

Le Musée des beaux-arts du Canada  
et son affilié

Le Musée canadien de la  
photographie contemporaine

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

De 2003–2004 à  
2007–2008

**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](http://www.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](http://www.mcpc.beaux-arts.ca)



Musée des beaux-arts National Gallery  
du Canada of Canada



Musée canadien Canadian Museum  
de la photographie of Contemporary  
contemporaine Photography



**Le Musée des beaux-arts du Canada**  
et son affilié  
**Le Musée canadien de la  
photographie contemporaine**

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

**De 2003–2004 à  
2007–2008**

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Président

Donald R. Sobey, Stellarton  
(Nouvelle-Écosse)

### Vice-présidente

Merla Beckerman, West Vancouver  
(Colombie-Britannique)

### Membres

Ardyth Webster Brott, LL.B., Hamilton  
(Ontario)

Mina Grossman-Ianni, Amherstburg  
(Ontario)

Joseph-Richard Veilleux, Saint-Georges  
de Beauce (Québec)

Robert Thomas Ross, C.M., Winnipeg  
(Manitoba)

Réjane Sanschagrin, Shawinigan (Québec)

Irene Szylinger, Toronto (Ontario)

Sara Vered, Ottawa (Ontario)

Meeka Walsh, Winnipeg (Manitoba)

## HAUTE DIRECTION

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

David Franklin, sous-directeur,  
conservateur en chef

Frances Cameron, sous-directrice,  
Administration et Finances

Daniel Amadei, directeur, Expositions et  
Installations

Ruben Benmergui, directeur, Relations  
employeur/employés

Joanne Charette, directrice, Affaires  
publiques

Mayo Graham, directrice, Rayonnement  
national et Relations internationales

Martha Hanna, directrice, Musée canadien  
de la photographie contemporaine

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

## Sommaire

<b>3</b>	Historique
<b>4</b>	Mandat
<b>4</b>	Mission
<b>4</b>	Vision
<b>5</b>	Valeurs
<b>5</b>	Structure de la société
<b>6</b>	Installations
<b>6</b>	Collections
<b>6</b>	Ressources financières
<b>7</b>	Principales activités
<b>10</b>	Résultats obtenus en 2002–2003
<b>17</b>	Les cinq prochaines années
<b>20</b>	Les questions stratégiques
<b>21</b>	Objectifs, stratégies et indicateurs de rendement pour les années à venir
<b>24</b>	Le plan financier et les budgets
<b>25</b>	États financiers

## HISTORIQUE

LE MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA AURA BIENTÔT 125 ANS. C'EST LE MARQUIS DE LORNE, ALORS GOUVERNEUR GÉNÉRAL, QUI FONDE LE MUSÉE EN 1880 (IL S'APPELLE ALORS LA GALERIE NATIONALE), EN MÊME TEMPS QUE L'ACADÉMIE ROYALE DES ARTS DU CANADA. LA *LOI DE LA GALERIE NATIONALE DU CANADA*, ADOPTÉE EN 1913, DONNE AU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL LA RESPONSABILITÉ DU TOUT JEUNE MUSÉE. CETTE RESPONSABILITÉ EST CONFIRMÉE PAR D'AUTRES LOIS, JUSQU'À LA *LOI SUR LES MUSÉES* QUI, LE 1<sup>er</sup> JUILLET 1990, CONSTITUE LE MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA EN SOCIÉTÉ D'ÉTAT. EN 1985, LE PARLEMENT CRÉE LE MUSÉE CANADIEN DE LA PHOTOGRAPHIE CONTEMPORAINE (MCPC) À TITRE D'AFFILIÉ DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA.

## MANDAT

Au début de la *Loi sur les musées*, il est déclaré :  
*que le patrimoine du Canada et de tous ses peuples constitue une partie importante du patrimoine mondial et doit à ce titre être préservé au profit des générations présentes et futures ...*

La Loi précise ensuite que chaque musée du Canada  
*... représente tant une source d'inspiration et de connaissance qu'un lieu de recherche et de divertissement qui appartient à tous les Canadiens, et offre dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous.*

L'article 5 de la Loi expose le mandat du Musée des beaux-arts du Canada, qui est :  
*de constituer, d'entretenir et de faire connaître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, une collection d'œuvres d'art anciennes, modernes et contemporaines principalement axée sur le Canada, et d'amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général.*

La Loi précise que le Musée des beaux-arts du Canada comprend le Musée canadien de la photographie contemporaine (MCPC). Le MCPC poursuit le double mandat confié à 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 document sur l'évolution sociale. (Dans le présent sommaire et à moins d'indication contraire, le terme « le Musée » comprend le MCPC.)

Avec le ministère du Patrimoine canadien et dix-sept autres institutions culturelles nationales, le Musée relève du portefeuille du Patrimoine canadien.

## MISSION

Le Musée des beaux-arts du Canada tire sa force de ses collections d'œuvres d'art qui nous renseignent sur le passé, célèbrent le présent et explorent 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 de faire en sorte que les Canadiens et les Canadiennes s'identifient au riche patrimoine artistique canadien et en tirent fierté, grâce à ses collections, à ses expositions présentées sur place et à ses expositions itinérantes, à ses publications, à ses programmes éducatifs, à ses programmes de formation professionnelle ainsi qu'à ses initiatives de rayonnement. En collaboration avec d'autres institutions canadiennes et internationales, le Musée veille à ce que l'art soit accessible à des publics variés de tout âge et à ce qu'il ait un sens et une importance pour eux.

## VALEURS

### L'accessibilité

Les programmes sont conçus en fonction du public, c'est-à-dire non seulement des visiteurs du Musée à Ottawa, 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 données au fil des ans dans tous les domaines : de la recherche aux acquisitions en passant par les expositions, les publications et les 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 portefeuille du Patrimoine canadien.

## STRUCTURE DE LA SOCIÉTÉ

Aux termes de la *Loi sur les musées*, le Musée est géré par un conseil d'administration, qui rend compte de sa gestion 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. 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 six comités : le comité exécutif, le comité d'acquisitions, le comité consultatif du MCPC, le comité de la vérification et des finances, le comité des programmes publics et le comité de régie d'entreprise.

Le conseil d'administration confie au directeur du Musée le soin de voir au bon fonctionnement quotidien du Musée. Le directeur du Musée des beaux-arts du Canada est appuyé par deux sous-directeurs et six directeurs.

Le MBAC et le MCPC emploient ensemble 301 employés permanents et nommés pour une période déterminée (238 à temps plein, 22 à temps partiel et 41 en disponibilité). Le Musée bénéficie aussi de plus de 35 000 heures de travail effectuées chaque année par 290 bénévoles dévoués qui prêtent leur aide à une vaste gamme d'activités.

## INSTALLATIONS

Les avoirs immobiliers du Musée comprennent son bâtiment prestigieux du 380, 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), qui a ouvert ses portes le 6 mai 1992; une installation externe d'entreposage d'œuvres d'art et le Pavillon du Canada à Venise, en Italie, au site qu'occupe le Canada à la Biennale.

Le Musée compte 111 espaces d'exposition, dont des salles spécialisées et la chapelle Rideau. Les aires publiques du Musée comprennent une bibliothèque, un auditorium de 400 places, une salle de conférences de 90 places, une cafétéria, un café, un amphithéâtre extérieur, un stationnement intérieur de deux étages, une librairie, des salles de cours et des studios et ateliers. Le Musée compte également des laboratoires, des services photographiques et multimédias, 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.

## COLLECTIONS

La collection d'art canadien que le Musée rassemble depuis 1880 est la plus vaste et la plus importante de toutes celles consacrées à l'art canadien. Le Musée possède aussi une excellente collection d'œuvres d'art de l'Europe de l'Ouest, du Moyen Âge à aujourd'hui, qui aide à expliquer les influences qui se sont exercées sur les arts visuels au Canada, et l'évolution de ceux-ci.

Les collections du Musée comprennent plus de 35 000 œuvres d'art, acquises à titre d'achat ou de don. En tout temps, environ 1 200 œuvres parmi les plus importantes sont exposées dans les salles de la collection permanente, tandis que de 500 à 900 autres sont prêtées annuellement dans tout le pays et à l'étranger, la plupart à des musées d'art publics.

La collection du MCPC compte quelque 160 000 photographies, négatifs et transparents. Des œuvres de la collection sont exposées à tour de rôle dans le cadre du programme d'expositions. Près de 300 autres œuvres sont prêtées chaque année dans tout le pays.

Outre ses collections d'œuvres d'art, le Musée fait l'acquisition de documents de recherche. Sa Bibliothèque conserve la plus grande collection de documents de recherche du Canada consacrée à l'histoire des arts visuels.

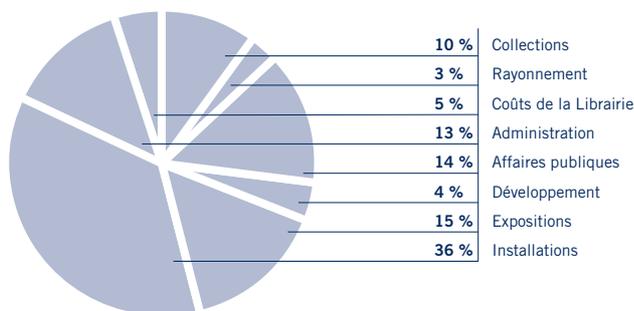
## RESSOURCES FINANCIÈRES

Le gouvernement du Canada accorde chaque année des crédits au Musée des beaux-arts, qui dispose aussi des recettes tirées de ses activités. La Fondation du Musée des beaux-arts du Canada recueille des fonds dans le but de permettre au Musée de financer des projets spéciaux, en constituant un fonds en capital. Pour l'exercice 2003–2004, les ressources financières du Musée s'élèveront à 48 652 000 \$, dont 41 312 000 \$ (85 %) proviendront des crédits parlementaires. Le solde de 7 340 000 \$ (environ 15 % des besoins totaux) représente les recettes brutes que le Musée compte générer au cours du prochain exercice.

## PRINCIPALES ACTIVITÉS

Le Musée remplit son mandat par l'intermédiaire de sept activités principales : collections et recherche, gestion des expositions et des collections, rayonnement, affaires publiques, développement, installations et administration.

Les dépenses par activité 2003–2004



### Collections et recherche

L'activité Collections et recherche est au cœur du mandat du Musée. Les collections visent à préserver le patrimoine du pays à l'intention des générations futures et constituent le fondement des expositions tenues par le Musée dans la région de la capitale nationale, de ses expositions itinérantes et des prêts qu'il consent à d'autres musées du pays et de l'étranger. Cette activité comprend l'acquisition, la restauration et la conservation, ainsi que les programmes de la Bibliothèque et des bourses de recherche. Les documents de recherche, qui sont conservés à la Bibliothèque et qui sont accessibles en ligne, constituent une importante source d'information pour les conservateurs, les chercheurs et les universitaires, ainsi que pour le grand public par l'intermédiaire des établissements d'enseignement, des bibliothèques et des musées d'art du Canada.

Les acquisitions accroissent le potentiel du Musée et comblent les lacunes de ses collections. Une politique d'acquisitions définit les genres d'œuvres que le Musée désire posséder, et les conservateurs du Musée doivent rester constamment à l'affût d'occasions d'acquérir des œuvres qui conviennent à la collection. Comme les œuvres ne sont pas toutes uniques et que les possibilités d'acquisition d'une œuvre unique peuvent être fort brèves, les conservateurs fondent leurs décisions sur leur connaissance approfondie de la collection et sur la conjoncture des marchés d'art nationaux et internationaux, et comptent en outre sur les dons potentiels pour enrichir la collection.

La conservation scrupuleuse des collections par le Laboratoire de conservation et de restauration du Musée prolongent la vie des œuvres afin qu'elles puissent être appréciées dans l'avenir tant par les publics que les chercheurs. Il faut rigoureusement examiner toutes les œuvres de la collection, ainsi que celles que l'on envisage d'acquérir, pour s'assurer de leur authenticité, de leur provenance, de leur qualité et de leur importance historique. Ces recherches, qui constituent une grande part du travail des conservateurs, sont essentielles dans la mesure où c'est sur elles que s'appuie la réputation d'excellence du Musée comme établissement éducatif tant au Canada qu'à l'étranger.

### **Gestion des expositions et des collections**

Le travail de Gestion des expositions et des collections consiste notamment à gérer l'installation, la documentation et le déplacement des œuvres de la collection ainsi qu'à concevoir et à faire connaître les expositions itinérantes. L'activité comprend le programme multimédia du Musée.

Les expositions et les installations spéciales de la collection permanente constituent les principaux moyens par lesquels le public peut découvrir et apprécier la collection du Musée. Elles présentent des œuvres provenant de la collection permanente du Musée mais aussi de prêts d'œuvres d'art individuelles et comprennent en outre des expositions itinérantes d'œuvres appartenant au MBAC ou provenant d'autres musées. Le programme d'expositions itinérantes du Musée, le plus important programme de ce genre parmi les musées d'art canadiens, rejoint un vaste éventail d'établissements, y compris ceux qui sont situés dans de petites collectivités et des collectivités éloignées.

La documentation, l'entreposage, la numérisation, l'obtention des droits d'auteur et l'inventaire permanent des œuvres sont essentiels pour assurer une gestion et un entretien adéquats des collections. De plus, le Musée peut ainsi rendre les collections accessibles au public par des moyens électroniques comme CyberMuse, l'Art Museum Image Consortium (AMICO), Rescol et le Réseau canadien d'information sur le patrimoine.

### **Rayonnement national et Relations internationales**

Les activités de Rayonnement national et Relations internationales permettent d'élargir l'accès aux collections, aux expositions et au savoir-faire du Musée dans tout le Canada et à l'étranger. Elles témoignent de la priorité qu'accorde le Musée à la création de partenariats avec des musées d'art canadiens et étrangers, à l'établissement de liens entre les Canadiens et Canadiennes des différentes régions du pays et à la participation d'un plus vaste public. Les activités comprennent des visites aux musées et aux communautés artistiques du pays afin de mieux évaluer leurs besoins, de favoriser activement le partage des collections nationales par l'entremise d'expositions itinérantes et de prêts, d'encourager la collaboration par la coproduction d'expositions avec des musées d'autres régions du Canada et les tournées de ces expositions, et de faire connaître les occasions de formation au Musée. Le Musée parraine boursiers, stagiaires, apprentis et conservateurs invités qui viennent travailler de tout le pays dans ses installations, il offre des programmes d'orientation et des stages techniques d'une durée d'une semaine et il envoie sur demande des conférenciers dans d'autres institutions.

### **Affaires publiques**

L'objectif des Affaires publiques est de favoriser la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels chez les Canadiens et Canadiennes, et de mieux faire connaître les collections tant au Canada qu'à l'étranger. En outre, des stratégies sont conçues et mises en œuvre pour conserver le public actuel du Musée, tout en élargissant le rayonnement du Musée auprès d'un public plus jeune et plus diversifié.

La Division de l'éducation et des programmes publics favorise l'éducation permanente chez les personnes de tous les âges et de tous les milieux, en tenant compte des divers niveaux de capacité, de maîtrise et d'intérêt. Elle assure la prestation de plus de 58 programmes 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 représentés dans 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 propose plus de 9 000 images, des vues panoramiques des galeries, des présentations audio et vidéo, ainsi qu'un nombre croissant d'entrevues et de biographies d'artistes.

Le Service du marketing et des communications est chargé de rehausser l'image de marque et la réputation du Musée. Il fait la promotion des nombreuses activités du Musée auprès de publics clés par des relations avec la communauté, la publicité, le Web, etc.

Grâce à des publications savantes et à des catalogues, la Division des publications conserve la mémoire des expositions et des fonds du Musée, et de ses recherches dans tous les domaines de l'art. La division joue également un rôle essentiel en aidant le Musée à rejoindre un vaste public dispersé au Canada et à l'étranger par son programme de publications, notamment le magazine du Musée, *Vernissage*.

### **Développement**

Les trois divisions du Développement travaillent pour générer des recettes annuelles additionnelles de sources privées pour appuyer les buts du Musée. La Division des adhésions et des dons annuels constitue et cherche à conserver un groupe d'amateurs d'art qui s'intéressent de près aux activités du Musée et à son avenir, et recueille ainsi des fonds sous forme de frais d'adhésion et de dons. La Division du parrainage sollicite et recueille des dons en nature et en espèces pour appuyer les activités, les expositions et les événements spéciaux que le Musée organise et elle établit à cette fin des relations à long terme avec diverses entreprises. La Division des événements spéciaux et des locations gère l'utilisation des remarquables aires publiques du Musée de manière à accentuer la beauté de l'édifice, cherche à intéresser de nouveaux publics, membres ou commanditaires, et collecte des fonds additionnels.

### **Installations**

Par l'activité Installations, le Musée veille à ce que ses installations soient sécuritaires et accessibles au public, et conviennent à la préservation et à l'exposition des collections nationales d'œuvres d'art, des fonds de la bibliothèque du Musée et de ses archives.

Le Service de la planification et de la gestion des immeubles est chargé de tout ce qui concerne les bâtiments et les propriétés connexes du MBAC et du MCPC, y compris la gestion des contrats de service et d'entretien, les télécommunications, la consommation d'énergie, la protection environnementale, le plan d'intervention d'urgence, le fonctionnement des systèmes des bâtiments, la gestion des espaces, les services de restauration, le stationnement et la mise en œuvre des projets d'immobilisations liés aux installations.

La protection au Musée est d'une importance vitale pour assurer la sécurité des œuvres d'art, des visiteurs et du personnel. Elle est réalisée par un savant mélange de présence physique, de surveillance électronique et d'équipement.

### **Administration**

L'Administration du Musée assure la direction et la surveillance, administre les ressources et les met bien en valeur. L'activité Administration comprend la gestion des ressources humaines et financières ainsi que les ressources relatives à la technologie de l'information du MBAC et du MCPC; elle englobe aussi les rapports du Musée avec son conseil d'administration et ses interactions avec le gouvernement. Les responsables de cette fonction voient également au respect des obligations législatives et juridiques du Musée.

## RÉSULTATS OBTENUS EN 2002–2003

Le Musée des beaux-arts du Canada visait quatre objectifs pour l'exercice 2002–2003, qu'il s'est efforcé d'atteindre au moyen de diverses stratégies. Voici un aperçu des résultats obtenus par stratégie en date du 31 décembre 2002.

### OBJECTIF 1

Acquérir, préserver, documenter et étudier des œuvres d'art anciennes et contemporaines, nationales et internationales, afin de bien illustrer le patrimoine canadien en arts visuels et de les présenter dans le cadre des programmes du musée.

#### STRATÉGIE 1

Acquérir des œuvres d'art de grande qualité qui enrichissent les forces des collections, atténuent leurs faiblesses et comblent leurs lacunes.

En 2001–2002, le gouvernement a augmenté le budget d'acquisitions du Musée de trois millions de dollars, ce qui porte la somme totale consacrée à l'acquisition d'œuvres d'art à six millions de dollars annuellement. Jusqu'ici cette année, le MBAC et le MCPC ont dépensé 4 903 409 \$ à l'acquisition d'œuvres d'art. Le MBAC a enrichi sa collection de 123 œuvres, 58 à titre d'achat et 65 à titre de don, alors que le MCPC a fait l'acquisition de 212 œuvres, 72 à titre d'achat et 140 à titre de don. Toutes les œuvres acquises se conformaient aux objectifs du plan d'acquisition du Musée : elles ont fait l'objet de recherches approfondies, ont été soigneusement choisies, sont de grande qualité et enrichissent la collection ou la complètent. Elles vont d'un dessin de Parmigianino (1553), *Jeune homme et un âne dans un paysage*, à une sculpture de Karoo Ashevak, *Fantaisie*.

#### STRATÉGIE 2

Assurer la conservation de la collection pour la génération actuelle et les générations futures de Canadiens et de Canadiennes.

Entre le 1<sup>er</sup> avril et le 31 décembre 2002, les restaurateurs et les conservateurs du Musée ont traité 778 œuvres d'art, dont 91 p. 100 provenaient de la collection permanente. Le *Saint Jérôme pénitent*, un tableau à l'huile et à la détrempe du début du XVI<sup>e</sup> siècle peint par Bartolomeo Montagna, était l'un des plus remarquables.

Le Musée a acheté des caméras numériques et les ordinateurs connexes au début de 2002. La photographie numérique de l'état de conservation et du traitement des œuvres éliminera la nécessité du développement de la pellicule à l'interne et permettra une plus grande flexibilité dans la manière d'utiliser, d'échanger et de communiquer les images.

## **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**

**Accroître l'accès de la collection nationale à l'extérieur de la région de la capitale nationale.**

Vingt nouvelles expositions itinérantes du MBAC et du MCPC, en plus des 14 déjà organisées, ont été lancées cette année. Jusqu'ici, 24 lieux de présentation dans 8 provinces ont réservé des expositions. Le MCPC a participé à un échange d'expositions avec le Mexique.

Les prêts en circulation correspondent aux prévisions, avec 860 au Canada et 69 à l'étranger.

Pour respecter son engagement d'assurer une meilleure présence sur le Web, le Musée a procédé à un remaniement de CyberMuse, avec l'aide financière de la Fondation American Express, et a lancé son site renouvelé en septembre 2002, conformément à son échéancier et au budget. Avant le lancement, le nombre de visites éclairées au site de CyberMuse s'établissait à 76 000 en moyenne; il est maintenant de 525 000.

À titre d'un des 22 membres fondateurs de l'International Art Museum Image Consortium (AMICO), le Musée a fourni 53 nouveaux fichiers d'images et de textes pour l'édition annuelle de la Bibliothèque numérique diffusée en juillet aux abonnés (universités, collèges, bibliothèques, écoles et musées). Depuis le lancement de la bibliothèque AMICO en 1998, le Musée a fourni en tout 2 717 fichiers sur ses collections, dont des images, des textes étendus et du matériel audio.

### **STRATÉGIE 2**

**Établir des liens avec un nombre accru d'institutions dans tout le Canada.**

Le Musée a conclu des partenariats avec diverses institutions pour coproduire de nouvelles expositions et présenter des expositions créées par d'autres musées d'art, dont le Musée des beaux-arts de l'Ontario, le Musée du Québec, le Musée d'art contemporain de Montréal, la Mendel Art Gallery en Saskatchewan, et le Museum of London. Le Musée a aussi présenté des expositions organisées par la Fondation canadienne de la préservation des trésors culturels et historiques chinois, le British Museum de Londres et le Museum Folkwang d'Essen, et collabore également, avec la National Gallery of Art de Washington et le Musée des beaux-arts de Berlin, au catalogue de l'exposition *Au temps de Watteau, Chardin et Fragonard. Chefs-d'œuvre de la peinture de genre en France*.

Cette année, le Musée a accueilli boursiers, stagiaires et apprentis. Les jurys ont accordé cinq nouvelles bourses en vertu du programme des bourses de recherche, trois en art canadien, une en art européen et une en photographie. Vingt personnes, représentant 11 institutions de tout le Canada, sont venues au Musée à titre de stagiaires et d'apprentis, comme l'ont fait également six stagiaires de l'étranger, et six conservateurs invités. Cinq conférenciers ont été choisis pour faire des exposés au public dans des musées et des galeries d'art d'un bout à l'autre du Canada, sur des sujets comme l'identification des faux, les enquêtes sur la provenance, une introduction au travail de restauration et l'étude de la photographie.

### STRATÉGIE 3

Accroître la connaissance, la compréhension et l'appréciation de la collection, ainsi que des expositions et des autres programmes.

Cette année, le MBAC et le MCPC ont inauguré – ou le feront bientôt – plus de 30 expositions. Mentionnons la rétrospective Tom Thomson et l'exposition Suzor-Coté, qui doivent ouvrir à Ottawa en janvier 2003. À l'appui du programme d'expositions, le Musée a produit catalogues et audioguides et a complètement renouvelé son magazine trimestriel, *Vernissage*.

Le Musée a attiré jusqu'ici 508 719 visiteurs, et la fréquentation du MCPC a dépassé de 80 p. 100 les estimations. Le Musée estime maintenant que la fréquentation pour l'année des deux installations sera inférieure de 2 p. 100 seulement aux prévisions.

#### Fréquentation du 1<sup>er</sup> avril au 31 décembre 2002

Institution	Réelle 2001-2002	Prévision 2002-2003	Réelle 2002-2003
MBAC	538 070	483 000	435 518
MCPC	49 769	40 600	73 201
<b>Total</b>	<b>587 839</b>	<b>523 600</b>	<b>508 719</b>

Le Musée a sondé 1 452 visiteurs entre le 1<sup>er</sup> mai et le 31 décembre 2002 (les visiteurs dans des groupes scolaires et les visites guidées pour adultes étaient exclus du sondage). De ce nombre, 28 p. 100 provenaient de la région de la capitale nationale, 46 p. 100, d'ailleurs au Canada et les 26 p. 100 restants, de l'extérieur du pays. Sur une échelle de 1 à 10, le niveau moyen de satisfaction en ce qui a trait aux services du Musée en général était de 9,16, pour les expositions spéciales, de 8,92 et pour les collections permanentes, de 8,51.

Les « visites virtuelles » sont suivies par un nouveau logiciel, ce qui permet au Musée de recueillir des statistiques plus significatives en mesurant les séances d'utilisateurs. Ces visites n'étaient pas comptabilisées auparavant, mais devraient atteindre 717 400 cette année.

Le Musée a poursuivi ses programmes éducatifs et publics dynamiques, qui sont tous bien cotés dans les sondages de sortie. Plus de 3 700 enfants et près de 3 000 adultes ont participé au programme d'été Artissimo. Quelque 2 800 personnes ont participé aux Dimanches en famille. Les ateliers pour la famille (69 visiteurs), les ateliers d'anniversaire (84 enfants) et les ateliers Bout'choux (93 participants) demeurent populaires. Le Musée a organisé durant quatre semaines des camps de jour estivaux qui ont attiré 136 enfants. En outre, 26 jeunes se sont inscrits à des camps de jour d'écriture littéraire, un nouveau projet visant à attirer les adolescents au Musée. Le camp de jour estival du MCPC, Pointer, cliquer... c'est magique! a accueilli 59 enfants, y compris dix enfants de familles à revenu modeste dont la participation était subventionnée par un donateur privé. Les soirées à l'intention des célibataires font toujours salle comble.

À la fin du dernier exercice, le Musée a annoncé un nouveau programme pour les jeannettes et les guides, qui peuvent participer à un programme de 90 minutes pour remporter des badges d'appréciation en art. Durant le présent exercice, le Musée a élargi le programme pour inclure des niveaux plus jeunes et plus âgés de scoutisme féminin, ainsi que les louveteaux et les scouts.

Les programmes pour les écoles et les enseignants ont attiré 49 617 personnes, dépassant de près de 10 000 les prévisions initiales. (Ces statistiques ne tiennent pas compte des activités extérieures des bénévoles qui présentent des reproductions dans les écoles de la RCN et des environs et initient les enfants aux arts visuels, ni des programmes Vive les arts et Looking at Pictures, dans lesquels les bénévoles enseignent à plus de 1 000 classes par année et rejoignent plus de 20 000 élèves de la première à la sixième année.)

Le marketing a compris des campagnes publicitaires dans la presse, les autobus, la radio et la télévision, ainsi que l'insertion de brochures sur les programmes éducatifs et les expositions dans les journaux régionaux. Une émission radio spéciale de la CBC, Treasures on Airwaves, portait sur le Musée : les conservateurs y présentaient des œuvres de la collection.

#### **STRATÉGIE 4**

**Présenter la collection du Musée de façon à aider le public à apprécier et à comprendre l'art.** À l'automne 2002, le Musée a entrepris un vaste réagencement des galeries d'art canadien pour y intégrer des œuvres des Premières nations, en consultation avec un comité consultatif sur l'art autochtone. Ainsi, les galeries d'art canadien accueilleront de 100 à 115 objets d'art autochtones, acquis grâce à des prêts à long terme d'autres institutions.

#### **STRATÉGIE 5**

**Accélérer la mise en œuvre du plan de numérisation.**

Il s'agit de donner accès en ligne à la quasi-totalité des 52 000 œuvres, au rythme de création annuelle de 3 000 fichiers numériques. La numérisation est facilitée par un don de 25 000 \$ de la société Corel.

#### **STRATÉGIE 6**

**Bien gérer les dossiers muséologiques et les questions de droits d'auteur.**

Le Musée a créé un catalogue de fichiers maîtres sur toutes les propositions d'acquisition et les prêts entrants. En outre, il a intégré à ces fichiers toutes les données de recherche nouvelles ou révisées sur les collections du Musée. Les textes étendus, rédigés sur les œuvres des galeries de la collection permanente et des expositions temporaires, ont été intégrés à MultiMimsy et serviront aux expositions, à CyberMuse, à AMICO et au RCIP.

Le Musée a obtenu des licences générales des détenteurs de droits d'auteur, principalement pour le lancement du nouveau CyberMuse en septembre 2002. Il a également adopté une politique qui incorpore le droit de présentation publique dans toutes les licences à venir, a mis à jour ses documents d'octroi de licences par l'ajout d'une mention des nouvelles utilisations technologiques et il a ajouté au site Web de la société et au site de CyberMuse un nouvel avis sur le droit d'auteur. Depuis le 3 septembre, à la suite d'un don, le Musée détient maintenant le droit d'auteur sur les œuvres de Joyce Wieland.

## STRATÉGIE 7

### Collaborer avec les membres du portefeuille du Patrimoine canadien.

Le Musée a participé aux comités du portefeuille durant le présent exercice et a contribué à l'élaboration du cadre de politiques en matière d'histoire et de patrimoine, au projet du Réseau de préservation du Canada, et aux politiques sur les arts, les relations internationales, le rayonnement et les communications. Il a aussi contribué à la formulation de modifications possibles à la *Loi sur le droit d'auteur*.

Le Musée a collaboré avec ses partenaires du portefeuille à divers projets de programmation et de communication conjoints. Ces initiatives comprennent des événements périodiques, tels que la Journée du patrimoine, la Journée des musées et les célébrations du 1<sup>er</sup> juillet, ainsi que des projets spéciaux, notamment le travail d'intégration d'œuvres des Premières nations dans les galeries d'art canadien en collaboration avec le Musée canadien des civilisations et le Conseil des Arts du Canada, et la création de produits de communication conjoints pour la célébration du 50<sup>e</sup> anniversaire de la télévision de Radio-Canada. Des projets de partenariat sont en cours avec le Centre national des Arts, la Bibliothèque nationale, le Musée canadien des civilisations, le Centre canadien d'architecture, à Montréal, le Musée des beaux-arts de Montréal, l'Office national du film, la Vancouver Art Gallery et le McLeod Museum.

## OBJECTIF 3

Assurer la direction et la surveillance; administrer les ressources et bien les mettre en valeur.

## STRATÉGIE 1

### Solliciter des recettes annuelles supplémentaires de sources privées pour permettre au Musée de réaliser son mandat.

Au 31 décembre 2002, le Musée avait généré des recettes de 6 319 000 \$. Pour l'exercice entier, on prévoit que les recettes s'élèveront à 7 202 000 \$. Malgré une baisse de fréquentation, les recettes de la Librairie à la fin décembre étaient légèrement supérieures aux prévisions du plan de l'an dernier, et atteindront sans doute les 2 500 000 \$ prévus pour l'année.

Les événements spéciaux ont produit 382 000 \$ entre le 1<sup>er</sup> avril et le 31 décembre, soit environ 85 p. 100 des prévisions de recettes de l'année. De multiples événements plus petits ont été la norme plutôt que de grosses expositions. Le Musée a mis davantage l'accent sur l'élaboration d'alliances avec ses partenaires du portefeuille du Patrimoine canadien et sur la création d'événements qui rejoignent de plus vastes publics et intéressent de nouveaux clients, au lieu de générer des recettes immédiates.

Durant les trois premiers trimestres de 2002-2003, le Musée a conservé en moyenne 70 p. 100 de ses membres (ce qui est un niveau élevé pour un musée), qui comptent en tout 8 299 foyers représentant quelque 13 000 membres individuels. Les recettes tirées des adhésions et des dons annuels s'établissent à 600 500 \$, excluant les promesses de don et la valeur des dons en biens et services. À la fin du deuxième trimestre, les recettes totales étaient supérieures aux recettes tirées des adhésions durant la même période l'année précédente, ce qui s'explique en partie par une collecte de fonds plus vigoureuse, mais également par l'introduction d'une catégorie d'adhésion biennale qui permet aux fidèles du Musée de s'engager à plus long terme.

Des commandites ont été reçues d'Exportation et développement Canada, de la Fondation philanthropique Pétrolière Impériale, de la Fondation American Express, de la société Corel et d'un certain nombre de donateurs anonymes importants. Plusieurs expositions et projets spéciaux ont bénéficié d'un soutien en nature des quotidiens *l'Ottawa Citizen* et *Le Droit*, de CBC Television et de la Télévision de Radio-Canada, des journaux *Voir* et *Xpress*, des Ailes de la Mode et de la Monnaie royale canadienne. La Fondation du Musée des beaux-arts du Canada a organisé plusieurs événements de reconnaissance des nouveaux donateurs à l'appui de sa campagne de financement.

## **STRATÉGIE 2**

**Veiller à ce que le Musée soit géré avec efficacité et efficience, ainsi que de façon rentable conformément aux exigences législatives, à de saines pratiques commerciales et aux normes de déontologie.**

Le Musée a examiné les politiques d'investissement, de passation de marchés et d'acquisition et les a soumises à l'approbation du conseil d'administration. La vérification de la gestion et de la planification des immeubles est terminée et la vérification de la fonction design est en cours. Les efforts d'amélioration de l'information fournie au conseil se poursuivent.

## **STRATÉGIE 3**

**Fournir des services efficaces et efficaces en respectant les contrôles de gestion appropriés.**

Le Musée a achevé, bien avant la date cible de mars 2004, la mise à niveau de l'infrastructure informatique et a substantiellement amélioré l'administration globale des systèmes, ainsi que la fiabilité, le temps d'accès et la disponibilité du site Web et les services de soutien du nouvel équipement de numérisation. Tous les membres du personnel sont maintenant équipés d'ordinateurs de bureau et ont accès au courriel et à l'Internet.

Le Musée a mis à jour sa politique d'équipement informatique et d'accès à l'Internet avec la participation des représentants de la direction et des syndicats. Il a procédé au remplacement des lignes de communications Internet, ce qui a permis des réductions de coût de 14 000 \$ annuellement. En outre, pour garantir un environnement réseau sécuritaire, un système courriel antipollupostage a été installé pour réduire le nombre de courriels non sollicités qui pourraient contenir des virus dangereux pour les systèmes informatiques. Cette année, pour la première fois, le Musée a fait de la publicité en ligne pour un éventail limité de produits de la Librairie, ce qui a donné de bons résultats.

## **STRATÉGIE 4**

**Améliorer les communications internes.**

Le Musée a complètement renouvelé son système intranet (InfoMuse), qu'il a relancé en septembre 2002 afin d'offrir au personnel de l'information opportune et à jour. *Untitled/Sans titre*, le journal interne du Musée, a été publié mensuellement depuis son lancement en novembre 2001 et est maintenant accessible par InfoMuse. En octobre, le Musée a mis sur pied des séances d'information régulières sur les ressources humaines pour le personnel, et la direction rencontre maintenant chaque mois les représentants de l'AFPC. Le Musée continue d'organiser, tous les six mois, des Capsules d'information pour fournir de l'information au personnel sur les expositions à venir et lui offrir des visites commentées avant l'inauguration des nouvelles expositions.

## **STRATÉGIE 5**

### **Être un employeur bon et juste.**

Au cours de l'année écoulée, le Musée s'est appliqué à rétablir de bonnes relations avec les employés membres de l'AFPC à la suite de la grève et à régler les engagements en suspens liés aux négociations contractuelles de 2001. Il a examiné et réorganisé les niveaux de classification de l'IPFPC et les postes de guides/éducateurs ont été intégrés dans la convention collective de l'AFPC. La mise à jour des descriptions de postes du Musée et du MCPC est amorcée. Le Musée a également consacré des efforts considérables à la réduction des griefs accumulés et à la dotation des postes vacants de la Division des ressources humaines.

## **OBJECTIF 4**

**Fournir, pour la préservation et l'exposition des collections nationales d'œuvres d'art, un lieu sûr et adéquat qui soit facilement accessible au public.**

## **STRATÉGIE 1**

**Préserver les collections et les œuvres d'art confiées au Musée, et assurer la sécurité du personnel et des visiteurs.**

Le Musée a mis en vigueur cette année de nouvelles méthodes d'autorisation de sécurité et a réalisé un examen approfondi de la protection des œuvres dans les galeries. Résultat : le Musée a augmenté le nombre d'agents de sécurité dans les galeries durant la haute saison touristique, et a modifié les tâches du personnel pour augmenter la surveillance des activités dans les galeries depuis la salle de contrôle. Le Musée procède à d'importantes améliorations de la sécurité durant la rénovation des salles d'expositions temporaires.

## **STRATÉGIE 2**

**Veiller à ce que le personnel, les collections, les programmes et les fonctions administratives du Musée soient logés dans des locaux convenables qui soient facilement accessibles au public.**

En juillet 2002, le Musée a terminé, avant échéance, l'analyse de ses besoins en matière d'espace à court, à moyen et à long terme, et il a amorcé des discussions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère sur ces résultats.

Les phases IV et V du projet de remplacement de la toiture et du gaz Halon ont été exécutées en novembre 2002. Le réaménagement du MCPC afin d'économiser de l'énergie a aussi été réalisé.

En outre, le Musée a pris des dispositions pour améliorer l'accessibilité de ses installations aux personnes handicapées, en automatisant les portes du foyer des groupes et les portes d'entrée du côté nord.

## LES CINQ PROCHAINES ANNÉES

### L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Quatre facteurs externes exerceront une grande influence sur la capacité du Musée de remplir son mandat, de répondre aux priorités du gouvernement et d'atteindre les objectifs, stratégies et indicateurs cibles établis dans ce plan d'entreprise, à savoir : la conjoncture économique, les priorités fixées par le gouvernement du Canada, le profil démographique de la population canadienne ainsi que la nature et la rapidité des changements technologiques.

### La conjoncture économique

Après le choc du 11 septembre 2001, l'économie canadienne a fait preuve d'une résilience étonnante et le rythme de sa croissance a dépassé celle des autres pays du G7, dont les États-Unis. Pour les années à venir, les prévisions sont généralement positives avec une croissance économique annuelle moyenne de 3 p. 100. En raison de l'incertitude géopolitique qui persiste, l'élaboration de ce plan d'entreprise s'appuie toutefois sur l'hypothèse prudente selon laquelle les crédits et les recettes ne changeront pas beaucoup dans les années à venir. Elle suppose également que le prix des œuvres d'art augmentera considérablement. Comme les investisseurs cherchent des placements sûrs, ils ont fait monter le prix des œuvres de grande qualité sur le marché de l'art.

Bien que les prévisions touristiques suivent celles de l'économie en général, avec une croissance moyenne prévue d'environ 3 p. 100 durant les trois prochaines années, l'augmentation du tourisme international dépendra largement de la capacité du Canada de séduire le marché des loisirs américain et de conserver une position concurrentielle dans les grands marchés étrangers.

### Les priorités gouvernementales

Le discours du Trône du 31 décembre 2002 réitérait l'engagement du gouvernement envers le secteur des arts et du patrimoine :

*[...] le gouvernement [...] renforcera également les institutions clés et protégera les sites et édifices historiques importants.*

Le discours du Trône soulignait également l'engagement du gouvernement à maintenir un budget équilibré. Le ministre des Finances a ultérieurement annoncé que le gouvernement chercherait à financer ses priorités en réaffectant les fonds alloués aux programmes existants.

La ministre du Patrimoine canadien a demandé aux membres de son portefeuille d'assumer un rôle de chef de file dans cette entreprise et de travailler ensemble à faire progresser les objectifs culturels du gouvernement.

### La démographie canadienne

Comme la plupart des musées, le MBAC et le MCPC tentent de conserver et d'élargir leur public traditionnel, tout en s'efforçant d'intéresser un public plus jeune et plus diversifié. Deux faits sont particulièrement frappants dans la population du Canada. L'un est l'accélération de son vieillissement : d'ici à 2007–2008, près de 25 p. 100 des Canadiens auront 55 ans et plus. L'autre est l'expansion sans précédent de sa diversité ethnique, raciale et religieuse : dans une génération, aucun groupe racial ne représentera la majorité de la population canadienne.

### **Les changements technologiques**

Les ordinateurs et l'Internet font de plus en plus partie de la vie des Canadiens et Canadiennes et en font un des pays les plus « branchés » du monde. Dès la fin de l'an 2000, 39 p. 100 des foyers canadiens étaient branchés de chez eux à Internet, une hausse de 25 p. 100 en deux ans. En 2000, 53 p. 100 des Canadiens et Canadiennes utilisaient l'Internet au travail, à la maison ou ailleurs, contre 18 p. 100 en 1994. Champions internautes, 90 p. 100 des adolescents utilisent l'Internet.

### **L'ENVIRONNEMENT INTERNE**

Quatre facteurs internes auront une incidence sur la réalisation du plan d'entreprise cette année : les relations de travail au Musée et au MCPC, la capacité du Musée de conserver son personnel et d'en recruter, le niveau des ressources disponibles et la nécessité d'agrandir les installations.

### **Les relations de travail**

En 2001, le Musée a négocié de nouvelles conventions collectives avec l'IPFPC et l'AFPC. Les négociations collectives reprendront sous peu, puisque le contrat entre le Musée et l'AFPC prend fin en juin 2003 et l'entente avec l'IPFPC, en 2005.

### **Le maintien et le recrutement de personnel**

Comme la population canadienne, la main-d'œuvre du Musée vieillit et ceux de ses employés qui font partie de la génération d'après-guerre quitteront bientôt la main-d'œuvre rémunérée. Si ces deux dernières années, aucun employé n'a pris sa retraite, dix l'ont fait jusqu'ici en 2002. Un autre groupe de 83 employés à temps plein et à temps partiel (28 p. 100) pourront partir d'ici les cinq prochaines années, dont 30 (10 p. 100) sans pénalités imposées à leur régime de pension. Les données comparables pour les gestionnaires indiquent que 16 d'entre eux (50 p. 100) atteindront plus de 55 ans, dont 5 (16 p. 100) pourront prendre leur retraite sans pénalités au cours des cinq prochaines années. Des salaires compétitifs et l'ouverture à la diversité seront essentiels au Musée pour conserver ses employés et susciter l'intérêt de personnes hautement qualifiées pour remplacer les retraités.

### **Les ressources du Musée**

En cette époque de hausse des coûts et de baisse des crédits gouvernementaux, le Musée a réussi jusqu'ici à fonctionner en générant davantage de recettes et en améliorant son efficacité. Il a aussi réaffecté des budgets à l'interne pour couvrir les augmentations de rémunération, mis en œuvre les changements technologiques, amélioré la sécurité et respecté les priorités du gouvernement et les siennes d'accroître et d'élargir son rayonnement auprès des Canadiens et Canadiennes dans tout le pays. Le Musée continuera de chercher des recettes additionnelles auprès de sources privées et par ses activités commerciales, mais les demandes sont considérables : inflation, montée en flèche des coûts d'énergie (la facture d'électricité du Musée s'élève à 70 000 \$ par mois, une augmentation de 10 000 \$), besoin de dépenses accrues pour la sécurité et perspectives de coûts d'immobilisations élevés à mesure que l'âge des installations grève les ressources du Musée. L'inflation a aussi rongé le budget d'acquisition du Musée : il faudrait 14 millions de dollars actuels pour récupérer le pouvoir d'achat qu'il avait quand le budget a été établi en 1972.

### **Installations**

Le magnifique édifice de la promenade Sussex, icône culturelle en soi, a maintenant 14 ans. En 2002–2003, le Musée a travaillé avec un consultant à une étude approfondie de ses besoins d'espaces à court, à moyen et à long terme. L'étude confirme que le Musée manquera bientôt d'espace pour entreposer et protéger sa collection, n'a pas suffisamment d'espace pour présenter sa collection permanente et a besoin de locaux destinés aux programmes éducatifs.

### **LES DÉFIS ET LES OCCASIONS**

Le Musée possède maintes forces reconnues, notamment son personnel, sa superbe collection d'art canadien et international, ses magnifiques installations, ainsi que ses expositions, ses publications et ses programmes éducatifs novateurs. Ces forces, qui ont bien servi le public canadien dans les années passées, ont permis au Musée de faire progresser les connaissances sur les arts visuels au Canada et dans le monde, de présenter aux Canadiens et aux Canadiennes de toutes les régions du pays des expositions d'une qualité extraordinaire, de partager son savoir-faire avec les musées d'art canadien et les établissements d'enseignement, de rendre accessibles partout au pays les collections et les talents qui se trouvent dans d'autres musées d'art canadien et de rejoindre les internautes canadiens à la maison et à l'école.

L'engagement du gouvernement envers le secteur des arts et du patrimoine et l'élaboration de politiques en cours au portefeuille du Patrimoine canadien, offrent au Musée des occasions d'accroître sa collaboration avec les musées d'art, les établissements d'enseignement et les communautés artistiques de tout le Canada. L'utilisation sans cesse croissante des nouvelles technologies permettra au Musée de rejoindre un nombre encore plus grand de personnes à l'extérieur de la région de la capitale nationale.

Toutefois, l'environnement externe au sein duquel le Musée fonctionnera lui lance aussi quelques redoutables défis. Les réductions de dépenses accompagnent habituellement l'incertitude économique, qui va de pair avec une compétition accrue pour obtenir des dons et attirer des visiteurs. Et même si l'évolution de la démographie canadienne offre des occasions, ce sera tout un défi pour le Musée d'intéresser un public plus jeune et plus diversifié à l'histoire des arts visuels du pays. L'environnement interne pose lui aussi des défis significatifs au Musée. La progression des questions liées aux aspects humains et financiers des ressources décrits dans les pages précédentes est essentielle à la réalisation du plan.

## LES QUESTIONS STRATÉGIQUES

### **Refléter et intéresser une population plus diversifiée**

Le fait que la composition démographique de la population du Canada a subi une transformation si considérable au cours de la dernière décennie soulève plusieurs questions pour le Musée. La collection qu'il possède reflète les influences qu'ont subies les arts visuels au pays et l'évolution de leur histoire. Il s'ensuit qu'elle repose essentiellement sur les œuvres canadiennes et de l'Europe de l'Ouest. Par exemple, le Musée aimerait acquérir des œuvres d'art non occidental, mais l'achat de la collection historique qu'il lui faudrait pour mettre de telles œuvres en perspective pour ses visiteurs nécessiterait des fonds, des connaissances et un espace d'entreposage dont le Musée ne dispose pas pour l'instant. Voilà pourquoi le Musée cherche à enrichir sa propre collection grâce à des dons et à des prêts à long terme d'art non occidental. Il se fait également un devoir de faire venir de l'étranger des expositions de sources moins traditionnelles, comme celle de cette année, *Jade, trésor suprême de la Chine ancienne*. Il devra également élaborer des stratégies pour accroître la pertinence de son marketing et de ses communications ainsi que de sa programmation éducative auprès de publics pluriethniques et multiraciaux. En outre, il devra intéresser une main-d'œuvre plus diversifiée lorsqu'il s'agira de pourvoir aux postes devenus vacants par des départs en retraite.

### **Maintenir la viabilité opérationnelle et financière**

Une grande partie des coûts du Musée sont fixes ou relativement fixes. En 2002–2003, environ 79 p. 100 des ressources du Musée étaient consacrées aux installations et aux investissements en immobilisations connexes, aux versements tenant lieu de taxes, aux acquisitions, à la sécurité et aux salaires. Les 21 p. 100 restants doivent couvrir toutes les expositions itinérantes et sur place, le rayonnement électronique, la programmation éducative, les publications, les acquisitions de la Bibliothèque, la gestion des collections et l'administration.

À l'avenir, le gouvernement augmentera la proportion de son budget consacrée aux coûts fixes, et les fonds alloués aux opérations devront être réaffectés à l'entretien des bâtiments du Musée, ce qui ajoutera aux pressions que subit celui-ci en ce qui concerne les ressources.

Au premier rang de ces pressions sur ses ressources : le financement requis pour élaborer un cadre de ressources humaines, assurer la continuité du fonctionnement du Musée, répondre aux besoins de son personnel et conserver l'expérience et la mémoire institutionnelles.

Le Musée devra trouver des recettes additionnelles dans le secteur privé et chercher à les obtenir avec audace, mais il lui sera impossible par lui-même de générer suffisamment de financement pour faire face à toutes les pressions qui le menacent.

### **Assumer la croissance**

L'expansion du programme est inhérente au mandat du Musée, à l'instar de toutes les institutions dotées de collections. Pour répondre aux fins pour lesquelles il a été créé, le Musée doit poursuivre l'acquisition d'œuvres d'art et il lui faut les préserver pour les générations futures. Les besoins d'expansion comportent deux conséquences pour le Musée : ses espaces d'exposition doivent augmenter ainsi que ses espaces d'entreposage. Dans ses installations actuelles, le Musée manque déjà de salles d'exposition pour

conserver en permanence sa collection de photographies et honorer les œuvres d'art canadiennes créées depuis 1960. En outre, ses réserves sont insuffisantes, car celles de la promenade Sussex sont presque pleines.

Le mandat du Musée comporte également un important volet éducatif. L'éducation est un moyen essentiel d'attirer un jeune public et de susciter chez lui un intérêt durable pour l'art, toutefois, lors de la construction du Musée, aucun espace consacré aux activités éducatives n'était compris dans les plans.

Le Musée collabore avec les membres du portefeuille du Patrimoine canadien à une stratégie pour régler leurs problèmes d'installations communs. La stratégie comprendrait la construction d'une annexe à l'édifice de la promenade Sussex et la rénovation des anciennes installations du Musée canadien de la guerre lorsque celui-ci aura emménagé dans ses nouveaux locaux, pour répondre aux besoins du Musée en matière d'entreposage près de ses installations de conservation et d'exposition et aux besoins d'espaces d'exposition et d'éducation.

## **OBJECTIFS, STRATÉGIES ET INDICATEURS DE RENDEMENT POUR LES ANNÉES À VENIR**

Le plan de 2003–2004 à 2007–2008 est centré sur des activités qui visent les questions stratégiques décrites ci-dessus et les cinq priorités du Musée, soit collectionner et promouvoir le riche patrimoine en arts visuels du Canada; rejoindre un public plus vaste et plus diversifié; optimiser les ressources financières du Musée; assurer la sécurité des visiteurs et du personnel du Musée, et la sûreté des œuvres d'art du pays; et renforcer le milieu de travail du Musée et du MCPC. Dans les pages suivantes, on trouvera une vue d'ensemble des quatre objectifs et des principales stratégies que le Musée poursuivra pour les atteindre.

### **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.**

Le Musée se concentrera sur la diversification de ses acquisitions pour combler les lacunes de ses collections et augmenter sa représentation de l'art inuit et de l'art des Premières nations, et sur l'élaboration d'une stratégie d'optimisation de sa capacité d'entreposage et l'évaluation des possibilités d'utilisation d'espaces d'entreposage externes. Il se penchera également sur l'érosion de ses budgets d'acquisition d'œuvres d'art et de documents de recherche.

### **Indicateurs de rendement clés**

Les œuvres obtenues par acquisition ou à titre de don seront d'une qualité exceptionnelle et des ressources supplémentaires seront consacrées aux acquisitions. L'espace d'entreposage sera augmenté et un plus grand nombre de recherches seront effectuées et leurs résultats, publiés.

## OBJECTIF 2

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

Le Musée élaborera et mettra en œuvre une stratégie pour accroître son public actuel et intéresser un public d'âge varié et de milieux plus diversifiés. Pour ce faire, le Musée évaluera la faisabilité et les coûts d'élaborer des expositions itinérantes qui ciblent des lieux et des publics qui ne sont pas encore rejoints. Le Musée continuera également à rehausser l'accès à ses œuvres d'art et aux ressources de sa Bibliothèque et de ses Archives grâce aux nouvelles technologies. En vue d'augmenter son efficacité et de contribuer au renforcement de la capacité des institutions du secteur des arts et du patrimoine au Canada, le Musée accroîtra sa collaboration avec d'autres musées d'art et avec ses partenaires du portefeuille du Patrimoine canadien, et assumera un rôle de chef de file dans le partage de son savoir-faire.

### Indicateurs de rendement clés

Le Musée achèvera d'intégrer l'art inuit et l'art des Premières nations dans les galeries d'art canadien en 2003–2004, ainsi que l'intégration de CyberMuse dans les espaces des galeries. Un riche calendrier de programmes éducatifs renforcera la capacité du Musée à interpréter l'art d'un point de vue non occidental.

### Prévisions de la fréquentation

Institution	2002–2003	2003–2004	2004–2005	2005–2006	2006–2007	2007–2008
MBAC	550 000	560 000	600 000	610 000	610 000	600 000
MCPC	50 000	60 000	65 000	70 000	70 000	70 000
<b>Total</b>	<b>600 000</b>	<b>620 000</b>	<b>665 000</b>	<b>680 000</b>	<b>680 000</b>	<b>670 000</b>

Un sondage sera effectué auprès des visiteurs, y compris des enseignants à la tête de groupes scolaires, pour se rendre compte de la diversité et des niveaux de satisfaction. La fréquentation virtuelle – le total des séances d'utilisateurs sur Internet – augmentera d'environ 80 000 visites par an pour atteindre 1 151 800 en 2007–2008. La diffusion de *Vernissage* sera élargie et au moins 20 institutions de l'extérieur de la région de la capitale nationale participeront à chaque programme du Musée. Le nombre des expositions itinérantes sera maintenu à 30, ces expositions étant présentées à au moins 50 endroits, dont cinq à l'étranger. De 800 à 1 200 prêts seront en circulation.

## OBJECTIF 3

Assurer la direction et la surveillance; administrer les ressources et bien les mettre en valeur.

Le Musée terminera son évaluation des politiques approuvées par son conseil d'administration, et renforcera le climat de travail au Musée des beaux-arts du Canada et au Musée canadien de la photographie contemporaine. Le Musée optimisera ses recettes en s'efforçant d'inciter ses membres à renouveler leur adhésion et en entreprenant des campagnes pour obtenir le soutien de nouvelles personnes, sociétés et fondations privées.

### **Indicateurs de rendement clés**

Les politiques approuvées par le conseil d'administration seront toutes mises à jour d'ici à la fin de mars 2004. Toutes les descriptions de tâches seront aussi mises à jour et le personnel participera aux initiatives du Musée et en sera informé. Le reste du plan triennal pour la technologie de l'information sera mis en œuvre d'ici à mars 2004. Les recettes autonomes brutes passeront à 9 295 000 \$ d'ici à 2007–2008, la Librairie sera réaménagée et ses produits seront annoncés plus largement.

### **OBJECTIF 4**

**Fournir, pour la préservation et l'exposition des collections nationales d'œuvres d'art, un lieu sûr et adéquat qui soit facilement accessible au public.**

Pour veiller à la sécurité et à la sûreté de ses biens, le Musée élaborera une politique d'activités de protection et accroîtra la protection des œuvres en galerie et en réserve. En collaboration avec ses partenaires du portefeuille, le Musée demandera le soutien et le financement du gouvernement pour répondre à ses besoins de locaux pour ses programmes éducatifs et pour agrandir ses espaces d'exposition et d'entreposage.

### **Indicateurs de rendement clés**

Le déménagement et la mise en place de caméras et d'équipement d'enregistrement vidéo additionnels dans les galeries et les réserves seront terminés d'ici à 2007–2008. Le plan d'intervention d'urgence sera mis à jour. Les réparations seront effectuées dans le terrain de stationnement, et les phases VI-VII de la réfection du toit seront achevées. Le Musée sera entièrement accessible aux visiteurs handicapés. Un contrat sera adjugé à un fournisseur de services de restauration privé.

## LE PLAN FINANCIER ET LES BUDGETS

### PRÉVISIONS EN 2002–2003

#### Les ressources disponibles

En 2002–2003, les ressources totales du Musée s'élevaient à 49 754 000 \$. Les crédits parlementaires de 2002–2003 correspondaient aux prévisions et comprenaient des fonds de fonctionnement et d'immobilisations de 36 455 000 \$ et six millions de dollars destinés à l'acquisition d'œuvres d'art pour la collection. Malgré la diminution du nombre de visiteurs, les recettes de la Librairie ont légèrement augmenté.

#### L'affectation des ressources

Le plan initial de 2002–2003 prévoyait un budget équilibré. Même si les recettes sont inférieures aux prévisions, les économies dans les dépenses sont suffisamment élevées pour maintenir l'équilibre budgétaire durant cet exercice. Les économies comprennent 300 000 \$ en salaires, résultat des délais dans le remplacement du personnel, et 100 000 \$ en paiements tenant lieu d'impôts, ceux-ci étant inférieurs aux estimations.

#### Le financement des immobilisations

Au 31 mars 2002, le Musée avait accumulé une réserve de 4 325 000 \$ destinée aux immobilisations, qu'il a été possible d'accumuler grâce au financement gouvernemental spécial offert en vertu de l'initiative Intégrité des programmes. De bonnes raisons ont incité le Musée à ne pas dépenser ces fonds durant l'exercice 2001–2002. Le solde, plus les 2 290 000 \$ additionnels reçus en 2002–2003, haussent le total destiné aux dépenses en capital à 6 615 000 \$ en 2002–2003. À ce jour, le Musée a engagé 4 701 000 \$ des sommes totales disponibles dans des projets d'immobilisations. Le plus important est le remplacement du système d'extinction des incendies au gaz halon qui, pour des raisons environnementales, n'est plus légal au Canada. À lui seul, ce projet coûte 1 500 000 \$. Les autres projets comprennent la rénovation des salles d'expositions temporaires (575 000 \$), la première phase du remplacement de la toiture (350 000 \$) et le remplacement de fenêtres (300 000 \$).

### LES ANNÉES À VENIR

Pour les prochaines années, le Musée a estimé ses recettes autonomes en fonction de la popularité anticipée des projets d'expositions estivales. L'exposition estivale de 2003, *Au temps de Watteau, Chardin et Fragonard. Chefs-d'œuvre de la peinture de genre en France*, obtiendra sans doute une fréquentation similaire à celle de Tom Thomson et, par conséquent, les recettes sont estimées à 7 215 000 \$, une valeur similaire à celle de 2002–2003. Les expositions des années subséquentes susciteront probablement une fréquentation plus élevée et les prévisions de recettes sont donc calculées à la hausse.

Quant aux dépenses futures, le plan financier prévoit à peu de choses près le maintien de la proportion actuelle des dépenses par activité et une gestion de ces coûts destinée à maintenir l'équilibre budgétaire pendant toute la période couverte par ce plan d'entreprise. Il est possible que des hausses démesurées dans les coûts, comme ceux de la sécurité et des services publics, exigent une certaine réaffectation interne de ces dépenses.

## ÉTATS FINANCIERS

### Musée des beaux-arts du Canada Bilan

(en milliers de dollars)	01-02 Résultats	02-03 Budget	02-03 Prévisions	03-04 Budget	04-05 Budget	05-06 Budget	06-07 Budget	07-08 Budget
<b>Actif</b>								
À court terme :								
Encaisse et placements	11 915	8 671	9 150	8 375	8 350	8 325	8 297	8 522
Débiteurs	2 279	525	550	575	600	625	650	675
Stocks	817	875	875	900	925	950	975	1 000
Frais payés d'avance	1 354	1 308	1 325	1 350	1 375	1 400	1 425	1 450
	16 365	11 379	11 900	11 200	11 250	11 300	11 347	11 647
Encaisse, placements et débiteurs affectés	4 034	1 509	1 445	1 536	1 627	1 718	1 809	1 900
Collection	1	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	11 631	11 617	14 293	14 093	13 993	13 893	13 893	13 893
	32 031	24 506	27 639	26 830	26 871	26 912	27 050	27 441
<b>Passif</b>								
À court terme :								
Créditeurs et charges à payer	7 543	5 341	5 400	5 450	5 500	5 550	5 600	5 650
Compte pour but spécifique	2 942	397	300	300	300	300	300	300
	10 485	5 738	5 700	5 750	5 800	5 850	5 900	5 950
Indemnités de cessation d'emploi à payer	1 749	2 138	1 999	2 249	2 499	2 749	2 999	3 249
Contributions reportées	887	881	937	987	1 037	1 087	1 137	1 187
Financement des immobilisations reporté	15 956	13 180	16 046	14 846	14 496	14 146	13 893	13 893
Total du passif	29 077	21 937	24 682	23 832	23 832	23 832	23 929	24 279
<b>Dotations</b>	129	131	132	173	214	255	296	337
	4 325	1 563	1 753	753	503	253	0	0
<b>Avoir du Canada</b>								
Solde au début de l'exercice	2 438	2 438	2 825	2 825	2 825	2 825	2 825	2 825
Excédent des revenus sur les dépenses	387	0	0	0	0	0	0	0
	2 825	2 438	2 825	2 825	2 825	2 825	2 825	2 825
Solde à la fin de l'exercice	2 825	2 438	2 825	2 825	2 825	2 825	2 825	2 825
	32 031	24 506	27 639	26 830	26 871	26 912	27 050	27 441

## ÉTATS FINANCIERS

### Musée des beaux-arts du Canada

#### État des résultats

(en milliers de dollars)	01-02 Résultats	02-03 Budget	02-03 Prévisions	03-04 Budget	04-05 Budget	05-06 Budget	06-07 Budget	07-08 Budget
Dépenses par activité								
Collections et Recherche								
Exploitation	4 299	4 409	4 593	4 478	4 612	4 630	4 671	4 681
Acquisitions	3 113	5 700	5 700	5 700	5 700	5 700	5 700	5 700
Total Collections et Recherche	7 412	10 109	10 293	10 178	10 312	10 330	10 371	10 381
Rayonnement	1 058	1 315	1 130	1 102	1 135	1 140	1 150	1 152
Affaires publiques	5 762	6 407	6 155	6 001	6 181	6 206	6 261	6 275
Développement	3 882	4 584	4 147	4 043	4 164	4 181	4 218	4 227
Expositions et gestion des collections	6 232	7 582	6 658	6 491	6 685	6 712	6 771	6 786
Installations	14 449	15 317	15 436	15 050	15 500	15 563	15 700	15 735
Administration	5 556	4 876	5 935	5 787	5 960	5 985	6 036	6 051
Total des dépenses	44 351	50 190	49 754	48 652	49 937	50 117	50 507	50 607
Revenus et contributions	7 901	7 735	7 299	7 340	8 625	8 805	9 195	9 295
Coût d'exploitation net avant financement public	36 450	42 455	42 455	41 312	41 312	41 312	41 312	41 312
Crédits parlementaires								
A l'égard des dépenses de fonctionnement et dépenses en capital sur une base de caisse	37 234	36 455	36 455	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312
Crédits parlementaires reportés pour l'achat d'immobilisations amortissables	(6 377)							
Crédits parlementaires constatés pour les paiements en remplacements d'impôts	789							
Amortissement du financement des immobilisations reporté	1 796							
Total sur une base de comptabilité d'exercice	33 442	36 455	36 455	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312
Acquisition d'objets pour la collection de l'exercice en cours sur une base de caisse	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Reportés aux exercices ultérieurs	(2 605)							
Total sur une base de comptabilité d'exercice	3 395	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Total - crédits parlementaires sur une base de comptabilité d'exercice	36 837	42 455	42 455	41 312	41 312	41 312	41 312	41 312
Résultats d'exploitation après financement public	387	0	0	0	0	0	0	0

## ÉTATS FINANCIERS

### Musée des beaux-arts du Canada

#### État des flux de trésorerie

(en milliers de dollars)	01-02 Résultats	02-03 Budget	02-03 Prévisions	03-04 Budget	04-05 Budget	05-06 Budget	06-07 Budget	07-08 Budget
Activités d'exploitation :								
Résultats d'exploitation après financement public	387	0	0	0	0	0	0	0
Éléments sans incidence sur l'encaisse et les placements								
Amortissement	1 796	1 800	2 200	2 200	2 100	2 100	2 000	2 000
Indemnités de cessation d'emploi à payer	111	250	250	250	250	250	250	250
Perte sur aliénation d'immobilisations	4	0	0	0	0	0	0	0
Variation nette des opérations grevées d'affectations d'origine interne	(23)	126	0	0	0	0	0	0
	2 275	2 176	2 450	2 450	2 350	2 350	2 250	2 250
Augmentation des éléments hors caisse du fond de roulement	2 950	(70)	(443)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)
	5 225	2 106	2 007	2 425	2 325	2 325	2 225	2 225
Activités de financement :								
Financement des immobilisations provenant du gouvernement du Canada	6 377	2 290	2 290	1 000	1 750	1 750	1 747	2 000
Amortissement de financement des immobilisations reportés	(1 796)	(1 800)	(2 200)	(2 200)	(2 100)	(2 100)	(2 000)	(2 000)
	4 581	490	90	(1 200)	(350)	(350)	(253)	0
Activités d'investissement :								
Achats d'immobilisations	(3 757)	(2 290)	(4 862)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)
Produit de l'aliénation d'immobilisations	8	0	0	0	0	0	0	0
	(3 749)	(2 290)	(4 862)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)
Augmentation de l'encaisse et des placements au cours de l'exercice	6 057	306	(2 765)	(775)	(25)	(25)	(28)	225
Encaisse et placements affectés et non affectés au début de l'exercice	5 858	8 365	11 915	9 150	8 375	8 350	8 325	8 297
Encaisse et placements affectés et non affectés à la fin de l'exercice	11 915	8 671	9 150	8 375	8 350	8 325	8 297	8 522

## ÉTATS FINANCIERS

### Musée des beaux-arts du Canada

#### Tableau des revenus d'exploitation et des contributions

(en milliers de dollars)	01-02 Résultats	02-03 Budget	02-03 Prévisions	03-04 Budget	04-05 Budget	05-06 Budget	06-07 Budget	07-08 Budget
Boutique et édition	3 105	2 800	2 886	2 900	3 000	3 100	3 200	3 200
Droits d'entrée	1 379	1 200	856	850	1 400	1 500	1 600	1 600
Stationnement	535	650	556	550	675	675	675	675
Intérêts	325	300	280	300	300	300	300	300
Commandites	513	535	490	300	550	400	425	450
Expositions itinérantes	222	250	241	250	275	275	300	300
Locations des endroits publics	397	450	448	450	475	500	550	550
Recouvrement des dépenses-prêts d'œuvres d'art	259	150	146	150	150	150	150	150
Adhésions	474	600	501	660	680	700	720	740
Guides audios	184	170	103	100	200	225	255	255
Services alimentaires	32	30	35	35	40	40	50	50
Services d'éducation	118	165	166	170	175	180	180	180
Autres	87	35	22	35	35	35	35	35
	7 630	7 335	6 730	6 750	7 955	8 080	8 440	8 485
Contributions	271	400	569	590	670	725	755	810
<b>Total des revenus</b>	<b>7 901</b>	<b>7 735</b>	<b>7 299</b>	<b>7 340</b>	<b>8 625</b>	<b>8 805</b>	<b>9 195</b>	<b>9 295</b>