le MBAC et le MCPC emploient ensemble 316 employés permanents ou nommés pour une période déterminée (247 à temps plein, 18 à temps partiel et 51 en disponibilité). En outre, le Musée bénéficie de plus de 40 000 heures de travail par année effectuées par 300 bénévoles dévoués qui prêtent leur aide à une vaste gamme d'activités.

LA COLLECTION

La collection d'art canadien, y compris l'art inuit, que le Musée rassemble depuis 1880 est la plus vaste et la plus importante de toutes. Le Musée possède aussi une excellente collection d'œuvres d'art de l'Europe de l'Ouest, du Moyen Âge à aujourd'hui, comportant notamment de prestigieuses collections d'estampes, de dessins et de photographies de grande qualité. Ces œuvres du monde entier permettent de situer l'art canadien dans un vaste contexte qui montre de quelle manière les arts visuels au Canada ont été influencés et ont évolué.

La collection du Musée comprend plus de 37 000 œuvres d'art, acquises à titre d'achat ou de don. Quelque 1 200 à 1 500 œuvres parmi les plus importantes du Musée – soit plus de 20 p. 100 de ses peintures et sculptures – sont exposées en tout temps dans les salles de la collection permanente. Quant aux collections de dessins, d'estampes et de

photographies, elles sont présentées en vertu d'un programme d'expositions périodiques, et un espace de quelque 3 000 pieds carrés est consacré à la présentation de l'art canadien contemporain.

La collection du MCPC réunit plus de 161 000 images de photographes canadiens contemporains, dont 144 000 sont des négatifs et des transparents, et 17 000 sont des épreuves. Le MCPC présente aussi sa collection dans le cadre d'un programme d'expositions périodiques.

Le Musée s'emploie sans relâche à mettre le patrimoine en arts visuels du Canada à la disposition de la population de tout le pays et des publics à l'étranger. Ainsi, il prête chaque année de 800 à 1 200 œuvres de ses collections à d'autres musées, que ce soit à long terme ou pour les besoins d'expositions itinérantes.

Le Musée fait également l'acquisition de documents de recherche. Sa Bibliothèque conserve la plus grande collection canadienne de documents de recherche consacrés à l'histoire des arts visuels.

LES INSTALLATIONS

Les avoirs immobiliers du Musée comprennent son bâtiment prestigieux sis au 380 de la promenade Sussex, inauguré le 21 mai 1988; le Musée canadien de la photographie contemporaine situé au 1, canal Rideau (loué de la Commission de la capitale nationale) et qui a ouvert ses portes le 6 mai 1992; une installation d'entreposage d'œuvres d'art, située sur le boulevard Saint-Laurent; et le Pavillon du Canada à Venise, siège du Canada à la Biennale de Venise, en Italie.

Les aires publiques du Musée comprennent 110 salles d'exposition, dont l'une est occupée par la chapelle Rideau, la Bibliothèque, un auditorium de 400 places, une salle de conférences de 90 places, une cafétéria, un café, un amphithéâtre extérieur, une librairie, des salles de cours et des ateliers, et un stationnement intérieur de deux étages. Le Musée compte également des laboratoires de conservation, des services photographiques et multi-médias, des réserves pour les biens artistiques et non artistiques, des salles de contrôle de la sécurité, des ateliers et des bureaux.

Les installations du Musée canadien de la photographie contemporaine comprennent des aires publiques réparties sur plusieurs étages, une salle d'exposition polyvalente, un théâtre de 50 places, une boutique ainsi que des ateliers et des bureaux.

LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Chaque année, le Musée reçoit du gouvernement du Canada des crédits qu'il complète par ses propres activités productrices de recettes et dont une portion est consacrée par le Parlement à l'acquisition d'œuvres d'art. La Fondation du Musée des beaux-arts du Canada recueille également des fonds à l'appui du Musée, surtout pour la constitution d'un fonds de dotation, mais également pour l'obtention de financement privé destiné à des projets spéciaux.

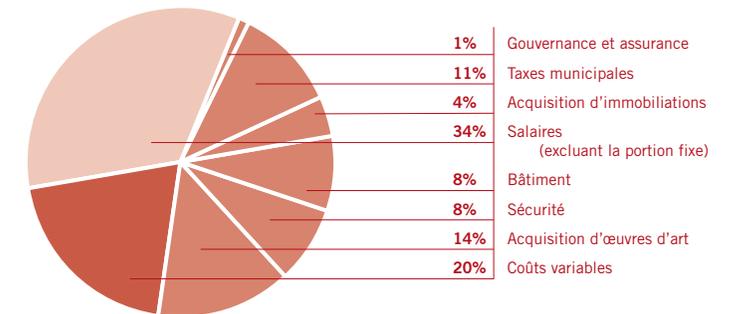
Au moment où le présent plan a été élaboré, le Musée n'a pu tenir compte de l'incidence possible du budget du gouvernement fédéral; le plan est donc fondé sur les crédits connus de 2005–2006, se chiffrant à 44 469 000 \$, soit 86 p. 100 du budget total. Le solde

de 7,3 millions de dollars, soit 14 p. 100 du budget total, correspond aux recettes et aux contributions brutes du Musée prévues pour l'année.

Le Musée doit assumer chaque année un grand nombre de coûts fixes, comme le montre la figure 1 ci-dessous. Ensemble, ces coûts et ceux de la rémunération et des avantages sociaux représentent 80 p. 100 de ses dépenses. Toutes ses autres activités, dont les expositions itinérantes et les expositions à Ottawa, le rayonnement électronique, la programmation éducative, les publications, les acquisitions de la Bibliothèque, les prêts, le soutien d'autres institutions artistiques, la gestion des collections et les activités administratives, doivent être assumées à même les 20 p. 100 restants du budget total du Musée.

Le budget d'acquisitions annuel de 8 millions de dollars représente 14 p. 100 du budget total du Musée. Ces fonds sont gérés par l'intermédiaire d'un compte spécial, et tout solde non utilisé à la fin de l'exercice est conservé pour des achats effectués les années subséquentes.

Les coûts fixes par rapport
aux coûts variables
2005–2006



LES PRINCIPAUX PROGRAMMES ET ACTIVITÉS

Le gouvernement a récemment adopté un nouveau modèle de reddition de comptes grâce auquel toutes les organisations montrent de quelle manière leurs programmes et activités contribuent à l'atteinte d'un résultat stratégique global. En vertu de son « architecture d'activités de programme » (AAP), le Musée a défini quatre activités qui, ensemble, visent son résultat stratégique conformément à la mission qui lui est confiée par la loi habilitante.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE DU PROGRAMME DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA

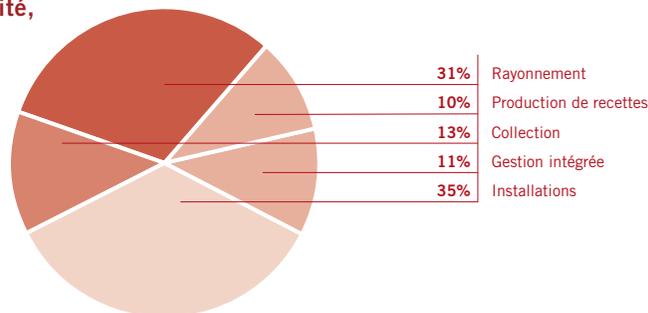
Le Musée fait connaître, aimer et respecter les arts visuels par ses collections d'œuvres d'art anciennes et contemporaines, ses programmes et ses recherches qui mettent en lumière le Canada dans une perspective particulière mais non exclusive.

Voici les quatre grandes sphères d'activités du programme :

- **Collection**, soit les recherches muséologiques, les acquisitions, la préservation et la gestion des collections;
- **Rayonnement**, soit les expositions, les prêts, l'éducation et les communications;
- **Installations**, soit le fonctionnement des immeubles et les immobilisations;
- **Gestion intégrée**, soit la gouvernance, l'administration et les activités de production de recettes du Musée.

La figure 2 illustre les dépenses prévues pour chacune de ces activités, selon l'AAP du Musée. Globalement, 44 p. 100 du budget du Musée est réservé aux activités essentielles à sa mission : enrichir et entretenir les collections et assurer un rayonnement (expositions et affaires publiques). Les fonds restants sont consacrés à l'entretien des installations, aux travaux de réparation et à la gestion intégrée. Près de la moitié des dépenses associées à la gestion intégrée sont liées à la production de recettes, notamment à la Librairie et aux activités de développement.

Dépenses par activité, exception faite des acquisitions d'œuvres d'art 2005–2006



L'ACTIVITÉ COLLECTION

L'activité Collection est au cœur du mandat du Musée. Elle préserve le patrimoine du pays pour les générations futures et constitue le fondement des recherches du Musée et de ses expositions présentées dans la région de la capitale nationale, de ses expositions itinérantes et de ses prêts aux musées du pays et de l'étranger.

Le but de l'activité Collection est *d'acquérir, de préserver, de documenter et d'étudier des œuvres anciennes et contemporaines afin d'illustrer et de présenter le patrimoine canadien en arts visuels.*

Les recherches en conservation (incluant la Bibliothèque et la Gestion des collections)

Les conservateurs tant du MBAC que du MCPC font des recherches pour faire progresser les connaissances en histoire de l'art et pour vérifier l'authenticité, la provenance, la qualité et l'importance historique des œuvres de la collection. Le Musée encourage aussi l'avancement des connaissances par son programme de bourses.

Les documents de recherche du Musée, conservés à la Bibliothèque et accessibles en ligne, constituent d'importantes ressources pour les conservateurs, les chercheurs et les universitaires. Le grand public peut les consulter sur place et par l'intermédiaire des établissements d'enseignement, des bibliothèques et des musées d'art du Canada.

La Gestion des collections est chargée de la documentation, de l'entreposage, de l'inventaire permanent des œuvres, de la gestion du programme de prêts, ainsi que de l'assurance et de l'indemnisation pour les œuvres d'art en transit.

Les acquisitions

Les acquisitions enrichissent la collection et en comblent les lacunes. Les conservateurs demeurent à l'affût pour trouver des œuvres à acquérir et à verser aux diverses collections du Musée.

Le Musée enrichit également sa collection par des dons d'œuvres d'art remarquables offertes par des donateurs privés.

La préservation

Les pratiques méticuleuses du Musée prolongent la vie des œuvres afin qu'elles puissent être appréciées par les générations futures d'amateurs d'art et de chercheurs.

L'ACTIVITÉ RAYONNEMENT

L'activité Rayonnement vise à *encourager un vaste accès à la collection, aux recherches, aux expositions et au savoir-faire du Musée dans tout le Canada et dans le monde. Cette activité comprend les expositions, tant dans la région de la capitale nationale qu'à d'autres lieux d'exposition au Canada et à l'étranger, un éventail de programmes éducatifs et de publications, et des activités de communications et de marketing conçues pour attirer un public aussi vaste que possible.*

Le Musée touche un public très vaste et diversifié en concluant des partenariats avec des musées et des institutions patrimoniales, en organisant des expositions itinérantes et des prêts, et en planifiant des visites effectuées par son personnel dans des musées et des communautés artistiques des quatre coins du pays.

Les expositions et les installations

Le Musée vise à offrir aux visiteurs – dans ses installations d'Ottawa comme dans d'autres lieux d'exposition au pays et à l'étranger – un programme d'expositions équilibré et fascinant qui présente des œuvres réalisées avec divers médias et issues de périodes et de cultures différentes.

Les expositions et les installations sont les principaux véhicules par lesquels le public a directement accès aux collections du Musée. Cette activité englobe la mise au point du programme d'expositions du MBAC et du MCPC, ainsi que la conception, l'organisation et l'installation de tous les projets d'exposition. Le programme d'expositions itinérantes du Musée, le plus important en Amérique du Nord, attire un large éventail d'institutions, dont celles des petites collectivités et des collectivités éloignées, ainsi que des publics étrangers.

Le Musée produit des catalogues, des documents explicatifs et d'autres documents éducatifs comme compléments aux expositions. Les programmes multimédias et de gestion des droits d'auteur font également partie de cette activité.

L'éducation

Volet crucial de la mission du Musée, l'éducation est un objectif prioritaire du MBAC et du MCPC. Le Musée offre un vaste éventail de programmes éducatifs et publics aux écoles, aux familles, aux jeunes, aux adultes, aux aînés et aux personnes handicapées.

CyberMuse, l'outil éducatif en ligne du Musée, présente les œuvres et les artistes faisant partie de la collection permanente et s'adresse aux enfants, aux jeunes et aux enseignants. Ce site Web offre de l'information et des réflexions sur le monde des artistes et leur travail, et diffuse des images, des présentations audio et vidéo, ainsi qu'un nombre croissant d'entrevues et de biographies d'artistes.

Le Musée parraine des boursiers, stagiaires, apprentis et conservateurs invités d'un peu partout au Canada. Sur demande, il envoie des conférenciers dans d'autres institutions.

Les communications

Les communications visent à mieux faire connaître les collections du Musée au Canada et à l'étranger, à diffuser un vaste ensemble de documents de recherche produits chaque année et à sensibiliser le public aux expositions, aux installations et à la programmation complémentaire du Musée.

Les activités de marketing et de communications consistent à promouvoir les expositions temporaires, la collection permanente, les expositions itinérantes, les activités éducatives et une variété d'événements spéciaux au moyen d'annonces faites dans les médias et dans la communauté, de promotions spéciales, du tourisme et d'Internet.

Le programme de publications joue un rôle vital pour le Musée, car il rejoint un vaste public dispersé au Canada et à l'étranger. Le Musée produit un éventail de publications savantes et de catalogues d'exposition et, grâce aux sites Web du MBAC et du MCPC, le public peut accéder en ligne à ses collections.

L'ACTIVITÉ INSTALLATIONS

L'activité Installations veille à ce que les installations du Musée soient sécuritaires et adéquates à la préservation et à l'exposition de la collection nationale et facilement accessibles par le public.

L'exploitation des bâtiments

Cette activité comporte la responsabilité générale des bâtiments et des propriétés connexes du MBAC et du MCPC, ce qui englobe des aspects aussi variés que les télécommunications, les services alimentaires et le stationnement. Elle comprend également la gestion du contrat d'entretien et les réparations au Pavillon du Canada à Venise.

Les Services de protection doivent assurer la sécurité des collections, des visiteurs et du personnel sans empêcher l'accès et l'appréciation des œuvres d'art par le public. Cette tâche est possible grâce à un savant mélange de présence physique (gardes de sécurité), de surveillance électronique (caméras, enregistrement vidéo numérique) et d'équipement (barres panique à retardement, p. ex.). Les Services de protection veillent aussi à la sécurité des expositions et des œuvres d'art en transit.

Les dépenses d'immobilisations

Le bâtiment qui abrite la collection du Musée est considéré comme un trésor national. Grâce à des fournisseurs externes, le Musée entreprend des projets d'immobilisations liés aux installations dans le but de maintenir ce bien. Le Musée est également responsable des dépenses d'immobilisations du MCPC et du Pavillon du Canada à Venise.

L'ACTIVITÉ GESTION INTÉGRÉE

L'activité Gestion intégrée veille à l'enrichissement, à l'orientation, au contrôle et à l'administration efficaces des ressources.

La gouvernance

La gouvernance comprend toutes les activités liées à une gestion responsable et transparente du Musée, à l'efficacité et à l'efficience de ses programmes et services, et à sa reddition de comptes sur la dépense des fonds publics. Elle englobe les rapports entre la direction et le conseil d'administration ainsi que les interactions du Musée avec le gouvernement, le Parlement et le Bureau du vérificateur général.

La production de recettes

La production de recettes vise à appuyer la réalisation des objectifs du Musée en obtenant du secteur privé des fonds qui s'ajoutent aux crédits versés par le Parlement.

Le Musée organise un éventail de projets de financement, notamment les adhésions, les dons annuels, les commandites, les événements spéciaux et la location. Ses recettes proviennent également des droits d'entrée et d'autres frais, de la programmation éducative et spéciale et des ventes de la Librairie.

L'administration

Cette activité assure une orientation à suivre, un contrôle et la gestion efficace des ressources. Elle comprend la planification, la mise en place et la gestion des ressources humaines, financières, technologiques et d'information. Elle comporte aussi la supervision des obligations réglementaires et juridiques du Musée.

L'ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Le plan d'entreprise de 2005–2006 à 2008–2009 est fondé sur l'analyse des résultats obtenus par le MBAC et le MCPC dans l'atteinte des objectifs fixés dans le plan établi pour 2004–2005 à 2008–2009, et sur l'évaluation de leurs environnements externe et interne durant la période de planification. Des questions stratégiques importantes ont été cernées et méritent d'être examinées au cours des prochaines années.

L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Le Musée sert un vaste éventail de parties prenantes dont il dépend pour atteindre ses objectifs. En raison de l'ampleur du rayonnement du Musée, l'environnement de l'institution joue un rôle très important dans la planification.

Des facteurs externes – la conjoncture économique, l'évolution démographique et les perceptions de la population en ce qui touche la valeur des arts dans la société – se répercutent sur la capacité du Musée à obtenir du financement du gouvernement fédéral et à générer des recettes du secteur privé à l'appui de ses programmes. Ces facteurs agissent aussi sur la capacité du Musée d'intéresser des visiteurs et influencent les stratégies qu'il emploie pour rejoindre un public aussi vaste que possible. L'environnement externe du Musée a en outre une grande incidence sur les coûts et sur la portion du budget qu'il peut consacrer à la programmation publique.

LES ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES

Le gouvernement fédéral vise toujours l'équilibre budgétaire ainsi que la réduction de la dette nationale et la redistribution des fonds de son cadre financier à de nouvelles priorités. Si la culture et les arts ne figurent pas parmi ses grandes priorités, le gouvernement a reconnu dans le discours du Trône le rôle de la culture dans la vitalité et la créativité de la vie communautaire et promet d'encourager « les institutions et les politiques culturelles qui aspirent à l'excellence, qui reflètent une société diversifiée et multiculturelle, qui relèvent les nouveaux défis de la mondialisation et de l'économie numérique, et qui favorisent la pluralité des opinions et des expressions culturelles au pays et à l'étranger ».

La ministre a réaffirmé qu'elle s'engageait à élaborer une nouvelle politique des musées pour accroître la notoriété des artistes canadiens, renforcer la capacité des organismes culturels et artistiques et créer et moderniser des espaces culturels.

Cependant, les réductions budgétaires à l'échelle provinciale et municipale ont entraîné une réduction de l'appui à l'éducation artistique et culturelle pendant la dernière décennie, ce qui a eu pour effet d'accroître les demandes aux musées d'art publics.

L'ÉCONOMIE

La croissance et l'inflation

Dans son rapport annuel financier pour l'exercice de 2003–2004, le ministre des Finances a annoncé des recettes plus élevées que prévu. En effet, on s'attend à ce que la croissance augmente à 3,2 p. 100 en 2005, et la Banque du Canada prévoit que le taux d'inflation grimpera progressivement pour atteindre 2 p. 100 cette année.

Les dépenses de consommation dans le domaine des arts et de la culture

De 1987 à 2001 (dernière année pour laquelle il existe des données), les dépenses de consommation dans le domaine culturel au Canada ont augmenté plus rapidement que les dépenses de consommation globale. Toutefois, la concurrence entre les activités de loisirs est élevée. Les activités au foyer, dont le cinéma maison et la lecture, figurent au premier rang des dépenses culturelles et les achats de films connaissent une hausse significative. Le Musée devra relever le défi de trouver des façons novatrices de rivaliser pour le temps de loisirs et le revenu disponible de la communauté.

Le tourisme

Bien que le tourisme ait repris légèrement dans la capitale du pays en 2004, il n'a pas atteint les niveaux de 2002. Les prévisions touristiques actuelles sont modérément optimistes, mais l'expérience des dernières années montre combien l'industrie est vulnérable à l'incidence des événements géopolitiques. Face à la vigoureuse concurrence pour attirer les touristes dans la région de la capitale nationale et à l'incertitude continue dans l'industrie touristique, le Musée doit rester modeste dans ses prévisions de fréquentation pour les quelques années à venir.

Les donateurs aux arts et à la culture

Selon les prévisions d'une récente enquête de la Banque Scotia, « le Canada est peut-être sur le point d'être balayé par une vague de dons de charité à des causes que la génération du baby-boom bien pourvue considère importantes mais qu'elle a négligées – notamment la santé, l'éducation, les arts et la culture ». Selon l'hypothèse de la Banque, des milliards de dollars pourraient commencer à être versés à des fondations sans but lucratif. Les résultats

de cette enquête, conjugués à un récent rapport de Statistique Canada selon lequel les profits des entreprises et la rémunération ont connu une hausse importante au cours des deux premiers trimestres de 2004, seraient favorables aux futurs efforts de collecte de fonds du Musée. Toutefois, le Musée devra soutenir la concurrence féroce de nombreuses fondations sans but lucratif en plein essor pour obtenir l'appui du secteur privé.

Le prix de l'art

L'*Artprice Global Index* a noté une augmentation moyenne du prix des œuvres d'art de presque 35 p. 100 entre 1996 et 2004, soit une hausse nettement supérieure à celle de l'Indice des prix à la consommation. Les œuvres d'art contemporain et celles des grands maîtres ont connu les plus importantes augmentations de prix en 2004, suivies par celles de l'art moderne et du XIX^e siècle. Le prix des photographies canadiennes et internationales de haute qualité reste élevé.

LES TENDANCES SOCIO-ÉCONOMIQUES

Dans ses récents plans d'entreprise, le Musée a souligné l'ampleur de l'évolution démographique au Canada et cette tendance devrait s'intensifier durant la période de planification.

La démographie

Les personnes de plus de 50 ans sont plus riches, mieux éduquées et en meilleure santé et ont plus de temps libre que les membres de la génération précédente. Parallèlement, la « génération Y » – les personnes nées entre 1977 et 1995 – connaît bien la technologie et présente une grande diversité ethnique. Les deux groupes constituent un vaste marché potentiel, car leurs membres recherchent dans leurs activités touristiques et de loisirs des expériences variées et riches en découvertes.

La diversité culturelle

Dans les grands centres urbains du Canada, les minorités visibles représentent plus de 50 p. 100 de la population. Selon un récent rapport de Hill Strategies, il est entendu que la diversité croissante de la société canadienne aura une grande incidence sur le paysage culturel du pays, tant du point de vue de la consommation que de la production culturelle. L'étude précise qu'une forte majorité de la population – 86 p. 100 des Canadiens et Canadiennes – s'intéresse à l'art des différentes cultures du Canada.

Les changements technologiques

Le Canada demeure un chef de file de la « nouvelle économie » – avec une infrastructure très développée et une population très « branchée ». On prévoit que les ventes par Internet atteindront au Canada 162 milliards de dollars américains d'ici 2006, ce qui est dix fois plus élevé qu'en 2002.

Le Musée connaît une augmentation considérable de sa fréquentation virtuelle. La technologie offre un éventail de possibilités telles que le cybercommerce et le cyberapprentissage auxquels fait de plus en plus appel le Musée. Mais la technologie pose aussi plusieurs défis en raison de son coût et de sa complexité, ainsi que de la hausse considérable des virus, du pourriel et d'autres intrusions technologiques.

Comment le public perçoit-il l'art ?

Plus de 90 p. 100 des Canadiens et Canadiennes croient qu'il est important pour les enfants de connaître les musées et que ceux-ci jouent un rôle précieux dans la compréhension des autres régions et cultures. Plus de 95 p. 100 des gens estiment que les musées contribuent à la qualité de vie et jouent un rôle important dans la présentation et l'explication des réalisations artistiques du Canada.

Les musées d'arts visuels du monde entier ont pour défi de trouver des façons novatrices d'attirer de nouveaux publics et de rehausser l'expérience de leurs visiteurs de manière à les inciter à fréquenter leur musée régulièrement et à défendre ses intérêts au sein de leur communauté. Une fois qu'une personne a décidé de visiter un musée, l'expérience doit être à la hauteur de ses attentes. Selon une récente étude américaine, plus l'expérience sera profonde, riche et positive, plus le désir d'accroître la participation à l'avenir et d'encourager d'autres personnes à fréquenter le musée sera fort.

INCIDENCE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE SUR LE MUSÉE

Le Musée a aussi la possibilité de favoriser un plus grand dialogue entre les gens de milieux culturels très variés tout en incarnant l'identité canadienne, conformément aux objectifs décrits dans le discours du Trône et par la ministre du Patrimoine canadien. La participation d'une société multiculturelle et plus diversifiée figure parmi les principales priorités du Musée, et celui-ci a pour mandat de rendre les œuvres d'artistes canadiens accessibles à tous les citoyens du pays ainsi qu'aux marchés de l'étranger.

Dans l'élaboration de ses plans d'avenir, le Musée prévoit qu'il lui faudra réduire davantage ses budgets en raison de sa situation financière de plus en plus difficile. Le Musée aura pour défi de cerner non seulement les économies à réaliser, mais aussi les façons novatrices d'accomplir sa mission et de contribuer aux programmes du gouvernement en dépit d'un budget à la baisse.

Si un certain optimisme est justifié, le contexte économique dans lequel le Musée devra fonctionner présente de nombreuses incertitudes. En effet, on prévoit que le financement du gouvernement diminuera tandis que les coûts de fonctionnement, d'immobilisations et d'acquisition d'œuvres d'art augmenteront. L'inflation exerce également une influence marquée sur les coûts de fonctionnement et les recettes prévues du Musée.

Par ailleurs, les changements profonds dans la démographie, la diversité et les connaissances technologiques de la population canadienne ainsi que dans la structure de la famille canadienne entraînent à la fois des défis et des possibilités pour le Musée. Le Musée sait qu'il doit intéresser un nouveau public plus jeune et plus diversifié, renforcer l'intérêt de ses visiteurs actuels et susciter des occasions pour les gens de tout âge de goûter, d'apprendre à connaître et d'apprécier l'art.

L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Trois enjeux clés influenceront sur la capacité du Musée d'atteindre ses objectifs : sa situation financière, ses ressources humaines et son besoin en locaux.

LES RESSOURCES FINANCIÈRES

La situation financière du Musée constitue le plus grand obstacle qui pourrait l'empêcher d'accomplir sa mission. Dans les récents plans d'entreprise, le Musée a précisé que, malgré ses efforts visant à réaffecter les fonds à l'interne et à obtenir des fonds privés en raison de l'accroissement de ses coûts, il aura besoin de l'aide du gouvernement pour assumer ses dépenses.

Chaque année, le Musée touche des crédits de un million de dollars destinés aux immobilisations, tandis que la satisfaction de ses besoins nécessite entre 3 et 4 millions de dollars annuellement. Les coûts de fonctionnement et d'entretien des installations du MBAC et du MCPC s'accroissent d'année en année. Afin de composer avec l'inflation et d'assumer les coûts de la rémunération et des avantages sociaux chaque année, le Musée a dû réduire les budgets consacrés aux expositions, au rayonnement électronique, à la programmation éducative, aux publications, à la gestion des collections, à l'acquisition de documents de recherche et à l'administration.

En 2003, un groupe de travail du Conseil du Trésor a admis que les crédits alloués au Musée devaient augmenter pour que celui-ci puisse assumer les coûts de ses installations. Cependant, à ce jour, aucuns nouveaux fonds n'ont été mis à la disposition du Musée, qui a d'ailleurs connu de nouvelles réductions de ses crédits. Malgré cela, le Musée a bon espoir que le gouvernement mettra en œuvre les recommandations du groupe de travail.

Comme le gouvernement ne prévoit pas aider le Musée, celui-ci devra réduire ses activités. Malgré le fait que sa taille sera réduite et qu'il présentera moins de programmes publics, le Musée s'engage à préserver sa mission fondamentale, à offrir le plus vaste accès possible à l'art et à l'éducation de grande qualité et à traiter justement ses employés.

LES BESOINS EN LOCAUX

Le Musée fait face à un grave manque d'espace, surtout pour sa programmation éducative, les expositions de sa collection permanente et l'entreposage d'œuvres d'art et de documents de recherche. Il est ainsi dépourvu d'un moyen essentiel d'intéresser un nouveau public et de susciter chez les jeunes Canadiens et Canadiennes un intérêt durable pour les beaux-arts; il commence à manquer d'espace pour entreposer ses collections et est de moins en moins capable de présenter ses œuvres canadiennes postérieures aux années 1950, surtout parce qu'il tente de représenter dans ses locaux toute la diversité du patrimoine en arts visuels du Canada.

L'ancien immeuble du Musée canadien de la guerre, sur la promenade Sussex, est maintenant vide. La cession de cet immeuble au Musée réglerait en bonne partie ses problèmes d'espace. L'édifice devra faire l'objet de travaux de rénovation importants et coûteux, que le gouvernement fédéral se verra obligé de financer en raison de la valeur historique et de l'emplacement de l'édifice. La cession immédiate de son intendance au Musée permettrait de réserver l'édifice pour les besoins de l'institution.

LES RESSOURCES HUMAINES

En 2004, le Musée a négocié avec l'AFPC une nouvelle convention collective de trois ans, rétroactive au mois de juin 2003. Les pourparlers ont commencé avec l'IPFPC, dont la convention collective se termine cette année.

Tant la direction que le personnel du Musée ont exprimé leur volonté de renforcer les communications et de trouver des moyens de collaborer pour résoudre les problèmes patronaux-syndicaux.

Récemment, le Musée a créé et doté le poste de directeur des ressources humaines afin de gérer plus efficacement le personnel.

La classification et la rémunération

Des représentants du Musée et de l'AFPC collaborent étroitement à l'élaboration d'un nouveau système de classification pour garantir que les descriptions de postes et les niveaux de classification reflètent l'évolution des responsabilités. Des efforts semblables seront déployés avec l'IPFPC et les employés non représentés afin d'assurer un traitement comparable pour tout le personnel du Musée.

Le maintien en poste et le recrutement

Pour faire face à sa situation financière, le Musée devra sans doute réduire la taille de son effectif. Il tentera, dans la mesure du possible, de gérer cette réduction par les départs à la retraite et d'autres départs volontaires.

Durant la période de planification, 28 p. 100 des employés pourront prendre leur retraite. Le Musée devra toutefois s'assurer qu'il peut maintenir l'effectif suffisant pour assurer le déroulement des activités nécessaires à l'accomplissement de son mandat. Il devra également faire face à la perte potentielle de la mémoire institutionnelle, voir au transfert des connaissances des employés quittant leur emploi, et assumer les coûts pouvant découler de la réduction de son effectif.

Malgré sa taille réduite, le Musée devra se doter d'une main-d'œuvre plus diversifiée s'il souhaite intéresser le plus grand nombre possible de groupes dans la société, ce qui constituera un autre défi.

Les bénévoles

Le Musée a toujours beaucoup compté sur les bénévoles dans un vaste éventail de programmes. Toutefois, selon une étude récente, cette situation est susceptible de changer bientôt en raison du temps qu'exige la gestion des bénévoles et du vieillissement des personnes qui donnent de leur temps au secteur des arts et de la culture.

INCIDENCE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE SUR LE MUSÉE

Le Musée espère que les travaux du groupe de travail du Conseil du Trésor lui permettront d'obtenir une aide financière pour combler le manque à gagner dans son budget d'immobilisations et pour compenser l'accroissement des coûts de fonctionnement de ses installations. Le Musée devra peut-être solliciter l'aide du gouvernement pour financer la mise en œuvre d'un nouveau système de classification.

Le Musée continuera de déployer beaucoup d'efforts afin d'obtenir des fonds additionnels du secteur privé. Pour ce faire, il a retenu les services d'un consultant pour l'aider à déterminer s'il existe des sources auxquelles il n'a pas puisé.

Le Musée collabore étroitement avec le ministère du Patrimoine canadien pour assurer la cession des anciennes installations du Musée canadien de la guerre et cherchera à obtenir un appui plus vaste à cet égard au début de la période de planification.

La capacité du Musée à atteindre les résultats est directement liée à la qualité de son personnel et à la manière dont il attire, maintient en poste et appuie ses employés tout en assurant leur perfectionnement. Pour conserver le niveau d'appui des bénévoles et refléter une société plus diversifiée, le Musée devra également trouver de nouvelles façons de constituer un groupe de bénévoles plus varié.

LE RENDEMENT

Le plan d'entreprise de la période débutant en 2004–2005 comprenait quatre objectifs clés. Dans l'ensemble, à la fin du troisième trimestre, tout indiquait que le MBAC et le MCPC atteindraient la plupart des objectifs clés de l'exercice. Les compressions budgétaires et la contribution du Musée à l'exercice de réaffectation de 2004–2005 du gouvernement ont entraîné certaines réductions des principales activités du Musée, le retard d'une exposition et l'annulation de certaines autres, l'imposition de nouveaux droits d'entrée et de frais de service ainsi qu'une réduction des dépenses d'administration et de formation du personnel. Le Musée prévoit terminer l'exercice avec un budget équilibré. Les points saillants du budget au 31 décembre 2004 figurent à la page 36.

LES QUESTIONS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Le Musée possède plusieurs forces, dont son personnel, sa magnifique collection d'art canadien et international, sa splendide architecture et sa réputation d'excellence, de savoir-faire professionnel et de créativité dans le domaine des expositions, des publications et de la programmation éducative.

Ces forces ont bien servi le public canadien dans les années passées. Elles ont permis au Musée de faire progresser les connaissances dans les beaux-arts au Canada et dans le monde, de rendre l'art et l'histoire de l'art accessibles aux Canadiens et aux Canadiennes, d'interpréter et de faire connaître les œuvres d'artistes canadiens au pays et à l'étranger et d'éduquer les Canadiens et Canadiennes qui visitent ses salles et consultent son site Internet.

Malgré les fortes pressions financières qu'il subit, le Musée est déterminé à poursuivre sur la voie de l'excellence et du leadership, ainsi qu'à exécuter sa mission de manière à intéresser et à éduquer la population canadienne dans tout le pays.

Pendant la période de planification, le Musée doit trouver des façons d'intensifier les affinités des Canadiens et Canadiennes avec l'histoire des beaux-arts du pays dans un contexte de réduction des ressources. De ce fait, le présent plan vise plus particulièrement les questions stratégiques suivantes :

TROUVER DES FAÇONS NOVATRICES DE REJOINDRE DE NOUVEAUX PUBLICS

Le Musée demandera l'aide de son personnel et d'intervenants externes pour définir des façons novatrices de conserver ses visiteurs actuels tout en attirant un public nouveau, plus vaste et plus diversifié.

MAINTENIR SA VIABILITÉ FINANCIÈRE

Le Musée examinera d'autres voies possibles pour accroître ses recettes à partir d'activités commerciales et de financement, et pour concevoir des stratégies qui lui permettront de réduire ses niveaux d'activités tout en conservant sa mission et ses valeurs fondamentales. Simultanément, le Musée continuera de solliciter l'appui du gouvernement pour alléger le fardeau financier lié à ses responsabilités de gestion de biens immobiliers.

RÉSOLURE LES BESOINS D'ESPACE ESSENTIELS À SA MISSION

Le Musée continuera à mettre en œuvre des mesures pour optimiser ses espaces d'entreposage actuels, tout en travaillant avec le ministère du Patrimoine canadien pour obtenir la cession des anciennes installations du Musée canadien de la guerre afin de répondre à ses besoins en locaux.

RENFORCER LE MILIEU DE TRAVAIL

Le Musée travaillera avec ses employés à l'élaboration d'une approche plus stratégique à la gestion des ressources humaines, à achever le nouveau système de classification et à améliorer les communications internes et les relations avec ses syndicats. Il demeurera également conscient des conséquences possibles qu'auront sur son personnel les mesures restrictives qu'il prendra à la suite des réductions budgétaires.

LES OBJECTIFS, LES STRATÉGIES ET LES MESURES DU RENDEMENT

Les sections précédentes décrivaient le contexte dans lequel le Musée fonctionnera dans un avenir prévisible.

La section qui suit présente :

- les principaux objectifs que le Musée s'est fixés pour orienter l'ensemble de ses stratégies, activités et plans opérationnels;
- les stratégies que le Musée entend poursuivre pour atteindre chacun de ses objectifs;
- les mesures du rendement de chacun des objectifs.

Étant donné la nature des activités du Musée, il n'est pas toujours possible de quantifier les mesures de rendement. Le Musée a néanmoins tenté d'adopter des mesures quantifiables qui, en combinaison avec des évaluations plus qualitatives, lui permettront d'examiner ses progrès et de montrer au conseil d'administration, au gouvernement et aux Canadiens et Canadiennes de quelle manière il a atteint ses objectifs.

Constituer un patrimoine contemporain et historique des arts visuels du pays et de l'étranger, préserver la collection pour les générations futures et être une ressource tant pour les spécialistes de l'histoire de l'art que pour le grand public, telles sont les activités au cœur de la mission du Musée.

Ces dernières années, le gouvernement a augmenté le budget d'acquisitions du Musée à 8 millions de dollars, ce qui a permis à celui-ci d'acquérir des œuvres d'art d'une valeur qu'il ne pouvait auparavant se permettre.

OBJECTIF 1

Acquérir, préserver, documenter et étudier des œuvres anciennes et contemporaines, nationales et étrangères, afin de bien illustrer le patrimoine canadien en arts visuels

STRATÉGIE 1

Acquérir des œuvres d'art de grande qualité

Les conservateurs du Musée chercheront des œuvres d'art de la plus grande qualité et dans le meilleur état de conservation possible afin d'enrichir la collection du Musée et d'en combler les lacunes. La politique d'acquisitions, qui fixe les priorités du Musée en matière de collection, fera l'objet d'un examen et d'une mise à jour en 2005. Le Musée continuera ses démarches en vue d'obtenir des fonds du secteur privé pour l'acquisition d'œuvres d'art.

Indicateurs de rendement :

Les acquisitions seront toutes sans exception conformes à la politique d'acquisitions du Musée. Les contributions et les dons privés augmenteront.

STRATÉGIE 2

Conserver et protéger les collections nationales et les prêts d'œuvres d'art au Musée

L'état et l'intégrité des œuvres seront vérifiés tous les ans. Une stratégie sera adoptée pour améliorer la documentation et la gestion de la collection des arts médiatiques. L'accès aux réserves sera surveillé.

Indicateurs de rendement :

Les systèmes du Musée assureront un contrôle physique complet de toutes les œuvres d'art en tout temps. La vérification annuelle du système de gestion des collections sera effectuée. Les œuvres exposées ou prêtées (environ 4 000 par année) seront toutes examinées et traitées au besoin. D'autres œuvres seront traitées si le temps et les fonds le permettent (objectif : 42 œuvres par année d'ici la fin de la période de planification).

STRATÉGIE 3

Faire des recherches et documenter les collections du MBAC et du MCPC et des œuvres qu'on prête au Musée

Les conservateurs entreprendront des travaux de recherche, publieront leurs résultats et continueront d'enquêter sur les œuvres dont la provenance pendant les années de guerre est incertaine. Les recherches sur la collection permanente seront publiées dans des catalogues d'exposition et dans la série de publications sur la collection de dessins et d'estampes du Musée, et la précision et l'exhaustivité de la documentation sur la collection seront améliorées. Davantage de possibilités de bourse seront offertes. La durée et le montant

maximal des bourses seront accrus afin d'attirer des candidats de plus haut niveau au Programme de bourses. Enfin, le Musée intensifiera ses activités de financement auprès du secteur privé.

Indicateurs de rendement :

Au moins une publication scientifique portant sur la collection permanente sera produite tous les deux ans. Le nombre d'articles, de documents et de conférences sera maintenu. Entre 2 000 et 2 500 imprimés seront ajoutés à la Bibliothèque chaque année. Les bourses dotées passeront de deux à cinq pendant la période de planification.

Par leurs expositions, leurs publications et leurs programmes éducatifs et électroniques, le MBAC et le MCPC s'efforcent d'intéresser un public aussi vaste que possible. En raison de sa situation financière, le Musée réduira le nombre d'expositions qu'il présente. Malgré cela, le Musée s'engage à conserver la qualité de ses installations et de ses expositions ainsi que sa capacité à attirer un public très vaste et diversifié, tant au Canada qu'à l'étranger.

OBJECTIF 2

Favoriser la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels chez les Canadiens et les Canadiennes, et faire connaître les collections tant au Canada qu'à l'étranger

STRATÉGIE 1

Concevoir des façons novatrices d'attirer des publics nouveaux et plus diversifiés, et améliorer l'expérience des visites au Musée

Le Musée compte faire participer le personnel, les bénévoles et des parties prenantes externes à l'élaboration de méthodes novatrices qui lui permettront d'augmenter le nombre de visiteurs et d'élargir son public. Il prendra des mesures afin d'attirer des Canadiens et Canadiennes de tous les âges, provenant de tous les milieux culturels et ayant des besoins physiques de toutes sortes. Ces mesures comportent notamment l'acquisition d'œuvres d'art particulières ainsi que l'organisation d'expositions et de programmes éducatifs ciblés.

Indicateurs de rendement :

Le Musée analysera les commentaires des visiteurs et comptabilisera le nombre de visites et de visites répétées ainsi que l'utilisation des audioguides multilingues. Les résultats ainsi obtenus l'aideront à élaborer sa stratégie.

STRATÉGIE 2

Offrir un remarquable programme d'expositions et d'installations

Le Musée mettra à jour son plan d'expositions pour continuer de respecter son engagement à offrir un programme d'expositions de grande qualité dans un contexte où l'économie et les tendances démographiques changent constamment.

Indicateurs de rendement :

Les expositions seront conformes à la politique d'exposition du Musée, selon laquelle les programmes d'expositions doivent être équilibrés, refléter l'ampleur des collections et favoriser la connaissance et l'appréciation de l'histoire de l'art. Le Musée surveillera de près dans quelle mesure les données de fréquentation respectent les prévisions annuelles et les expositions contribuent à ce que le Musée réussisse à attirer de nouveaux visiteurs.

STRATÉGIE 3

Présenter la collection nationale dans tout le Canada et rehausser la visibilité de l'art canadien à l'étranger

Le Musée fera la promotion de l'art canadien à l'étranger, surtout de l'art contemporain, grâce à la présentation d'expositions à l'extérieur du Canada et à sa participation en tant que partenaire à la gestion de l'exposition au Pavillon du Canada à la Biennale de Venise. Le Musée évaluera les résultats de l'enquête auprès des clients de 2004 sur le programme d'expositions itinérantes et déterminera quels changements au programme devraient en découler. L'accès en ligne sera amélioré et la numérisation de la collection se poursuivra. La promotion de la Bibliothèque du Musée et de ses ressources archivistiques ainsi que l'accès à celles-ci seront accrus.

Indicateurs de rendement :

Le Musée montera cinq expositions à l'étranger, maintiendra le nombre de ses prêts entre 800 et 1 200 œuvres par année et créera 3 000 fichiers numériques tous les ans. Il comptabilisera également le nombre de fois où le public et les spécialistes bénéficieront des fonds de la Bibliothèque et des Archives. Le nombre de visiteurs répartis selon les régions, de visites virtuelles et de participations aux programmes spéciaux correspondra aux prévisions faites aux pages 22, 23 et 24.

STRATÉGIE 4

Offrir un remarquable programme d'édition à l'appui du programme d'expositions

Le programme comprend de la recherche, des catalogues d'exposition, des documents électroniques et des brochures. Le Comité d'examen des publications continuera de veiller à ce que toutes les propositions de publications soient conformes à la politique des publications.

Indicateurs de rendement :

La qualité d'une publication sera jugée pertinente d'après les critiques des pairs et la capacité d'intéresser des coéditeurs et de susciter des ventes, selon la nature de la publication.

STRATÉGIE 5

Offrir un riche programme d'activités éducatives

Le Musée continuera d'optimiser l'influence des programmes scolaires et publics ainsi que d'autres de ses programmes, y compris CyberMuse.

Indicateurs de rendement :

La participation aux programmes éducatifs sera mesurée d'après le nombre d'élèves y prenant part, sur place et dans les écoles, et le nombre d'audioguides utilisés. Le Musée demandera aux enseignants de lui faire part de leur degré de satisfaction à l'égard de ses programmes éducatifs.

Fréquentation des programmes pour la famille et les jeunes

	Initiales 2004-2005	Révisées 2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Nombre de programmes	250	250	250	275	275	275	275
Participants à Artissimo et aux Dimanches en famille	12 000	12 000	12 000	12 500	12 500	12 500	12 500
Participants aux activités organisées par le Musée	800	800	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Nombre total de participants	12 800	12 800	13 000	13 500	13 500	13 500	13 500

Fréquentation des programmes adaptés

	Initiales 2004-2005	Révisées 2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Nombre d'activités	100	100	100	100	100	100	100
Participants aux visites guidées	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300

Le Musée continuera d'améliorer ses méthodes de gestion pour les finances, l'administration, la gouvernance et les ressources humaines. Simultanément, il déploiera tous les efforts voulus pour accroître les recettes nettes découlant de ses activités commerciales et de financement.

OBJECTIF 3

Assurer l'orientation et la surveillance; accroître et administrer efficacement les ressources

STRATÉGIE 1

Renforcer la gouvernance

Le Musée élaborera un processus de planification intégrée pour s'assurer que la planification générale influe sur toutes les activités de l'organisme et se reflète dans les évaluations et les objectifs de rendement des employés. Les processus de planification et d'évaluation du Musée et de son budget continueront d'être renforcés et améliorés. La mise en œuvre du plan de vérification quinquennal se poursuivra et on en suivra l'évolution. Un nouveau cycle d'examen des politiques générales commencera en 2006-2007.

Indicateurs de rendement :

Les politiques du Musée seront bien comprises de tous les employés et suivies à tous les paliers de l'institution. L'information transmise au conseil d'administration sera significative et pertinente. Les problèmes et les risques seront cernés et des mesures d'atténuation seront prises.

STRATÉGIE 2

Renforcer le milieu de travail au MBAC et au MCPC

Le cadre de gestion des ressources humaines sera mis au point et des politiques clés seront mises en œuvre, lesquelles régiront entre autres la classification, la formation, l'évaluation du rendement et la reconnaissance du personnel. Le Musée réalisera des enquêtes périodiques auprès des employés et sollicitera l'appui financier du gouvernement pour mettre en place son nouveau système de classification.

Indicateurs de rendement :

La mise en place du cadre de gestion des ressources humaines sera achevée au début de la période de planification. Le Musée examinera les résultats des enquêtes auprès des employés et réalisera le plan d'action élaboré à la suite de la vérification de la gestion des ressources humaines effectuée en 2004.

STRATÉGIE 3

Augmenter et élargir les sources de recettes du Musée

Optimiser l'approche et la capacité de production de recettes du Musée à l'aide des résultats de l'étude externe en cours, laquelle examine les nouvelles sources de recettes potentielles et les façons d'accroître le rendement des activités de production de recettes existantes.

Indicateurs de rendement :

Les prévisions en matière de recettes gagnées et de financement seront respectées et les recettes nettes seront optimisées.

STRATÉGIE 4

Assurer le fonctionnement efficace et efficient du Musée

Les politiques et les méthodes opérationnelles pourront être consultées sur InfoMuse. Tous les documents d'information sur le Musée seront évalués et une stratégie de conservation ou d'élimination sera mise en œuvre. L'information sur les collections sera mise à la disposition des usagers internes et externes en temps opportun; de nouveaux modules MultiMimsy seront ouverts et la conversion de MultiMimsy à Mimsy XG sera effectuée. Enfin, le Musée mettra au point une stratégie d'entretien et de croissance des systèmes de technologie et conclura, en 2005, un contrat avec un fournisseur de services alimentaires du secteur privé.

Indicateurs de rendement :

Les politiques internes seront communiquées clairement. Le système de gestion des collections répondra aux besoins de fonctionnement et servira d'appui aux activités du Musée grâce à l'ouverture, au besoin, de nouveaux modules et à la mise à jour des dossiers. L'information sera gérée comme une ressource organisationnelle. Le nouveau contrat de services alimentaires permettra au Musée d'augmenter ses recettes.

Pour répondre aux besoins des personnes vivant avec un handicap, le Musée terminera les dernières étapes de ses projets visant à assurer la pleine accessibilité de ses installations. Il garantira également la protection des œuvres d'art qui lui ont été confiées, qu'elles soient exposées ou en réserve.

OBJECTIF 4

Assurer, pour la préservation et l'exposition des collections nationales, un lieu sûr et adéquat qui soit facilement accessible au public

STRATÉGIE 1

Protéger les collections et la propriété intellectuelle; assurer un milieu sécuritaire pour le personnel et les visiteurs

Le Musée assurera une meilleure protection des œuvres exposées et en réserve en utilisant davantage de caméras et d'appareils d'enregistrement vidéo. Le personnel fera des copies de sauvegarde des systèmes d'information électronique, qui seront tenus à jour. Les installations continueront d'être inspectées afin d'y déceler tout problème de sécurité. Le personnel sera formé pour répondre efficacement aux urgences en matière de santé et de sécurité.

Indicateurs de rendement :

Les actes de vandalisme et les vols commis ainsi que les blessures subies par les visiteurs ou le personnel seront consignés par écrit. L'installation des systèmes de surveillance sera achevée d'ici 2007–2008. Si une situation de crise survient, comme celle d'une panne d'électricité généralisée, un bilan sera dressé après coup pour s'assurer que les plans d'urgence sont efficaces. Une évaluation externe de la sécurité du réseau de TI sera réalisée deux fois par année et des rapports sur les mesures prises par suite de transmissions de virus et d'autres intrusions seront établis.

STRATÉGIE 2

Veiller à ce que les installations soient sécuritaires, accessibles et adéquates pour les visiteurs et le personnel et pour l'entreposage des collections

Une stratégie quinquennale sera élaborée et mise en œuvre afin d'optimiser l'utilisation des espaces d'entreposage. Le gouvernement sera sollicité pour financer l'expansion des salles d'exposition et d'entreposage. Les problèmes d'entretien urgents seront réglés. Le Musée sera pleinement accessible aux personnes handicapées.

Indicateurs de rendement :

Les problèmes de financement associés au fonctionnement et au renouvellement de l'infrastructure de l'immeuble ainsi qu'aux besoins en locaux seront résolus. Les travaux d'entretien seront terminés selon les calendriers et les budgets prévus. Toutes les portes d'accès aux salles d'exposition seront automatisées d'ici la fin de 2006–2007.

PLAN FINANCIER ET BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

Le plan financier de 2005–2006 à 2009–2010 est fondé sur les crédits du Musée, tels qu'approuvés dans le Budget principal des dépenses de 2004–2005.

CHANGEMENTS DANS LA PRÉSENTATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Le plan financier comporte deux changements importants à la présentation de l'information financière : le premier vise à refléter la nouvelle structure d'activités du Musée, et le second, à tenir compte de l'adoption de la comptabilité d'exercice pour toutes les opérations. Le plan comprend également des détails sur les dépenses en immobilisations que le Musée compte effectuer au cours de la période de planification.

LA NOUVELLE STRUCTURE D'ACTIVITÉS

L'adoption par le Musée d'une nouvelle architecture d'activités de programme (AAP) s'est faite en consultation avec les autres musées nationaux, qui emploieront tous une même structure de planification et d'information. En vertu de l'AAP, les activités du Musée sont regroupées en quatre catégories : collection, rayonnement, installations et gestion intégrée, tel que décrit dans le présent plan d'entreprise. Les résultats financiers de 2003–2004 et le budget de 2004–2005 ont été reformulés en fonction de la nouvelle structure.

LA COMPTABILITÉ D'EXERCICE

Quoique le Musée utilise les principes de la comptabilité d'exercice pour toutes ses opérations depuis 1990, le gouvernement du Canada a jusqu'à récemment appliqué la méthode de la comptabilité de caisse. Ainsi, les plans d'entreprise du Musée présentaient l'information financière des exercices précédents selon une comptabilité d'exercice, mais celle des exercices en cours et futurs, selon une comptabilité de caisse. Cette année, en raison de deux modifications, le Musée devra présenter l'information financière courante et future selon une comptabilité d'exercice : la capitalisation de son immeuble et le financement limité de son plan d'immobilisations.

La capitalisation de l'immeuble

Lors de l'inauguration du Musée en 1988, le coût original des installations sises au 380, promenade Sussex s'établissait à 150 990 000 \$. Jusqu'ici, ce montant n'était pas indiqué dans les livres comptables. Si les immobilisations comprenaient les rénovations à l'édifice, elles en excluaient la valeur. Les états financiers vérifiés du Musée précisaient que l'édifice appartenait au gouvernement du Canada.

Avec l'adoption de la comptabilité d'exercice complète, le gouvernement a inscrit la valeur comptable nette de l'édifice dans les livres du Musée pour la première fois en 2003–2004. Au cours du dernier exercice, le Secrétariat du Conseil du Trésor a décidé que tous les musées nationaux, y compris le Musée des beaux-arts du Canada, devraient inscrire rétroactivement leurs édifices dans leurs livres comptables respectifs à 2003–2004.

L'inclusion de la valeur comptable de l'édifice n'aura aucun effet réel sur les résultats financiers nets, mais elle accroîtra de 3,76 millions de dollars les crédits déclarés du Musée et les coûts de ses installations pour les 27 prochaines années jusqu'à l'amortissement complet de l'édifice. L'augmentation a été incluse dans la présentation de l'information financière afin d'indiquer la valeur comptable nette de l'édifice au début de 2003–2004.

Le financement du plan d'immobilisations

De 2001–2002 à 2003–2004, le gouvernement a versé pour les immobilisations une subvention ponctuelle de 8,76 millions de dollars, et un financement de l'ordre de un million de dollars par année a été approuvé afin de répondre aux besoins futurs en capital. La subvention unique de 8,76 millions de dollars est maintenant épuisée et le Musée ne dispose que de un million de dollars pour entreprendre les travaux de rénovation de 3 à 4 millions de dollars nécessaires chaque année. Dans une de ses recommandations du rapport préliminaire, le groupe de travail du Conseil du Trésor a demandé à ce que le Musée reçoive des fonds supplémentaires; en l'absence d'une réponse au rapport préliminaire du groupe de travail, le Musée ne pourra remplacer des éléments importants de ses installations en temps opportun et de manière rentable.

LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT

LES RÉSULTATS PRÉVUS EN 2004–2005

Les crédits seront légèrement inférieurs aux prévisions pour 2004–2005 en raison de l'exercice de réaffectation des dépenses du gouvernement. Pour arriver à fournir la contribution nécessaire, le Musée a dû prendre des mesures difficiles, c'est-à-dire réduire ses dépenses et trouver des moyens de produire des recettes, notamment en annulant et en reportant des expositions et en imposant des droits d'entrée. Le Musée a épuisé sa réserve pour éventualités afin de compenser le manque à gagner attribuable au ralentissement continu de la fréquentation touristique. Néanmoins, le Musée prévoit déposer un budget équilibré à la fin de l'exercice.

LES ANNÉES À VENIR

Par suite du ralentissement du tourisme, le Musée ne projette qu'une légère hausse de ses recettes. Outre le financement pour les salaires, qui sera obtenu cette année et qui couvrira seulement 60 p. 100 de l'augmentation réelle des salaires et des avantages sociaux, le Musée ne recevra aucune aide du gouvernement pour assumer la hausse des prix. Puisqu'une grande portion de son budget est fixe, il n'aura pas d'autre choix que de redistribuer le financement chaque année pour faire face à l'augmentation des coûts liés aux installations et à la sécurité. Le Musée doit réduire ses activités et son effectif s'il souhaite continuer à déposer un budget annuel équilibré. Même s'il doit procéder à ces réductions, il continuera de remplir sa mission et d'offrir une excellente programmation.

LE PLAN D'IMMOBILISATIONS

Le plan d'immobilisations de 2005–2006 à 2009–2010 comprend cinq stratégies d'investissement :

- Maintenir des installations sûres et sécuritaires et garantir la protection des biens du Musée;
- Fournir des installations adéquates à la préservation et à l'exposition de la collection, ainsi qu'à la prestation d'autres programmes relevant de la mission du Musée;
- Veiller à ce que les installations soient facilement accessibles au public et au personnel;
- Améliorer l'efficacité opérationnelle des biens immobilisés;
- Gérer une utilisation efficace et efficiente des espaces disponibles dans les installations du MBAC.

Au cours de l'élaboration du plan d'immobilisations, les projets ont été classés en fonction de leur priorité dans sept secteurs opérationnels : l'enveloppe des bâtiments de la promenade Sussex, la présentation et l'entreposage des œuvres d'art, les aires publiques, les locaux d'entretien, les systèmes mécaniques et électriques, le Musée canadien de la photographie contemporaine et l'entretien du pavillon du Canada à Venise. Ces catégories ont servi à évaluer le risque lié à l'approbation, au retard ou au rejet des projets.

Les projets ont été classés selon un ordre de priorité. Ainsi, les projets directement liés à la mission du MBAC et aux risques immédiats de santé et de sécurité tant pour le public que pour le personnel du Musée figurent au premier rang. Le deuxième rang a été attribué

aux projets qui visent les préoccupations de santé et de sécurité, mais qui ne présentent pas de risque immédiat, ainsi qu'aux projets directement liés à la mission du Musée, mais qui peuvent être reportés sans compromettre celle-ci. Les projets de troisième rang sont ceux qui, de par leur nature, n'exigent pas d'intervention immédiate ou pour lesquels une solution de remplacement existe.

LE PLAN D'IMMOBILISATIONS DE 2005–2006

Le plan d'immobilisations cible des projets de premier rang liés aux installations dont la valeur totalise 1,5 million de dollars, ce qui dépasse les fonds disponibles. Le Musée fait face à des choix difficiles, mais il continuera certainement de reporter les 2 millions de dollars requis chaque année pour remplacer les fenêtres des bâtiments de la promenade Sussex, ainsi que l'investissement supplémentaire de un million de dollars dans des projets liés aux installations en 2006–2007, tels que le remplacement des mécanismes de contrôle désuets des ascenseurs et l'entretien et le nettoyage des conduits d'air. Parmi les projets clés qui seront mis de l'avant en 2005–2006, mentionnons la dernière phase du remplacement de la toiture, les travaux d'amélioration de l'accessibilité du MCPC et l'installation de rayons d'entreposage supplémentaires.

LES ANNÉES À VENIR

Au fur et à mesure que les installations vieilliront, le besoin en matière d'entretien, de réparations et de modernisation s'accroîtra, ce qui aura pour effet d'aggraver considérablement la situation financière du Musée. Parmi les projets essentiels au maintien non seulement des conditions ambiantes, mais aussi de la santé et de la sécurité des visiteurs et des employés, notons le remplacement des appareils de traitement de l'air en fonction de leur durée de vie utile et de nombreuses fenêtres du Musée. Ce projet a déjà été repoussé; le reporter au-delà de 2007–2008 aurait de graves conséquences pour le Musée.

En 2006–2007, le Musée prévoit un manque à gagner de 2 millions de dollars entre ses besoins en immobilisations et les niveaux de référence approuvés. Le manque à gagner atteindra 5,5 millions de dollars en 2007–2008 et 12 millions de dollars en 2009–2010, à mesure que les projets seront reportés.

RAPPORT SUR LES OBJECTIFS

Les points saillants des résultats atteints au 31 décembre 2004 sont décrits ci-dessous.

OBJECTIF 1

Acquérir, préserver, documenter et étudier des œuvres anciennes et contemporaines, nationales et étrangères, afin de bien illustrer le patrimoine canadien en arts visuels

STRATÉGIE 1

Acquérir des œuvres d'art de grande qualité

Au 31 décembre, 368 acquisitions d'œuvres (239 par le MBAC et 129 par le MCPC) étaient en suspens ou avaient été approuvées. Certaines de ces œuvres sont des exemples exceptionnels d'art canadien historique, d'art inuit et des Premières Nations et d'art canadien contemporain, ainsi que de photographies historiques, de dessins, de peintures et

d'estampes de grands maîtres européens. Toutes les œuvres ont été obtenues conformément à la politique d'acquisitions du Musée. Grâce aux contributions privées, 75 000 \$ ont été ajoutés au budget d'acquisitions du Musée en 2004–2005.

STRATÉGIE 2

Conserver et protéger les collections nationales et les prêts d'œuvres d'art au Musée

Au MBAC, toutes les œuvres figurant au programme de prêts, exposées ou que le Musée envisage d'acquérir ont été examinées, puis traitées au besoin. Au 31 décembre, un total de 907 œuvres (dont 767 de la collection permanente) avaient été traitées. Pour donner suite à une recommandation formulée dans la vérification de l'inventaire des collections de 2003–2004, le Musée a entrepris l'inventaire complet des 7 000 pièces de la collection d'orfèvrerie. En prévision de la vérification de l'inventaire de 2004–2005, le MCPC a achevé la documentation de l'emplacement précis de ses 17 000 œuvres de la collection d'épreuves.

STRATÉGIE 3

Faire des recherches et documenter les collections du Musée et du MCPC

Les conservateurs du Musée ont publié le fruit de leur recherche à l'appui de la collection permanente, des expositions et de l'avancement de l'histoire de l'art pendant la période visée. Parmi ces documents figurent *Dessins français dans les collections canadiennes*, la troisième d'une série de catalogues sur la prestigieuse collection de dessins et d'estampes du Musée, des catalogues pour les principales expositions, le volume IV de la *Revue du Musée des beaux-arts du Canada* et de nombreux articles publiés dans des revues savantes.

La Bibliothèque a fait l'acquisition d'une collection complète de livres illustrés par l'artiste canadien Charles W. Jefferys, a reçu en don des collections d'ouvrages importants rédigés par des historiens de l'art, y compris Clifford Brown et Bruce Russell, et a reçu d'importantes collections archivistiques des artistes canadiens Alex Colville et Lynne Cohen. Dans ses efforts pour favoriser les travaux d'érudition poussés, le Musée a accordé sept bourses de recherche pendant l'année scolaire 2004–2005, dont deux ont été dotées (on prévoit que ce nombre s'élèvera à cinq au cours de la période de planification). Grâce aux fonds initiaux versés par sa Fondation, le Musée a entrepris un projet pluriannuel spécial visant à mettre en œuvre un outil d'accès par sujet aux collections du MBAC et du MCPC.

OBJECTIF 2

Favoriser la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels chez les Canadiens et les Canadiennes, et faire connaître les collections tant au Canada qu'à l'étranger

STRATÉGIE 1

Offrir un remarquable programme d'expositions et d'installations

Le programme d'expositions de 2004–2005 a été conçu de façon à mettre en valeur le travail d'artistes canadiens et de l'étranger de divers milieux, œuvrant dans diverses techniques et à différentes époques. À la fin de l'année civile de 2004, le MBAC avait inauguré six expositions dans la région de la capitale nationale : *La Grande Parade. Portrait de l'artiste en clown*, qui explorait le monde du cirque grâce à des tableaux, des sculptures, des photographies et des vidéos d'artistes du XVIII^e siècle à nos jours; *Dessins français dans les*

collections canadiennes, qui comprenait près de 100 dessins français historiques; *Hommage à Jean Paul Lemieux*, en l'honneur du centenaire de la naissance de Jean Paul Lemieux; *Matière multiforme. Art et identité en Afrique*, organisée par le Museum of African Art de New York; et *Dents et défenses*, une exposition d'art inuit.

Au cours de la même période, le MCPC a présenté trois expositions d'œuvres de photographes canadiens contemporains : *John Massey. La maison que Jack a bâtie*, *Susan McEachern. Multiplicité de sens* et *Phil Bergerson. Éclats d'Amérique*.

Le Musée a conçu des catalogues, des documents explicatifs et un large éventail de programmes éducatifs et publics en complément de ses expositions afin d'accroître la compréhension et l'appréciation de l'art par les visiteurs. La fréquentation durant les mois d'été a été inférieure aux prévisions en raison d'un ensemble de facteurs; toutefois, les visiteurs se sont dits très satisfaits des services et des programmes offerts par le Musée.

STRATÉGIE 2

Offrir un remarquable programme d'édition

Le Musée a produit des catalogues pour les principales expositions. Le catalogue de l'exposition *Une manière élégante. L'art de Parmigianino*, saluée par la critique et prêtée au Frick Collection de New York, a été reconnu à l'échelle internationale pour sa qualité et sa contribution à l'histoire de l'art. Par ailleurs, le Musée a publié les numéros d'été, d'automne et d'hiver de *Vernissage* et le programme pour les élèves et les enseignants 2004–2005 d'Éducation et programmes publics. Au cours de cette période, le Musée a commencé la préparation du catalogue *Léonard de Vinci, Michel-Ange et la Renaissance à Florence*, qui sera copublié avec la Yale University Press de Londres, et a achevé les catalogues *ItuKiagâta! Sculptures inuites de la collection du Groupe Financier Banque TD* et *Les années soixante au Canada*.

STRATÉGIE 3

Offrir un riche programme d'activités éducatives

Le nombre de participants aux programmes conçus pour les élèves et les enseignants, qui était de 63 568 cette année, a dépassé de presque 9 000 personnes celui de l'an dernier à la même période. Dans leurs évaluations, les enseignants ont indiqué qu'ils ont été très satisfaits des programmes présentés tant au MBAC qu'au MCPC. Dans le cadre des programmes *Vive les arts* et *Looking at Pictures*, des bénévoles font connaître les beaux-arts à plus de 25 000 élèves de la première à la sixième année, de la fin d'octobre à la mi-juin chaque année. Parmi les activités organisées pour le programme éducatif de l'été figuraient les camps de jour au MBAC et au MCPC, remplis à pleine capacité, une série de conférences, une série cinématographique, des ateliers bout'choux, des ateliers pour la famille et les adolescents, ainsi que des spectacles sur la Plaza, à l'Amphithéâtre et dans le Grand Hall.

Le MCPC a été l'hôte d'une diffusion Web en direct, accessible par CyberMuse et le Musée virtuel du Canada, portant sur l'histoire technique de la photographie et présentant des œuvres de la collection du MCPC et des entrevues avec les artistes.

Le MBAC et le MCPC ont également présenté de nombreuses causeries, conférences et séances conçues pour les adultes intéressés à en savoir plus sur les arts, à rencontrer les conservateurs du Musée, à rencontrer les artistes contemporains et à réaliser leurs propres œuvres. En outre, le Musée a produit une version pour adultes et une version pour enfants de l'audioguide de l'exposition *La Grande Parade*, et le MCPC a offert pour la première fois un audioguide sur l'exposition d'œuvres contemporaines *John Massey*.

STRATÉGIE 4**Attirer un public plus diversifié**

Le Musée a lancé une multitude d'initiatives pour attirer des publics d'âges et de milieux culturels différents. En voici quelques-unes : *Matière multiforme. Art et identité en Afrique*, offrant une programmation spéciale sur la culture, l'art, les modes vestimentaires et le théâtre de l'Afrique (en complément de l'exposition); cinq ateliers organisés en collaboration avec Amnesty internationale et qui traitent des œuvres d'art réalisées sur le thème des droits de la personne et du militantisme; et un atelier pour toute la famille intitulé *Voix discordantes*, qui étudie à fond les questions d'identité, de race, de colonialisme et d'injustice. De plus, le Musée a effectué un examen détaillé de sa programmation pour les personnes ayant un handicap et a réalisé des projets pilotes de visites auditives et tactiles des salles d'exposition de l'art canadien à l'intention des personnes aveugles et malvoyantes.

Des entrevues menées au Musée ont permis de connaître la diversité du public actuel de l'institution. Elles ont en effet révélé que les nouveaux visiteurs proviennent en général des régions à l'extérieur du Québec et de l'Ontario, sont plus jeunes que les visiteurs habituels du Musée et que 24 p. 100 d'entre eux parlent une autre langue que le français ou l'anglais.

STRATÉGIE 5**Accroître l'accessibilité des collections nationales dans tout le Canada et rehausser la visibilité de l'art canadien à l'étranger**

Le Musée a présenté ses expositions à 19 endroits au Canada (provinces et territoires) et à l'étranger. Il prévoit que ce nombre atteindra 31 d'ici la fin de l'exercice. Les expositions itinérantes du MBAC et du MCPC ont été présentées dans neuf grandes villes et dans neuf collectivités plus petites, dont Kleinberg, Prince George, Oakville, Owen Sound, Thunder Bay, Shawinigan et Sackville. Le Musée a effectué une enquête pour recueillir des commentaires sur son programme d'expositions itinérantes, et bien que les résultats fassent toujours l'objet d'analyses, il semble que dans l'ensemble, le programme est très apprécié.

L'exposition *Tom Thomson*, organisée conjointement par le MBAC et le Musée des beaux-arts de l'Ontario, a été présentée au Musée de l'Ermitage en Russie, de septembre à novembre 2004. L'exposition du MBAC intitulée *Une manière élégante. L'art de Parmigianino* a fracassé tous les records de fréquentation précédents lorsqu'elle a été présentée à la Frick Collection de New York. Par ailleurs, au nom du partenariat organisateur fédéral formé par le Conseil des Arts du Canada, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et le Musée des beaux-arts du Canada, le Musée sera responsable de la représentation canadienne à la Biennale de Venise en 2005.

Le Musée prévoit respecter ses objectifs annuels de 800 à 1 200 prêts d'œuvres; au cours des neuf premiers mois de l'année, le Musée a prêté un total de 839 œuvres à des expositions organisées par d'autres musées. Il a également accru l'accessibilité de l'information sur sa collection en ligne grâce à des outils électroniques comme CyberMuse, l'Art Museum Image Consortium (AMICO), Rescol et le Réseau d'information sur le patrimoine du Canada (Artefacts Canada). Toutes les prévisions de fréquentations virtuelles ont été atteintes et même dépassées à ce jour.

STRATÉGIE 6**Accroître les partenariats et la collaboration avec les autres institutions et musées d'art canadiens**

Le Musée continue à collaborer largement avec de nombreuses institutions patrimoniales et artistiques, surtout au pays mais également à l'étranger. Cette année, il a participé à des expositions présentées à Vancouver, à Québec, à Toronto, à Edmonton et à Shawinigan. Le personnel du MBAC et du MCPC a visité des institutions canadiennes dans 38 villes – dans toutes les provinces et au Yukon – pour animer des visites et donner des exposés, participer à des conférences et à des tables rondes, superviser le montage d'expositions et rencontrer des artistes de ces régions ainsi que le personnel des musées.

STRATÉGIE 7**Jouer un rôle de chef de file dans le renforcement de la capacité des institutions du secteur des arts dans tout le pays**

En 2004, le Musée a bénéficié des services de douze stagiaires bénévoles, de quatre stagiaires payés par la Banque TD, de trois stagiaires rémunérés par la Banque Royale du Canada et de deux employés embauchés pour des projets spéciaux et payés par la Fondation du Musée. La Banque Royale et la Banque TD ont alloué des fonds au programme de stages du Musée, ce qui a permis à celui-ci d'offrir annuellement quatre stages payés pour une période de cinq ans. Un programme organisé par le Musée pour donner une formation dans les techniques de planification et d'exécution sécuritaires de la manutention d'artefacts fragiles ou lourds a attiré des participants des Archives nationales du Canada, de l'Institut canadien de conservation, du Musée canadien des civilisations et du Glenbow Museum. Le programme des conférenciers compte accueillir huit invités au cours de la période de planification.

OBJECTIF 3

Assurer l'orientation et la surveillance; accroître et administrer efficacement les ressources

STRATÉGIE 1**Renforcer la gouvernance**

Le plan actuel renforce les indicateurs de rendement et l'analyse environnementale. Le Musée a organisé des séances d'information et d'orientation à l'intention des employés pour qu'ils puissent mieux communiquer et comprendre tous les aspects de l'exercice de planification générale. En outre, le comité directeur du Musée travaille actuellement à mettre au point une nouvelle méthode pour informer le conseil d'administration du rendement de l'institution. Cette nouvelle façon de faire, qui vise à améliorer l'organisation et à rendre les communications plus claires, est prévue pour 2005–2006.

Le Musée a entrepris une évaluation globale de tous les risques qui pourraient influencer sur sa capacité d'atteindre ses objectifs et conçu un plan de vérification quinquennal qui prévoit des mécanismes pour rendre compte au conseil d'administration tous les six mois de la mise en œuvre de chaque recommandation des vérificateurs. Afin de préparer l'Examen spécial de 2004–2005 de la vérificatrice générale, la direction a également fourni au conseil un bilan détaillé de l'Examen spécial de 1999 et des vérifications effectuées en 2002–2003 et en 2004–2005. Toutes les politiques du Musée doivent avoir été examinées et mises à jour avant la fin de la période de planification de 2005–2006.

STRATÉGIE 2**Renforcer le milieu de travail au MBAC et au MCPC**

Le Musée a créé et doté le poste de directeur des ressources humaines et mis sur pied un comité permanent du conseil d'administration chargé de veiller à ce que la stratégie et les pratiques en matière de ressources humaines appuient pleinement les objectifs globaux du Musée. La firme Deloitte Inc. a effectué une vérification des pratiques de gestion des ressources humaines du Musée, après quoi la direction a préparé une réponse et un plan d'action, puis dressé un nouveau cadre de gestion des ressources humaines. On prévoit que la version finale de ce document sera soumise à l'étude et à l'approbation du conseil d'administration en mars 2005. Une ébauche de sondage sera distribuée en 2005 afin de connaître l'opinion des employés sur les objectifs et les mesures du rendement, et d'autres sondages seront remis aux employés chaque année pour évaluer leur degré de satisfaction dans ces domaines. Enfin, le Musée effectuera un examen de tous les postes de l'AFPC d'ici le 21 décembre 2005 et prévoit terminer la classification de tous ses postes à peu près au même moment.

STRATÉGIE 3**Augmenter et élargir les sources de recettes du Musée**

Le Musée a dû, pour plusieurs raisons, revoir à la baisse ses objectifs en matière de recettes gagnées et de financement. Il a conséquemment retenu les services de consultants externes pour mener une enquête et formuler des recommandations afin de mieux cerner les nouvelles sources potentielles de recettes et les façons d'accroître les recettes nettes provenant de sources existantes. Plusieurs stratégies sont actuellement mises sur pied à cette fin, notamment de la promotion par l'entremise d'une liste de courriels plus exhaustive et sur le site Web du MBAC. Le Musée a obtenu des commandites pour *La Grande Parade, Itukiagâta! Sculptures inuites de la collection du Groupe Financier Banque TD* ainsi que pour ses expositions de 2004-2005. Il a également reçu un grand nombre de dons, y compris une aide de la Fondation Gladys Kriple Delmas pour *L'Index des catalogues d'expositions 1880-1930 de la Galerie nationale du Canada*, et plus de 600 000 \$ de la Fondation du Musée pour financer des stages, des travaux de restauration, des audioguides, Cinémuse et un nouveau programme éducatif pour les personnes handicapées.

STRATÉGIE 4**Assurer le fonctionnement efficace et efficient du Musée**

Au cours des trois premiers trimestres de l'année, le Musée a travaillé de façon continue à la mise à jour de son système de gestion des collections et a lancé « Multilabel », un nouveau logiciel pour la production des cartels des installations de la collection permanente et des expositions temporaires. Un comité de gestion de l'information et des connaissances a vu le jour en 2004, et le Musée respecte son calendrier en ce qui touche l'élaboration et l'entrée en vigueur d'une nouvelle stratégie d'entretien et de croissance technologiques d'ici la fin de 2004-2005. Grâce à cette stratégie, le Musée pourra s'assurer que la technologie qu'il utilise continue à répondre aux besoins changeants des usagers.

OBJECTIF 4

Assurer, pour la préservation et l'exposition des collections nationales, un lieu sûr et adéquat qui soit facilement accessible au public

STRATÉGIE 1

Protéger les collections et la propriété intellectuelle; assurer un milieu sécuritaire pour le personnel et les visiteurs

Le Musée termine actuellement la dernière étape du projet d'amélioration de la sécurité des réserves et a fait l'acquisition d'un véhicule pour le personnel de sécurité chargé de transporter les œuvres d'art. Toutes les salles de l'édifice ont fait l'objet d'une inspection annuelle. Le Musée a mis sur pied un comité des politiques de santé et de sécurité au travail (SST), lequel a tenu sa première réunion en octobre 2004. Tous les membres du Comité de SST ont suivi la formation sur le Code canadien du travail et sur l'utilisation des extincteurs. Un nouveau plan de reprise des activités de GI et de TI en cas de catastrophe a été élaboré, mis à l'essai et mis en œuvre, les procédures techniques de restauration des systèmes ont été améliorées et le logiciel anti-pourriel ainsi que le système antivirus du Musée ont bloqué ou supprimé plus d'un million de messages indésirables.

STRATÉGIE 2

Veiller à ce que les installations soient sécuritaires, accessibles et adéquates pour les visiteurs et le personnel et pour l'entreposage des collections

Le Musée a mis en œuvre la première phase de sa stratégie quinquennale d'optimisation de l'utilisation des espaces d'entreposage pour les œuvres d'art, a transformé une salle d'entreposage de caisses en salle d'entreposage avec rayonnages pour les tableaux, ce qui a créé près de 7 000 pieds carrés d'espace supplémentaire, et a terminé la phase II des travaux de remplacement de la membrane du garage ainsi que la phase VII des travaux de remplacement du toit. Un refroidisseur a été installé pour la salle des serveurs de TI, et le grand ascenseur du personnel du Musée a été rénové. Les travaux visant à rendre le Musée entièrement accessible aux personnes handicapées seront achevés au début de 2005.

ÉTATS FINANCIERS

Musée des beaux-arts du Canada
Bilan

(en milliers de dollars)	03-04 Résultats	04-05 Budget	04-05 Prévisions	05-06 Budget	06-07 Budget	07-08 Budget	08-09 Budget	09-10 Budget
Actif								
À court terme :								
Encaisse et placement	8 259	8 840	8 295	8 545	8 645	8 770	8 995	9 195
Encaisse et placement affectés	4 699	1 160	1 113	1 101	1 126	1 151	1 176	1 201
Débiteurs	4 411	575	575	575	625	675	700	725
Stocks	685	805	750	750	825	875	850	850
Frais payés d'avance	1 476	1 400	1 400	1 400	1 425	1 450	1 475	1 500
	19 530	12 780	12 133	12 371	12 646	12 921	13 196	13 471
Collection	1	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	117 364	113 403	113 694	108 872	104 113	99 454	94 895	90 436
	136 895	126 184	125 828	121 244	116 760	112 376	108 092	103 908
Passif								
À court terme :								
Créditeurs et charges à payer	10 061	6 250	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'objets d'art pour la collection	2 247	0	0	0	0	0	0	0
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations	1 426	0	37	0	0	0	0	0
	13 734	6 250	6 037	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Avantages sociaux futurs	1 804	2 492	2 054	2 304	2 554	2 804	3 054	3 304
Contributions reportées	793	922	843	868	893	918	943	968
Financement des immobilisations reporté	116 742	112 781	113 072	108 250	103 491	98 832	94 273	89 814
	133 073	122 445	122 006	117 422	112 938	108 554	104 270	100 086
Dotations	116	141	116	116	116	116	116	116
Avoir du Canada								
Solde au début de l'exercice	3 598	3 598	3 706	3 706	3 706	3 706	3 706	3 706
Excédent des revenus sur les dépenses	108	0	0	0	0	0	0	0
	3 706	3 598	3 706	3 706	3 706	3 706	3 706	3 706
	136 895	126 184	125 828	121 244	116 760	112 376	108 092	103 908

ÉTATS FINANCIERS

Musée des beaux-arts du Canada
État des résultats

(en milliers de dollars)	03-04 Résultats	04-05 Budget	04-05 Prévisions	05-06 Budget	06-07 Budget	07-08 Budget	08-09 Budget	09-10 Budget
Dépenses par activités								
Collections								
Exploitations	6 124	6 213	6 120	6 120	6 134	6 192	6 131	6 117
Acquisitions	8 268	7 700	9 647	7 400	7 400	7 400	7 400	7 400
Total Collections	14 392	13 913	15 767	13 520	13 534	13 592	13 531	13 517
Rayonnement	14 087	14 291	14 079	14 077	14 109	14 244	14 103	14 072
Installations	19 224	19 449	19 215	19 213	19 248	19 396	19 241	19 207
Gestion intégrée	9 824	9 966	9 818	9 818	9 839	9 934	9 835	9 814
Total des dépenses	57 527	57 619	58 879	56 628	56 730	57 166	56 710	56 610
Revenus et contributions	7 609	7 775	7 104	7 300	7 502	8 038	7 682	7 682
Coûts d'exploitation net avant financement public	49 918	49 844	51 775	49 328	49 228	49 128	49 028	48 928
Crédits parlementaires								
À l'égard des dépenses de fonctionnement et dépenses en capital sur une base de caisse	36 982	36 585	36 469	36 469	36 469	36 469	36 469	36 469
Crédits parlementaires reportés pour l'achat d'immobilisations amortissables	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
Amortissement du financement des immobilisations reporté	5 675	6 259	6 059	5 859	5 759	5 659	5 559	5 459
Total sur une base de comptabilité exercice	41 657	41 844	41 528	41 328	41 228	41 128	41 028	40 928
À l'égard d'acquisition d'objets pour la collection	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Crédit provenant des exercices antérieurs	2 616		2 247					
Crédit reporté aux exercices ultérieurs	(2 247)		0					
Total sur une base de comptabilité exercice	8 369	8 000	10 247	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Total crédits parlementaires sur une base de comptabilité exercice	50 026	49 844	51 775	49 328	49 228	49 128	49 028	48 928
Résultats d'exploitation après financement public	108	0	0	0	0	0	0	0

ÉTATS FINANCIERS

Musée des beaux-arts du Canada
État des flux de trésorerie

(en milliers de dollars)	03-04 Résultats	04-05 Budget	04-05 Prévisions	05-06 Budget	06-07 Budget	07-08 Budget	08-09 Budget	09-10 Budget
Activités d'exploitation								
Résultats d'exploitation après financement public	108	0	0	0	0	0	0	0
Éléments sans incidence sur l'encaisse et les placements								
Amortissement	5 675	6 259	6 059	5 859	5 759	5 659	5 559	5 459
Indemnités de cessation d'emploi à payer	(188)	250	250	250	250	250	250	250
Variation nette des opérations grevées d'affectations d'origine interne	(20)	0	0	0	0	0	0	0
	5 575	6 509	6 309	6 109	6 009	5 909	5 809	5 709
Augmentation des éléments hors caisse du fond de roulement	622	(75)	(214)	0	(150)	(125)	(25)	(50)
	6 197	6 434	6 095	6 109	5 859	5 784	5 784	5 659
Activités de financement								
Financement des immobilisations – spécial	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Financement des immobilisations – régulier	732	837	1 389	37	0	0	0	0
Amortissement de financement des immobilisations reportées	(5 675)	(6 259)	(6 059)	(5 859)	(5 759)	(5 659)	(5 559)	(5 459)
	(3 943)	(4 422)	(3 670)	(4 822)	(4 759)	(4 659)	(4 559)	(4 459)
Activités d'investissement								
Achats d'immobilisations	(1 734)	(1 837)	(2 389)	(1 037)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
Produits de l'aliénation d'immobilisation	2	0	0	0	0	0	0	0
	(1 732)	(1 837)	(2 389)	(1 037)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
Augmentation de l'encaisse et des placements au cours de l'exercice	522	175	36	250	100	125	225	200
Encaisse et placements au début de l'exercice	7 737	8 665	8 259	8 295	8 545	8 645	8 770	8 995
Encaisse et placements à la fin de l'exercice	8 259	8 840	8 295	8 545	8 645	8 770	8 995	9 195

ÉTATS FINANCIERS

Musée des beaux-arts du Canada
Tableau des revenus d'exploitation et des contributions

(en milliers de dollars)	03-04 Résultats	04-05 Budget	04-05 Prévisions	05-06 Budget	06-07 Budget	07-08 Budget	08-09 Budget	09-10 Budget
Revenus d'exploitation								
Boutiques et édition	2 298	2 555	2 231	2 300	2 400	2 550	2 425	2 425
Droits d'entrée	1 023	960	785	950	1 002	1 363	1 157	1 157
Stationnement	596	600	600	600	650	675	650	650
Intérêts	233	275	300	300	300	300	300	300
Commandites	571	400	424	425	425	425	425	425
Expositions itinérantes	249	250	207	200	200	200	200	200
Location des endroits publics	756	575	600	600	600	600	600	600
Recouvrement des dépenses-prêts d'œuvres d'art	150	175	125	125	125	125	125	125
Adhésions	430	500	430	450	450	450	450	450
Guides audio	178	150	79	100	100	100	100	100
Services alimentaires	26	35	27	30	30	30	30	30
Services d'éducation	231	200	200	200	200	200	200	200
Autres	26	35	22	20	20	20	20	20
	6 767	6 710	6 030	6 300	6 502	7 038	6 682	6 682
Contributions								
Provenant de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada	490	545	577	550	550	550	550	550
Provenant des dons annuels (adhésions)	240	420	245	250	250	250	250	250
Autres	112	100	252	200	200	200	200	200
	842	1 065	1 074	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Total des revenus	7 609	7 775	7 104	7 300	7 502	8 038	7 682	7 682

ÉTATS FINANCIERS

Musée des beaux-arts du Canada Budget des immobilisations

(en milliers de dollars)	03-04 Résultats	04-05 Budget	04-05 Prévisions	05-06 Budget	06-07 Budget	07-08 Budget	08-09 Budget	09-10 Budget
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations au début de l'exercice	2 158	837	1 426	37	0	0	0	0
Crédits parlementaires reportés pour l'achat d'immobilisations amortissables	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Crédits parlementaires disponibles pour l'achat d'immobilisations amortissables	3 158	1 837	2 426	1 037	1 000	1 000	1 000	1 000
Moins : achats d'immobilisations	1 732	1 837	2 389	1 037	1 000	1 000	1 000	1 000
Crédits non utilisés reçus pour l'achat d'immobilisations à la fin de l'exercice	1 426	0	37	0	0	0	0	0
Immobilisations								
Valeur comptable nette au début de l'exercice	121 307	117 825	117 364	113 694	108 872	104 113	99 454	94 895
Achats d'immobilisations	1 732	1 837	2 389	1 037	1 000	1 000	1 000	1 000
	123 039	119 662	119 753	114 731	109 872	105 113	100 454	95 895
Moins amortissement :								
Amortissement de l'édifice	3 759	3 759	3 759	3 759	3 759	3 759	3 759	3 759
Amortissements autres	1 916	2 500	2 300	2 100	2 000	1 900	1 800	1 700
	5 675	6 259	6 059	5 859	5 759	5 659	5 559	5 459
Valeur comptable nette à la fin de l'exercice	117 364	113 403	113 694	108 872	104 113	99 454	94 895	90 436