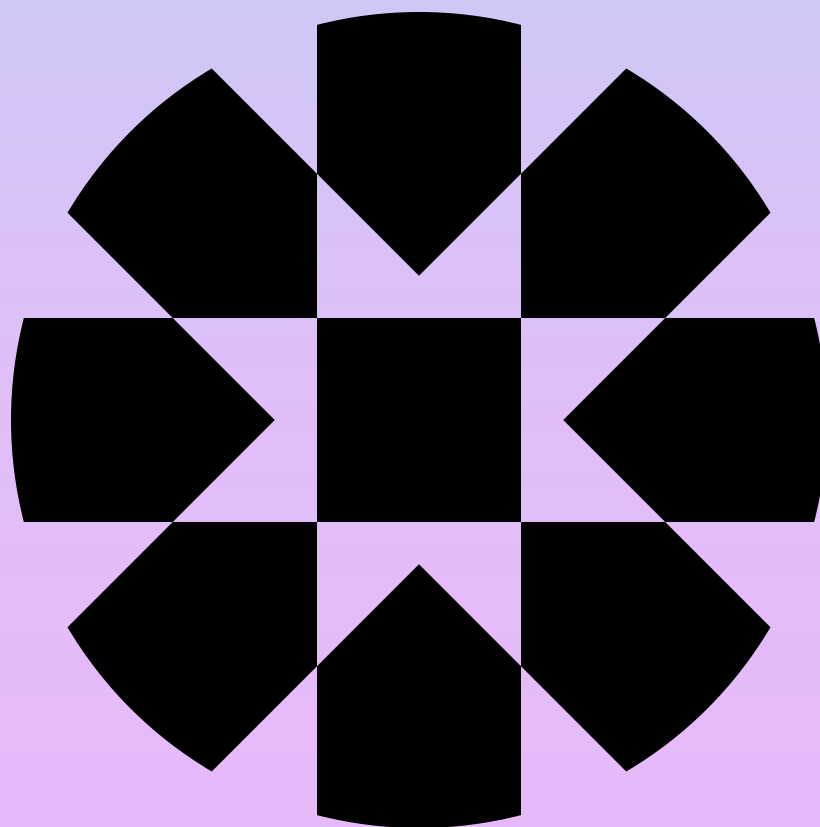


# MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE  
DE 2023-2024 À 2027-2028

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT  
ET D'IMMOBILISATIONS 2023-2024



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

Musée des beaux-arts du Canada  
380, promenade Sussex  
Ottawa (ON) K1N 9N4

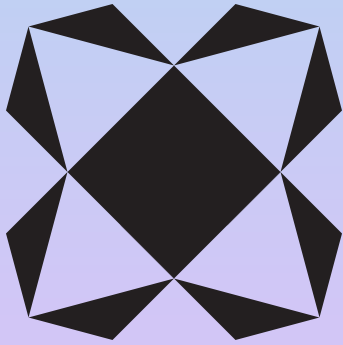
613.990.1985

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

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

# TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	2
1. APERÇU .....	4
1.1 Contexte .....	5
1.2 Mandat .....	5
1.3 Rôle en matière de politique publique .....	5
1.4 Raison d'être, vision, mission et valeurs .....	5
1.5 Responsabilités essentielles.....	6
2. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL .....	7
2.1 Facteurs externes.....	8
2.2 Facteurs internes .....	9
3. OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE .....	11
3.1 Piliers stratégiques.....	12
3.2 Résultats stratégiques, activités clés et indicateurs de rendement.....	13
4. SURVOL FINANCIER .....	24
4.1 Budget de fonctionnement.....	26
4.2 Budget d'immobilisations .....	27
4.3 Capitaux propres et dette .....	27
5. ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS.....	28
5.1 Hypothèses et projections .....	29
5.2 Crédits parlementaires .....	34
5.3 Recettes gagnées et apports .....	36
5.4 Budget de fonctionnement.....	39
5.5 Résultat net du fonctionnement.....	41
5.6 Budget d'immobilisations .....	41



## Résumé

Par le biais des arts visuels, le Musée des beaux-arts du Canada (« MBAC » ou « le Musée ») favorise les interrelations dans le temps et l'espace. Il conçoit des expériences dynamiques qui ouvrent le cœur et l'esprit et changent le regard que nous portons sur nous-mêmes, sur les autres et sur nos histoires respectives. Il envisage un avenir où l'art a le pouvoir de construire des ponts, d'approfondir les relations et de favoriser l'avènement d'une société plus équitable.

En 2023-2024, le Musée poursuivra la troisième année de son [plan stratégique](#) (*Transformer ensemble*), qui orientera son avenir. Une nouvelle identité de marque, définie par le mot Anishinaabemowin *Ankosé* (« Tout est relié ») reflète ces aspirations. Conformément au Plan, le Musée poursuit son engagement envers la justice, l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité (JÉDI et A) par la voie d'un plan d'action complet publié en 2023. Le Musée s'efforce de créer un environnement où toutes les personnes se sentent bienvenues, vues et représentées. Ses dirigeants reconnaissent leur responsabilité de jouer un rôle actif dans le soutien d'un changement de culture qui rejette et règle toutes les formes de discrimination, les obstacles systémiques et le racisme, et qui vise l'inclusion et le sentiment d'appartenance pour tous.

Le Musée examinera tous ses programmes, expositions, politiques et pratiques dans la perspective des valeurs autochtones et des objectifs de JÉDI et A. Il témoignera de tout le pouvoir que peuvent conférer la diversité des voix et les expériences artistiques transformatrices tout en collaborant de façon constructive avec des intervenants de partout au Canada. Un plan d'action sur l'accessibilité, publié en décembre 2022, vise à s'assurer que les personnes en situation de handicap participent également à tous les aspects du travail de l'organisation.

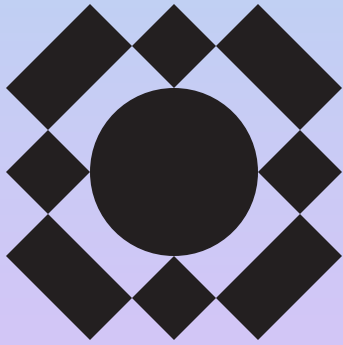
Les cinq piliers stratégiques du Musée sont les suivants :

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

En plus de ce qui précède, les éléments suivants font partie des principaux secteurs d'intérêt du Musée en 2023-2024 :

- Élaborer une stratégie numérique et analyser les besoins en infrastructure technologique.
- Investir dans l'infrastructure des bâtiments par l'entremise de certains projets d'investissement importants, tout en examinant les besoins futurs pour en assurer la durabilité et l'accessibilité.
- Veiller à ce que la stratégie d'acquisition d'œuvres d'art du Musée permette de constituer une collection représentative et diversifiée et d'en assurer adéquatement l'entretien.
- Renforcer les capacités et les compétences des ressources humaines par un alignement interne et un ressourcement qui soutiennent le plan stratégique.
- Prioriser le développement de l'auditoire par la recherche et l'engagement communautaire.
- Assurer la résilience opérationnelle et la durabilité financière pour gérer les réalités économiques causées par la pandémie au moyen d'une harmonisation stratégique, de pratiques transparentes et de stratégies d'écologisation.

Les principaux résultats et les principales mesures de rendement sont décrits à la section 3 du présent plan d'entreprise, qui a été approuvé par le conseil d'administration du MBAC le 26 janvier 2023.



# 1

## Aperçu

## 1.1 CONTEXTE

Fondé en 1880, le Musée figure parmi les plus anciennes institutions culturelles du Canada et s'est forgé une réputation à l'échelle internationale en tant que musée des beaux-arts. Il dispose d'une des plus vastes collections d'art autochtone contemporain au monde et d'une des plus importantes collections d'art canadien et européen au pays. Il s'agit d'un musée national du Canada et d'une société d'État fédérale.

## 1.2 MANDAT

En vertu de la *Loi sur les musées* (1990), le Musée a pour mandat de constituer, d'entretenir et de faire connaître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, une collection d'œuvres d'art anciennes, modernes et contemporaines, principalement axée sur le Canada, et d'amener tous les Canadiens et Canadiennes à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général.

## 1.3 RÔLE EN MATIÈRE DE POLITIQUE PUBLIQUE

Le Musée relève du Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien. En vertu de la *Loi sur les musées*, le Musée joue un rôle essentiel dans la préservation et la promotion du patrimoine du Canada et de tous ses peuples et contribue à la mémoire collective canadienne et au sentiment d'identité de l'ensemble des Canadiens et Canadiennes. Comme source d'inspiration, de recherche, d'éducation et de divertissement, le Musée assure, dans les deux langues officielles, des services essentiels à la culture canadienne et accessibles à tous et à toutes.

## 1.4 RAISON D'ÊTRE, VISION, MISSION ET VALEURS

Les principes qui inspirent les ambitions du Musée et ancrent ses plans sont indiqués ci-dessous. Le Musée s'engage également à favoriser la guérison<sup>1</sup> par la réconciliation, l'inspiration et l'interconnexion par la voie d'expériences artistiques.

**Raison d'être** – Nous favorisons les interrelations dans le temps et l'espace.

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

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

**Valeurs** – Les quatre valeurs fondamentales énumérées ci-dessous orientent les actions du Musée en tant qu'organisation et les actions de son personnel en tant qu'individus. Elles reflètent ce que l'organisation considère comme le plus significatif, et elles sont les normes à partir desquelles les comportements acceptables sont déterminés.

- Favoriser le sentiment d'appartenance
- Accueillir le changement
- Apprendre et évoluer ensemble
- Diriger avec audace

Pour de plus amples renseignements sur chaque valeur fondamentale, consulter le [site Web du MBAC](#).

---

<sup>1</sup> Dans la section 1 des appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation, intitulée « Principes de réconciliation », on peut lire : « La réconciliation est un processus de guérison des relations qui nécessite le partage public de la vérité, la présentation d'excuses et la commémoration, qui reconnaît et corrige les torts passés ». L'engagement du Musée à placer les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones au cœur de ses actions exprime son engagement à favoriser la guérison par la réconciliation, l'inspiration et l'interconnexion par la voie d'expériences artistiques.

## 1.5 RESPONSABILITÉS ESSENTIELLES

La population canadienne s'attend à ce que ses institutions publiques respectent les normes les plus élevées d'efficacité et d'efficacité. En accord avec la [Politique sur les résultats du gouvernement](#), le Musée est déterminé à répondre à ces attentes en réalisant son mandat grâce à quatre responsabilités (ci-dessous), et ce, de manière à refléter les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.

### Collection

Le Musée collectionne de l'art canadien et international. Il fait des recherches qui contribuent à l'avancement des connaissances et de la compréhension de cet art. Il préserve également la collection pour les générations présentes et futures par la restauration et la conservation.

### Rayonnement

Le Musée contribue à l'avancement de la connaissance, de la compréhension et de l'appréciation des arts visuels par l'entremise d'expositions itinérantes et dans ses salles. Il prête des œuvres de la collection pour leur inclusion dans un vaste éventail d'expositions temporaires produites par d'autres musées au Canada et à l'étranger. Il réalise aussi des projets éducatifs favorisant une meilleure compréhension des arts visuels. Il conçoit une gamme de contenus sur l'art pour ses plateformes en ligne et des médias sociaux, et produit des publications imprimées et numériques.

### Installations

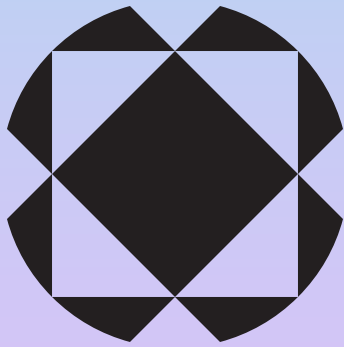
Le Musée réalise ses activités depuis son édifice prestigieux de la promenade Sussex à Ottawa. Il possède également trois entrepôts loués à Ottawa et est l'administrateur du Pavillon du Canada à Venise, en Italie. Il veille au fonctionnement efficace des installations et investit judicieusement dans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

### Services internes

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

Des renseignements sur le rendement du Musée au cours de l'année précédente se trouvent dans son plus récent rapport annuel, [disponible sur son site Web](#).





# 2

## Environnement opérationnel

## 2.1 FACTEURS EXTERNES

**La COVID-19 et l'économie :** La pandémie de COVID-19 a présenté à la fois des difficultés et des possibilités. Bien que le modèle opérationnel du Musée ait été confronté à des pressions financières exacerbées, l'organisation a appris à devenir plus résiliente et flexible en adoptant de nouvelles façons de faire (par exemple, mise en œuvre d'une stratégie numérique).

**Des rapports suggèrent** une reprise de l'économie canadienne suite à la crise de la COVID-19<sup>2</sup>, mais son impact résiduel se ressent encore dans les musées par les incertitudes et les pressions économiques qui en découlent<sup>3</sup>. Par ailleurs, les musées ont un rôle à jouer dans la reconstruction de l'économie en offrant un soutien ciblé aux artistes et aux autres personnes touchés par la pandémie qui dépendent des ressources et du leadership des musées.

Bien que les restrictions relatives à la pandémie aient diminué, **Destination Canada** ne s'attend pas à une reprise complète des voyages internationaux et nationaux avant 2025-2026. Autrement dit, les musées, comme tous les acteurs des secteurs du divertissement et du tourisme, s'arrachent un plus petit bassin global de visiteurs potentiels. Le Musée demeurera axé sur les marchés locaux et de proximité à court terme. Les taux d'inflation plus élevés peuvent également avoir une incidence négative sur les visites de musées, qui sont souvent considérées comme une faible priorité lorsque les dépenses discrétionnaires sont réduites. L'élaboration de nouvelles offres numériques du MBAC aidera à maintenir l'engagement des visiteurs des régions éloignées et des résidents qui préfèrent encore les visites en ligne.

**Facteurs sociaux :** Les musées continuent d'être considérés comme une **source fiable** d'information et de connaissances par un pourcentage élevé du public<sup>4</sup>. Ce niveau de confiance du public crée une occasion pour les musées d'ouvrir un dialogue avec les Canadiens et Canadiennes sur des questions importantes, y compris celles liées à la JÉDI et A, à la durabilité et aux changements climatiques.

De plus, selon **Statistique Canada**, près de 30 % des résidents canadiens seront nés à l'étranger d'ici 2036 et près de 35 % appartiendront à des groupes racialisés, soit le double des proportions déclarées au cours des 15 dernières années<sup>5</sup>. Selon le Recensement du Canada de 2021, la population autochtone vivant dans de grands centres urbains a augmenté de 12,5 % de 2016 à 2021<sup>6</sup>. La Ville d'Ottawa estime que sa population augmentera de 359 000 d'ici 2036 (en hausse de 38 % par rapport à 2014). Ces tendances présentent des occasions d'attirer de nouveaux publics en créant une programmation et des initiatives de rayonnement pertinentes. Les récentes initiatives du Musée, y compris l'analyse des lacunes des collections, un projet pilote sur la décolonisation de la pratique relative à la conservation et aux collections, ainsi que de nouvelles approches de planification des programmes publics et des expositions, reflètent cette orientation.

**Technologie :** L'impact de la COVID-19 sur l'engagement du public a été considérable en raison de la réduction drastique des visites sur place, qui a forcé les musées à s'orienter vers des offres numériques plus robustes.<sup>7</sup> Toutefois, une augmentation importante du contenu numérique pendant la pandémie, provenant d'un très grand nombre de fournisseurs – y compris ceux des secteurs des arts et de la culture – a accentué la concurrence pour capter le temps et l'attention des utilisateurs. Ces nouvelles réalités ont également renforcé les attentes du public en matière d'accès et d'engagement numérique. De plus, de nouveaux risques ont résulté des cyberattaques, ce qui souligne la nécessité de mettre à jour l'infrastructure informatique et de mettre en place des mesures de sécurité en ligne en vue de réduire la vulnérabilité institutionnelle.

2 <https://www.oecd.org/fr/economie/canada-en-un-coup-d-oeil/>

3 Conseil international des musées, 2021. Enquête de suivi : l'impact de COVID-19 sur le secteur des musées. Site consulté le 19 janvier 2022, [shorturl.at/fAHTY](https://www.museums.ca/site/reportsandpublications/museonline/winter2022_sourcestrust?language=fr_FR&).

4 [https://museums.ca/site/reportsandpublications/museonline/winter2022\\_sourcestrust?language=fr\\_FR&](https://museums.ca/site/reportsandpublications/museonline/winter2022_sourcestrust?language=fr_FR&)

5 Statistique Canada. 6 octobre 2021. Projections démographiques. Site consulté le 19 janvier 2022, [shorturl.at/guzB3](https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220921/dq220921a-fra.htm?indid=32990-1&indgeo=0)

6 <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220921/dq220921a-fra.htm?indid=32990-1&indgeo=0>

7 <https://www.nature.com/articles/s41599-021-00921-8>

## 2.2 FACTEURS INTERNES

### Questions stratégiques

Pendant la période de planification, l'environnement opérationnel du Musée continuera d'être mis à rude épreuve par la pandémie et ses répercussions, ainsi que par les pressions inflationnistes et l'insuffisance des ressources financières nécessaires pour répondre adéquatement aux projets d'immobilisations et à l'entretien adéquat du bâtiment.

**Financement :** Les défis en matière de financement menacent l'intégrité du programme pour les activités du Musée, y compris la programmation publique, la recherche et les collections. Des fonds supplémentaires sont également nécessaires pour la numérisation et la programmation virtuelle, les programmes autochtones, le rayonnement national, l'accessibilité et l'entreposage des œuvres d'art. Les coûts des matériaux, de la main-d'œuvre, de l'expédition et des déplacements augmentent, sans financement supplémentaire pour les compenser. Autrement dit, les besoins actuels en matière de fonctionnement et d'immobilisations ne peuvent pas être satisfaits par les niveaux existants de crédits parlementaires, en particulier lorsqu'on tient compte des demandes d'accessibilité et d'équité salariale.

Le Musée fait également face à des exigences continues pour se conformer aux nouvelles lois, réglementations et initiatives. En l'absence de financement supplémentaire, les opérations existantes qui contribuent à l'accomplissement du mandat du Musée seront compromises pour financer ces exigences.

**Reprise après la pandémie de COVID-19 :** En novembre 2022, la fréquentation a dépassé les prévisions initiales prudentes. Cependant, le comportement et la demande des visiteuses et visiteurs ne se sont pas encore stabilisés, ce qui crée de l'incertitude à l'égard des projections de visites et de revenus annuels.

**Chaîne d'approvisionnement et logistique :** En raison des perturbations mondiales des chaînes d'approvisionnement et des pénuries de main-d'œuvre, le Musée continuera de faire face à des retards dans sa capacité d'exécuter des projets, à moins qu'il ne puisse se procurer certains biens auprès de fournisseurs à coûts élevés pour respecter les échéances. L'augmentation des coûts de transport et d'expédition a également une incidence sur la capacité du MBAC d'offrir des expositions itinérantes, de monter des expositions temporaires sur place et de s'acquitter de ses obligations à l'égard de son programme de prêts sortants.

**Programmation et infrastructure numériques :** Le Musée est en train de numériser progressivement sa collection, mais l'insuffisance des ressources financières et humaines, ainsi que les redevances de droits d'auteur, ont considérablement ralenti le rythme et la progression de ce travail.

Pendant la pandémie de COVID-19, le Musée a également travaillé à la création de nouvelles chaînes numériques pour rester en contact avec son public. Les offres numériques<sup>8</sup> sur beaux-arts.ca et les programmes éducatifs (apprentissage à distance) ont continué d'être élargis et améliorés. Le Musée a également accru sa présence dans les médias sociaux pour offrir des moyens interactifs de se connecter virtuellement par les arts. Ces initiatives comprennent un large éventail de programmes virtuels, comme des webinaires interactifs pour les écoles et des visites virtuelles, qui ont été bien accueillis par les communautés partout au pays.

**Stratégie nationale d'acquisition :** *Construire une collection qui inspire les liens humains* est un pilier du Plan stratégique du Musée. Dans le souci de donner suite à son engagement envers l'équité, l'inclusion et la diversité, le MBAC mène actuellement une analyse de sa collection. L'objectif de cette

---

<sup>8</sup> Les offres numériques en ligne comprennent un large éventail de programmes virtuels, comme des webinaires pour les écoles sur Zoom, Teams et Google, ainsi que des produits numériques comme des visites virtuelles préenregistrées sur les réseaux sociaux du Musée.

analyse est de veiller à ce que la collection reflète et représente les diverses communautés à qui elle s'adresse et d'évaluer de nouvelles façons audacieuses de présenter la collection. Une analyse des lacunes de la collection est en cours pour relever les disparités, les préjugés et les communautés sous-représentées dans la collection. La phase 1 a consisté à analyser 2 525 œuvres et 609 artistes en fonction de la représentation des genres, des nationalités et des Autochtones. La phase 2 est en cours. Ce travail viendra orienter l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'acquisition. Le Musée réexaminera également sa collection et sa programmation dans une perspective autochtone et d'équité, et rendra ses expériences accueillantes pour les communautés autochtones. Ces nouvelles stratégies s'harmonisent avec une vision renouvelée qui s'appuie sur un engagement inclusif envers les artistes femmes, autochtones, noirs et racialisés.

Le Musée est l'une des plus grandes institutions de prêt d'œuvres d'art au pays<sup>9</sup>. Dans le cadre de son processus de transformation, il dirige, cultive et soutient les conversations sur les arts visuels au sein des communautés partout au Canada. Une stratégie de rayonnement renouvelée permettra d'exécuter quatre volets d'activité : l'amplification des prêts à court terme de la collection aux institutions partout au pays; les expositions itinérantes; les prêts à long terme et/ou le placement permanent des œuvres existantes; et la commande et/ou l'acquisition conjointe d'œuvres par des artistes internationaux, canadiens et autochtones.

**Entrepôts d'œuvres d'art :** Depuis l'ouverture de son édifice phare en 1988, le Musée a ajouté deux entrepôts hors site, gérés en vertu de baux à long terme. Il loue également un troisième entrepôt au Centre Ingenium, ce qui n'accommodera qu'une croissance de la collection pour une période de cinq ans. La planification est en cours pour obtenir des réserves supplémentaires.

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

Les terrains publics entourant l'installation sont en train d'être réaménagés par la Commission de la capitale nationale. Par ailleurs, le Musée a engagé Safdie Architects<sup>10</sup> pour élaborer un plan directeur pour son complexe et pour créer des dessins conceptuels pour une série de projets visant à restaurer et revitaliser son édifice emblématique. L'évaluation des prochaines étapes se poursuit.

Actuellement, en ce qui concerne les crédits, le Musée reçoit un million de dollars annuellement pour les immobilisations et 36,8 millions de dollars pour le fonctionnement. Au 31 mars 2022, la valeur des immobilisations était de 66,9 millions de dollars.

Dans le récent budget fédéral 2023, il a été annoncé que le Musée des beaux-arts du Canada devrait recevoir 1,24 million de dollars en 2023-2024 et 1,60 million de dollars en 2024-2025 pour soutenir les opérations et l'entretien de l'édifice. Cette somme de 2,84 millions de dollars sur deux ans sera d'un grand soutien pour répondre aux besoins les plus pressants du Musée, mais ce financement temporaire ne réglera pas les pressions à long terme en lien avec une infrastructure vieillissante.

---

<sup>9</sup> La pandémie a eu des répercussions sur les revenus des prêts d'œuvres d'art en raison de la fermeture d'autres musées partout au pays, de l'augmentation des coûts d'expédition et de la nécessité de modifier constamment les calendriers et les plans des expositions en raison de fermetures imprévues. Cette situation s'appliquait aux prêts d'œuvres d'art et aux expositions itinérantes tant à l'échelle nationale qu'internationale.

<sup>10</sup> L'édifice permanent actuel du Musée des beaux-arts du Canada a été conçu par l'architecte Moshe Safdie en 1988.



# 3

Objectifs, activités,  
résultats attendus  
et indicateurs  
de performance

## 3.1 PILIERS STRATÉGIQUES

Lorsqu'il définit ses objectifs de la période de planification, le Musée considère divers facteurs et différentes forces dans son milieu externe et interne.

Les facteurs externes comprennent :

- Au-delà de la famille, de la religion et du milieu de travail, les gens sont de plus en plus, en quête d'un sentiment d'appartenance envers la communauté.
- Les communautés que nous servons s'attendent à voir une diversité autant dans les expositions de la collection qu'au sein des équipes et du public du Musée.
- Les attentes sont plus élevées en ce qui a trait à l'accès et à la mobilisation numériques.
- Le Musée doit composer avec la reprise économique après la pandémie.

Les facteurs internes comprennent :

- Un engagement à accroître la diversité, l'équité et l'inclusion en ce qui concerne la façon dont le Musée embauche, dirige, fait l'acquisition d'œuvres d'art pour sa collection et établit ses programmes.
- Un engagement à accorder la priorité aux relations avec les communautés, la culture et l'histoire autochtones.
- La nécessité de concevoir des expériences centrées sur la communauté et d'accorder la priorité à l'inclusivité et à l'accessibilité comme moteur de prise de décisions.
- La nécessité d'inspirer les équipes à résoudre des problèmes comme le manque de représentation et à travailler de nouvelles manières pour servir d'abord les visiteuses et les visiteurs.
- Un engagement pour la transparence dans la pensée et l'action, et capacité à expérimenter et à apporter des changements.

Le [plan stratégique](#) du Musée est axé sur cinq piliers, énoncés ci-dessous.

### 1. RENFORCER LES LIENS COMMUNAUTAIRES PAR DES EXPÉRIENCES ARTISTIQUES TRANSFORMATRICES

Nous deviendrons un phare de la transformation par l'art et un lieu de rencontre pour les communautés de la région de la capitale nationale et au-delà. En offrant des expériences artistiques inclusives et accessibles, nous partagerons des récits, explorerons les différences et construirons des relations significantes. Nous accueillerons, réunirons et habiliterons nos partenaires, les artistes et les créateurs et créatrices de partout dans le monde.

### 2. CONSTRUIRE UNE COLLECTION ET UN PROGRAMME QUI INSPIRENT LES LIENS HUMAINS

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

### **3. BÂTIR UNE ÉQUIPE DIVERSIFIÉE ET COLLABORATIVE, LA RENFORCER ET LA SOUTENIR**

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

### **4. PLACER LES FAÇONS D'ÊTRE ET LES FORMES DE SAVOIR DES AUTOCHTONES AU CŒUR DE NOS ACTIONS**

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

### **5. INVESTIR DANS LA RÉSILIENCE ET LA DURABILITÉ OPÉRATIONNELLES**

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

## **3.2 RÉSULTATS STRATÉGIQUES, ACTIVITÉS CLÉS ET INDICATEURS DE RENDEMENT**

En 2023-2024, le Musée poursuivra la troisième année de son plan stratégique (de 2021 à 2026), en réponse aux facteurs et aux forces clés qui orientent ses activités communautaires, culturelles et opérationnelles. Le Musée s'engage à démocratiser et à décoloniser la pratique muséologique en offrant un meilleur accès, en intégrant la cocréation et en gardant le cap sur la durabilité à long terme.

Cinq piliers stratégiques harmonisés avec les facteurs ci-dessus guideront l'affectation des ressources pour atteindre les résultats escomptés conformément au mandat du Musée. Ils sont énumérés dans les tableaux ci-dessous. Pour assurer la durabilité financière et opérationnelle à long terme, des stratégies mesurables et des activités importantes ont été déterminées, ainsi que des réalisations attendues clés et des jalons de mise en œuvre.

Les objectifs stratégiques, les activités et le plan financier ont été approuvés par le conseil d'administration du MBAC en janvier 2023. Le Musée continue d'établir des objectifs et des bases de référence de façon itérative pendant cette période de transformation stratégique, donc certains indicateurs pourraient ne pas avoir de bases de référence ou d'objectifs concrets avant 2024-2025 ou après.

# PILIER 1

## RENFORCER LES LIENS COMMUNAUTAIRES PAR DES EXPÉRIENCES ARTISTIQUES TRANSFORMATRICES

### RÉSULTATS STRATÉGIQUES :

1. Notre promesse liée à l'image de marque, *Ankosé*, est intégrée dans notre programmation et nos expositions, ce qui nous permet de renforcer nos liens avec nos visiteuses et visiteurs, et nos communautés.
2. Les personnes, les ressources et les idées sont réunies dans le cadre de communautés collaboratives et de réseaux d'artistes selon des modalités nouvelles et durables qui amplifient leur impact.
3. Nos expériences en ligne et en personne sont activement transformées et rendues plus accessibles et pertinentes pour tout le monde. Les communautés qui, auparavant, ne bénéficiaient pas d'une gamme complète de services sont jointes et accueillies par le MBAC.
4. Nous disposons des capacités et des ressources internes nécessaires pour concrétiser la vision de notre stratégie de programmation communautaire.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EN 2023-2024	RÉALISATIONS ATTENDUES
Accroître la notoriété de la marque à l'échelle nationale.	Entreprendre diverses initiatives nationales de sensibilisation à la marque.
Faire la promotion des prix artistiques, des événements, des finalistes et des lauréats.	Collaborer à la présentation et à la coordination du Prix Sobey pour les arts, du Prix Nouvelle génération de la Banque Scotia, des Prix du Gouverneur général en arts visuels et en arts médiatiques, de la Biennale de Venise et du Prix Lacey.
Amplifier et mettre à profit les occasions pour les artistes canadiens.	Collaborer à la présentation et à la coordination du Prix Sobey pour les arts, du Prix Nouvelle génération de photographes de la Banque Scotia, des Prix du Gouverneur général en arts visuels et en arts médiatiques, de la Biennale de Venise et du Prix Lacey.
Faire mieux connaître les artistes canadiens sur la scène internationale.	Coordonner la présentation de la représentation des artistes canadiens à la Biennale de Venise de 2024 et l'intendance du Pavillon du Canada (Venise, Italie).  Coordonner et présenter le Prix Sobey pour les arts de 2023.
Attirer de nouveaux visiteurs et augmenter les visites répétées.	Élaborer et présenter des expositions spéciales* : <i>Sans invitation : Les artistes canadiennes de la modernité ; Riopelle, à la croisée des temps; Nick Sikkuark. Humour et horreur; Mouvement. L'expressivité du corps dans l'art; Paul P. : Amor et Mors.</i>
Améliorer l'accessibilité pour les visiteuses et visiteurs.	Donner suite aux objectifs en matière d'accessibilité du MBAC énoncés dans le Plan d'accessibilité du MBAC (de 2022 à 2025).  Améliorer les processus pour recueillir la rétroaction du public concernant l'accessibilité.
Communiquer avec les communautés sous-représentées et les accueillir au MBAC, sur place et en ligne.	Élaborer une stratégie d'engagement communautaire qui crée des expériences et des programmes accueillants avec et pour les communautés autochtones, noires et racialisées, et d'autres communautés sous-représentées.  Élaborer et lancer une campagne de marketing pour tisser des liens avec les communautés sous-représentées (y compris la recherche au moyen de groupes de discussion).  Élaborer un sondage sur la participation aux programmes en ligne.

\*Le calendrier pourrait changer.



RÉSULTAT	INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE / OBJECTIF ANTÉRIEUR	OBJECTIF DE 2023-2024	SOURCE DES DONNÉES
<b>Visibilité accrue de la marque du MBAC à l'échelle nationale</b>	Accroître la notoriété de la marque à l'échelle nationale (%)	59 % (2022-2023)	Augmentation de 5 %	Sondage sur la notoriété de la marque
<b>Les membres du personnel comprennent comment la marque s'inscrit dans notre mandat</b>	% d'augmentation du nombre de membres du personnel qui estiment que le MBAC est aligné sur les principes de la marque	49 % des membres du personnel sont d'accord ou tout à fait d'accord au sujet de l'alignement du MBAC sur les principes de la marque	75 % des membres du personnel sont d'accord ou tout à fait d'accord au sujet de l'alignement du MBAC sur les principes de la marque	Sondages éclairés auprès des membres du personnel
<b>Les visiteuses et visiteurs estiment que les programmes et les expositions du MBAC sont conformes à notre mandat</b>	Augmentation de la notoriété (en %) parmi les visiteuses/ visiteurs et alignement sur le mandat du MBAC	86 %	Augmentation de 2 %	Sondages auprès des visiteuses/ visiteurs
<b>Le MBAC renforce l'engagement communautaire</b>	Nombre de collaborations communautaires à des initiatives d'apprentissage et d'engagement communautaire	s.o.	4	Données sur l'apprentissage et l'engagement communautaire (AEC)
<b>Réduire les obstacles sur place pour les visiteuses/visiteurs ayant un handicap</b>	% de diminution du nombre de visiteuses/ visiteurs ayant un handicap qui se sont heurtés à des obstacles sur place	s.o.	L'objectif sera déterminé pour 2023-2024	Sondage auprès des visiteuses et visiteurs
<b>Les programmes d'apprentissage et d'engagement communautaire visent un plus grand nombre de Canadiens et de Canadiennes</b>	Nombre d'engagements en ligne	s.o.	L'objectif sera déterminé pour 2023-2024	Données sur l'inscription à des activités d'AEC
<b>Le MBAC accueille plus de visiteuses/visiteurs</b>	Nombre de visiteuses/ visiteurs	279,269 visiteuses/ visiteurs	300 000 visiteuses/ visiteurs	Données sur les visiteuses/ visiteurs
<b>Le MBAC renforce l'engagement des visiteuses/visiteurs</b>	Nombre total d'adhésions	8 000 ménages	8 500 ménages	Données sur les adhésions
<b>Le MBAC s'acquitte de son mandat</b>	Augmentation de la satisfaction des visiteuses/visiteurs	86 %	Augmentation de la satisfaction des visiteurs de 2 % d'ici le 4 <sup>e</sup> trimestre	Sondage auprès des visiteuses/ visiteurs

RÉSULTAT	INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE / OBJECTIF ANTÉRIEUR	OBJECTIF DE 2023-2024	SOURCE DES DONNÉES
<b>Le MBAC accueille davantage de visiteuses/visiteurs provenant de communautés sous-représentées</b>	Augmenter la représentation des visiteuses/visiteurs des populations autochtones, des personnes noires, des personnes racialisées, et des personnes ayant un handicap	24 % des personnes autochtones, noires ou racialisées (sondage auprès des visiteuses/visiteurs)  % de personnes ayant un handicap – base de référence à établir en 2023-2024	L'objectif sera déterminé pour 2023-2024	Sondage auprès des visiteuses/visiteurs
<b>Le MBAC accueille davantage de membres provenant de communautés sous-représentées</b>	Augmenter la représentation des membres des populations autochtones, des personnes noires, des personnes racialisées, des personnes ayant un handicap	>6 % des personnes autochtones, noires ou racialisées (sondage auprès des membres)  % de personnes ayant un handicap – base de référence à établir en 2023-2024	L'objectif sera déterminé pour 2023-2024	Sondage sur les adhésions

## PILIER 2

## CONSTRUIRE UNE COLLECTION ET UN PROGRAMME QUI INSPIRENT LES LIENS HUMAINS

### RÉSULTATS STRATÉGIQUES :

1. La collection du Musée est présentée aux communautés en utilisant des moyens nouveaux et audacieux. La nouvelle stratégie d'acquisition s'aligne sur notre raison d'être et notre vision, et s'appuie sur notre engagement en matière d'équité, d'inclusion et de diversité.
2. Des possibilités de programmation et d'éducation audacieuses, inclusives et durables sur le plan environnemental reposant sur notre collection sont définies et financées.
3. Des bases solides sont établies pour la programmation et le contenu numériques dans l'ensemble du Musée et pour une intégration numérique optimisée profitant à toutes les équipes.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EN 2023-2024	RÉALISATIONS ATTENDUES
<b>Remanier le programme de prêts sortants du MBAC.</b>	Réaliser un sondage auprès des partenaires canadiens en matière de prêts sortants et en analyser les résultats.
<b>Élaborer une stratégie pluriannuelle de sensibilisation au MBAC à l'échelle nationale.</b>	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale de rayonnement – comprend la programmation, l'acquisition conjointe, les expositions et les installations.
<b>Harmoniser la stratégie d'acquisition du MBAC avec l'orientation stratégique.</b>	Achever le projet d'analyse des lacunes de la collection.
<b>Numériser et gérer la collection permanente du MBAC.</b>	Élaborer une stratégie de numérisation de la collection.
<b>Établir la base de référence de l'empreinte carbone et de l'efficacité environnementale du bâtiment et des activités opérationnelles du MBAC.</b>	Effectuer des recherches et établir un cadre de mesure de l'empreinte carbone pour l'organisation. Élaborer un ensemble de politiques en matière de durabilité de l'environnement.
<b>Créer des expériences numériques créatives pour inciter la population canadienne à participer de façons constructives.</b>	Élaboration d'une stratégie numérique en ligne; Offrir des expériences de programmes numériques, comme des « mots inspirés », pour amplifier les voix et les histoires dans les collections.

RÉSULTAT	INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE / OBJECTIF ANTÉRIEUR	OBJECTIF DE 2023-2024	SOURCE DES DONNÉES
<b>La collection permanente du MBAC est plus représentative des communautés pour lesquelles nous existons</b>	Augmenter le pourcentage d'œuvres de la collection permanente d'artistes des communautés sous-représentées (artistes autochtones, noirs, racialisés, ayant un handicap, de la communauté 2SLGBTQIA+)	s.o.	Établir une base de référence	Données sur la collection
<b>La programmation en ligne du MBAC est diffusée à la population canadienne partout au pays</b>	Augmentation du nombre de régions géographiques où des programmes d'apprentissage et d'engagement communautaire sont offerts	s.o.	Établir une base de référence	Statistiques sur l'AEC
<b>Le site Web du MBAC rejoint plus d'utilisatrices/utilisateurs</b>	Augmentation de l'engagement en ligne : visiteuses/visiteurs du site Web	1,5 M	L'objectif sera déterminé pour 2023-2024	Statistiques sur le Web
<b>Les médias sociaux du MBAC rejoignent plus d'utilisatrices/utilisateurs</b>	Augmentation de l'engagement en ligne : interactions avec les utilisatrices/utilisateurs des médias sociaux	10,5 M	L'objectif sera déterminé pour 2023-2024	Statistiques sur les MS

## PILIER 3

## BÂTIR UNE ÉQUIPE DIVERSIFIÉE ET COLLABORATIVE, LA RENFORCER ET LA SOUTENIR

### RÉSULTATS STRATÉGIQUES :

1. Les processus de planification stratégique et de changement de culture sont pilotés. À l'interne, l'apprentissage et l'amélioration en continu fondés sur des données sont pratiqués à bon rythme, et les équipes mettent en commun et échangent des connaissances et des pratiques avec nos réseaux de collègues locaux et mondiaux.
2. Des équipes pleinement outillées s'engagent activement dans un travail significatif basé sur le plan stratégique commun. Le travail d'équipe est collaboratif, adaptatif et centré sur l'humain. Les canaux de communication sont améliorés en permanence et les nouvelles possibilités de leadership sont créées.
3. Notre stratégie JÉDI et A est dotée de ressources adéquates et mise en œuvre à l'aide de puissants outils d'évaluation. Nous nous attaquons activement aux obstacles systémiques à un engagement équitable et prônons une véritable inclusion de nos visiteuses et visiteurs, de la communauté et des membres de l'équipe.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EN 2023-2024	RÉALISATIONS ATTENDUES
Former et perfectionner le personnel du MBAC.	Promouvoir la licence LinkedIn Learning du MBAC et les modules recommandés.
Passer en revue la stratégie d'attraction et de rétention des talents dans une perspective de JÉDI et A.	Opérationnaliser des pratiques d'embauche et une stratégie de rétention équitables du MBAC.
Plan d'avenir du travail réimaginé (reprise post-COVID).	Mettre en place des modèles de travail hybrides et des infrastructures de soutien sur place.
Accroître l'accessibilité et éliminer les obstacles pour les personnes qui visitent le Musée et le personnel.	Donner suite à l'engagement du MBAC à l'égard du plan d'action en matière de JÉDI et A, ainsi que des objectifs d'accessibilité du Plan d'action du MBAC en matière d'accessibilité.
Augmenter l'engagement des employés.	Élaborer et réaliser un sondage sur l'engagement des employés en collaboration avec les syndicats de l'AFPC et de l'IPFPC.
Cerner et éliminer les obstacles au recrutement et à la rétention des employés du MBAC.	Passer en revue et mettre en œuvre l'évaluation des descriptions de tâches pour repérer et éliminer les obstacles systémiques. Effectuer un audit des stratégies de recrutement du personnel. Définir et élaborer une stratégie pour diversifier la main-d'œuvre et attirer les candidatures de PANDC et de jeunes en vue de développer leurs compétences.

RÉSULTAT	INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE / OBJECTIF ANTÉRIEUR	OBJECTIF DE 2023-2024	SOURCE DES DONNÉES
<b>Le MBAC augmente les initiatives de JÉDI et A</b>	Augmenter les taux de préparation organisationnelle à la JÉDI et A (cote GDEIB <sup>11</sup> )	s.o.	L'objectif sera déterminé pour 2023-2024	Évaluation des GDEIB
<b>Augmentation de l'engagement de membres du personnel du MBAC</b>	Augmenter le nombre de membres du personnel qui se sentent soutenus par l'organisation	75 % (2022-2023)	Augmentation de 5 %	Sondages éclairs du MBAC
<b>Augmentation des compétences en JÉDI et A chez les membres du personnel du MBAC</b>	% de membres du personnel qui ont participé aux occasions d'apprentissage et de formation JÉDI et A	78 % du personnel	Augmentation de 2 %	Données sur les inscriptions
<b>Augmentation de la représentation des femmes parmi les membres du personnel du MBAC</b>	Augmentation du pourcentage de représentation de la main-d'œuvre : femmes	64,3 %** (2022)	Conserver et augmenter la représentation intersectionnelle (*DPA 52,7 % <sup>12</sup> )	Données sur l'équité en matière d'emploi
<b>Augmentation de la représentation des peuples autochtones parmi les membres du personnel du MBAC</b>	Augmentation du pourcentage de représentation de la main-d'œuvre : peuples autochtones	5,1 %** (2022)	Conserver et augmenter la représentation intersectionnelle (*DPA 4,0 %)	Données sur l'équité en matière d'emploi
<b>Augmentation de la représentation des personnes ayant un handicap parmi les membres du personnel du MBAC</b>	Augmentation du pourcentage de représentation de la main-d'œuvre : personnes ayant un handicap	5,4 %** (2022)	Augmenter la représentation (*DPA 9,0 %)	Données sur l'équité en matière d'emploi
<b>Augmentation de la représentation des communautés racialisées parmi les membres du personnel du MBAC</b>	Augmentation du pourcentage de représentation de la main-d'œuvre : communautés racialisées	11,3 %** (2022)	Augmenter la représentation (*DPA 15,3 %)	Données sur l'équité en matière d'emploi
<b>Augmentation de la représentation parmi les gestionnaires du MBAC</b>	Augmenter le pourcentage de gestionnaires qui s'identifient comme des membres de communautés sous-représentées (Autochtones, Noirs, personnes racialisées, femmes, personnes ayant un handicap, membres de la communauté 2ELGBTQIA+)	s.o.	Nouvelle mesure en 2023-2024	Données sur l'équité en matière d'emploi

11 [Global Diversity, Equity & Inclusion Benchmarks \(GDEIB\), mis au point par le Centre for Global Inclusion.](#)

12 [La disponibilité au sein de la population active \(DPA\)](#) est un sous-ensemble de la disponibilité sur le marché du travail (DMT), comme référence pour évaluer l'équité en matière d'emploi des quatre groupes désignés. La DPA prend en considération certains facteurs, comme la citoyenneté, l'emplacement, l'âge actif (de 15 à 64 ans) et les études propres à la fonction publique, afin de déterminer une estimation plus précise que la DMT peut fournir aux membres des groupes désignés disponibles pour l'embauche dans la fonction publique fédérale.

\*\* Données provenant du questionnaire d'autodéclaration en équité des membres du personnel du MBAC

## PILIER 4

## PLACER LES FAÇONS D'ÊTRE ET LES FORMES DE SAVOIR DES AUTOCHTONES AU CŒUR DE NOS ACTIONS

### RÉSULTATS STRATÉGIQUES :

1. Notre collection et notre programmation ont été réexaminées dans une perspective autochtone et offrent une expérience accueillante aux communautés des Premières Nations, des Métis et des Inuits.
2. Sur la base d'un accord équitable, un comité consultatif autochtone officiel pour le Musée est régulièrement consulté.
3. En collaboration avec les dirigeants autochtones de notre hôte territorial – la Nation Algonquine Anishinabeg, les plans du MBAC sont créés et des programmes sont mis à l'essai pour intégrer des façons d'être et des formes de savoir des Autochtones à l'échelle de l'organisation, tant à l'interne qu'à l'externe.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EN 2023-2024	RÉALISATIONS ATTENDUES
Représentation autochtone au sein de la haute direction et du Musée.	Accorder la priorité au développement des politiques et des communautés et mettre en œuvre la stratégie. Favoriser la collaboration dans l'ensemble de l'institution pour s'assurer que les perspectives autochtones sont intégrées.
Instaurer des programmes et des expositions qui placent les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones au cœur de nos actions.	Élaborer et présenter une exposition internationale d'art autochtone contemporain (quinquennale) Élaborer et présenter davantage d'expositions à l'interne par des conservateurs autochtones (internes et externes) et en collaboration avec eux.
Instaurer des programmes et des expositions qui placent les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones au cœur de nos actions.	Collaborer pour remanier les musées autochtones, canadiens et européens en dialogue avec Voies autochtones et décolonisation. (En cours de 2022 à 2023)
Pratique consultative intégrée avec les communautés et les aînés autochtones.	Création d'un comité consultatif autochtone. (En cours de 2022 à 2023)
Occasions d'apprentissage pour le personnel du MBAC.	Soutenir et développer les occasions d'apprentissage et de formation internes. Exemples : Programme d'apprentissage du MBAC (phase 2); formation du personnel sur les reconnaissances territoriales, l'histoire du Musée, les « appels à l'action » de la CVR et la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones

RÉSULTAT	INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE / OBJECTIF ANTÉRIEUR	OBJECTIF DE 2023-2024	SOURCE DES DONNÉES
L'offre du MBAC de programmes dirigés par des Autochtones est renforcée	Augmentation du % de la programmation en ligne et en personne du MBAC qui est dirigée par des Autochtones ou axée sur eux	s.o.	L'objectif sera déterminé pour 2023-2024	Rapports annuels et calendriers des expositions précédentes
Le MBAC est aligné sur les recommandations de la Commission de vérité et réconciliation	Augmenter le nombre d'initiatives et de programmes qui appuient les recommandations de la Commission de vérité et réconciliation	s.o.	Établir une base de référence	À confirmer

## PILIER 5

## INVESTIR DANS LA RÉSILIENCE ET LA DURABILITÉ OPÉRATIONNELLES

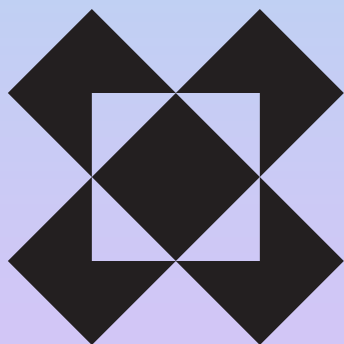
### RÉSULTATS STRATÉGIQUES :

1. La mise en place d'une infrastructure technologique et numérique actualisée dans l'ensemble du Musée permet à nos équipes de travailler en ligne de manière harmonieuse et à nos visiteuses et visiteurs de vivre des expériences numériques captivantes.
2. Pour devenir plus flexibles et inclusifs tout en plaçant les visiteuses et visiteurs au cœur de l'expérience muséale, nous avons accru les compétences des membres de l'équipe et recalibré les structures, les processus et les procédures pour les aligner sur notre stratégie commune.
3. Notre bâtiment à Ottawa reflète notre vision centrée sur l'humain – il est plus accessible, plus accueillant et plus durable sur le plan environnemental. Investissements dans les infrastructures afin de soutenir notre stratégie en matière de durabilité et mise au point de processus opérationnels pour mesurer nos progrès.
4. Les sources de revenus (en propre et basées sur des dons) existantes et nouvelles sont explorées et activement cultivées pour soutenir notre fonds de contingence, ce qui nous permet de saisir des occasions nouvelles et expérimentales à la grandeur de l'institution.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EN 2023-2024	RÉALISATIONS ATTENDUES
Mise à niveau de l'infrastructure et de la technologie numériques.	Mettre à jour les systèmes technologiques du Musée. Identifier les divers systèmes de technologies de l'information à actualiser et les mettre à jour.
Possibilités d'apprentissage et de perfectionnement professionnel.	Promouvoir la licence d'apprentissage sur LinkedIn du MBAC et les modules recommandés auprès du personnel du MBAC.
Amélioration de l'efficacité organisationnelle et des processus.	Mettre en œuvre un cadre budgétaire triennal et un nouveau cycle de planification interne.
Investissements dans les immobilisations pour optimiser la prestation des programmes.	Examiner et élaborer des options de plan d'immobilisations à long terme (retard des projets du plan directeur). Effectuer et terminer la phase 2 du rapport sur l'état du bâtiment/analyse de l'efficacité énergétique du bâtiment. Établir les priorités des projets et mettre en œuvre les recommandations.
Expérience améliorée sur place pour les personnes qui visitent le Musée.	Examiner et mettre en œuvre les recommandations de la vérification des services de protection effectuée en 2022. Examiner et mettre en œuvre les recommandations de l'étude « parcours de bienvenue » menée en 2022.
Stratégies de financement pluriannuelles conformes au plan stratégique du MBAC.	Opérationnaliser la stratégie de commandite (2022). Mettre à jour les processus d'utilisation des fonds des donateurs et d'accès à ces derniers.
Harmonisation des centres de profit et des activités commerciales avec les valeurs institutionnelles.	Élaborer une stratégie pour introduire plus de produits liés à la collection du MBAC.



RÉSULTAT	INDICATEUR	BASE DE RÉFÉRENCE / OBJECTIF ANTÉRIEUR	OBJECTIF DE 2023-2024	SOURCE DES DONNÉES
<b>L'expérience numérique des membres du personnel du MBAC est améliorée</b>	Augmentation du % des membres du personnel engagés dans l'expérience numérique interne du MBAC	s.o.	Établir une base de référence	À confirmer
<b>Les membres du personnel du MBAC profitent des occasions de formation et d'apprentissage qui leur sont offertes</b>	Augmenter le nombre de ressources de formation de LinkedIn Learning utilisées par les membres du personnel du MBAC	s.o.	Établir une base de référence	Données sur l'utilisation de l'apprentissage sur LinkedIn du MBAC
<b>Le MBAC atteint les objectifs de recettes gagnées</b>	Montant total des recettes gagnées	4,7 M\$ (2022-2023)	7,8 M\$ pour l'exercice 2023-2024	Finances
<b>Le MBAC atteint les objectifs de recettes gagnées découlant de la Boutique et des publications</b>	Recettes gagnées : Boutique et des publications	1,5 M\$ (2022-2023)	2,1 M\$ pour l'exercice 2023-2024	Finances
<b>Le MBAC atteint les objectifs de recettes gagnées découlant des droits d'entrée</b>	Recettes gagnées : Entrées	1,5 M\$ (2022-2023)	2,5 M\$ pour l'exercice 2023-2024	Finances
<b>Le MBAC atteint les objectifs de recettes gagnées découlant du stationnement</b>	Recettes gagnées : Stationnement	0,75 M\$ (2022-2023)	1 M\$ pour l'exercice 2023-2024	Finances
<b>Le MBAC atteint les objectifs de recettes gagnées découlant des adhésions</b>	Recettes gagnées : Adhésions	0,4 M\$ (2022-2023)	0,6 M\$ pour l'exercice 2023-2024	Finances
<b>Le MBAC atteint les objectifs de recettes gagnées découlant des apports</b>	Montant total des recettes d'apports	3,8 M\$ (2022-2023)	3 M\$ pour l'exercice 2023-2024	Finances

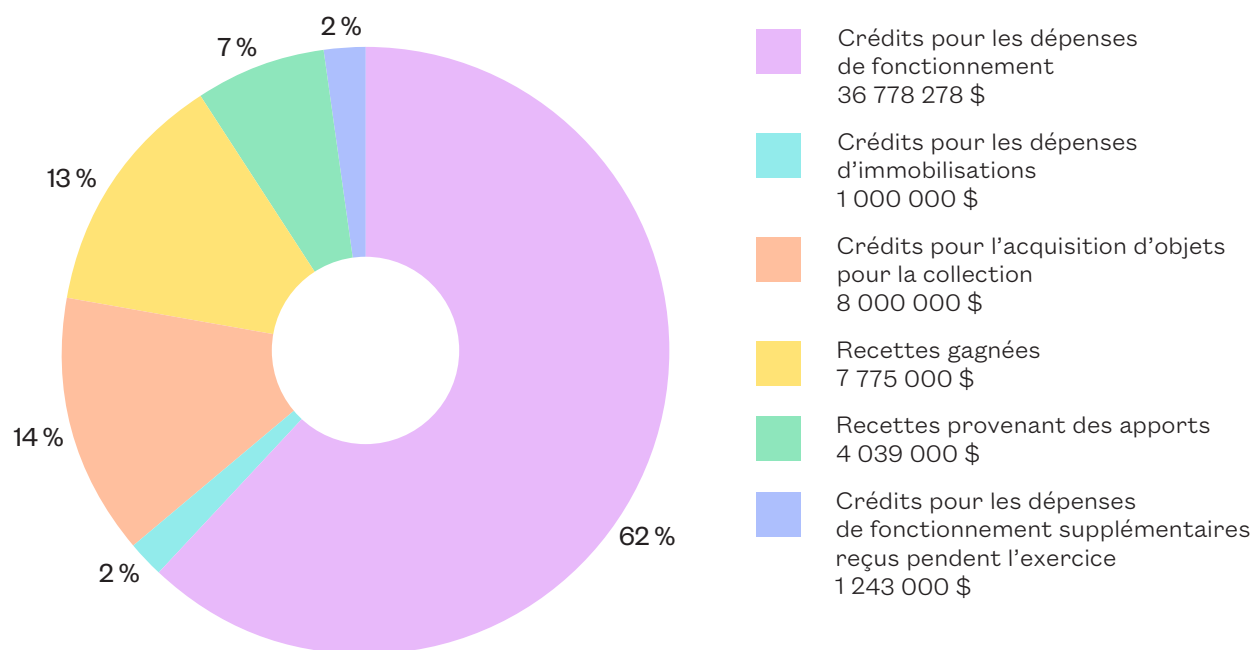


4

Survol  
financier

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

Les crédits fédéraux représentent de 80 % environ de la totalité des ressources dont dispose le Musée pour ses dépenses de fonctionnement et d'immobilisations. Les 20 % restants proviennent de recettes gagnées et d'apports. Les recettes gagnées consistent principalement en des recettes commerciales tirées des droits d'entrée et des frais de stationnement, des ventes de la Boutique, des ventes d'adhésions, de la location de salles et des commissions des services de restauration. Les apports englobent les commandites en espèces et en services, l'apport d'objets pour la collection (dons d'œuvres d'art) et les apports financiers de particuliers, de sociétés et de fondations, dont la Fondation du MBAC.



**Figure 1 : Ressources pour 2023-2024**

Pour 2023-2024, les crédits parlementaires de base pour les dépenses de fonctionnement devraient s'élever à 36,8 millions de dollars. De plus, des sommes d'un million devraient être accordées pour les dépenses d'immobilisations et de 8 millions pour l'acquisition d'œuvres pour la collection et les autres dépenses attribuables à cette activité. Le Musée devrait recevoir aussi 1,2 million de dollars en crédits supplémentaires pour l'entretien essentiel de l'infrastructure dans le cadre du budget fédéral 2023, ce qui totalise 47 millions en crédits. On prévoit que les recettes gagnées et les recettes provenant des apports en 2023-2024 s'élèveront à 11,8 millions, ou à 10,8 millions si on exclut un montant prévu d'un million de dollars en objets fournis pour la collection.

Dans le budget fédéral 2023, le gouvernement indique qu'il va travailler avec les sociétés de la Couronne pour s'assurer qu'elles arrivent à réduire leurs dépenses, de façon comparable aux ministères, dès 2024-2025. Toute répercussion sur les états financiers de l'organisation sera reflétée dans le prochain plan d'entreprise et budget.

## 4.1 BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Le budget de fonctionnement demeura confronté à la hausse des coûts des activités et les importantes dépenses non discrétionnaires pour faire fonctionner les installations (p. ex., entretien et réparation du bâtiment, services publics, sécurité, paiements en remplacement d'impôts). Étant donné que le financement du gouvernement fédéral n'est pas indexé pour compenser les hausses inflationnistes liées aux activités, le pouvoir d'achat du Musée est en baisse d'année en année depuis 1994.

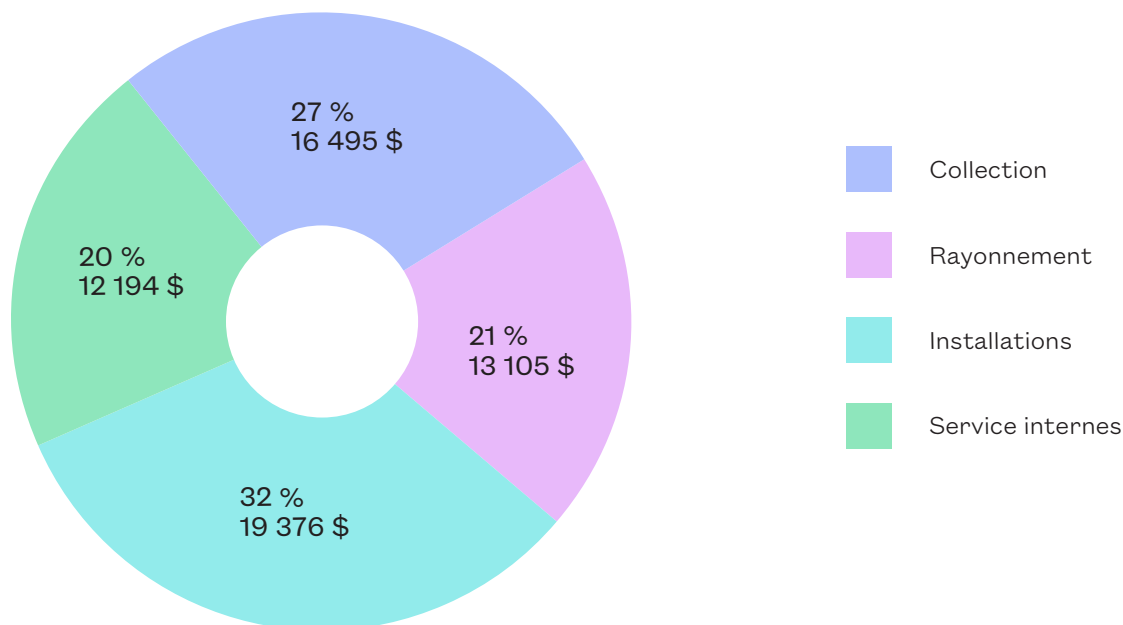


Figure 2 : L'harmonisation des responsabilités principales (collection, rayonnement, mesures d'adaptation et services internes) avec les ressources de base du Musée pour l'année 2023-2024.

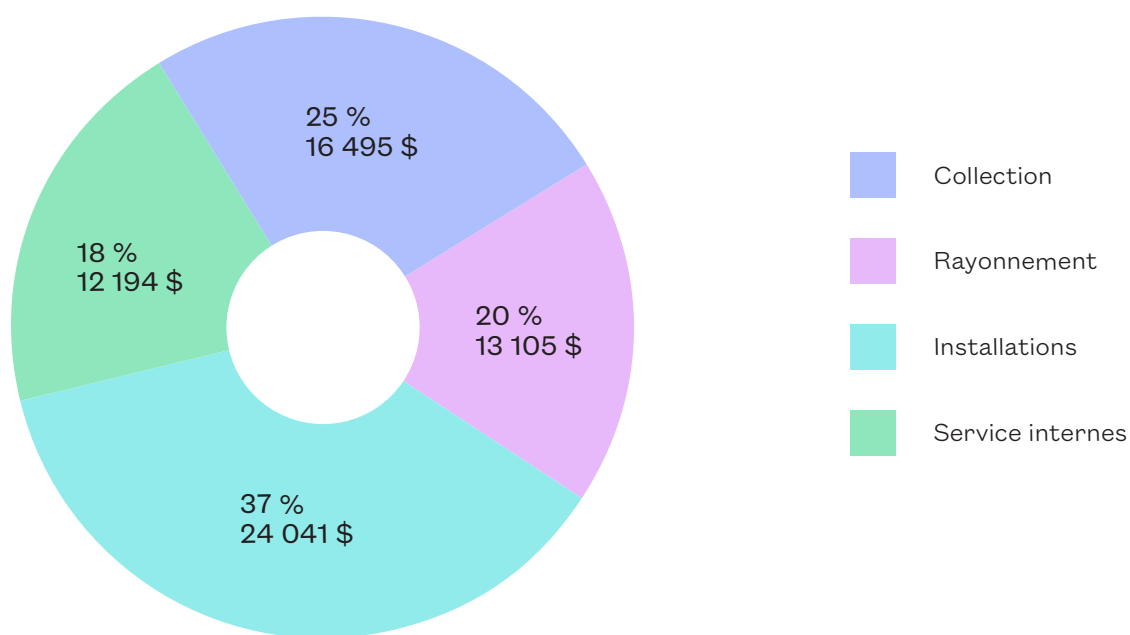


Figure 3 : Les dépenses prévues en 2023-2024 par responsabilité essentielle selon la méthode de comptabilité d'exercice (en milliers), y compris les achats d'œuvres d'art.

## 4.2 BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Les biens immobiliers du Musée comprennent :

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

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

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

## 4.3 CAPITAUX PROPRES ET DETTE

Au 31 mars 2022, l'actif net non affecté du Musée s'élevait à 6,7 millions de dollars. Un actif net (fonds de roulement) suffisant est un outil d'atténuation des risques importante pour les sociétés d'État. Le Musée gère divers risques et les cycles opérationnels habituels des expositions par une utilisation prudente de son fonds de roulement. Le Musée a besoin d'un fonds de roulement suffisant pour gérer efficacement un grand nombre d'expositions et de risques liés à la programmation. Il s'agit d'un élément essentiel à la viabilité financière du Musée dans le contexte actuel, jusqu'à ce que les recettes gagnées reviennent aux niveaux d'avant la pandémie.

Le Musée a clôturé l'exercice 2021-2022 en position excédentaire à la suite du financement de secours reçu par le biais du budget fédéral de 2021 et prévoit terminer l'exercice financier (2022-2023) avec un budget équilibré.

Le Musée n'a aucune dette.



# 5

## États financiers et budgets

Les états financiers du plan d'entreprise ont été préparés selon les normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP), applicables aux organismes sans but lucratif du secteur public, conformément à la série de normes de la section 4200 en vigueur durant l'exercice se terminant le 31 mars 2024. Le Musée applique la méthode du report pour la comptabilisation des apports aux organismes sans but lucratif. Le budget annuel de la société est basé sur quatre trimestres.

## 5.1 HYPOTHÈSES ET PROJECTIONS

- Le Musée recevra les niveaux de référence annuels, comme prévu.
- Les crédits parlementaires pour le budget de fonctionnement sont constatés dans l'exercice pour lequel ils sont approuvés et comprennent les fonds additionnels reçus pour financer les coûts d'entretien immédiats des immeubles des musées nationaux.
- Les crédits parlementaires pour les dépenses d'immobilisations comprennent le montant permanent d'un million de dollars transféré au Musée par SPAC dans le cadre de la soumission de transfert de garde de 1994.
- Les crédits reportés pour l'acquisition d'objets représentent les crédits accumulés non utilisés pour des acquisitions reportées pour une utilisation future et des acquisitions stratégiques.
- Les crédits reportés pour l'achat d'immobilisations représentent les crédits non utilisés accumulés pour les immobilisations et les fonds de fonctionnement qui ont été transférés aux immobilisations par le biais d'une restriction du conseil d'administration.
- L'amortissement du financement différé représente le rapprochement de l'amortissement (dépense) et des crédits (recettes). Ce rapprochement élimine les déficits importants causés par l'amortissement de l'importante base d'actifs amortissables du Musée.
- Les produits d'exploitation sont constatés dans l'exercice où les services sont fournis. Les fonds reçus en retour pour des services à venir sont reportés.
- Les projections de recettes sont présentées d'une manière prudente, selon les expositions planifiées et leur fréquentation prévue dans leur exercice respectif.
- Les dépenses sont projetées par responsabilité essentielle, comme le sont les ressources affectées, pour réaliser les priorités établies et les stratégies décrites ci-dessus. Cette méthode tient compte des dépenses rétrospectives.
- Une hausse de 3 % par exercice a été intégrée aux dépenses salariales.
- Les paiements en remplacement d'impôts (PERI) sont basés sur leurs plus récentes estimations. Une hausse de 2,5 % par exercice sur les cinq prochains exercices est attendue.
- Les actifs et passifs monétaires exprimés en devises étrangères (euro, USD, GBP) sont convertis en dollars canadiens au moyen du taux de change à la date de l'état de la situation financière.

## MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	2021-2022 Résultats	2022-2023 Planifiés	2023-2024 Planifiés	2024-2025 Planifiés	2025-2026 Planifiés	2026-2027 Planifiés	2027-2028 Planifiés
<b>Actif</b>							
Courants :							
Espèces et quasi-espèces	8 783 \$	3 028 \$	13 045 \$	13 063 \$	13 080 \$	13 098 \$	13 117 \$
Liquidités soumises à restrictions et équivalents de trésorerie	-	-	-	-	-	-	-
Investissements	4 229	-	-	-	-	-	-
Placements soumis à des restrictions	23 829	12 400	9 765	8 665	7 665	6 665	5 665
Débiteurs	1 027	1 037	1 047	1 057	1 068	1 079	1 090
Stocks	430	434	438	442	446	450	455
Charges payées d'avance	890	899	908	917	926	935	944
	39 188	27 798	25 203	24 144	23 185	22 227	21 271
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	66 930	64 365	59 700	53 500	47 200	40 900	34 600
	106 119 \$	92 164 \$	84 904 \$	77 645 \$	70 386 \$	63 128 \$	55 872 \$
<b>Passif et actif net</b>							
<b>Passif</b>							
Passif à court terme							
Créditeurs et charges à payer	3 408 \$	3 442 \$	3 476 \$	3 511 \$	3 546 \$	3 581 \$	3 617 \$
Salaires et avantages sociaux à payer	1 785	1 803	1 821	1 839	1 857	1 876	1 895
Apports reportés pour l'acquisition d'objets pour la collection	8 794	-	-	-	-	-	-
Apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations	12 707	10 072	7 437	6 337	5 337	4 337	3 337
Autres apports reportés	2 212	2 212	2 212	2 212	2 212	2 212	2 212
	28 906	17 529	14 946	13 899	12 952	12 006	11 061
Avantages sociaux futurs	630	617	605	593	581	569	558
Apports reportés pour l'amortissement d'immobilisations	66,308	63 743	59 078	52 878	46 578	40 278	33 978
	95 844 \$	81 889 \$	74 629 \$	67 370 \$	60 111 \$	52 853 \$	45 597 \$
<b>Actif net</b>							
Non affecté	9 537 \$	9 537 \$	9 537 \$	9 537 \$	9 537 \$	9 537 \$	9 537 \$
Investi dans des immobilisations	622	622	622	622	622	622	622
Investi dans le fonds de dotation permanent	116	116	116	116	116	116	116
Actif net total	10 275	10 275	10 275	10 275	10 275	10 275	10 275
	106 119 \$	92 164 \$	84 904 \$	77 645 \$	70 386 \$	63 128 \$	55 872 \$



## MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE L'ACTIF NET

pour l'exercice clos le 31 mars

<i>(en milliers de dollars)</i>	2021-2022 Résultats	2022-2023 Planifiés	2023-2024 Planifiés	2024-2025 Planifiés	2025-2026 Planifiés	2026-2027 Planifiés	2027-2028 Planifiés
<b>Actif net, début de l'exercice</b>							
Non affecté	6 683 \$	9 537 \$	9 537 \$	9 537 \$	9 537 \$	9 537 \$	9 537 \$
Investi dans des immobilisations	622	622	622	622	622	622	622
Investi dans le fonds de dotation permanent	116	116	116	116	116	116	116
Actif net, début de l'exercice	7 421	10 275	10 275	10 275	10 275	10 275	10 275
Résultat net d'exploitation pour l'exercice	2 854	0	0	0	0	0	0
<b>Actif net, fin de l'exercice</b>	<b>10 275 \$</b>	<b>10 275 \$</b>	<b>10 275 \$</b>	<b>10 275 \$</b>	<b>10 275 \$</b>	<b>10 275 \$</b>	<b>10 275 \$</b>

# MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA

## ÉTAT DES RÉSULTATS

For the year ended March 31

<i>(en milliers de dollars)</i>	2021-2022 Résultats	2022-2023 Planifiés	2023-2024 Planifiés	2024-2025 Planifiés	2025-2026 Planifiés	2026-2027 Planifiés	2027-2028 Planifiés
<b>Crédits parlementaires</b>							
Pour les dépenses d'exploitation et les dépenses en immobilisations	37 757 \$	37 757 \$	37 778 \$	37 778 \$	37 778 \$	37 778 \$	37 778 \$
Crédits (fonds supplémentaires en cours d'année et aide d'urgence COVID-19)	6 246	4 581	1 243	1 596	0	0	0
Crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations	(4 000)	(3 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
Amortissement d'apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations	7 920	7 900	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
	47 923	47 238	46 021	46 374	44 778	44 778	44 778
Crédits pour l'acquisition d'objets pour la collection	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Crédits constatés dans les exercices antérieurs	9 112	8 794	0	0	0	0	0
Crédits reportés aux exercices ultérieurs	(8 794)	0	0	0	0	0	0
	8 318	16 794	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Total des crédits parlementaires	56 241	64 032	54 021	54 374	52 778	52 778	52 778
Produits d'exploitation et apports	22 419	15 494	11 814	13 379	14 738	14 823	15 113
	78 660	79 526	65 835	67 753	67 516	67 601	67 891
Charges							
Collection							
Exploitation	7 297	8 045	8 295	8 486	8 684	8 887	8 996
Acquisition d'objets pour la collection	22 685	20 994	8 200	8 200	8 200	8 200	8 200
Total - Collection	29 982	29 039	16 495	16 686	16 884	17 087	17 196
Rayonnement	14 816	13 737	13 105	13 343	13 547	13 960	14 133
Installations	20 944	22 367	24 041	24 653	23 220	23 387	23 569
Services internes	10 064	14 383	12 194	13 071	13 865	13 167	12 993
Total des charges	<b>75 806</b>	79 526	65 835	67 753	67 516	67 601	67 891
<b>Résultat net d'exploitation</b>	<b>2 854 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>

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

## MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	2021-2022 Résultats	2022-2023 Planifiés	2023-2024 Planifiés	2024-2025 Planifiés	2025-2026 Planifiés	2026-2027 Planifiés	2027-2028 Planifiés
Activités d'exploitation							
Encaissements de clients	3 534 \$	6 250 \$	7 275 \$	9 025 \$	10 475 \$	10 650 \$	10 850 \$
Crédits parlementaires reçus	50 955	47 338	46 021	46 374	44 778	44 778	44 778
Décaissements aux fournisseurs	(27 956)	(40 310)	(29 518)	(30 625)	(29 555)	(28 779)	(28 183)
Paiements liés aux salaires et avantages	(25 930)	(26 000)	(27 000)	(27 810)	(28 644)	(29 504)	(30 389)
Intérêts reçus	146	750	500	500	500	500	500
	749	(11 972)	(2 722)	(2 536)	(2 446)	(2 355)	(2 444)
Activités d'investissement							
Acquisitions (dispositions) nettes de placements	(5 000)	15 658	2 635	1 100	1 000	1 000	1 000
Flux de trésorerie total en lien avec les activités d'investissement	(5 000)	15 658	2 635	1 100	1 000	1 000	1 000
Activités d'immobilisation							
Acquisition d'immobilisations	(1 083)	(5 635)	(3 635)	(2 100)	(2 000)	(2 000)	(2 000)
Flux de trésorerie total lié aux acquisitions d'immobilisations	(1 083)	(5 635)	(3 635)	(2 100)	(2 000)	(2 000)	(2 000)
Activités de financement							
Financement pour l'acquisition d'immobilisations	4 000	3 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Apports affectés et produits financiers connexes	3 660	3 194	2 739	2 554	2 463	2 373	2 463
	7 660	6 194	3 739	3 554	3 463	3 373	3 463
Total des flux de trésorerie	2 326	4 245	17	18	17	18	19
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de l'exercice							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 457	8 783	13 028	13 045	13 063	13 080	13 098
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions	-	-	-	-	-	-	-
	6 457	8 783	13 028	13 045	13 063	13 080	13 098
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de l'exercice							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8 783	13 028	13 045	13 063	13 080	13 098	13 117
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions	-	-	-	-	-	-	-
<b>Trésorerie, fin d'exercice</b>	<b>8 783 \$</b>	<b>13 028 \$</b>	<b>13 045 \$</b>	<b>13 063 \$</b>	<b>13 080 \$</b>	<b>13 098 \$</b>	<b>13 117 \$</b>

## 5.2 CRÉDITS PARLEMENTAIRES

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

En 2023-2024, on prévoit que les crédits parlementaires de base du Musée pour le budget de fonctionnement et les acquisitions d'œuvres d'art s'élèveront respectivement à 36 778 278 \$ et 8 000 000 \$. Les crédits pour dépenses en capital sont revenus au niveau de base d'un million de dollars. Pour 2023-2024, le total des crédits parlementaires de base du Musée s'élèvera à 47 021 278 \$, ce qui comprendra un financement supplémentaire ponctuel de 1 243 000 \$ annoncé dans le budget fédéral 2023.

Dans le budget fédéral de 2023, le gouvernement a indiqué qu'il collaborerait avec les sociétés d'État pour veiller à ce qu'elles réalisent des réductions de dépenses comparables à celles des ministères, à compter de 2024-2025. Toute incidence sur les états financiers de l'organisme sera prise en compte dans le prochain plan d'entreprise et le prochain budget.

Le tableau 1 ci-dessous présente un survol des ressources financières de la période de planification et le tableau 2 rapproche le budget 2023-2024 et les sources de financement.

### TABLEAU 1 : APERÇU DES RESSOURCES FINANCIÈRES

pour l'exercice clos le 31 mars

	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Résultats*			Projections**			
Crédits pour les dépenses de fonctionnement (crédit 1)	36 802 341 \$	36 837 918 \$	36 778 278 \$	36 778 278 \$	36 778 278 \$	36 778 278 \$	36 778 278 \$
Crédits pour les dépenses de fonctionnement supplémentaires reçus pendant l'exercice	6 200 000	4 500 000	1 243 000	1 596 000	-	-	-
Crédits pour les dépenses d'immobilisations (crédit 1)	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
<b>Sous-total</b>	<b>44 002 341</b>	<b>42 337 918</b>	<b>39 021 278</b>	<b>39 374 278</b>	<b>37 778 278</b>	<b>37 778 278</b>	<b>37 778 278</b>
Crédits pour l'acquisition d'objets pour la collection et autres frais afférents à cette activité (crédit 5)	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000
<b>Crédits totaux</b>	<b>52 002 341</b>	<b>50 337 918</b>	<b>47 021 278</b>	<b>47 374 278</b>	<b>45 778 278</b>	<b>45 778 278</b>	<b>45 778 278</b>
Recettes gagnées	4 252 000	7 000 000	7 775 000	9 525 000	10 975 000	11 150 000	11 350 000
Recettes provenant des apports (commandites et apports, y compris les apports en objets pour la collection)	18 167 000	9 035 000	4 039 000	3 854 000	3 763 000	3 673 000	3 763 000
<b>Recettes totales</b>	<b>22 419 000 \$</b>	<b>16 035 000 \$</b>	<b>11 814 000 \$</b>	<b>13 379 000 \$</b>	<b>14 738 000 \$</b>	<b>14 823 000 \$</b>	<b>15 113 000 \$</b>

\* En 2021-2022, les commandites et apports incluent 14 896 000 \$ d'apports en objets pour la collection.

\*\* Les données de 2022-2023 et au-delà ne sont que des estimations et sont sujettes à modifications.

**TABLEAU 2 : RAPPROCHEMENT BUDGÉTAIRE 2023-2024**

<b>Budget 2023-2024 du MBAC</b>	<b>Fonctionnement</b>	<b>Immobilisations</b>	<b>Total</b>
Dépenses de fonctionnement	57 535 278 \$	-	57 535 278 \$
Dépenses d'immobilisations	-	3 635 000	3 635, 000
Dépenses d'amortissement	8 000 000	-	8 000,000
Dépenses d'amortissement pour le Pavillon de Venise	300 000	-	300 000
<b>Dépenses totales</b>	<b>65 835 278</b>	<b>3 635 000</b>	<b>69 470 278</b>
<b>Sources de financement</b>			
Crédit 1 – Crédit pour les budgets de fonctionnement et d'immobilisations	38 021 278	1 000 000	39 021 278
Crédit 5 – Crédit pour l'acquisition d'œuvres d'art	8 000 000	-	8 000 000
Crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations	-	2 635 000	2 635 000
Crédits reportés pour l'amortissement	8 000 000	-	8 000 000
Recettes	7 775 000	-	7 775 000
Apports	4 039 000	-	4 039 000
<b>Total des sources de financement</b>	<b>65 835 278 \$</b>	<b>3 635 000 \$</b>	<b>69 470 278 \$</b>
<b>Augmentation/diminution nette de l'actif net non affecté</b>	-	-	-

## 5.3 RECETTES GAGNÉES ET APPORTS

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

### Fréquentation

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

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

L'émergence de la COVID-19 oblige à tenir compte de nouveaux facteurs :

- les mesures de santé et de sécurité imposées par les autorités de la santé durant les pandémies largement annoncées;
- les réactions individuelles des personnes face à ces mesures.

En raison de la COVID-19, il y a eu un impact considérable sur les niveaux de fréquentation du Musée. Le Musée estime que 275 000 personnes visiteront sa collection et ses expositions à Ottawa d'ici le 31 mars 2023, ce qui représente une diminution d'environ 31 % par rapport au point de référence de 400 000 visiteuses/visiteurs avant la pandémie.

Le Musée devrait poursuivre sa reprise postpandémie et prévoit recevoir 300 000 visiteurs à son emplacement principal à Ottawa au cours de l'exercice 2023-2024.

Le tableau 3 illustre les résultats et les projections de la fréquentation du Musée, au 380, promenade Sussex à Ottawa, répartis par entrées gratuites ou payantes. Les entrées payantes sont basées sur les billets vendus et comprennent ceux des membres du Musée, mais excluent les billets d'une valeur de 0 \$, comme les laissez-passer pour enfants, de promotion ou de faveur. Les entrées gratuites représentent tous les billets d'une valeur de 0 \$, surtout ceux des jours/créneaux horaires où l'entrée est gratuite, comme la fête du Canada, la Journée des musées et les jeudis soirs de 17 h à 20 h. Tout accès aux événements et aux salles louées au Musée après les heures d'ouverture, ainsi qu'à la cafétéria, est constaté comme une entrée gratuite.

**TABLEAU 3 : FRÉQUENTATION DU MBAC À OTTAWA**

	<b>2021-2022</b>	<b>2022-2023</b>	<b>2023-2024</b>	<b>2024-2025</b>	<b>2025-2026</b>	<b>2026-2027</b>	<b>2027-2028</b>
	<b>Résultats</b>			<b>Projections*</b>			
Entrées payantes	101 143 \$	178 750 \$	195 000 \$	227 500 \$	276 250 \$	276 250 \$	276 250 \$
Entrées gratuites	64 711	96 250	105 000	122 500	148 750	148 750	148 750
<b>Fréquentation totale</b>	<b>165 854 \$</b>	<b>275 000 \$</b>	<b>300 000 \$</b>	<b>350 000 \$</b>	<b>425 000 \$</b>	<b>425 000 \$</b>	<b>425 000 \$</b>

\*Les données de 2022-2023 et au-delà ne sont que des estimations et sont sujettes à modifications.

D'ici le 31 mars 2023, le Musée estime réaliser des recettes gagnées de 7,0 millions de dollars (alors que l'on prévoyait initialement des recettes de 4,3 millions de dollars). En 2023-2024, il s'attend à des recettes gagnées de 7,8 millions de dollars. La hausse estimée des produits d'exploitation s'appuie principalement sur la fréquentation projetée au cours de l'année fiscale 2023-2024.

Les apports consistent en commandites en espèces et en services, et en contributions de particuliers, de personnes morales et de fondations, dont la Fondation du MBAC. Le Musée projette qu'au 31 mars 2023, les apports (excluant les apports d'objets pour la collection) s'élèveront à 3,5 millions de dollars, comparativement aux projections initiales de 2,8 millions de dollars.

Pour 2023-2024, le Musée estime à 3,0 millions de dollars le montant des commandites et des apports. Ce montant inclut les versements estimés de 2,3 millions de dollars de la Fondation du MBAC, et des commandites et contributions de particuliers, de personnes morales et d'autres fondations de 0,6 million de dollars, mais exclut un montant prévu d'un million de dollars en objets fournis pour la collection.

## TABLEAU 4 : ÉTAT DES PRODUITS D'EXPLOITATION ET APPORTS

Pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	2021-2022 Résultats	2022-2023 Planifiés	2023-2024 Planifiés	2024-2025 Planifiés	2025-2026 Planifiés	2026-2027 Planifiés	2027-2028 Planifiés
<b>Produits d'exploitation</b>							
Librairie et édition	1 267 \$	2 000 \$	2 100 \$	2 600 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$
Droits d'entrée	1 509	2 200	2 500	3 000	3 500	3 500	3 500
Stationnement	585	750	1 000	1 300	1 500	1 500	1 500
Droits d'adhésion	368	500	600	750	850	850	850
Location d'espaces publics	6	250	400	500	600	700	800
Services d'éducation	3	50	100	150	200	200	200
Prêts d'objets d'art	124	125	100	125	150	200	250
Expositions itinérantes	117	25	125	200	225	250	300
Services alimentaires	25	200	250	300	350	350	350
Intérêts	162	750	500	500	500	500	500
Autres	86	150	100	100	100	100	100
	4 252	7 000	7 775	9 525	10 975	11 150	11 350
<b>Commandites et apports</b>							
Commandites	93	100	100	150	200	200	200
Apports en objets de collection	14 896	5 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Provenant de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada	2 059	2 679	2 334	2 049	1 858	1 768	1 858
Provenant de particuliers, personnes morales et fondations	1 119	715	605	655	705	705	705
	18 167	8 494	4 039	3 854	3 763	3 673	3 763
<b>Total</b>	<b>22 419 \$</b>	<b>15 494 \$</b>	<b>11 814 \$</b>	<b>13 379 \$</b>	<b>14 738 \$</b>	<b>14 823 \$</b>	<b>15 113 \$</b>

Pour 2022-2023 et au-delà, les chiffres ne sont que des estimations et sont susceptibles d'être modifiés.



## 5.4 BUDGET DE FONCTIONNEMENT

En 2023-2024, la responsabilité principale en matière de collection (concernant les acquisitions, la recherche et la préservation) nécessitera 25 % du budget total du Musée. La responsabilité principale en matière de rayonnement (en lien avec les expositions, l'éducation et les communications) nécessitera 20 % (y compris les fonds pour l'acquisition d'œuvres pour la collection). La responsabilité principale en matière de mesures d'adaptation (concernant le fonctionnement des installations et les immobilisations) utilisera 37 % des ressources disponibles. Les 18 % restants des ressources du Musée viendront en appui des Services internes, comme la gouvernance, l'administration et la production de recettes.

Il convient de mentionner que le Musée a reçu 4,5 millions de dollars en fonds de secours octroyés pour soutenir les musées dans le cadre du budget de 2022. Ces fonds apparaissent dans le bilan des opérations pour l'exercice clos le 31 mars 2023.

Dans le récent budget fédéral 2023, le Musée des beaux-arts du Canada s'attend à recevoir 2,84 millions de dollars en fonds qui seront versés au cours des deux prochains exercices financiers afin de contribuer aux travaux d'entretien essentiels de cet édifice emblématique.

Comme il a déjà été mentionné dans le présent plan d'entreprise, les coûts non discrétionnaires liés aux services publics, à l'entretien des installations et aux services de sécurité sont en hausse. Les tableaux ci-après montrent les dépenses non discrétionnaires prévues pour la prochaine période de planification.

**TABLEAU 5 : PAIEMENTS EN REMPLACEMENT D'IMPÔTS (PERI)**

pour l'exercice clos le 31 mars

<i>(en milliers de dollars)</i>	<b>2021-2022</b>	<b>2022-2022</b>	<b>2023-2024</b>	<b>2024-2025</b>	<b>2025-2026</b>	<b>2026-2027</b>	<b>2027-2028</b>
	<b>Résultats</b>	<b>Projections</b>					
PERI en \$	3 236 \$	3 398 \$	3 483 \$	3 570 \$	3 659 \$	3 751 \$	3 845 \$
PERI en proportion d'Installations (%)	15,5	15,2	14,5	14,5	15,8	16,0	16,3
PERI en proportion des crédits de base pour le fonctionnement (%)	8,8	9,2	9,5	9,7	9,9	10,2	10,5
Installations	20,944	22 367	24 041	24 653	23 220	23 387	23 569
Crédits de base pour le fonctionnement	36 803 \$	36 838 \$	36 778 \$	36 778 \$	36 778 \$	36 778 \$	36 778 \$

Le fonctionnement du Musée comprend les contrats de services essentiels au fonctionnement et à l'entretien de l'immeuble (chauffage/climatisation/électricité) en sous-traitance, la conciergerie, les systèmes de protection anti-feu, l'entretien des ascenseurs et autres services. Ces contrats intègrent une hausse annuelle due à l'inflation et la hausse prévue par la loi du salaire minimum de 2 à 5 %. En 2023-2024, les réparations et l'entretien de l'immeuble et de l'équipement devraient coûter 4,7 millions de dollars.

## TABLEAU 6 : RÉPARATIONS ET ENTRETIEN DE L'IMMEUBLE ET DE L'ÉQUIPEMENT

pour l'exercice clos le 31 mars

<i>(en milliers de dollars)</i>	<b>2021-2022</b>	<b>2022-2022</b>	<b>2023-2024</b>	<b>2024-2025</b>	<b>2025-2026</b>	<b>2026-2027</b>	<b>2027-2028</b>
	<b>Résultats</b>	<b>Projections</b>					
Réparations et entretien de l'immeuble et de l'équipement	4 112 \$	4 638 \$	4 743 \$	5 496 \$	4 379 \$	4 400 \$	4 400 \$
En proportion d'Installations (%)	19,6	20,7	19,7	22,3	18,9	18,8	18,7
En proportion des crédits de base pour le fonctionnement (%)	11,2	12,6	12,9	14,9	11,9	12,0	12,0
Installations	20 944	22 367	24 041	24 653	23 220	23 387	23 569
Crédits de base pour le fonctionnement	36 803 \$	36 838 \$	36 778 \$	36 778 \$	36 778 \$	36 778 \$	36 778 \$

Le programme de sécurité du Musée comprend la sécurité physique de l'immeuble principal et des trois entrepôts hors site, leurs actifs et leurs occupants. Outre son propre personnel de sécurité, le Musée compte sur un vaste déploiement de gardes de sécurité contractuels externalisés à Securitas Canada Ltée. Il estime les dépenses pour ces services à 3,2 millions de dollars en 2023-2024.

## TABLEAU 7 : SERVICES DE PROTECTION

pour l'exercice clos le 31 mars

<i>(en milliers de dollars)</i>	<b>2021-2022</b>	<b>2022-2022</b>	<b>2023-2024</b>	<b>2024-2025</b>	<b>2025-2026</b>	<b>2026-2027</b>	<b>2027-2028</b>
	<b>Résultats</b>	<b>Projections</b>					
Dépenses pour les services de protection	2 032 \$	2 900 \$	3 200 \$	3 360 \$	3 121 \$	3 184 \$	3 247 \$
En proportion d'Installations (%)	9,7	13,0	13,3	13,6	13,4	13,6	13,8
En proportion des crédits de base pour le fonctionnement (%)	5,5	7,9	8,7	9,1	8,5	8,7	8,8
Installations	20 944	22 367	24 041	24 653	23 220	23 387	23 569
Crédits de base pour le fonctionnement	36 803 \$	36 838 \$	36 778 \$	36 778 \$	36 778 \$	36 778 \$	36 778 \$

## TABLE 8 : SERVICES PUBLICS, MATÉRIAUX ET FOURNITURES

pour l'exercice clos le 31 mars

<i>(en milliers de dollars)</i>	<b>2021-2022</b>	<b>2022-2022</b>	<b>2023-2024</b>	<b>2024-2025</b>	<b>2025-2026</b>	<b>2026-2027</b>	<b>2027-2028</b>
	<b>Résultats</b>	<b>Projections</b>					
Dépenses pour les services publics, matériaux et fournitures	2 023 \$	2 200 \$	2 115 \$	2 168 \$	2 222 \$	2 278 \$	2 335 \$
En proportion d'Installations (%)	9,7	9,8	8,8	8,8	9,6	9,7	9,9
En proportion des crédits de base pour le fonctionnement (%)	5,5	6,0	5,8	5,9	6,0	6,2	6,3
Installations	20 944	22 367	24 041	24 653	23 220	23 387	23 569
Crédits de base pour le fonctionnement	36 803 \$	36 838 \$	36 778 \$	36 778 \$	36 778 \$	36 778 \$	36 778 \$

## 5.5 RÉSULTAT NET DU FONCTIONNEMENT

En 2023-2024, le Musée prévoit réaliser un budget équilibré d'ici la fin de l'exercice.

## 5.6 BUDGET D'IMMOBILISATIONS

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

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

En 2023-2024, les dépenses d'immobilisations du Musée s'élèveront à 3 635 000 \$.

### TABLEAU 9 : PROJETS D'IMMOBILISATIONS DE 2023-2024

<i>(en milliers de dollars)</i>	
Projets hautement prioritaires relatifs aux installations, à la sécurité et aux systèmes et équipements de GI/TI	1 000 \$
Projets de santé et sécurité	2 020
Projets d'infrastructure de TI	615
<b>Dépenses d'immobilisations estimatives totales</b>	<b>3 635 \$</b>

### TABLEAU 10 : SOURCES DE FINANCEMENT POUR LES DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS DE 2023-2024

<i>(en milliers de dollars)</i>	
Crédit 1 – Crédits pour le budget d'immobilisations	1 000 \$
Crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations	2 635
<b>Total</b>	<b>3 635 \$</b>

## TABLEAU 11 : BUDGET DES IMMOBILISATIONS

pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	2021-2022 Résultats	2022-2023 Planifiés	2023-2024 Planifiés	2024-2025 Planifiés	2025-2026 Planifiés	2026-2027 Planifiés	2027-2028 Planifiés
Contributions reportées pour l'acquisition d'immobilisations au début de l'exercice	9 604 \$	12 707 \$	10 072 \$	7 437 \$	6 337 \$	5 337 \$	4 337 \$
Crédits parlementaires	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Crédits affectés aux immobilisations	3 000	2 000	-	-	-	-	-
<b>Total disponible</b>	<b>13 604</b>	<b>15 707</b>	<b>11 072</b>	<b>8 437</b>	<b>7 337</b>	<b>6 337</b>	<b>5 337</b>
Paiements liés à l'acquisition d'immobilisations	897	5 635	3 635	2 100	2 000	2 000	2 000
Contributions reportées pour l'acquisition d'immobilisations à la fin de l'exercice	12 707	10 072	7 437	6 337	5 337	4 337	3 337
<b>Immobilisations</b>							
Valeur comptable nette au début de l'exercice	73 061	66 930	64 365	59 700	53 500	47 200	40 900
Acquisition d'immobilisations	2 089	5 635	3 635	2 100	2 000	2 000	2 000
	75 150	72 565	68 000	61 800	55 500	49 200	42 900
<b>Moins amortissement :</b>							
Amortissement de l'immeuble	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898
Amortissement – autres	4 322	4 302	4 402	4 402	4 402	4 402	4 402
	8 220	8 200	8 300	8 300	8 300	8 300	8 300
<b>Valeur comptable nette au début de l'exercice</b>	<b>66 930 \$</b>	<b>64 365 \$</b>	<b>59 700 \$</b>	<b>53 500 \$</b>	<b>47 200 \$</b>	<b>40 900 \$</b>	<b>34 600 \$</b>

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

Musée des beaux-arts du Canada  
380, promenade Sussex  
Ottawa (ON) K1N 9N4  
613.990.1985

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

Canada