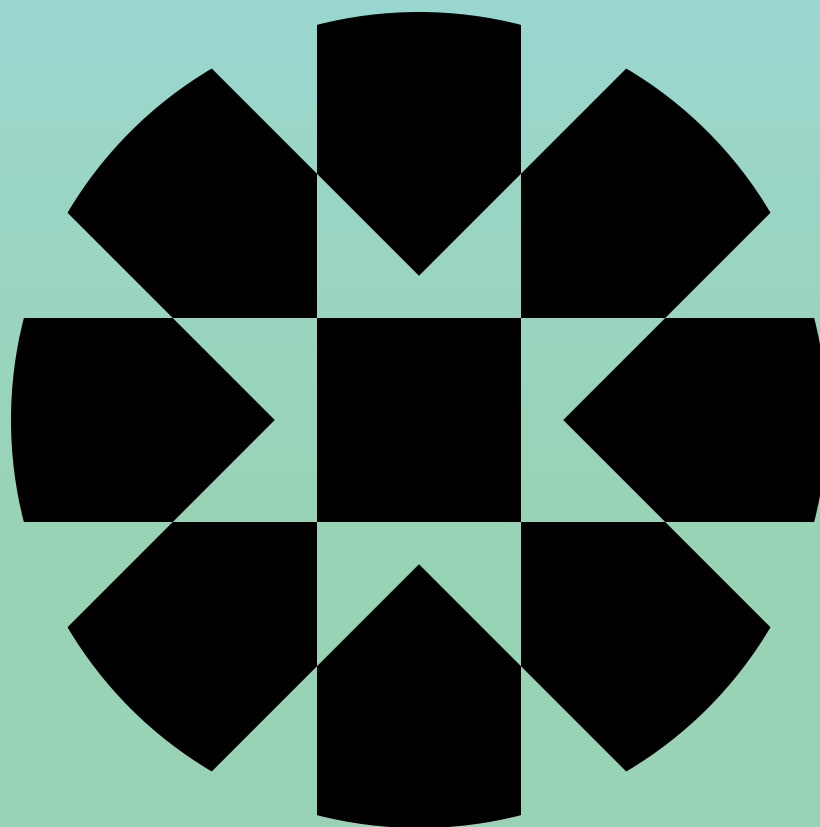


MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE
DE 2022-2023 À 2026-2027

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT
ET D'IMMOBILISATIONS 2022-2023



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

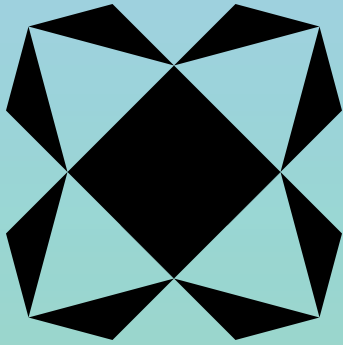
613.990.1985

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 – PROFIL DE LA SOCIÉTÉ	5
1.1 Contexte	6
1.2 Mandat et principaux pouvoirs	6
1.3 Rôle en matière de politique publique	6
1.4 Raison d’être, vision, mission et valeurs	7
1.5 Responsabilités essentielles	8
2. MILIEU OPÉRATIONNEL.....	9
2.1 Facteurs externes	10
2.2 Facteurs internes	11
3. OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE	14
3.1 Objectifs et activités	15
3.2 Résultats attendus et indicateurs de performance.....	16
4. SURVOL FINANCIER	30
4.1 Budget de fonctionnement	32
4.2 Budget d’immobilisations.....	33
4.3 Capitaux propres et dette.....	33
5. ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS.....	34
5.1 Hypothèses et projections	35
5.2 Crédits parlementaires.....	40
5.3 Recettes gagnées et apports	42
5.4 Budget de fonctionnement	45
5.5 Résultat net du fonctionnement	47
5.6 Budget d’immobilisations	47



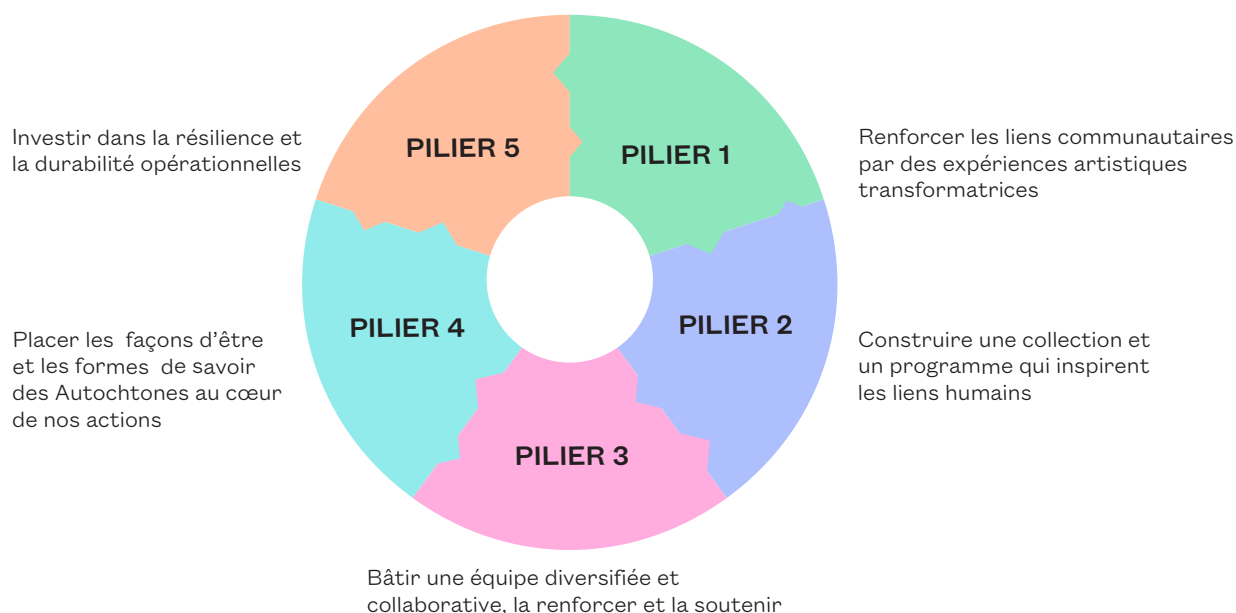
Résumé

En 2021, après une année d'introspection et un vaste processus de collaboration, le Musée des beaux-arts du Canada a commencé à mettre en application son nouveau plan stratégique, Transformer ensemble et à utiliser sa nouvelle image de marque, Ankosé – Tout est relié pour guider ses activités.

Le Musée s'engage à respecter la justice, l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité (JÉDI et A). À mesure qu'il apprend à placer les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones au cœur de ses actions dans son parcours de décolonisation et de réconciliation, le Musée fera la démonstration de tout le pouvoir que peuvent avoir diverses voix et la représentation par l'entremise d'expériences artistiques transformatrices. Ces efforts aideront le Musée à s'engager et à collaborer de manière significative avec les parties prenantes, tout en renforçant ses liens avec les communautés qu'il sert.

Orientations stratégiques

Le plan stratégique du Musée et le présent plan d'entreprise mettent l'accent sur cinq piliers stratégiques grâce auxquels le Musée entend remplir son mandat et réaliser sa mission :



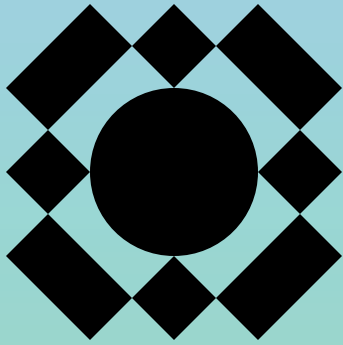
Plans et priorités en 2022–2023

Voici quelques-unes des priorités stratégiques qui viendront guider le plan du Musée durant l'exercice 2022–2023 :

1. Élaborer une **stratégie numérique** et analyser les besoins en infrastructure technologique pour soutenir cette vision.
2. Investir dans l'**infrastructure des bâtiments** en sélectionnant des projets d'immobilisations majeurs, tout en examinant les besoins futurs en matière de bâtiments afin de s'assurer de la durabilité et de l'accessibilité du Musée.
3. Veiller à ce que la **stratégie d'acquisition d'œuvres d'art** du Musée permette de constituer une collection représentative et diversifiée, et à ce que **la collection soit entretenue de façon appropriée**.
4. Renforcer les **capacités et les compétences des ressources humaines** par un alignement interne et un ressourcement qui soutiennent le plan stratégique, et en définissant des valeurs organisationnelles.
5. Donner la priorité au **développement du public** en misant sur la recherche et l'engagement communautaire afin d'accueillir le mieux possible les personnes que le Musée doit servir.
6. Assurer la **résilience opérationnelle et la durabilité financière** grâce à un alignement stratégique et des pratiques transparentes afin de mieux gérer les réalités de l'après-pandémie et les stratégies d'écologisation.

Les mesures de rendement et les principaux résultats liés à ces priorités stratégiques sont décrits à la section 3 du présent plan.

Le présent plan d'entreprise, approuvé par le conseil d'administration le 17 janvier 2022, reflète ces orientations et l'établissement d'objectifs requis pour obtenir des résultats stratégiques et significatifs.



1

Aperçu – Profil de la société

1.1 CONTEXTE

C'est en 1880 que le marquis de Lorne, alors gouverneur général, fonde le Musée des beaux-arts du Canada, de concert avec l'Académie royale des arts du Canada. Le gouvernement fédéral assume la responsabilité du Musée par la promulgation de la *Loi sur la Galerie nationale du Canada* de 1913 et poursuit sa charge aux termes des lois successives du Parlement. Le 1^{er} juillet 1990, le Musée devient une société d'État par l'adoption de la *Loi sur les musées*.

1.2 MANDAT ET PRINCIPAUX POUVOIRS

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 à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général.

Conformément à la *Loi sur les musées*, notamment les alinéas 6(1)a) à p), le Musée a la capacité, les droits, les pouvoirs et les privilèges d'une personne physique. En tant que personne morale distincte, propriété exclusive de la Couronne, le Musée est une société d'État mère ayant le statut de mandataire. Il figure à l'annexe 3, partie 1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et il est soumis au régime de responsabilisation des sociétés d'État, établi par la partie X de cette loi.

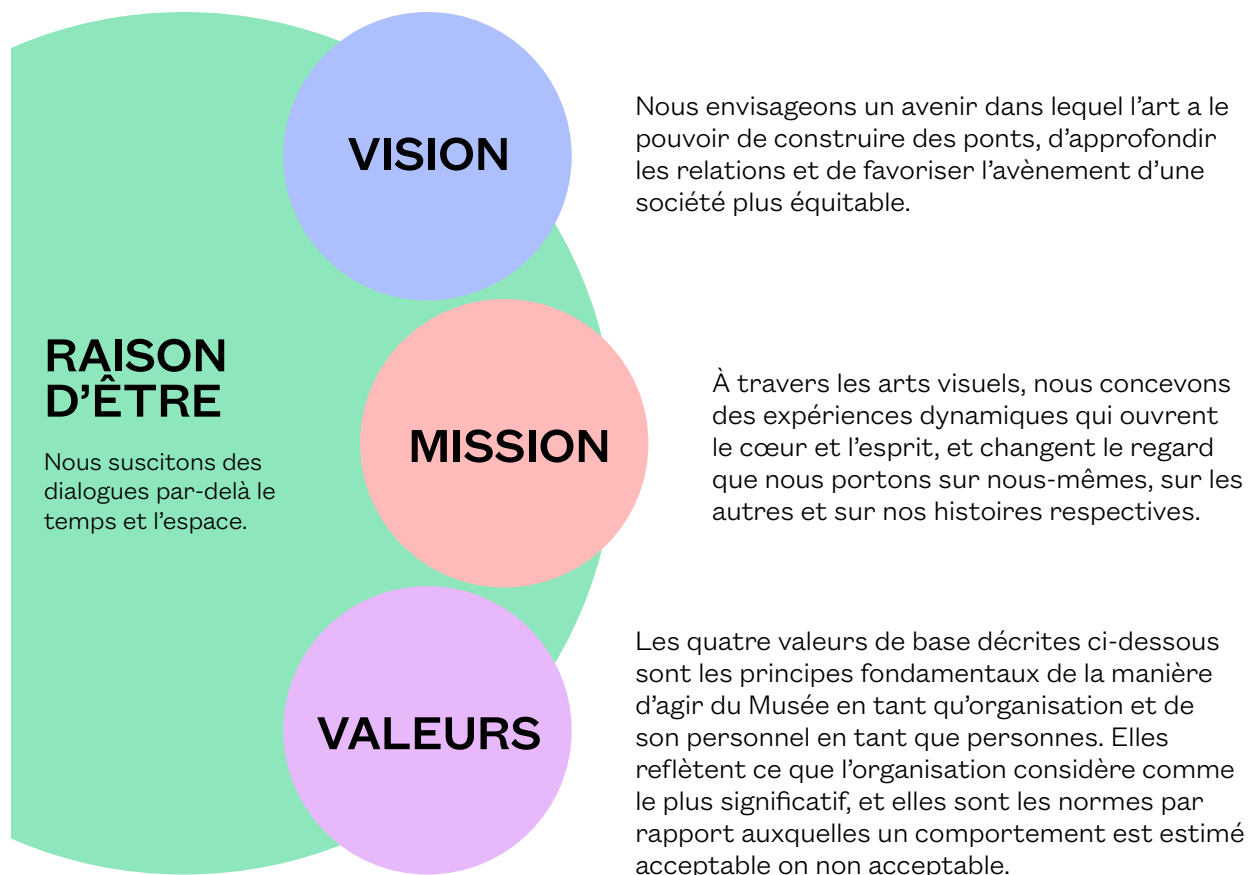
1.3 RÔLE EN MATIÈRE DE POLITIQUE PUBLIQUE

Le Musée relève du Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien. Bien qu'autonome dans ses activités quotidiennes, comme membre du portefeuille de Patrimoine canadien, le Musée appuie le ministère dans sa mission et contribue à la réalisation des priorités du gouvernement.

En vertu de la *Loi sur les musées*, le Musée joue un rôle essentiel, individuellement et avec d'autres musées et institutions analogues, dans la préservation et la promotion du patrimoine du Canada et de tous ses peuples partout au pays et à l'étranger, et dans la contribution à la mémoire collective 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, un service fondamental à la culture canadienne et auquel tous peuvent avoir accès.

1.4 RAISON D'ÊTRE, VISION, MISSION ET VALEURS

Le Musée s'engage à favoriser la guérison¹ par la réconciliation, l'inspiration et l'interconnexion grâce à des expériences artistiques. Les principes qui inspirent les ambitions du Musée et ancrent ses plans sont les suivants :



Favoriser l'appartenance

Nous travaillons sur la base de la confiance, en entretenant des relations fondées sur le respect mutuel et l'empathie qui prennent en considération les espoirs et parcours individuels, tout en cherchant à comprendre les besoins de l'ensemble des communautés et artistes que nous servons. Nous travaillons de manière ouverte et inclusive afin de créer une expérience chaleureuse pour chaque personne.

Accueillir le changement

Nous analysons et évaluons continuellement notre démarche et avons le courage de changer d'orientation. Nous savons nous adapter, accueillons ce qui survient avec ouverture et sommes sensibles à ce qui compte. Grâce à un dialogue constant avec la communauté, nous suscitons le changement.

Apprendre et évoluer ensemble

Nous sommes honnêtes quant à ce que nous savons et ne savons pas, et nous cherchons les occasions d'apprendre. Il est de notre responsabilité collective de nous améliorer constamment et de travailler ensemble à promouvoir la mission de l'institution. Nous nous considérons comme responsables des résultats, avec une vision claire de l'impact qu'à notre travail sur les communautés diverses pour lesquelles nous œuvrons.

Diriger avec audace

Nous mettons le plus largement possible notre plateforme nationale à la disposition d'autres groupes pour donner une voix à la diversité des points de vue. La passion et la curiosité alimentent notre souci constant de l'expérimentation et de la remise en question du statu quo. Nous sommes une source d'inspiration pour l'action inclusive par la compréhension du passé, les gestes audacieux tournés vers l'avenir et un enthousiasme communicatif.

¹ 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 autochtones au cœur de ses actions exprime son engagement à favoriser la guérison par la réconciliation, l'inspiration et l'interconnexion grâce aux 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 satisfaire à ces attentes en réalisant son mandat grâce à quatre responsabilités (ci-dessous), et ce, de manière à refléter les meilleures pratiques de gouvernance des sociétés.

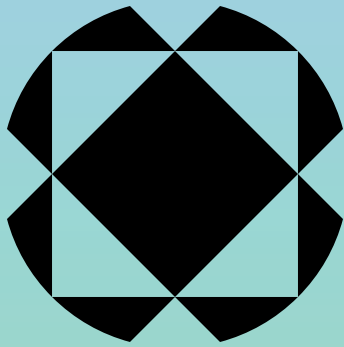
Collection : Le Musée collectionne de l'art canadien et international. Il fait des recherches qui contribuent à l'avancement des connaissances et de la compréhension de cet art. Il préserve aussi la collection nationale pour les générations présentes et futures par la restauration et la conservation.

Rayonnement : Le Musée contribue à l'avancement de la connaissance, de la compréhension et de l'appréciation des arts visuels par des expositions itinérantes et dans ses salles, qu'il produit seul ou en partenariat avec d'autres musées. Il prête des œuvres de la collection nationale 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 qui permettent de mettre en commun le savoir sur l'histoire de l'art mondial.

Installations : Le Musée réalise ses activités depuis son édifice prestigieux de la promenade Sussex à Ottawa. Il gère aussi trois réserves louées à Ottawa, et il 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 et convenables pour le public, le personnel, les bénévoles et les fournisseurs, et pour la préservation et l'exposition de la collection nationale.

Services internes : Le Musée mène ses activités dans le respect d'une saine gouvernance, d'une gestion efficace des ressources humaines et financières, et de l'optimisation des recettes pour appuyer les programmes et les initiatives.

Les renseignements sur le rendement du Musée par responsabilité essentielle du dernier exercice se trouvent dans **le dernier rapport annuel de l'organisation, disponible sur son site Web**.



2

Milieu opérationnel

La capacité du Musée à réaliser ses priorités stratégiques dépend de facteurs externes et internes influant sur son milieu opérationnel.

2.1 FACTEURS EXTERNES

Économie

Sur le plan économique, la COVID-19 a eu un impact profond sur le secteur des musées. En 2021–2022, en raison des fermetures complètes, des limites de capacité et des autres mesures sanitaires mises en place à la réouverture, les niveaux de fréquentation et de revenus ont atteint leur plus bas niveau historique dans l'ensemble du secteur muséal.²

Tourisme³

À court terme, le Musée continuera de concentrer ses efforts sur les personnes de la région d'Ottawa-Gatineau qui visitent le Musée, ainsi que sur celles qui se trouvent dans un rayon de trois ou quatre heures de route, tout en créant une offre susceptible d'attirer les visiteuses et visiteurs plus éloignés à l'avenir. En date du 31 août 2021, la population de toutes les provinces se disait à l'aise pour réserver des voyages qui la feraient traverser les frontières provinciales ou territoriales (quatrième de six étapes de la reprise – voir la note de bas de page 3).

Données démographiques

Selon Statistique Canada,⁴ d'ici 2036, près de 30 % de la population du Canada sera née à l'étranger et sa langue maternelle ne sera ni l'anglais ni le français, et près de 35 % sera membre de minorités visibles, soit deux fois la proportion (16 %) constatée depuis les quinze dernières années. À l'échelle locale, la Ville d'Ottawa estime que la population de sa région métropolitaine augmentera de 359 000 personnes d'ici 2036 (en hausse de 38 % par rapport à 2014).

Ces tendances offrent l'occasion d'attirer de nouveaux publics. Le Musée créera une programmation pertinente et attrayante pour la population d'Ottawa et de Gatineau, y compris les personnes de communautés qui auparavant ne bénéficiaient pas de la gamme complète de services, pour les encourager à devenir membres et à venir souvent.

Concurrence

L'impact de la COVID-19 sur la façon dont les publics interagissent avec le contenu a été considérable. Les fermetures d'installations ont obligé les musées à bonifier leur offre numérique. Pendant les mesures de confinement, les publics ont eu accès à davantage de contenus, qui entraînent en concurrence pour le temps et l'attention des utilisateurs. D'après une étude récente de Culture Track « même si la majorité des répondants préfèrent les activités culturelles en personne aux activités culturelles en ligne, une petite proportion d'entre eux s'attendent à avoir une attitude agnostique sur le plan numérique (c.-à-d., qu'ils prendront des décisions en fonction du contenu ou diviseront leur temps à parts égales entre le contenu en ligne et le contenu en personne) ou à favoriser le contenu numérique – il s'agit donc d'un public potentiellement à cultiver.⁵ »

2 Conseil international des musées, 2021. Enquête de suivi : l'impact de la COVID-19 sur le secteur des musées. Site consulté le 19 janvier 2022, shorturl.at/faHTY

3 Destination Canada, 31 août 2021. Rapport sur les conséquences de la COVID-19 et la reprise du marché intérieur. Site consulté le 19 janvier 2022, shorturl.at/xCIZ9; Destination Canada, 3 février 2021. Conséquences de la COVID-19 et reprise dans les marchés étrangers : résumé de 2020. Site consulté le 19 janvier 2022, shorturl.at/uwyX6; Destination Canada, 19 octobre 2021. Resident Sentiment/Opinion des résidents. Site consulté le 19 janvier 2022, shorturl.at/ajpsG, Tourisme Ottawa, 4 janvier 2022. Visiter Ottawa en toute sécurité pendant la COVID-19. Site consulté le 19 janvier 2022, shorturl.at/ajpsG

4 Statistique Canada, 6 octobre 2021. Projections démographiques. Site consulté le 19 janvier 2022, shorturl.at/guzB3

5 LaPlaca Cohen, Slover Linett et Yancey Consulting, 23 novembre 2021. Culture + Community in a Time of Transformation. Site consulté le 6 janvier 2022 shorturl.at/loEVY

2.2 FACTEURS INTERNES

Questions stratégiques

Outre les défis posés par la pandémie, durant la période de planification, le milieu opérationnel du Musée a continué à faire face à des pressions inflationnistes et à un manque de ressources pour les projets d'immobilisations et l'entretien des bâtiments. Actuellement, en matière de crédits, le Musée reçoit un million de dollars pour les immobilisations et 36,8 millions de dollars pour le fonctionnement (toutes les dépenses liées aux bâtiments). Au 31 mars 2022, la valeur des immobilisations s'élevait à 66,9 millions de dollars⁶.

Le Musée réévalue ses expositions et sa programmation en matière de représentation et d'alignement stratégique. À cela s'ajoute un manque de financement pour répondre aux besoins croissants de numérisation et de programmation virtuelle, de programmes autochtones, de rayonnement national et d'entreposage des œuvres d'art. Voici les questions stratégiques qu'abordera le Musée durant la période de planification.

Financement

En plus d'un déficit de financement structurel des budgets de fonctionnement et d'immobilisations, le Musée voit sa situation financière exacerbée par les effets de la COVID-19. Les crédits de fonctionnement du Musée n'ont pas augmenté depuis plus de 20 ans et le budget de l'organisation continue d'être mis à l'épreuve par la hausse du coût des activités, et par les dépenses non discrétionnaires importantes nécessaires à l'exploitation de l'établissement (p. ex., réparations et entretien du bâtiment, services publics, sécurité, paiements en remplacement d'impôts). Le financement du gouvernement fédéral (autre que les hausses salariales convenues dans le cadre des négociations collectives) n'est pas indexé pour compenser les augmentations inflationnistes liées aux activités.

L'aide d'urgence COVID-19 annoncée dans le budget 2021 ainsi que les économies de fonctionnement ont permis d'obtenir un budget équilibré pour l'exercice 2021-2022. L'aide a donné au Musée une stabilité financière qui lui a permis de rouvrir ses portes lorsque les directives provinciales le permettaient, et de poursuivre sa programmation pour l'exercice 2021-2022. Le Musée prévoit un retour à la fréquentation et aux recettes d'avant la pandémie d'ici 2025-2026⁷, ce qui implique des déficits cumulés pour le reste de la période de planification. Au cours de l'exercice 2022-2023, le Musée a reçu 4,5 millions de dollars en aide d'urgence COVID-19 pour compenser les impacts soutenus des pertes de revenus dues à la pandémie. Cette aide permettra au Musée de poursuivre la programmation prévue, de répondre à tous les besoins opérationnels et de maintenir les effectifs.

Le Musée continue d'évaluer les conditions du marché, de revoir sa programmation, et d'explorer sans relâche des modèles d'affaires favorisant la résilience et la viabilité opérationnelles⁸, et mettra à jour ses projections financières pour le plan d'entreprise 2023-2024 en fonction des résultats réels.

6 Le Guide de la gestion des biens immobiliers du Secrétariat du Conseil du Trésor recommande d'investir annuellement un minimum de 2 % de ce qu'il en coûterait pour reconstruire un actif afin de l'entretenir et de le réparer. Compte tenu du coût historique du MBAC, ce montant serait de 4,4 millions de dollars par année. Cependant, le Musée ne reçoit qu'un million de dollars en crédits annuels pour les immobilisations.

7 Les cibles pré-pandémie reposent sur un certain nombre de facteurs : données et tendances en matière de fréquentation, fermetures liées à la pandémie, impacts sur les données relatives aux visiteurs et sur le tourisme, discussions avec d'autres musées à des fins d'analyse comparative, revenus non liés à la fréquentation (événements, services alimentaires, camps de jour, etc.), autres secteurs d'activité touchés par des facteurs externes (prêts d'œuvres d'art, expositions itinérantes, par exemple), etc.

8 Soucieux de renforcer sa résilience opérationnelle et sa viabilité financière, le Musée s'est engagé à élargir son offre alimentaire en faisant appel à des fournisseurs externes dans le cadre d'accords contractuels sur commande.

Programmation et infrastructure numériques

L'offre de contenu et de programmation du Musée dans l'espace numérique fait partie de ses services à la population canadienne. Bien que le Musée ait graduellement numérisé la collection nationale au cours des dernières années, le manque de ressources financières et humaines de même que les redevances de droits d'auteur ont considérablement limité le rythme de la numérisation et de la diffusion de la collection nationale.

Pendant la pandémie de COVID-19, afin de maintenir un lien avec son public et de continuer à offrir une programmation adéquate, le Musée a accéléré l'élaboration de nouvelles sources de contenu numérique. Il a augmenté et bonifié les offres numériques sur son site Web **beaux-arts.ca**, de même que les programmes éducatifs (apprentissage à distance). Il a également accentué sa présence dans les médias sociaux pour offrir des modes interactifs d'appréciation virtuelle de l'art. À ce jour, le Musée n'a pas perçu de revenus pour ces offres et n'entend pas monnayer ce contenu numérique. Ces initiatives ont été bien accueillies et appréciées par les communautés de tout le pays.

Stratégie nationale d'acquisition

L'une des priorités du plan stratégique du Musée consiste à présenter la collection nationale aux communautés qu'il sert en employant des moyens novateurs et audacieux, comme de nouvelles stratégies de coacquisition et d'intendance. Soucieux de respecter son engagement en matière d'équité, d'inclusion et de diversité, le Musée est en train d'analyser sa collection pour déterminer si elle reflète bien les communautés qu'il sert. Cette analyse viendra orienter l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'acquisition. Le Musée réexaminera également sa collection et sa programmation dans une perspective autochtone, et rendra ses expériences accueillantes pour les communautés autochtones. Ces nouvelles stratégies se démarquent des modèles précédents et s'alignent sur une vision renouvelée — notamment en s'engageant en faveur des femmes artistes, de la diversité et de l'inclusion, des voix autochtones et du changement climatique.

Le Musée est l'une des plus importantes institutions de prêt d'œuvres d'art du pays⁹. Dans le cadre de son processus de transformation, il doit définir des stratégies pour diriger, nourrir et soutenir la conversation sur les arts visuels avec les collectivités dans tout le Canada. L'essentielle modernisation de la stratégie de rayonnement comptera trois volets : l'amplification des prêts à court terme de la collection nationale aux institutions de partout au pays; le prêt à long terme ou le placement permanent d'œuvres existantes de la collection; la commande d'œuvres aux artistes internationaux et canadiens (financée par le fonds d'acquisition pour la collection nationale). Ces projets seront transformateurs pour les artistes, comme pour les publics du Musée.

⁹ Les recettes provenant des prêts d'œuvres d'art ont été touchées par la pandémie en raison de la fermeture d'autres musées dans tout le pays, de l'augmentation des coûts d'expédition et de la nécessité de modifier constamment les calendriers et les plans d'exposition en raison de fermetures imprévues. Ces phénomènes ont non seulement eu des incidences sur les prêts d'œuvres d'art, mais aussi sur les expositions itinérantes, tant au niveau national qu'international.

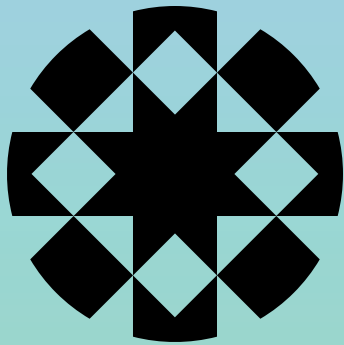
Réserves d'œuvres d'art

Comme le stipule la *Loi sur les musées*, le Musée est une institution de collectionnement. En 1988, lors de l'inauguration des installations actuelles, l'administration d'alors prévoyait que les réserves seraient insuffisantes pour une collection grandissante. Depuis, le Musée a ajouté deux réserves extérieures, gérées en vertu de contrats de location à long terme. En outre, il a pris possession d'une troisième réserve extérieure au Centre Ingenium, propriété du Musée national des sciences et de la technologie. En raison des coûts plus élevés que prévu, l'espace sécurisé a été réduit à 22 000 pieds carrés, ce qui permettra d'assurer environ cinq ans de croissance de la collection. On procède actuellement à une planification pour obtenir des réserves supplémentaires, ce qui comprendra un examen de la stratégie globale, la possibilité de réserves consolidées et d'éventuels partenariats.

Immobilisations

Conçu par l'architecte canadien Moshe Safdie, l'édifice du Musée a été inauguré à la fin des années 80. Le Musée veut devenir plus écologique et plus accessible au profit des générations futures. Les terrains publics qui l'entourent sont en cours de réaménagement par la Commission de la capitale nationale (CCN).

Avec l'approbation du conseil d'administration, le Musée a retenu les services de Safdie Architects pour concevoir un plan directeur pour son complexe et créer les concepts architecturaux pour une série de projets visant à restaurer et à revitaliser son édifice de prestige. Les projets liés aux priorités du gouvernement fédéral telles que l'accessibilité, l'environnement, la diversité et l'inclusion et l'économie ont été définis en vue de possibles travaux de construction au cours des dix-huit prochains mois (sous réserve des fonds disponibles).



3

Objectifs, activités,
résultats attendus
et indicateurs de
performance

3.1 OBJECTIFS ET ACTIVITÉS

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

Voici certains des facteurs externes les plus importants :

- De plus en plus, les gens cherchent une communauté, au-delà de la famille, de la religion et du milieu de travail.
- Les communautés que nous servons s'attendent à juste titre à une diversité de représentation dans les expositions, la collection, les équipes et les personnes qui visitent le Musée.
- Les attentes relatives à l'accès au contenu numérique et à l'engagement avec celui-ci sont plus élevées.
- La pandémie exige que l'on se concentre sur les publics locaux qui s'attendent à être en sécurité.
- La réduction de la capacité, du tourisme et des revenus mène à des pressions économiques et à une incertitude accrue.

Différents facteurs internes influent sur notre orientation stratégique :

- Relations privilégiées avec les communautés, la culture et l'histoire autochtones – en particulier avec les communautés algonquines, le Musée étant situé sur des terres non cédées et non abandonnées de celles-ci.
- Conception d'expériences centrées sur la communauté pour tous et toutes comme moteur de prise de décisions.
- Inspirer les équipes à résoudre de nouveaux problèmes et à travailler de nouvelles manières pour servir d'abord les visiteuses et les visiteurs.
- Exigence d'une plus grande diversité, d'une plus grande équité et d'une plus grande inclusion dans les pratiques d'embauche, de direction, de collectionnement et de programmation du Musée.
- Engagement pour la transparence dans la pensée et l'action, et capacité à expérimenter et à apporter des changements.

Le plan stratégique du Musée met l'accent sur cinq piliers stratégiques grâce auxquels il entend remplir son mandat et réaliser sa mission.

P1 – 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 livrerons des récits, explorerons les différences et construirons des relations signifiantes. Nous accueillerons, réunirons et habiliterons nos partenaires, les artistes et les créateurs et créatrices de partout dans le monde.

P2 – 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 dans 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 et n'hésitons pas à servir d'intermédiaire pour des conversations courageuses qui élargissent les perspectives et approfondissent l'empathie.

P3 – Bâtir une équipe diversifiée et collaborative, la renforcer et la soutenir

Nous aurons créé une culture qui valorise l'apprentissage, la responsabilité et un leadership passionné. Les équipes essaieront de nouvelles méthodes de travail et travailleront en collaboration afin de créer conjointement des expériences pour nos visiteuses et visiteurs. Nous resterons attachés aux pratiques antiracistes et anti-oppression, et continuerons à relever et 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 nourrissent nos interrelations.

P4 – Placer les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones au cœur de nos actions

En mettant l'accent sur la guérison, le Musée ancrera son présent et son avenir dans le passé et dans le savoir des aînés et des ancêtres autochtones. Grâce à des partenariats avec des leaders autochtones, le Musée créera l'espace et le temps nécessaires pour redessiner son parcours en tant qu'institution coloniale. Le Musée honorera la terre sur laquelle il est situé et s'efforcera d'établir une relation plus durable avec l'environnement. Il continuera de construire des ponts et d'inviter les autres à le rejoindre dans ce voyage collectif.

P5 – Investir dans la résilience et la durabilité opérationnelles

Dans le but de favoriser la connexion humaine, le Musée exploitera les nouvelles technologies, notamment les médias sociaux et les plateformes de diffusion en direct, pour étendre sa portée, accroître son impact et fournir son meilleur travail. Son espace physique sera écologiquement durable, construit pour durer et reflétera ses valeurs organisationnelles. Afin d'assurer un avenir résilient, le Musée développera les sources de financement existantes et expérimentera de nouvelles formes de génération de revenus.

3.2 RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

En 2022–2023, le Musée entreprendra la deuxième année de son plan stratégique quinquennal (2021–2026). Ce plan est une réponse aux principaux facteurs et aux principales forces qui continuent d'orienter notre travail de contact avec la communauté, de renforcement de la culture et de nature opérationnelle. Il traduit un engagement à démocratiser et à décoloniser la pratique muséologique en offrant un meilleur accès et en favorisant la co-création, tout en restant concentré sur la viabilité à long terme du Musée.

Cinq piliers stratégiques alignés sur ces facteurs guideront l'affectation des ressources, afin d'obtenir les résultats escomptés dans la poursuite du mandat du Musée. Renforcer les liens communautaires par des expériences artistiques transformatrices; construire une collection et un programme qui inspirent les liens humains; bâtir une équipe diversifiée et collaborative, la renforcer et la soutenir; placer les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones au cœur de nos actions; investir dans la résilience et la durabilité opérationnelles.

Des stratégies et des activités d'envergure ainsi que les principaux résultats attendus et les étapes de mise en œuvre ont été établis afin d'assurer une viabilité financière et opérationnelle à long terme. Cela permettra au Musée de montrer les progrès mesurables réalisés pour chaque pilier stratégique.

Les objectifs stratégiques, les activités et le plan financier présentés ont été approuvés par le Conseil d'administration en janvier 2022. En raison de la pandémie de COVID-19, des échéances ont été reportées pour certaines activités d'envergure qui étaient prévues pour 2021–2022. Un nouveau cadre de mesure des performances a été instauré en 2021–2022. Au cours de la période de transformation stratégique, le Musée continue de fixer des objectifs et de définir ses bases de référence de manière itérative. Certains indicateurs pourraient ne pas avoir de base de référence ou ne pas être assortis de cibles concrètes avant 2023–2024, voire plus tard.

PILIER 1

RENFORCER LES LIENS COMMUNAUTAIRES PAR DES EXPÉRIENCES ARTISTIQUES TRANSFORMATRICES

1.1 RÉSULTAT

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 visiteurs et nos communautés.

PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2022-2023

Réalisation d'un sondage national sur la notoriété de la marque

Élaboration, lancement et analyse d'un sondage national sur la notoriété de la marque qui permettra de constituer une base de données de référence pour la stratégie de segmentation du public. Achievé d'ici le premier trimestre de l'exercice 2022-2023.

INDICATEUR

CIBLE 2022-2023

SOURCE DES DONNÉES

Augmentation de la notoriété et de la connaissance de la marque au sein du personnel

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

Sondage éclair auprès des membres du personnel

Augmentation de la notoriété (en %) de la marque (Ankosé) au niveau national

Nouvelle mesure 2022-2023

Augmentation de la notoriété (en %) parmi les visiteuses et visiteurs et alignement sur le mandat du MBAC

Nouvelle mesure 2022-2023

1.2 RÉSULTAT

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.

PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2022-2023

Amplifier et saisir les occasions pour les artistes canadiens

Collaborer à la coordination du Prix Sobey pour les arts et du Prix Nouvelle génération de la Banque Scotia pour récompenser et promouvoir les candidats et les lauréats.

INDICATEUR

CIBLE 2022-2023

SOURCE DES DONNÉES

Augmentation du n^{bre} de partenaires nationaux ayant une portée géographique

Établissement d'une base de référence

Sondage national

Augmentation du % de satisfaction des partenaires nationaux

Établissement d'une base de référence

Sondage national

Augmentation du n^{bre} de collaborations avec des communautés diverses

Nouvelle mesure 2022-2023

Accélération de la croissance des partenariats et de la portée géographique des prêts de la collection du Musée

Nouvelle mesure 2022-2023

1.3 RÉSULTAT

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.

PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2022-2023	RÉSULTATS ATTENDUS
Rehausser le profil des artistes canadiens sur la scène internationale	Présentation de l'exposition Stan Douglas au pavillon du Canada à la Biennale de Venise (avril à novembre 2022).
Attirer de nouveaux visiteurs et augmenter le nombre de retours	General Idea (été 2022); série Femmes en tête : Deanna Bowen (été 2022); Par-delà l'arc-en-ciel (été 2022); Ibrahim Mahama (été 2022); Mouvement. L'expressivité du corps dans l'art (automne 2022)
Améliorer l'accessibilité pour les visiteurs	Tri et mise en œuvre des recommandations issues de la vérification d'accessibilité de l'espace bâti du MBAC. Élaborer et soumettre le Plan d'action pour l'accessibilité du MBAC (décembre 2022).

INDICATEUR	CIBLE 2022-2023	SOURCE DES DONNÉES
Fréquentation (n ^{bre})	Élaborer et soumettre le Plan d'action pour l'accessibilité du MBAC (décembre 2022).	Entrées
N ^{bre} de membres	8 000 ménages (400 000 \$)	Ventes
N ^{bre} d'engagements en ligne	Nouvel indicateur instauré en 2022-2023	
Augmentation de la satisfaction des visiteurs	Augmentation de la satisfaction des visiteurs de 5 % d'ici le 4 ^e trimestre	Sondages auprès des visiteurs
Augmentation de la représentation des visiteurs	Nouvel indicateur instauré en 2022-2023 (base de référence établie en 2021-2022)	
Augmentation de la représentation des membres	Nouvel indicateur instauré en 2022-2023 (base de référence établie en 2021-2022)	
Amélioration de la perception de l'accessibilité par les visiteurs et les partenaires	Nouvel indicateur instauré en 2022-2023	
N ^{bre} de régions géographiques canadiennes mobilisées	Nouvel indicateur instauré en 2022-2023	
Augmentation de la résonance des visiteurs et des membres avec le mandat du MBAC	Augmentation à 80 %** du nombre de visiteurs et de membres qui conviennent que le MBAC remplit son mandat.	Sondages auprès des visiteurs et des membres
Accroître le sentiment parmi les visiteurs issus de communautés diverses	Nouvel indicateur instauré en 2022-2023	

1.4 RÉSULTAT

Nous disposons des capacités et des ressources internes nécessaires pour concrétiser la vision de notre stratégie de programmation communautaire.

PRINCIPALES ACTIVITÉS RÉSULTATS ATTENDUS POUR 2022-2023

Élaborer une stratégie d'engagement communautaire	<i>General Idea (été 2022); série Femmes en tête : Deanna Bowen (été 2022); Par-delà l'arc-en-ciel (été 2022); Ibrahim Mahama (été 2022); Mouvement. L'expressivité du corps dans l'art (automne 2022).</i>
Mener une campagne de sensibilisation et de marketing pour établir un lien avec les communautés sous-représentées	<i>Tri et mise en œuvre des recommandations issues de la vérification d'accessibilité de l'espace bâti du MBAC. Élaborer et soumettre le Plan d'action pour l'accessibilité du MBAC (décembre 2022).</i>

INDICATEUR CIBLE 2022-2023 SOURCE DES DONNÉES

Segmentation du public	Nouvel indicateur instauré en 2022-2023 (base de référence établie en 2021-2022)
Nombre de programmes communautaires disponibles	Nouvelle mesure 2022-2023
Augmentation du % de participation des membres des communautés sous-représentées	Nouvelle mesure 2022-2023
Augmentation du n ^{bne} de collaborations avec des communautés diverses	Nouvelle mesure 2022-2023

* Les cibles des indicateurs pour lesquels le Musée recueille déjà des données en 2021-2022 à titre d'année de référence seront établies au premier trimestre de 2021-2022 en fonction des résultats de fin d'année.

** Base de référence établie en 2021-2022

PILIER 2

CONSTRUIRE UNE COLLECTION ET UN PROGRAMME QUI INSPIRENT LES LIENS HUMAINS

2.1 RÉSULTAT

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.

PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2022-2023	RÉSULTATS ATTENDUS	
Mener un sondage national sur les prêts sortants auprès des parties prenantes	<i>Élaborer et réaliser un sondage national auprès des parties prenantes externes du programme de prêts sortants du MBAC. Les données serviront à l'élaboration du nouveau programme de prêts sortants révisé du MBAC.</i>	
Élaboration d'une stratégie nationale de rayonnement pour le MBAC	<i>Plan pour créer un programme de diffusion durable et accessible qui permet aux Canadiens d'établir des liens en favorisant une expérience en arts visuels transformatrice</i>	
Renforcer l'alignement de la stratégie d'acquisition du MBAC avec l'orientation stratégique	<i>Élaboration d'une stratégie nationale d'acquisition</i> <i>Progression de la phase 2 de l'analyse des lacunes des collections pour analyser la représentation des artistes autochtones, noirs et racisés, des femmes et des autres artistes sous-représentés.</i>	
Élaborer une stratégie de numérisation et de gestion de la collection permanente du MBAC	<i>Évaluations et élaboration d'une stratégie de numérisation de la collection</i>	
Évaluation des besoins de stockage de la collection permanente du MBAC	<i>Élaboration d'une stratégie de stockage à long terme</i>	
INDICATEUR	CIBLE 2022-2023	SOURCE DES DONNÉES
Détermination de la représentation dans la collection du MBAC	Achèvement de l'analyse de toute la collection existante avec les données existantes.	Base de données de la collection
Collection nationale représentative des communautés pour lesquelles nous existons	Nouvelle mesure 2022-2023	

2.2 RÉSULTAT

Des possibilités de programmation et d'éducation audacieuses, inclusives et durables sur le plan environnemental reposant sur notre collection sont définies et financées.	PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2022-2023		RÉSULTATS ATTENDUS
	Élaborer une base de référence pour mesurer l'empreinte carbone/l'efficacité environnementale de l'édifice du MBAC.		<i>Un cadre de mesure de l'empreinte carbone, un ensemble de politiques de durabilité écologique et un plan d'action à déployer dans l'ensemble du MBAC.</i>
	INDICATEUR	CIBLE 2022-2023	SOURCE DES DONNÉES
	Augmentation du n ^{bre} de régions recevant des prêts sortants	Nouvelle mesure 2022-2023	
	Augmentation du n ^{bre} de régions géographiques où des programmes de la MBAC sont entrepris.	Nouvelle mesure 2022-2023	

2.3 RÉSULTAT

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 POUR 2022-2023		RÉSULTATS ATTENDUS
	Concevoir des expériences numériques créatives pour mobiliser la population canadienne de manière enrichissante.		<i>Élaboration d'une stratégie en ligne numérique; prestation de l'expérience numérique Sans invitation; et examen de l'empreinte de conservation numérique.</i>
	INDICATEUR	CIBLE 2022-2023	SOURCE DES DONNÉES
	Augmentation du % de participants satisfaits par la programmation en ligne	Établissement de la base de référence	Analyse de l'activité en ligne
	Augmentation du % de participants satisfaits par la programmation en ligne	Établissement de la base de référence	Sondages sur la programmation
	Augmentation du n ^{bre} de participants aux programmes d'éducation numérique	Nouvelle mesure 2022-2023	

PILIER 3

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

3.1 RÉSULTAT

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.

PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2022-2023	RÉSULTATS ATTENDUS	
Améliorer la gestion des processus organisationnels et l'efficacité organisationnelle	<i>Établissement d'un bureau de gestion de projets pour accroître l'efficacité, et traitement et mise en œuvre d'une méthodologie de gestion de projets dans l'ensemble de l'organisation.</i>	
Favoriser la formation et le perfectionnement professionnel du personnel du MBAC	<i>Promotion et utilisation accrues des ressources d'apprentissage.</i>	
INDICATEUR	CIBLE 2022-2023	SOURCE DES DONNÉES
Augmentation du % d'employés mobilisés	Augmentation de 5 % d'ici la fin du 4 ^e trimestre (base de référence de 70 % [2021-2022]) N ^{bre} d'employés qui se sentent soutenus par leur organisation et leur équipe.	Résultats du sondage éclair auprès des employés
Augmentation du nombre d'occasions d'apprentissage et de formation internes auxquelles les employés ont participé	Établissement de la base de référence	Données sur la participation aux formations données sur la participation aux séries d'apprentissage
Augmentation du % de compréhension des concepts JEDI et A par les employés du MBAC	Nouvelle mesure 2022-2023	

3.2 RÉSULTAT

<p>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.</p>	PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2022-2023		RÉSULTATS ATTENDUS	
	Revoir la stratégie d'attraction et de conservation des talents avec une optique JEDI et A.		<i>Pratiques d'embauche et stratégie de conservation du MBAC équitables</i>	
	Plan d'avenir du travail réimaginé (reprise post-COVID)		<i>Sondage sur l'équité en matière de retour au travail, élaboré et réalisé au premier trimestre; stratégie mise en œuvre, et mise en place des nouveaux modèles de travail à l'automne 2022.</i>	
	Renforcer la culture de travail du Musée		<i>Soutenir un forum sur le leadership (réunion de la direction) pour faciliter la communication et encourager l'engagement; élaborer une stratégie d'engagement des employés et des possibilités d'apprentissage (c.-à-d. le Programme d'apprentissage) qui soutiennent les valeurs du MBAC.</i>	
INDICATEUR		CIBLE 2022-2023	SOURCE DES DONNÉES	
Augmentation du % d'employés admissibles participant à la formation au leadership		Nouvelle mesure 2022-2023		

3.3 RÉSULTAT

Notre stratégie JEDI 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 prôtons une véritable inclusion de nos visiteuses et visiteurs, de la communauté et des membres de l'équipe.

PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2022-2023		RÉSULTATS ATTENDUS
Améliorer l'accessibilité et l'élimination des obstacles pour les visiteuses et visiteurs et le personnel du MBAC.		Élaboration et présentation du Plan d'action pour l'accessibilité du MBAC d'ici décembre 2022.
Intégrer une optique intersectionnelle JEDI et A dans l'ensemble des activités du Musée.		Lancement du Plan d'action en matière de JEDI et A du MBAC; élaboration des modules d'intégration de la JEDI et prestation de formation interne; élaboration et prestation d'un projet pilote sur la JEDI – Services aux visiteurs.
Favoriser l'engagement des membres du personnel		Sondage sur l'engagement des employés en collaboration avec l'AFPC et l'IPFPC.
S'attaquer aux obstacles au recrutement et à la conservation des membres du personnel du MBAC		Évaluation des descriptions de postes en vue de cerner et d'éliminer les obstacles systémiques; évaluation de la stratégie de recrutement; stratégie pour diversifier la main-d'œuvre et attirer des PANDC et des jeunes comme candidats et pour perfectionner leurs compétences
INDICATEUR	CIBLE 2022-2023	SOURCE DES DONNÉES
Augmentation du % de participation et d'achèvement de la formation sur les principes JEDI par le personnel du MBAC	Établissement de la base de référence	Données sur la participation
Augmentation du % de représentation au sein de la main-d'œuvre	Nouvelle mesure 2022-2023 % d'employés issus de communautés sous-représentées (base de référence actuelle) : Femmes : 64,5 % Autochtones : 5,9 % Personnes ayant un handicap : 3,8 % Membres des minorités visibles : 9,3 %	Données du questionnaire sur l'équité des employés
Augmentation du % de représentation au sein de la main-d'œuvre – direction	Nouvelle mesure 2022-2023	Données du questionnaire sur l'équité des employés
Augmentation des taux de conservation et des niveaux d'engagement des employés autochtones, noirs et racisés	Établissement de la base de référence	Sondage sur l'engagement des employés
Augmentation des taux de conservation et des niveaux d'engagement des employés autochtones, noirs et racisés	Nouvelle mesure 2022-2023	

PILIER 4

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

4.1 RÉSULTAT

Notre collection et notre programmation ont été réexaminées dans une optique autochtone et offrent une expérience accueillante aux communautés autochtones.

PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2022-2023

RÉSULTATS ATTENDUS

Assurer une représentation autochtone parmi les hauts dirigeants et au sein du Musée

Établissement du département Voies autochtones et décolonisation (VAD), qui comporte deux postes de haute direction – vice-président, VAD et directeur

Mettre en place des programmes et des expositions qui placent les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones au cœur de nos actions

Projet de récréation; exposition internationale d'art autochtone contemporain (quinquennale)

Décoloniser les pratiques et les processus de conservation et d'exposition

Une collaboration pour repenser les musées autochtones, canadiens et européens en dialogue avec Voies autochtones et décolonisation.

INDICATEUR

CIBLE 2022-2023

SOURCE DES DONNÉES

Augmentation du % de la programmation en ligne et en personne du MBAC qui est dirigée par des Autochtones ou axée sur eux

Établissement de la base de référence

Données sur la programmation en ligne et en personne

N^{bre} de commandes d'œuvres d'art de ReCréation

D'ici le 4^e trimestre, 2 objets d'art réalisés

Dossiers de conservation

Augmentation du n^{bre} de collaborations avec des artistes autochtones participant au programme ReCréation

D'ici le 4^e trimestre, 3 artistes engagés

Dossiers de conservation

4.2 RÉSULTAT

Sur la base d'un accord équitable, un comité consultatif autochtone officiel pour le Musée est régulièrement consulté.

PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2022-2023

RÉSULTATS ATTENDUS

Mener une pratique consultative intégrée avec les communautés et les aînés autochtones

Création d'un comité consultatif autochtone

INDICATEUR

CIBLE 2022-2023

SOURCE DES DONNÉES

Augmentation du % de programmes et d'initiatives d'exposition bénéficiant de la contribution et d'un examen du comité consultatif autochtone

Établissement de la base de référence

Procès-verbaux du comité consultatif autochtone

Augmentation des taux de conservation et de satisfaction des membres et des conseillers du comité consultatif autochtone

Nouvelle mesure 2022-2023

4.3 RÉSULTAT

<p>En collaboration avec les responsables autochtones de notre Nation hôte, les plans du MBAC sont créés et des programmes pilotes sont mis en place dans le but d'intégrer les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones dans l'ensemble de l'organisation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur</p>	<p>PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2022-2023</p>		<p>RÉSULTATS ATTENDUS</p>
	<p>Favoriser les possibilités d'apprentissage pour le personnel du MBAC</p>		<p><i>Élaborer et présenter le Programme d'apprentissage du MBAC; 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</i></p>
	<p>INDICATEUR</p>	<p>CIBLE 2022-2023</p>	<p>SOURCE DES DONNÉES</p>
<p>Augmentation du n^{bre} d'initiatives dans les galeries autochtones et canadiennes qui placent les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones au cœur de nos actions</p>	<p>Nouvelle mesure 2022-2023</p>		
<p>Augmentation du n^{bre} d'initiatives et de programmes appuyant les recommandations de la CVR</p>	<p>Nouvelle mesure 2022-2023</p>		

PILIER 5

INVEST IN OPERATIONAL RESILIENCE AND SUSTAINABILITY

5.1 RÉSULTAT

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.

PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2022-2023

Effectuer des audits et des mises à niveau de l'infrastructure technologique et numérique

RÉSULTATS ATTENDUS

Audit de l'infrastructure des services de TI; mise à niveau des systèmes numériques de la Boutique; transition à un site Web infonuagique

INDICATEUR

Augmentation du % d'employés engagés dans l'expérience numérique interne du MBAC

CIBLE 2022-2023

Nouvelle mesure 2022-2023

SOURCE DES DONNÉES

5.2 RÉSULTAT

Pour devenir plus flexibles et inclusifs tout en plaçant les visiteuses et visiteurs au cœur de l'expérience muséale, nous avons amélioré les compétences des membres de l'équipe et recalibré les structures, les processus et les procédures pour les aligner sur notre stratégie commune.

PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2022-2023

Coordonner et offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement professionnel.

RÉSULTATS ATTENDUS

Formation professionnelle en gestion de projets pour le personnel; promotion de la licence d'apprentissage sur LinkedIn du MBAC et des modules recommandés

Améliorer l'efficacité et les processus organisationnels.

Établir un cadre budgétaire triennal et un nouveau cycle de planification interne

INDICATEUR

Augmentation du n^{bre} d'occasions d'apprentissage et de formation internes auxquelles les employés ont participé

CIBLE 2022-2023

Établissement de la base de référence

SOURCE DES DONNÉES

Données sur la participation aux formations; données sur la participation aux séries d'apprentissage

5.3 RÉSULTAT

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.

PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2022-2023

Poursuivre les immobilisations pour optimiser la prestation des programmes

Audit écologique des installations

Projets du plan directeur du MBAC : Centre d'apprentissage du MBAC, Nepean Point, entretien des immobilisations et infrastructure

Revoir et améliorer l'expérience des visiteuses et visiteurs sur le site

Élaboration et mise en œuvre du Plan d'action pour l'accessibilité du MBAC

Audit des services de protection

INDICATEUR

Augmentation du n^{bre} d'initiatives de durabilité en cours

CIBLE 2022-2023

Établissement de la base de référence

SOURCE DES DONNÉES

Contributions de la direction

N^{bre} de projets d'immobilisations actifs

Nouvelle mesure 2022-2023

5.4 RÉSULTAT

Les sources de revenus (en propre et basées sur des dons) existantes et nouvelles sont explorées et activement cultivées pour soutenir notre fonds de prévoyance, ce qui nous permet de saisir des occasions nouvelles et expérimentales à la grandeur de l'institution

PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2022-2023

RÉSULTATS ATTENDUS

Élaborer des stratégies de financement pluriannuelles en accord avec le plan stratégique du MBAC.

Nouvelle stratégie de commandite; processus de révision et d'audit pour la Fondation du MBAC et les fonds des donateurs

Aligner les centres de profit et les opérations commerciales sur les valeurs institutionnelles.

Examen d'AchatsMBAC et des produits de marque; élaboration et mise en œuvre d'une nouvelle stratégie sur la gestion des espaces et des événements

INDICATEUR

CIBLE 2022-2023

SOURCE DES DONNÉES

Recettes gagnées (en \$)

4,7 M\$ pour l'exercice 2022-2023
(2,3 M\$ pour l'exercice 2021-2022)

Rapports financiers

Boutique et édition

1,5 M\$

Entrées

1,5 M\$

Stationnement

750 000,00 \$

Adhésions

400 000,00 \$

Autres

555 000,00 \$

Apports (en \$ de recettes d'apports)

3,8 M\$ pour l'exercice 2022-2023
(4,0 M\$ pour l'exercice 2021-2022)

Rapports financiers

Mesures – indicateurs clés de performance du MBAC 2022-2023

En 2022-2023, le MBAC établira des indicateurs clés de performance (ICP) dans six domaines d'intérêt : **Engagement de la marque, Résilience opérationnelle, Notre équipe, Développement du public, Collections et programmes et Justice, équité, diversité, inclusion et accessibilité (JÉDI et A)**. Ces ICP sont des mesures quantifiables avec des échéances précises qui serviront à évaluer le succès du Musée dans la réalisation de ses objectifs stratégiques. Ils seront de nature qualitative ou quantitative. Chaque ICP du MBAC est relié à ses piliers stratégiques (P1-P5) et témoigne de l'interdépendance des impacts des ICP, qui touchent plus d'un service de l'organisation.

Les critères de sélection des ICP institutionnels comprenaient le fait qu'ils soient ou non mesurables, réalisables et liés au plan stratégique. Notre évaluation a pris en compte la complexité de la mesure de l'ICP (faible, moyenne, élevée), son statut de mesure actuel, sa portée locale, nationale, mondiale ou numérique, et enfin, s'il est axé sur l'interne ou l'externe. Les sondages, les interceptions des visiteuses et des visiteurs, les jalons de projets et les analyses font partie des moyens qui seront employés pour mesurer les ICP.

Chaque service du Musée aura ses propres ICP visant à déterminer l'impact et le succès des activités relevant du domaine de responsabilité applicable et garantissant l'alignement sur le plan stratégique du MBAC.

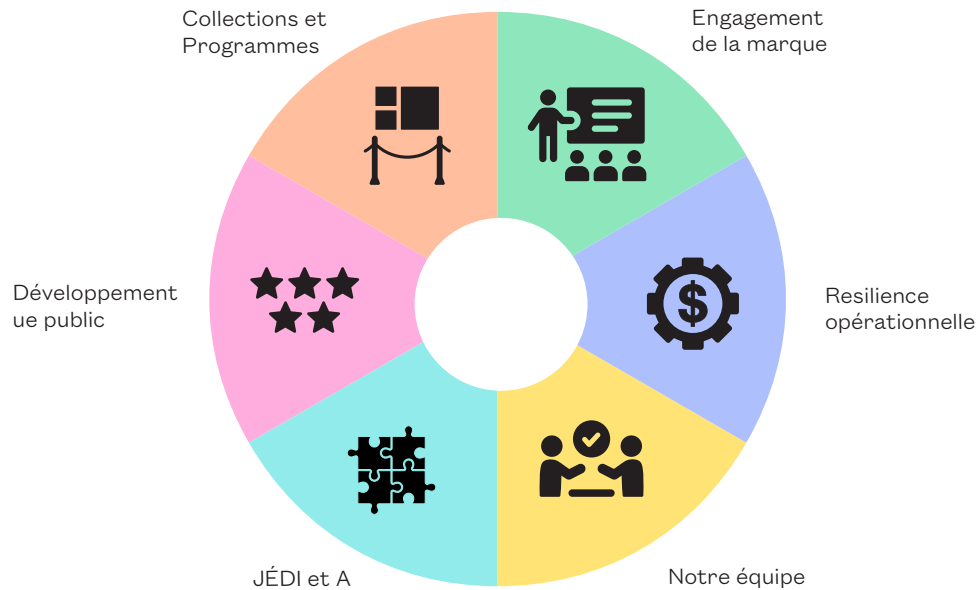


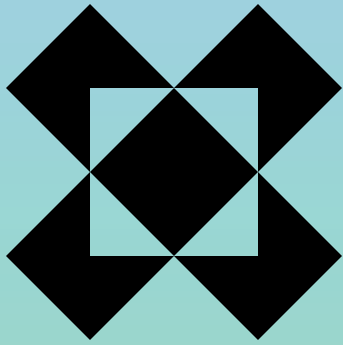
Figure 1 : ICP du MBAC 2022-2023

Bases de référence et priorités en matière de recherche

En 2022-2023, l'une des priorités sera d'établir des cibles pour l'année 5 du plan stratégique, avec des jalons et des objectifs pour chaque année jusqu'à cette étape. Des ICP seront également établis pour les services.

Voici des exemples :

- Paramètres visant à mesurer l'impact, la portée et les jalons des projets pour la stratégie numérique du MBAC
- Mesure ventilée de l'équité des membres du personnel visant à déterminer l'impact des efforts déployés pour embaucher et conserver un effectif plus diversifié
- Établissement d'un plan d'action visant à réduire l'empreinte carbone globale du MBAC, avec des jalons et des cibles
- Finalisation de l'entente avec Canadian Artists Representation/Front des artistes canadiens (CARFAC) d'ici la fin du troisième trimestre et mise en place de nouveaux flux de travail d'ici le quatrième trimestre.



4

Survol financier

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

Les crédits fédéraux représentent de 80 à 85 % environ de la totalité des ressources dont dispose le Musée pour ses dépenses de fonctionnement et d'immobilisations. Les 15 à 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 droits d'adhésion, de la location de salles et des commissions des services de restauration. Les apports englobent les commandites en espèces et en services, l'apport d'objets pour la collection (dons d'œuvres d'art) et les apports financiers de particuliers, de sociétés et de fondations, dont la Fondation du MBAC.

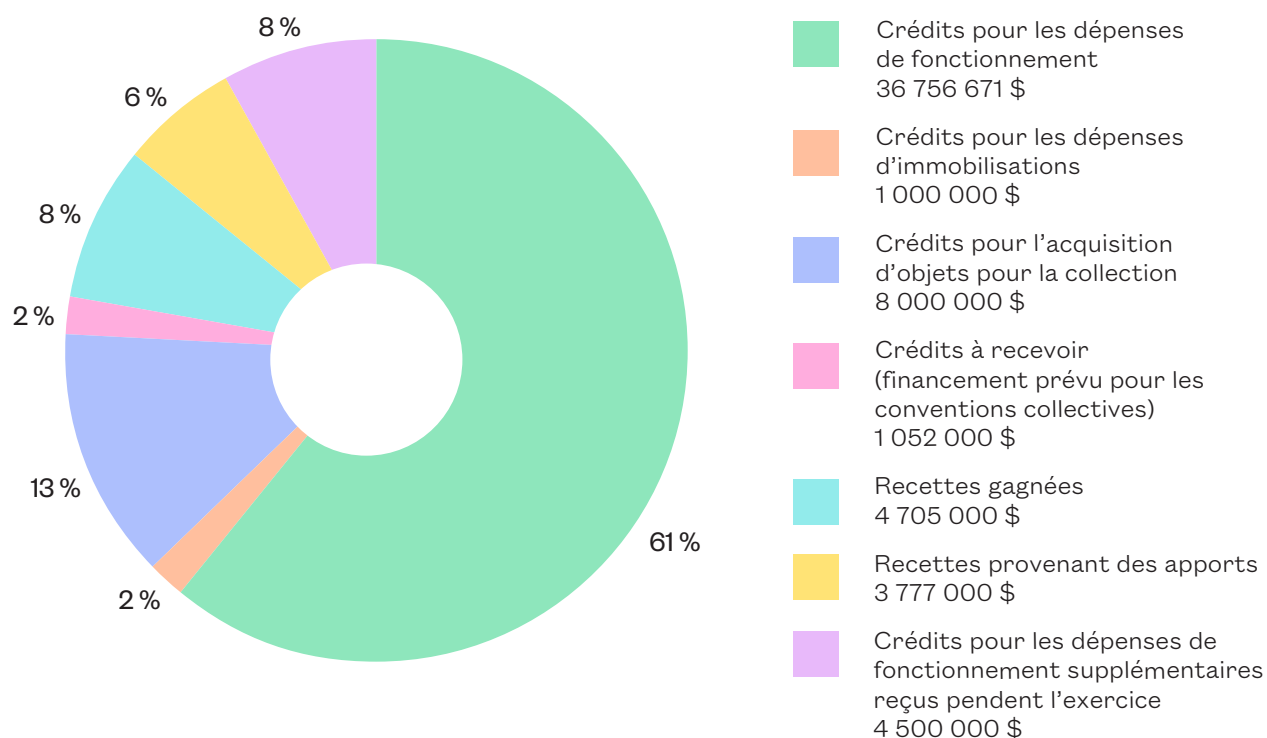


Figure 2 : Ressources pour 2022-2023

En 2022-2023, le Musée s'attend à ce que ses crédits parlementaires de base s'élèvent à 36,8 millions de dollars pour le fonctionnement, à 1 million de dollars pour les immobilisations, à 4,5 millions de dollars pour compenser l'impact de la COVID-19 (crédits additionnels), et à 8 millions de dollars pour l'acquisition d'objets pour la collection et les autres coûts afférents à cette activité, soit des crédits parlementaires totaux de 50,3 millions de dollars.

En 2022-2023, il projette des recettes gagnées et des apports de 8,5 millions de dollars, ou de 7,5 millions de dollars quand sont exclus les apports attendus de 1 million de dollars pour l'acquisition d'objets pour la collection, soit une baisse de 4,4 millions de dollars par rapport aux projections initiales pré-pandémie de 11,9 millions de dollars.

4.1 BUDGET DE FONCTIONNEMENT

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

En 2021-2022, on a constaté des recettes minimales pendant la fermeture du Musée due à la COVID-19, entre le 2 avril et le 16 juillet 2021. Grâce à l'aide d'urgence annoncée dans le budget 2021, le Musée a pu poursuivre la majeure partie de ses activités avec un impact limité sur l'entretien des installations et la programmation disponible, tout en étant prêt pour une réouverture rapide.

En 2022-2023, la COVID-19 continuera d'avoir un impact majeur sur chaque aspect des activités de l'organisation. Le Musée s'attend à ce que les recettes demeurent faibles par rapport à celles d'avant la pandémie (mais légèrement supérieures à celles de 2021-2022), et que les pertes soient importantes également.

La COVID-19 a également entraîné une hausse du prix des fournitures et des matériaux, de même qu'une augmentation des coûts de main-d'œuvre. Résultat : les recettes gagnées et les apports (à l'exclusion de l'apport d'œuvres pour la collection) ne devraient rapporter que 7,5 millions de dollars, comparativement aux 11,9 millions de dollars prévus à l'origine, ce qui représente une perte de 4,4 millions de dollars par rapport aux projections initiales. Le Musée a reçu une aide supplémentaire pendant l'exercice 2022-2023 pour l'aider à faire face aux impacts.

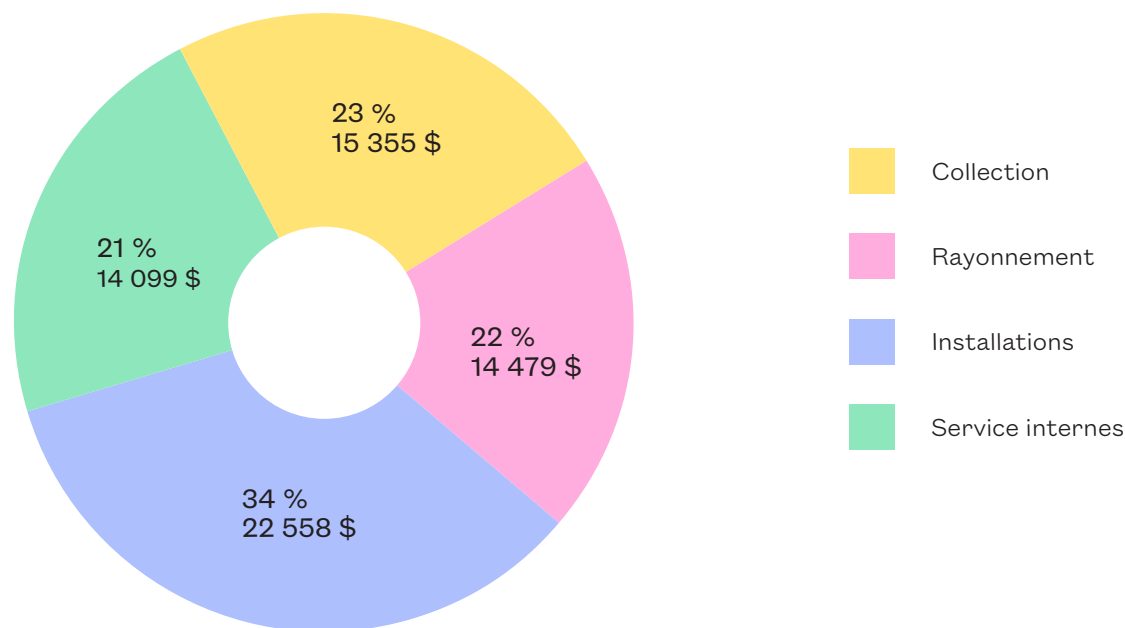


Figure 3 : Dépenses planifiées de 2022-2023 par responsabilité essentielle selon la comptabilité d'exercice (en milliers de dollars), y compris les acquisitions d'œuvres d'art

4.2 BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Les biens immobiliers du Musée comprennent :

- Le bâtiment principal, situé au 380, promenade Sussex, à Ottawa : une installation de 72 200 mètres carrés qui abrite des salles d'exposition, des réserves, des laboratoires de conservation des œuvres d'art, une bibliothèque, des bureaux, un auditorium de 400 places, une salle de conférence, la Boutique, une cafétéria, un garage souterrain, des ateliers et des espaces pour des événements spéciaux de haut niveau.
- Deux entrepôts loués à Ottawa : une installation de 3 140 mètres carrés pour l'entreposage d'œuvres d'art et d'autres objets, et une installation de 1 738 mètres carrés consacrée uniquement à l'entreposage d'œuvres d'art.
- Un espace d'entreposage d'œuvres d'art de 2 044 mètres carrés au Centre Ingenium, une installation partagée avec le Musée national des sciences et de la technologie.
- Le pavillon du Canada à Venise, en Italie : entièrement rénové en 2018, ce bâtiment de 150 mètres carrés sert à la présentation des 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 permanents en matière d'immobilisations, est répartie en fonction des risques afin de gérer les nouveaux problèmes liés à l'infrastructure vieillissante de l'immeuble, aux règlements en matière de santé et de sécurité au travail, à la durabilité sur le plan écologique, à l'accessibilité, à l'inclusion et à l'évolution des codes du bâtiment. L'escalade 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.

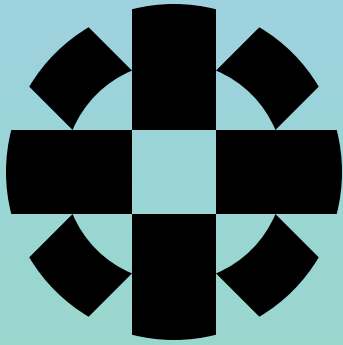
Le budget d'immobilisations du Musée porte sur les zones vulnérables de l'infrastructure du bâtiment (systèmes architecturaux, mécaniques et électriques) et comprend des projets précis liés à la conformité au code, à la santé et à la sécurité, et à la protection de la collection. Le budget 2016 prévoyait un financement d'immobilisations sur cinq ans pour permettre au Musée de réaliser ses projets d'immobilisations les plus urgents. On classe actuellement les autres projets par ordre de priorité avec le financement restant, en vue de les mener à terme d'ici la fin de 2023. Bien que ce financement supplémentaire ait apporté un soulagement dont on avait grandement besoin, le Musée sera encore plus vulnérable lorsque son allocation de base reviendra à un million de dollars.

4.3 CAPITAUX PROPRES ET DETTE

Au 31 mars 2021, 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 d'une importance capitale pour les sociétés d'État. Le Musée gère divers risques et les cycles opérationnels habituels des expositions par une utilisation prudente de son fonds de roulement. Les expositions nécessitent souvent des investissements initiaux sur de multiples exercices et, grâce à un plus grand fonds de roulement, le Musée a pu gérer avec succès plusieurs risques liés aux expositions et à la programmation. Au fil du temps, il cherchera à accroître son niveau d'actif net et à l'utiliser (au besoin) comme un outil d'atténuation des principaux risques financiers. Il s'agit d'un élément essentiel à la viabilité financière du Musée dans un contexte post-pandémique, jusqu'à ce que les recettes qu'il génère lui-même reviennent progressivement aux niveaux d'avant la pandémie.

Le Musée a terminé l'exercice 2020–2021 en position excédentaire (résultat de la compensation aux sociétés d'État pour les conventions négociées, qui couvrent trois exercices de fonds rétroactifs) et, en 2021–2022, il terminera l'exercice par un budget équilibré, en raison des fonds d'aide aux recettes annoncés dans le budget 2021 dans le but de compenser les effets de la COVID-19.

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 2022. 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 en tant que mesure de relance pour compenser l'impact de la COVID-19.
- Les crédits parlementaires pour les dépenses d'immobilisations comprennent le montant permanent d'un million de dollars transféré au Musée par le SPAC dans le cadre de la soumission de transfert de garde de 1994.
- Les crédits reportés pour l'acquisition d'objets représentent les crédits accumulés non utilisés pour des acquisitions reportées pour une utilisation future et des acquisitions stratégiques.
- Les crédits reportés pour l'achat d'immobilisations représentent les crédits non utilisés accumulés pour les immobilisations et les fonds de fonctionnement qui ont été transférés aux immobilisations par le biais d'une restriction du conseil.
- L'amortissement du financement différé représente le rapprochement de l'amortissement (dépense) et des crédits (recettes). Ce rapprochement élimine les déficits importants causés par l'amortissement de l'importante base d'actifs amortissables du Musée.
- Les produits d'exploitation sont constatés dans l'exercice où les services sont fournis. Les fonds reçus en retour pour des services à venir sont reportés.
- Les projections de recettes sont présentées d'une manière prudente, selon les expositions planifiées et leur fréquentation prévue dans leur exercice respectif.
- Les dépenses sont projetées par responsabilité essentielle, comme le sont les ressources affectées, pour réaliser les priorités établies et les stratégies décrites ci-dessus. Cette méthode tient compte des dépenses rétrospectives.
- Une hausse de 3 % 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.

TABLEAU 1 : ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	2020-2021 Résultats	2021-2022 Planifiés	2022-2023 Planifiés	2023-2024 Planifiés	2024-2025 Planifiés	2025-2026 Planifiés	2026-2027 Planifiés
Courants							
Espèces et quasi-espèces	6 457 \$	8 762 \$	8 762 \$	8 761 \$	8 761 \$	8 761 \$	8 762 \$
Investissements	2 306	-	-	-	-	-	-
Placements soumis à des restrictions	20 736	20 890	18 270	17 270	16 270	15 270	14 270
Débiteurs	4 286	4 329	4 372	4 416	4 460	4 505	4 550
Stocks	561	567	573	579	585	591	597
Charges payées d'avance	537	542	547	552	558	564	570
	34 883	35 090	32 524	31 578	30 634	29 691	28 749
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	73 061	68 907	64 527	58 527	52 527	46 527	40 527
	107 945 \$	103 998 \$	97 052 \$	90 106 \$	83 162 \$	76 219 \$	69 277 \$
Passif et actif net							
Passif							
Passif à court terme :							
Créditeurs et charges à payer	3 858 \$	3 897 \$	3 936 \$	3 975 \$	4 015 \$	4 055 \$	4 096 \$
Salaires et avantages sociaux à payer	2 876	2 905	2 934	2 963	2 993	3 023	3 053
Apports reportés pour l'acquisition d'objets pour la collection	9 112	9 112	9 112	9 112	9 112	9 112	9 112
Apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations	9 604	9 758	7 138	6 138	5 138	4 138	3 138
Autres apports reportés	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904
	27 354	27 576	25 024	24 092	23 162	22 232	21 303
Avantages sociaux futurs	731	716	702	688	674	661	648
Apports reportés pour l'amortissement d'immobilisations	72 439	68 285	63 905	57 905	51 905	45 905	39 905
	100 524 \$	96 577 \$	89 631 \$	82 685 \$	75 741 \$	68 798 \$	61 856 \$
Actif net							
Non affecté	6 683 \$	6 683 \$	6 683 \$	6 683 \$	6 683 \$	6 683 \$	6 683 \$
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	7 421	7 421	7 421	7 421	7 421	7 421	7 421
	107 945 \$	103 998 \$	97 052 \$	90 106 \$	83 162 \$	76 219 \$	69 277 \$

TABLEAU 2 : ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE L'ACTIF NET

pour l'exercice clos le 31 mars

<i>(en milliers de dollars)</i>	2020-2021 Résultats	2021-2022 Planifiés	2022-2023 Planifiés	2023-2024 Planifiés	2024-2025 Planifiés	2025-2026 Planifiés	2026-2027 Planifiés
Actif net, début de l'exercice							
Non affecté	6 683 \$	6 683 \$	6 683 \$	6 683 \$	6 683 \$	6 683 \$	6 683 \$
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	7 421	7 421	7 421	7 421	7 421	7 421
Résultat net d'exploitation pour l'exercice	4 080	0	0	0	0	0	0
Actif net, fin de l'exercice	7 421 \$	7 421 \$	7 421 \$	7 421 \$	7 421 \$	7 421 \$	7 421 \$

TABLEAU 3 : ÉTAT DES RÉSULTATS

pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	2020-2021 Résultats	2021-2022 Planifiés	2022-2023 Planifiés	2023-2024 Planifiés	2024-2025 Planifiés	2025-2026 Planifiés	2026-2027 Planifiés
Crédits parlementaires							
Pour les dépenses d'exploitation et les dépenses en immobilisations	38 674 \$	37 757 \$	37 757 \$	37 757 \$	37 757 \$	37 757 \$	37 757 \$
Crédits (fonds supplémentaires en cours d'année et aide d'urgence COVID-19)	7 817	6 200	4 500	-	-	-	-
Crédits parlementaires à recevoir (demande de financement projeté pour les conventions collectives)	-	-	1 052	1 617	2 266	2 903	3 571
Crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations	(5 285)	(4 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
Amortissement d'apports reportés pour l'acquisition d'immobilisations	7 772	7 700	7 700	7 700	7 700	7 700	7 700
	48 978	47 657	50 009	46 074	46 723	47 360	48 028
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	4 896	9 112	9 112	9 112	9 112	9 112	9 112
Crédits reportés aux exercices ultérieurs	(9 112)	(9 112)	(9 112)	(9 112)	(9 112)	(9 112)	(9 112)
	3 784	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Total des crédits parlementaires	52 762	55 657	58 009	54 074	54 723	55 360	56 028
Produits d'exploitation et apports	18 877	17 130	8 482	9 586	10 746	12 480	12 240
	71 639	72 787	66 491	63 660	65 469	67 840	68 268
Charges							
Collection							
Exploitation	6 498	6 912	7 155	7 140	7 331	7 528	7 731
Acquisition d'objets pour la collection	17 916	17 200	8 200	8 200	8 200	8 200	8 200
Total - Collection	24 414	24 112	15 355	15 340	15 531	15 728	15 931
Rayonnement	11 845	14 336	14 479	13 505	13 675	14 102	14 388
Installations	20 086	21 550	22 558	21 818	22 071	22 329	22 541
Services internes	11 214	12 789	14 099	12 997	14 192	15 681	15 408
Total des charges	67 559	72 787	66 491	63 660	65 469	67 840	68 268
Résultat net d'exploitation	4 080 \$	0 \$	0 \$	\$0	0 \$	0 \$	0 \$

Les tableaux qui précèdent sont présentés selon la méthode de comptabilité d'exercice.

TABLEAU 4 : ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	2020-2021 Résultats	2021-2022 Planifiés	2022-2023 Planifiés	2023-2024 Planifiés	2024-2025 Planifiés	2025-2026 Planifiés	2026-2027 Planifiés
Activités d'exploitation							
Encaissements de clients	2 142 \$	3 550 \$	4 555 \$	5 875 \$	7 275 \$	8 625 \$	8 875 \$
Crédits parlementaires reçus	46 254	47 957	50 309	46 374	47 023	47 660	48 328
Décaissements aux fournisseurs	(20 112)	(29 788)	(31 491)	(27 881)	(28 886)	(30 429)	(30 003)
Paiements liés aux salaires et avantages	(22 813)	(25 000)	(26 000)	(26 780)	(27 583)	(28 411)	(29 263)
Intérêts reçus	103	150	150	150	150	150	150
	5 574	(3 131)	(2 477)	(2 262)	(2 021)	(2 405)	(1 913)
Activités d'investissement							
Acquisition (net) de placements	(13 725)	2 152	2 620	1 000	1 000	1 000	1 000
Flux de trésorerie total en lien avec les activités d'investissement	(13 725)	2 152	2 620	1 000	1 000	1 000	1 000
Activités d'immobilisation							
Paiements liés à l'acquisition d'immobilisations	(1 934)	(3 846)	(3 620)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)
Flux de trésorerie total liés aux acquisitions d'immobilisations	(1 934)	(3 846)	(3 620)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)
Activités de financement							
Financement pour l'acquisition d'immobilisations	5 285	4 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Apports affectés et produits financiers connexes	2 629	3 130	2 477	2 261	2 021	2 405	1 915
	7 914	7 130	3 477	3 261	3 021	3 405	2 915
Total des flux de trésorerie	(2 171)	2 305	-	(1)	(0)	0	2
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de l'exercice							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 543	6 457	8 762	8 762	8 761	8 761	8 761
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions	4 085	-	-	-	-	-	-
	8 628	6 457	8 762	8 762	8 761	8 761	8 761
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de l'exercice							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 457	8 762	8 762	8 761	8 761	8 761	8 762
Trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à des restrictions	-	-	-	-	-	-	-
Trésorerie, fin d'exercice	6 457 \$	8 762 \$	8 762 \$	8 761 \$	8 761 \$	8 761 \$	8 762 \$

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, d'autres fondations, de personnes morales et de particuliers en appui aux projets, aux acquisitions et à la programmation.

À compter de 2022-2023, le Musée s'attend à ce que ses crédits parlementaires de base pour son budget de fonctionnement et ses acquisitions d'œuvres d'art s'élèvent à 36 756 671 \$ et 8 000 000 \$, respectivement. Après l'élimination progressive en mars 2021 des fonds d'immobilisations additionnels du budget 2016, les crédits parlementaires pour les immobilisations sont revenus à leur niveau de base annuel d'un million de dollars. Par conséquent, en 2022-2023, les crédits parlementaires de base totaux du Musée s'élèveront à 45 756 671 \$.

Le tableau 1 ci-dessous présente un survol des ressources financières de la période de planification et le tableau 2 rapproche le budget 2022-2023 et les sources de financement.

TABLEAU 1 : APERÇU DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Situation au 31 mars

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Résultats*	Projections**					
Crédits pour les dépenses de fonctionnement (crédit 1)	35 388 922 \$	36 756 671 \$	36 756 671 \$	36 756 671 \$	36 756 671 \$	36 756 671 \$	36 756 671 \$
Crédits pour les dépenses de fonctionnement supplémentaires reçus pendant l'exercice	7 816 717	6 200 000	4 500 000	-	-	-	-
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
Crédits pour les dépenses d'immobilisations supplémentaires (crédit 1)	2 285 000	-	-	-	-	-	-
Sous-total	46 490 639	43 956 671	42 256 671	37 756 671	37 756 671	37 756 671	37 756 671
Crédits pour l'acquisition d'objets pour la collection et autres frais afférents à cette activité (crédit 5)	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000
Crédits totaux	54 490 639	51 956 671	50 256 671	45 756 671	45 756 671	45 756 671	45 756 671
Crédits à recevoir (financement prévu pour les conventions collectives)	-	-	1 052 000	1 617 450	2 265 778	2 903 028	3 570 724
Sous-total Crédits à recevoir	-	-	1 052 000	1 617 450	2 265 778	2 903 028	3 570 724
Recettes gagnées	2 021 000	3 700 000	4 705 000	6 025 000	7 425 000	8 775 000	9 025 000
Recettes provenant des apports (commandites et apports, y compris les apports en objets pour la collection)	16 856 000	13 430 000	3 777 000	3 561 000	3 321 000	3 055 000	2 865 000
Recettes totales	18 877 000 \$	17 130 000 \$	8 482 000 \$	9 586 000 \$	10 746 000 \$	11 830 000 \$	11 890 000 \$

* En 2020-2021, les commandites et apports incluent 14 796 000 \$ d'apports en objets pour la collection.

**Les données de 2021-2022 et au-delà ne sont que des estimations et sont sujettes à modifications.

TABLEAU 2 : RAPPROCHEMENT BUDGÉTAIRE 2022-2023

Budget 2022-2023 du MBAC	Fonctionnement	Immobilisations	Total
Dépenses de fonctionnement	58 490 671 \$	-	58 490 671 \$
Dépenses d'immobilisations	-	3 620 000	3 620 000
Dépenses d'amortissement	7 700 000	-	7 700 000
Dépenses d'amortissement pour le Pavillon de Venise	300 000	-	300 000
Dépenses totales	66 490 671 \$	3 620 000 \$	70 110 671 \$
Sources de financement			
Crédit 1 - Crédit pour les budgets de fonctionnement et d'immobilisations	36 756 671	1 000 000	37 756 671
Crédit 5 - Crédit pour l'acquisition d'œuvres d'art	8 000 000	-	8 000 000
Crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations	-	2 620 000	2 620 000
Crédits à recevoir (financement projeté pour les conventions collectives)	1 052 000	-	1 052 000
Crédits à recevoir (financement supplémentaire en cours d'année, Budget 2022)	4 500 000	-	4 500 000
Crédits reportés pour l'amortissement	7 700 000	-	7 700 000
Recettes	4 705 000	-	4 705 000
Apports	3 777 000	-	3 777 000
Total des sources de financement	66 490 671 \$	3 620 000 \$	70 110 671 \$
Augmentation/diminution nette de l'actif net non affecté	-	-	-

5.3 RECETTES GAGNÉES ET APPORTS

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

Fréquentation

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'attrait et l'appréciation par le public de la programmation proposée par le Musée (p. ex., expositions estivales), du thème de l'exposition, du savoir transmis et de la valeur éducative;
- les contraintes budgétaires qui influencent la capacité d'élargir le public (p. ex., publicité et promotion);
- 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 – y compris les politiques de vaccination – 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, de la fermeture des musées qui s'en est suivie, des limites de capacité imposées à la réouverture et des mesures sanitaires qui ont une incidence sur l'expérience du public, on a observé un effet considérable sur la fréquentation du Musée. Le Musée estime que seulement 150 000 personnes auront visité sa collection et ses expositions à Ottawa d'ici le 31 mars 2022. Cela représente une baisse d'environ 63 % par rapport à la base de référence pré-pandémique de 400 000 visiteuses et visiteurs.

Puisque les restrictions liées à la COVID-19 sont toujours en place, le Musée s'attend à une fréquentation similaire en 2022–2023. Il estime que seulement 175 000 visiteuses et visiteurs verront la collection nationale et les expositions dans ses salles principales à Ottawa en 2022–2023.

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 soir 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

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Résultats			Projections*			
Entrées payantes	39 44 \$	95 000 \$	105 000 \$	150 000 \$	195 000 \$	240 000 \$	240 000 \$
Entrées gratuites	25 235	55 000	70 000	100 000	130 000	160 000	160 000
Fréquentation totale	64 676 \$	150 000 \$	175 000 \$	250 000 \$	325 000 \$	400 000 \$	400 000 \$

* Les données de 2021-2022 et au-delà ne sont que des estimations et sont sujettes à modifications.

D'ici le 31 mars 2022, le Musée estime réaliser des recettes gagnées de 3,7 millions de dollars seulement (alors que l'on prévoyait initialement des recettes de 9,7 millions de dollars). En 2022-2023, il s'attend à des recettes gagnées de 4,7 millions de dollars. La hausse estimée des produits d'exploitation s'appuie principalement sur la fréquentation projetée du Musée à l'été 2022.

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 2022, les apports (excluant les apports d'objets pour la collection) s'élèveront à 3,4 millions de dollars, comparativement aux projections initiales de 3,7 millions de dollars, soit une réduction de 0,3 million de dollars.

Pour 2022-2023, le Musée estime à 2,8 millions de dollars le montant des commandites et des apports. Ce montant inclut les versements estimés de 2,1 millions de dollars de la Fondation du MBAC, et des commandites et contributions de particuliers, de personnes morales et d'autres fondations de 0,7 million de dollars, mais exclut un montant prévu d'un million de dollars en objets fournis pour la collection, qui devrait s'élever à un total de 10 millions de dollars d'ici la fin de 2021-2022, grâce à des dons de grande valeur.

TABLEAU 4 : ÉTAT DES PRODUITS D'EXPLOITATION ET APPORTS

pour l'exercice clos le 31 mars

<i>(en milliers de dollars)</i>	2020-2021 Résultats	2021-2022 Planifiés	2022-2023 Planifiés	2023-2024 Planifiés	2024-2025 Planifiés	2025-2026 Planifiés	2026-2027 Planifiés
Produits d'exploitation							
Librairie et édition	1 021 \$	1 225 \$	1 500 \$	2 100 \$	2 600 \$	2 800 \$	2 800 \$
Droits d'entrée	159	1 300	1 500	1 800	2 250	3 000	3 000
Stationnement	314	450	750	900	1 100	1 300	1 300
Droits d'adhésion	331	300	400	500	600	700	800
Location d'espaces publics	-	40	100	200	300	400	500
Services d'éducation	1	-	75	100	125	150	150
Prêts d'objets d'art	12	30	30	50	50	50	50
Expositions itinérantes	62	115	125	125	125	50	50
Guides audio	-	-	-	-	-	-	-
Services alimentaires	-	25	50	75	100	150	200
Intérêts	108	150	150	150	150	150	150
Autres	13	65	25	25	25	25	25
	2 021	3 700	4 705	6 025	7 425	8 775	9 025
Commandites et apports							
Commandites	40	100	50	75	75	100	100
Apports en objets de collection	14 796	10 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Provenant de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada	1 748	2 204	2 122	1 881	1 591	1 900	1 410
Provenant de particuliers, personnes morales et fondations	272	1 126	605	605	655	705	705
	16 856	13 430	3 777	3 561	3 321	3 705	3 215
Total	18 877 \$	17 130 \$	8 482 \$	9 586 \$	10 746 \$	12 480 \$	12 240 \$

Pour 2021-2022 et au-delà, les chiffres ne sont que des estimations et sont susceptibles d'être modifiés.

5.4 BUDGET DE FONCTIONNEMENT

En 2022-2023, le Musée consacrera 23 % de son budget total à la responsabilité essentielle *Collection* (acquisitions, recherche et conservation) et 22 % à la responsabilité essentielle *Rayonnement* (expositions, éducation et communications [incluant les fonds pour l'acquisition d'objets pour la collection]). Il dépensera 34 % des ressources disponibles pour la responsabilité essentielle *Installations* (fonctionnement de l'immeuble et immobilisations) et 21 % appuieront la responsabilité essentielle *Services internes* (gouvernance, administration et production de recettes).

Soulignons que le Musée recevra une aide financière de 6,2 millions de dollars, offerte aux musées dans le cadre du budget 2021, ce que reflète l'état des résultats pour l'exercice se terminant le 31 mars 2022.

Comme noté plus haut, les coûts non discrétionnaires des services publics, de l'entretien des installations et des services de sécurité augmentent. Les tableaux suivants montrent ces coûts projetés pour la période de planification.

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

Au 31 mars

(en milliers de dollars)	2020-2021 Résultats	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
		Projections					
PERI en \$	3 216 \$	3 415 \$	3 500 \$	3 588 \$	3 678 \$	3 770 \$	3 864 \$
PERI en proportion d'Installations (%)	16.0	15.8	15.5	16.4	16.7	16.9	17.1
PERI en proportion des crédits de base pour le fonctionnement (%)	9.1	9.3	9.5	9.8	10.0	10.3	10.5
Installations	20 086	21 550	22 558	21 818	22 071	22 329	22 541
Crédits de base pour le fonctionnement	35 389 \$	36 757 \$	36 757 \$	36 757 \$	36 757 \$	36 757 \$	36 757 \$

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 2022-2023, les réparations et l'entretien de l'immeuble et de l'équipement devraient coûter 5,4 millions de dollars.

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

Au 31 mars

(en milliers de dollars)	2020-2021 Résultats	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
		Projections					
Réparations et entretien de l'immeuble et de l'équipement	3 875 \$	4 691 \$	5 382 \$	4 266 \$	4 351 \$	4 438 \$	4 527 \$
En proportion d'Installations (%)	19.3	21.8	23.9	19.6	19.7	19.9	20.1
En proportion des crédits de base pour le fonctionnement (%)	10.9	12.8	14.6	11.6	11.8	12.1	12.3
Installations	20 086	21 550	22 558	21 818	22 071	22 329	22 541
Crédits de base pour le fonctionnement	35 389 \$	36 757 \$	36 757 \$	36 757 \$	36 757 \$	36 757 \$	36 757 \$

Le programme de sécurité du Musée comprend la sécurité physique de l'immeuble principal et des trois réserves extérieures, 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 Itée. Il estime les dépenses pour ces services à 3 millions de dollars en 2022-2023. Cette estimation correspond aux projections des deux derniers exercices pré-COVID.

TABLEAU 7 : SERVICES DE PROTECTION

Au 31 mars

<i>(en milliers de dollars)</i>	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Résultats	Projections					
Dépenses pour les services de protection	1 534 \$	2 310 \$	3 000 \$	3 060 \$	3 121 \$	3 184 \$	3 247 \$
En proportion d'Installations (%)	7.6	10.7	13.3	14.0	14.1	14.3	14.4
En proportion des crédits de base pour le fonctionnement (%)	4.3	6.3	8.2	8.3	8.5	8.7	8.8
Installations	20 086	21 550	22 558	21 818	22 071	22 329	22 541
Crédits de base pour le fonctionnement	35 389 \$	36 757 \$	36 757 \$	36 757 \$	36 757 \$	36 757 \$	36 757 \$

TABLEAU 8 : SERVICES PUBLICS, MATÉRIAUX ET FOURNITURES

Au 31 mars

<i>(en milliers de dollars)</i>	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Résultats	Projections					
Dépenses pour les services publics, matériaux et fournitures	2 144 \$	2 350 \$	2 397 \$	2 445 \$	2 494 \$	2 544 \$	2 595 \$
En proportion d'Installations (%)	10.7	10.9	10.6	11.2	11.3	11.4	11.5
En proportion des crédits de base pour le fonctionnement (%)	6.1	6.4	6.5	6.7	6.8	6.9	7.1
Installations	20 086	21 550	22 558	21 818	22 071	22 329	22 541
Crédits de base pour le fonctionnement	35 389 \$	36 757 \$	36 757 \$	36 757 \$	36 757 \$	36 757 \$	36 757 \$

5.5 RÉSULTAT NET DU FONCTIONNEMENT

Pour l'exercice 2022-2023, grâce à l'aide d'urgence fournie par le gouvernement, le Musée prévoit d'atteindre l'équilibre budgétaire à 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 capital 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 report et de la disponibilité des mesures d'atténuation.

En mars 2021, l'élimination progressive des fonds d'immobilisations supplémentaires du budget 2016 représente un risque accru pour l'infrastructure du Musée, qui ne pourra pas continuer à s'occuper des besoins en capital de l'immeuble, car l'affectation d'immobilisations de base d'un million de dollars s'est avérée insuffisante pour régler les problèmes les plus urgents.

En 2022-2023, les dépenses d'immobilisations du Musée s'élèveront à 3 620 000 \$.

TABLEAU 9 : PROJETS D'IMMOBILISATIONS DE 2022-2023

(en milliers de dollars)

Projets hautement prioritaires relatifs aux installations, à la sécurité et aux systèmes et équipements de GI/TI	1 000 \$
Développement du plan directeur avec en priorité la pointe Nepean et le centre pour la famille	1 000
Projets de santé et sécurité - Budget 2016-2021	1 620
Dépenses d'immobilisations estimatives totales	3 620 \$

TABLEAU 10 : SOURCES DE FINANCEMENT POUR LES DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS DE 2022-2023

(en milliers de dollars)

Crédit 1 - Crédits pour le budget d'immobilisations	1 000 \$
Crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations	2 620
Total	3 620 \$

TABLEAU 11 : BUDGET DES IMMOBILISATIONS

pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	2020-2021 Résultats	2021-2022 Planifiés	2022-2023 Planifiés	2023-2024 Planifiés	2024-2025 Planifiés	2025-2026 Planifiés	2026-2027 Planifiés
Contributions reportées pour l'acquisition d'immobilisations au début de l'exercice	6 499 \$	9 604 \$	9 758 \$	7 138 \$	6 138 \$	5 138 \$	4 138 \$
Crédits parlementaires	3 285	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Crédits affectés aux immobilisations	2 000	3 000	-	-	-	-	-
Total disponible	11 784	13 604	10 758	8 138	7 138	6 138	5 138
Paiements liés à l'acquisition d'immobilisations	2 180	3 846	3 620	2 000	2 000	2 000	2 000
Contributions reportées pour l'acquisition d'immobilisations à la fin de l'exercice	9 604	9 758	7 138	6 138	5 138	4 138	3 138
Immobilisations							
Valeur comptable nette au début de l'exercice	78 954	73 061	68 907	64 527	58 527	52 527	46 527
Acquisition d'immobilisations	2 180	3 846	3 620	2 000	2 000	2 000	2 000
	81 134	76 907	72 527	66 527	60 527	54 527	48 527
Moins amortissement :							
Amortissement de l'immeuble	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898	3 898
Amortissement - autres	4 175	4 102	4 102	4 102	4 102	4 102	4 102
	8 073	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Valeur comptable nette au début de l'exercice	73 061 \$	68 907 \$	64 527 \$	58 527 \$	52 527 \$	46 527 \$	40 527 \$

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

Musée des beaux-arts du Canada
380, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1N 9N4
613-990-1985

www.beaux-arts.ca

Canada