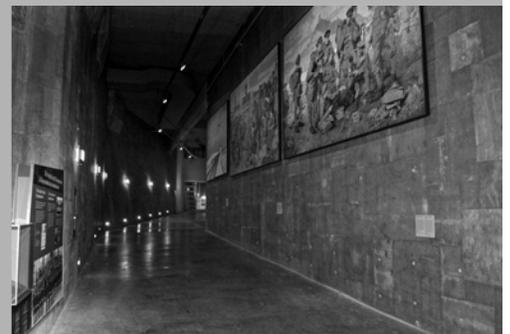


SOCIÉTÉ DU MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS



RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE (De 2011-2012 à 2015-2016)



**Y COMPRIS LES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET DES
IMMOBILISATIONS LES ÉTATS FINANCIERS PRO FORMA ET LE PLAN
D'IMMOBILISATIONS À LONG TERME
(De 2011-2012 à 2015-2016)**

SOCIÉTÉ DU MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS

Musée canadien des civilisations
100, rue Laurier
Gatineau (Québec)
K1A 0M8

civilisations.ca

Musée canadien de la guerre
1, place Vimy
Ottawa (Ontario)
K1A 0M8

museedelaguerre.ca



Couverture :

- Coin supérieur gauche : © SMCC, photo de Marie-Louise Deruaz, IMG2008-0181-0002-Dm, Vue de l'extérieur du Musée canadien des civilisations.
- Coin supérieur droit : © SMCC, photo de Marie-Louise Deruaz, Vue de côté de l'extérieur du Musée canadien de la guerre.
- Au centre, à gauche : © SMCC, photo de Steven Darby, D2007-12170, Entrée de l'exposition Tête-à-tête – La salle des personnalités canadiennes.
- Au centre : © SMCC, photo de Marie-Louise Deruaz, IMG2009-0084-0001-Dm, Façade de la maison tsimshiane, dans la Grande Galerie.
- Au centre, à droite : © SMCC, photo de Marie-Louise Deruaz, Les sculptures du Mémorial de Vimy, dans la salle de la Régénération.
- Coin inférieur gauche : © SMCC, photo de Marie-Louise Deruaz, IMG2010-0184-0001-Dm, La salle syndicale dans la salle du Canada.
- Au centre : © SMCC, photo de Marie-Louise Deruaz, Entrée de l'exposition La deuxième bataille d'Ypres, 1915.
- Coin inférieur droit : © SMCC, photo de Steven Darby, IMG2008-0441-0003-Dm, Les Prairies canadiennes, dans la salle du Canada.

Une version du Résumé est également disponible sur le site Web civilisations.ca.



Table des matières

1. Résumé	1
1.1. Sommaire : 2011-2012 à 2015-2016	1
2. Profil de la Société	3
2.1. Lois applicables	3
2.2. Mandat	3
2.3. Histoire	4
2.4. Structure de la Société	5
3. Profil	6
3.1. La Société et ses Musées	7
3.2. Activités clés	7
3.3. Orientations stratégiques	8
3.4. Priorités stratégiques	8
4. Éléments stratégiques de la période de planification	12
4.1. Analyse de l'environnement	12
4.2. Forces et défis opérationnels	14
5. Cadre de présentation de rapport, rendement antérieur et objectifs de rendement futur pour la période de planification	18
5.1. Activité de programme 1 : Collection et recherche	18
5.2. Activité de programme 2 : Exposition, éducation et communication	25
5.3. Activité de programme 3 : Gestion de la Société	38
5.4. Activité de programme 4 : Locaux : installations et projets d'immobilisation	46
6. États financiers 2011-2012 à 2015-2016	49
Bilan pro forma	50
État des résultats pro forma	51
État pro forma des flux de trésorerie	52
Sommaire des budgets de fonctionnement et d'immobilisations	53
Budgets de fonctionnement et d'immobilisations par activité	53
Budget de fonctionnement et d'immobilisations au niveau de la sous sous-activité de programme	54



1.1. SOMMAIRE : 2011-2012 À 2015-2016

Aperçu de la Société

La Société du Musée canadien des civilisations (SMCC) est une société d'État fédérale responsable de trois musées nationaux : le Musée canadien des civilisations (MCC), le Musée canadien de la guerre (MCG) et le Musée virtuel de la Nouvelle-France (MVNF). Conjointement, les Musées préservent et font la promotion de l'histoire du Canada et de sa réalité actuelle, dans ses dimensions humaine, sociale, culturelle, militaire et politique.

Sis dans la région de la capitale nationale, les Musées cherchent à accroître la connaissance du public du patrimoine unique du Canada et de ses contributions à l'histoire humaine. En outre, les Musées conçoivent et présentent des expositions et des programmes en partenariat avec d'autres institutions de partout au Canada et de l'étranger, et gèrent un important site Web éducatif, qui comprend le Musée virtuel de la Nouvelle-France.

Les activités de la Société et de ses musées seront guidées par les orientations stratégiques suivantes, approuvées par le conseil d'administration de la Société en juin 2009 :

- 1. Excellence et pertinence muséologiques** – La SMCC développera ses collections nationales et les recherches des conservateurs de façon à mieux refléter et présenter les récits, les symboles et les réalisations du pays dans leurs dimensions humaine, sociale, culturelle, militaire et politique de la vie au Canada.
- 2. Présenter les Musées aux Canadiens** – La SMCC augmentera ses efforts en vue d'accroître sa notoriété, son accessibilité et sa pertinence dans toutes les régions du Canada et à l'échelle internationale, par l'entremise d'initiatives muséales novatrices et attirantes, ainsi que par des programmes de diffusion.
- 3. Se concentrer sur les résultats** – La SMCC conservera ses pratiques de gestion disciplinées tout en se montrant flexible et réactive aux conditions changeantes. Le personnel élaborera des outils et des procédures permettant de rendre compte des activités et des résultats de façon plus efficace.
- 4. Financement et collecte de fonds** – La SMCC cherchera à accroître ses ressources financières par diverses sources supplémentaires de revenus, notamment les commandites d'entreprise, les partenariats, la philanthropie sollicitée dans toutes les régions du pays et les recettes de sources commerciales.

Perspectives et défis

La Société a priorisé la production de recettes et les activités de collecte de fonds. Le ralentissement économique et le faible marché du tourisme ont contribué à une baisse relative du taux de fréquentation et de la production de recettes. La SMCC s'attend à ce que cette tendance se

maintienne au cours des prochaines années. Malgré les défis survenus pendant la dernière période de planification, la Société amorce la nouvelle période de planification en position fondamentalement forte. La SMCC est l'institution muséale la plus visitée au Canada : elle accueille annuellement 1,6 million de visiteurs, soit 54 pour cent de la part du marché. Au cours de la dernière période de planification, les deux Musées ont présenté 16 expositions dans la région de la capitale nationale et en ont mis 14 en tournée au pays et à l'étranger, lesquelles ont permis de diffuser une vaste gamme de connaissances et de contribuer à la promotion d'une meilleure compréhension de l'histoire du Canada et de sa diversité culturelle.

Reconnue comme l'institution muséale la plus populaire au Canada, la SMCC doit son succès notamment à l'importance qu'elle accorde aux partenariats nationaux et internationaux. La Société a travaillé efficacement avec des institutions et des administrations fédérales, provinciales et municipales, ainsi qu'avec des organisations communautaires, privées et internationales, qui ont ouvert la voie à des expositions spéciales et à des prêts d'artefacts, ainsi qu'à la mise en commun de compétences, de recherche et d'information avec des communautés et des institutions de toutes les régions du pays. La SMCC continuera de se concentrer sur ses partenariats actuels tout en continuant de chercher à en établir de nouveaux.

La nouvelle période de planification offre de nombreuses perspectives stimulantes aptes à faire fructifier les principaux atouts de la Société. Les Musées espèrent explorer et définir de nouvelles avenues de recherche, mettre en valeur et élargir les collections nationales, et apporter des améliorations et des réparations essentielles à leurs édifices, ceux-là même qui suscitent toujours une grande admiration. En outre, les Musées sont impatients d'accueillir de nouveaux visiteurs dans leurs installations de la région de la capitale nationale, de joindre un plus grand nombre de Canadiens et de Canadiennes dans leurs propres régions et collectivités, et d'accroître leur profil à l'échelle nationale et internationale. Et, par-dessus tout, ils ont à cœur de poursuivre leur longue et prestigieuse tradition en matière de préservation et de promotion du patrimoine du Canada.

La Société et ses Musées auront pour objectif global de chercher à augmenter leur importance pour les Canadiens et les Canadiennes, tout en conservant la confiance du public à l'égard de leur gestion des fonds publics et de leur gérance des trésors nationaux qui leurs ont été confiés, y compris les magnifiques édifices des Musées situés dans la région de la capitale nationale.

© SMCC, PHOTO PAR MARIE-LOUISE DERUAZ



© SMCC, PHOTO PAR STEVEN DARBY

2

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

2.1. LOIS APPLICABLES

La SMCC est une société d'État constituée en vertu de la *Loi sur les musées* (Lois du Canada 1990, chapitre 3), entrée en vigueur le 1^{er} juillet 1990.

En vertu de la *Loi sur les musées*, la SMCC est une entité légale autonome, détenue en propriété exclusive par l'État, qui agit sans lien de dépendance par rapport au gouvernement pour son fonctionnement quotidien de même que pour ses activités et sa programmation. À titre de société d'État et de membre du portefeuille de Patrimoine canadien, la SMCC contribue à la réalisation des objectifs d'ensemble du gouvernement fédéral.

La SMCC est soumise au régime de contrôle et responsabilité des sociétés d'État, établi dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La Société est également réglementée par d'autres lois, qui comprennent la *Loi fédérale sur la responsabilité*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, le *Code criminel du Canada*, la *Loi sur les langues officielles*, le *Code du travail du Canada* et la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.

2.2. MANDAT

La *Loi sur les musées*, en vertu de laquelle sont constitués les musées nationaux, débute par cette déclaration à la section 3 :

« que le patrimoine du Canada et de tous ses peuples constitue une part importante du patrimoine mondial et doit à ce titre être préservé au profit des générations présentes et futures, et que chaque musée constitué par la présente loi a) joue un rôle fondamental, seul ou en collaboration avec d'autres musées ou institutions analogues, dans la conservation et la promotion, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, du patrimoine du Canada et de tous ses peuples, de même que dans la constitution de la mémoire collective de tous les Canadiens et dans l'affirmation de l'identité canadienne; et b) représente tant une source d'inspiration et de connaissance qu'un lieu de recherche et de divertissement qui appartient à tous les Canadiens, et offre dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous ».

La *Loi* stipule que le MCG est affilié au Musée canadien des civilisations. Le rôle de la Société est défini à la section 8 :

« d'accroître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, l'intérêt, le respect et la compréhension critique de même que la connaissance et le degré d'appréciation par tous à l'égard des réalisations culturelles et des comportements de l'humanité, par la constitution, l'entretien et le développement aux fins de la recherche et pour la postérité, d'une collection d'objets à valeur historique ou culturelle principalement axée sur le Canada ainsi que par la présentation de ces réalisations et comportements, et des enseignements et de la compréhension qu'ils génèrent ».

2.3. HISTOIRE

L'origine de la Société remonte au 16 mai 1856, lorsque que le gouvernement du Canada a attribué à la Commission géologique du Canada le mandat statutaire de constituer le premier Musée provincial du Canada (qui est devenu le premier Musée national du Canada). Basé à l'origine à Montréal, le Musée s'établit à Ottawa, en 1881. En 1910, il s'installe dans l'Édifice commémoratif Victoria. Une division d'anthropologie y est fondée, qui deviendra plus tard le noyau d'une division d'histoire humaine.

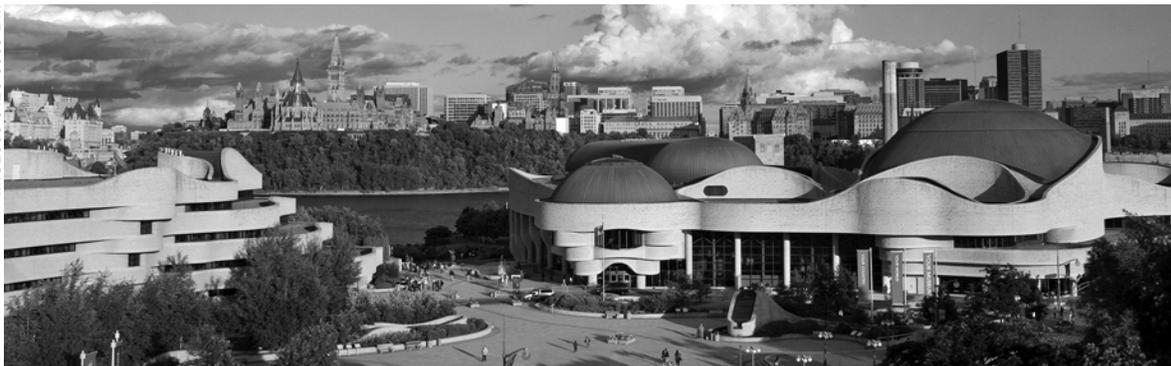
Le 1^{er} avril 1968, le Musée national du Canada est scindé en trois musées : le Musée national de l'Homme, le Musée national de la nature et le Musée national des sciences et de la technologie. Ces trois institutions ainsi que la Galerie nationale forment la Société des musées nationaux du Canada. En 1990, chacun des quatre musées nationaux est constitué en une société d'État distincte qui possède son propre conseil d'administration et son directeur (président-directeur général).

En 1986, dans le cadre de sa modernisation, le Musée national de l'Homme change de nom pour devenir le Musée canadien des civilisations. Le 29 juin 1989, l'actuel édifice du Musée canadien des civilisations ouvre au public à Gatineau, au Québec. Le MCC est aujourd'hui la destination culturelle touristique la plus visitée de la région de la capitale nationale; il affiche une fréquentation moyenne de 1,2 million de visiteurs par année.

En 1880, un petit musée militaire est établi dans le Manège militaire de la place Cartier à Ottawa, dans le but d'exposer une collection de souvenirs rapportés des champs de bataille par la milice canadienne. Il sera fermé en 1896, et aucune autre exposition nationale publique d'histoire militaire ne sera conçue avant 1942. Toutefois, au cours de ces années, et particulièrement pendant la Première Guerre mondiale, les dossiers et les artefacts militaires sont préservés par les Archives nationales, avec l'appui du ministère de la Défense nationale.

En 1958, la responsabilité du Musée canadien de la guerre est formellement transférée à la division d'histoire humaine des Musées nationaux du Canada (devenue le Musée canadien des civilisations). En 1967, le MCG emménage dans son premier édifice consacré aux expositions,

© SMCC, PHOTO PAR JACKSON COUSE,
IMG2009-0120-0003-Dm



© SMCC, PHOTO PAR
MARIE-LOUISE DERUAZ



au 330 de la promenade Sussex, à Ottawa. Le développement des collections et l'intérêt grandissant du public préludent à la construction de l'important bâtiment muséal sur les plaines LeBreton, dont l'inauguration a lieu le 8 mai 2005. Le MCG, en vertu de la *Loi sur les musées*, est un musée associé et une activité de programme de la SMCC.

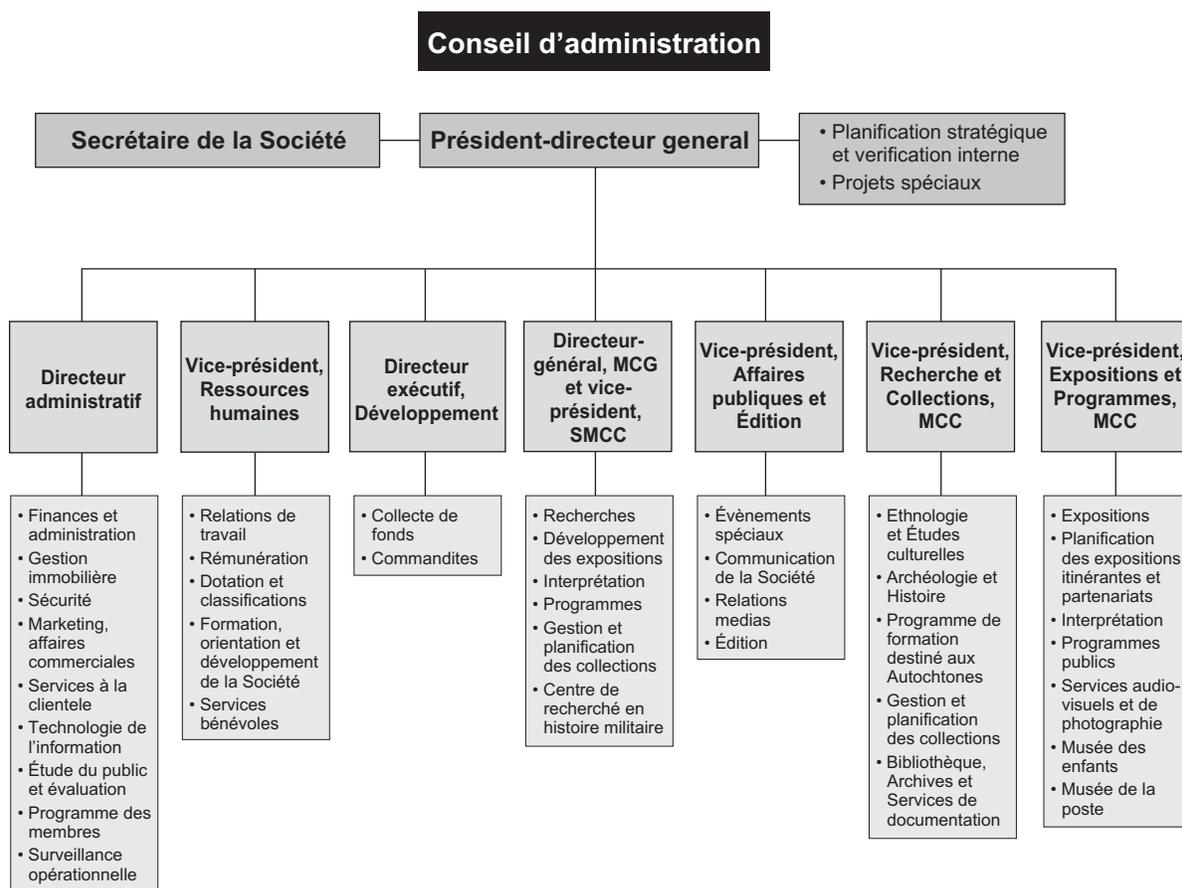
2.4. STRUCTURE DE LA SOCIÉTÉ

La SMCC est administrée par un conseil d'administration, dont les 11 membres sont nommés par le gouverneur en conseil, selon la recommandation du ministre du Patrimoine canadien. Les membres représentent différentes régions du Canada. Le conseil rend compte de la gestion du Musée au Parlement, par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien.

Le conseil d'administration fixe l'orientation stratégique globale de la Société et la supervise avec l'aide de sept comités : le Comité de direction, le Comité de la vérification, le Comité du développement, le Comité des finances et de la rémunération, le Comité de la gouvernance, le Comité consultatif du Musée canadien de la guerre et le Groupe de travail du Musée virtuel de la Nouvelle-France.

Le conseil tient la direction responsable de l'administration quotidienne de la performance des Musées, de leur viabilité à long terme et de l'atteinte des objectifs. Il confie l'autorité de la gestion quotidienne de la Société à son président-directeur général, lequel est appuyé par une équipe de cadres de direction. La Société est un employeur distinct qui comptait, en septembre 2010, l'équivalent de 367 employés à temps plein et de 102 employés à temps partiel.

SOCIÉTÉ DU MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS





3.1. LA SOCIÉTÉ ET SES MUSÉES

Par la *Loi sur les musées*, le Parlement canadien a confié à la SMCC la responsabilité de préserver et de promouvoir l'histoire du Canada ainsi que sa réalité actuelle, dans ses dimensions humaine, sociale, culturelle, militaire et politique. La Société est responsable de la gestion et du fonctionnement du Musée canadien des civilisations (MCC), musée national d'histoire humaine du Canada, du Musée canadien de la guerre (MCG), musée national de l'histoire militaire, ainsi que du Musée virtuel de la Nouvelle-France, une exposition d'informations et d'images numérisées sur le Web.

Les artefacts conservés dans les deux Musées, près de 4 millions d'objets, constituent les collections les plus vastes et les plus raffinées du genre au pays. Les collections fournissent aux Canadiens des preuves physiques de l'existence, de la spécificité et des réalisations de ceux qui les ont précédés et rappellent leurs contributions à l'histoire du pays, une histoire qui continue d'évoluer. Par l'étude, l'interprétation et la présentation de ces artefacts, le personnel spécialisé en conservation des Musées crée à la fois un pont vers le passé et un point d'observation privilégié permettant de comprendre le présent et l'avenir.

Musée canadien des civilisations

La principale mission du Musée canadien des civilisations (MCC) est de collectionner, d'étudier, de préserver et de présenter des objets matériels qui illustrent l'histoire humaine du Canada ainsi que sa réalité actuelle et la diversité culturelle de sa population. De plus, il abrite le Musée canadien des enfants, le Musée canadien de la poste et un Théâtre IMAX^{MD}.

Le Musée canadien des civilisations est surtout renommé auprès des visiteurs pour ses salles d'exposition permanentes, qui explorent 20 000 ans d'histoire humaine et la vie contemporaine au Canada, ainsi que pour son architecture extraordinaire et son emplacement riverain, qui offre une vue panoramique inégalée de la Colline du Parlement. Le MCC présente également un programme d'expositions temporaires hors pair, qui exploite des thèmes canadiens ou explore d'autres civilisations, passées et actuelles. Dans le cadre de son mandat, le MCC est aussi un établissement de recherche important. Son personnel professionnel compte de grands spécialistes de l'histoire, de l'archéologie, de l'ethnologie et de la culture populaire du Canada.

En plus de ses collections d'objets historiques, d'art autochtone contemporain et d'artisanat canadien, le MCC possède une collection grandissante d'enregistrements sonores et visuels qui regroupent et préservent divers aspects du patrimoine culturel immatériel du Canada – des caractéristiques non physiques, des pratiques, des représentations, des expressions ainsi que des connaissances et des compétences qui caractérisent et définissent un groupe ou une civilisation.

Musée canadien de la guerre

Le MCG est le musée national de l'histoire militaire du Canada. Ses expositions et ses programmes publics aident les Canadiens à comprendre leur histoire militaire dans ses dimensions

personnelle, nationale et internationale. Il souligne l'expérience humaine de la guerre pour expliquer les répercussions des conflits organisés sur le Canada et sa population. Il montre aussi de quelle façon, par les conflits et les opérations de soutien de la paix, les Canadiens ont influencé le monde qui les entoure. Par cette approche intégrée et innovatrice, le Musée présente non seulement les combats et les événements du passé militaire canadien, mais aussi le contexte dans lequel ils sont survenus, ainsi que leurs conséquences, pour le Canada et le monde entier.

Une grande partie des aires d'exposition du MCG constituent des **galeries sur le Canada et les conflits**. Ces immenses installations soulignent l'effet profond qu'a eu la guerre sur l'évolution du pays et le rôle important qu'ont joué les Canadiens dans les conflits internationaux. Un programme d'expositions temporaires complète ces salles d'expositions permanentes. Le MCG abrite également un impressionnant Centre de recherche sur l'histoire militaire, une vaste collection d'art militaire et une collection de véhicules militaires et d'artillerie, l'une des plus belles du monde.

Visiteurs et rayonnement

Conjointement, le MCC et le MCG accueillent plus de 1,6 million de visiteurs chaque année. Environ 50 pour cent des visiteurs proviennent de la région ou de l'étranger, et environ 50 pour cent sont des Canadiens de l'extérieur de la région de la capitale nationale. La SMCC joint également les Canadiens dans leurs propres régions et collectivités par l'entremise de ses programmes d'expositions itinérantes et de prêts d'artefacts. En plus de profiter aux publics locaux et régionaux, ces activités offrent un soutien important à des lieux culturels et des industries de partout au Canada.

La Société joint également les Canadiens d'un océan à l'autre par l'entremise de publications savantes et de vulgarisation – dont plusieurs sont produites à l'interne –, de même qu'au moyen des médias électroniques, y compris le Musée virtuel de la Nouvelle-France (MVNF) qui, créé en 1990, est en voie d'être entièrement mis à jour et révisé. De plus, le personnel de la SMCC voyage dans l'ensemble du pays pour faire part de ses connaissances spécialisées, en prononçant des conférences, en conseillant d'autres institutions et en encourageant le dialogue parmi les professionnels du patrimoine au Canada.

3.2. ACTIVITÉS CLÉS

Entièrement intégrées, les « activités de programme » de la SMCC sont stratégiquement conçues pour remplir le mandat que lui confère la *Loi sur les musées* (voir 2.2, ci-dessus).

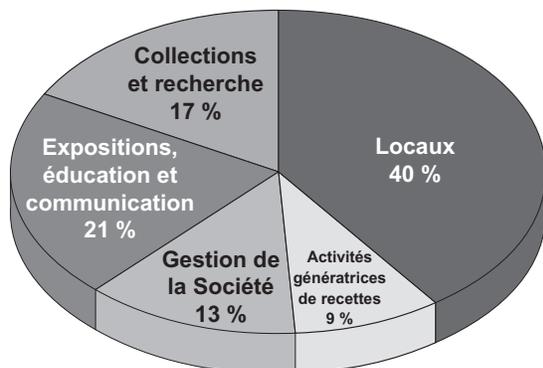
Les quatre activités clés et les sous-activités qui composent l'architecture des activités de programme de la Société sont les suivantes (les sous-activités sont en italique) :

- **Collection et recherche** : *collections, recherche, bibliothèque et archives*
La Société acquiert des artefacts dans huit disciplines; elle réalise de la recherche fondamentale et préserve les collections pour les générations futures au moyen d'initiatives de conservation et en fournissant un entreposage approprié.
- **Exposition, éducation et communication** : *expositions, programmes, publications, communications*
La SMCC aide les Canadiens de partout au pays à connaître, à comprendre et à apprécier l'histoire humaine, sociale, culturelle, militaire et politique.
- **Gestion de la Société** : *activités génératrices de recettes, services de la Société, gouvernance*
La SMCC assure une saine gouvernance, une gestion efficace et efficiente de ses ressources humaines et financières, et génère des recettes externes qui contribuent à l'exécution de son mandat.

- **Locaux** : *gestion des installations, projets d'immobilisation*

La Société veille à ce que ses installations soient sécuritaires, adaptées à la préservation et à l'exposition de la collection nationale, facilement accessibles au public et sécuritaires pour ses visiteurs et ses employés.

**Ressources de la SMCC
en 2011-2012**



Ce tableau illustre la distribution des dépenses de la SMCC. Le fonctionnement et l'entretien des édifices muséaux absorbent 40 pour cent de ses ressources; 38 pour cent sont affectées aux activités qui sont au cœur du mandat de la Société (les activités de collection, de recherche et de diffusion du savoir); 13 pour cent, aux activités de gestion (les technologies de l'information, les finances, les ressources humaines et la gouvernance), et 9 pour cent aux activités génératrices de recettes (les collectes de fonds, l'exploitation des boutiques et des restaurants, et la location de salles, etc.).

3.3. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

En juin 2009, le conseil d'administration de la SMCC a approuvé un nouvel ensemble d'orientations stratégiques pour guider la Société. Ces orientations comprennent quatre volets :

1. Excellence et pertinence muséologiques;
2. Présenter les Musées aux Canadiens;
3. Se concentrer sur les résultats;
4. Financement et collecte de fonds.

Conjointement, elles modifient les priorités et les visées de la Société, elles mettent l'accent sur l'innovation et élargissent la portée des activités.

3.4. PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Cette section décrit les résultats clés, les objectifs et les priorités pour chacune des orientations stratégiques. Les résultats clés sont liés à des activités de programme précises de la SMCC et à des mesures du rendement qui ont été incorporées à la section 6.0.

3.4.1. Excellence et pertinence muséologiques

Résultat clé : La SMCC développera ses collections nationales et les recherches des conservateurs afin de mieux refléter et présenter les récits, les symboles et les réalisations du pays dans les dimensions humaine, sociale, culturelle, militaire et politique de la vie au Canada.

Activités de programme reliées : *Collection et recherche; exposition, éducation et communication.*

Objectifs de la période de planification : La SMCC poursuivra l'objectif d'aider les Canadiens à comprendre leur culture et leur histoire par l'entremise de travaux de recherche, d'expositions et de programmes publics qui mettent l'accent sur l'enrichissement des connaissances en histoire

du Canada et l'exploration de sujets pertinents. Elle s'efforcera de refléter diverses expériences canadiennes et les nombreuses régions du pays. Au moyen d'un solide programme d'expositions itinérantes, la Société réallouera des ressources internes de sorte à améliorer les initiatives de diffusion nationale. La division Expositions itinérantes, planification et partenariats continuera de mettre l'accent sur les initiatives de programmation nationales. La Société s'adaptera à la situation changeante du Canada en modifiant ses programmes et ses activités de promotion en conséquence. Au moyen d'initiatives bien conçues, la SMCC aura pour objectif d'attirer de nouveaux publics de partout au Canada.

Priorités de la période de planification :

- a. Déterminer les forces et les faiblesses de la collection actuelle. La SMCC se concentrera sur les stratégies d'acquisition futures de sorte à combler les manques et à consolider les domaines qui sont sous-représentés.
- b. Faire progresser les activités de recherche des conservateurs pour mieux refléter son mandat, en se concentrant sur les domaines exigeant davantage d'attention.
- c. Créer des expositions et élaborer des contenus destinés aux publics nationaux et internationaux, qui portent sur des thèmes, des récits, des étapes clés et des personnalités du Canada, de même que les dimensions plus vastes de la culture, de l'histoire, de la politique et des modes de vie au Canada et ailleurs dans le monde.

3.4.2. Présenter les Musées aux Canadiens

Résultat clé : La SMCC augmentera ses efforts en vue d'accroître sa notoriété, son accessibilité et sa pertinence dans toutes les régions du Canada et à l'échelle internationale, par l'entremise d'initiatives muséales novatrices et attirantes, ainsi que par des programmes de diffusion.

Activités de programme reliées : *Collection et recherche; exposition, éducation et communication; gestion de la Société.*

Objectifs de la période de planification : Au cours de la période de planification, la Société s'efforcera de mieux faire connaître aux Canadiens ses ressources matérielles, intellectuelles et humaines, ainsi que les services importants qu'elle offre au pays et à ses citoyens. Enrichir les collections, se concentrer sur des projets de recherche pertinents, communiquer et joindre les Canadiens demeurent d'importantes priorités. Le site Web de la Société, un instrument clé

© SMCC, PHOTO PAR STEVEN DARBY, IMG2009-0096-0002-Dm



© SMCC, PHOTO PAR MARIE-LOUISE DERUAZ

pour communiquer l'information, subit actuellement un renouvellement majeur. D'autres améliorations à ce site, qui regroupe actuellement 20 000 pages de renseignements, constitueront un facteur déterminant pour joindre les publics. Une nouvelle stratégie d'édition permettra à la Société de communiquer plus efficacement les résultats de ses initiatives de recherche.

Priorités de la période de planification :

- a. Accroître la portée et l'échelle du programme d'expositions itinérantes, par exemple en concevant de nouvelles catégories de présentations et d'expositions et en élaborant des approches de collaboration avec d'autres institutions.
- b. Utiliser des outils en ligne pour joindre de plus vastes publics. Le site Web de la SMCC deviendra une nouvelle plateforme pour la publication savante électronique et fera usage des techniques éprouvées pour les échanges sociaux et interactifs.
- c. Consolider le marketing national et les relations avec les médias pour promouvoir ses activités dans des collectivités à travers le pays.

3.4.3. Se concentrer sur les résultats

Résultat clé : La SMCC conservera ses pratiques de gestion disciplinées tout en se montrant flexible et réactive aux conditions changeantes. Le personnel concevra des outils et des procédures permettant de rendre compte des activités et des résultats de façon plus efficace.

Activités de programme reliées : *Gestion de la Société.*

Objectifs de la période de planification : Une gestion innovatrice et rigoureuse, qui permet de maintenir la viabilité financière et opérationnelle, constitue une priorité essentielle de la Société. La SMCC est une institution unique administrant deux musées de renommée internationale qui lui permettent d'instruire, d'informer et de communiquer les connaissances sur la culture et l'histoire du Canada. L'intégration progressive de la gestion des services de la Société dans les deux Musées constitue une priorité stratégique ayant pour objectif de réduire au minimum les dépenses tout en maximisant les synergies et en offrant des expériences comparables et de qualité supérieure, et ce, dans les deux établissements.

Les rapports qu'elle remet au conseil d'administration sur la mise en œuvre des orientations stratégiques permettront à la Société d'évaluer sa performance et de confirmer au gouvernement du Canada qu'elle se concentre sur l'atteinte des résultats pour les Canadiens.

Priorités de la période de planification :

- a. Accroître l'attention accordée à la veille économique (renseignements sur le marché, les affaires, la société et les visiteurs) pour réagir plus rapidement aux facteurs externes et aux possibilités.
- b. Améliorer et raffiner les mesures d'établissement de rapports visant à renseigner le personnel, les administrateurs, le gouvernement, les donateurs et le public.
- c. Élaborer des plans de fonctionnement et d'immobilisations pertinents pour assurer l'entretien et le renouvellement requis des installations en fonction des besoins actuels et futurs.

3.4.4. Financement et collecte de fonds

Résultat clé : La SMCC cherchera à accroître ses ressources financières par diverses sources supplémentaires de revenus, notamment les commandites d'entreprise, les partenariats, la philanthropie sollicitée dans toutes les régions du pays et les recettes de sources commerciales.

Activités de programme reliées : *Gestion de la Société; expositions, éducation et communication.*

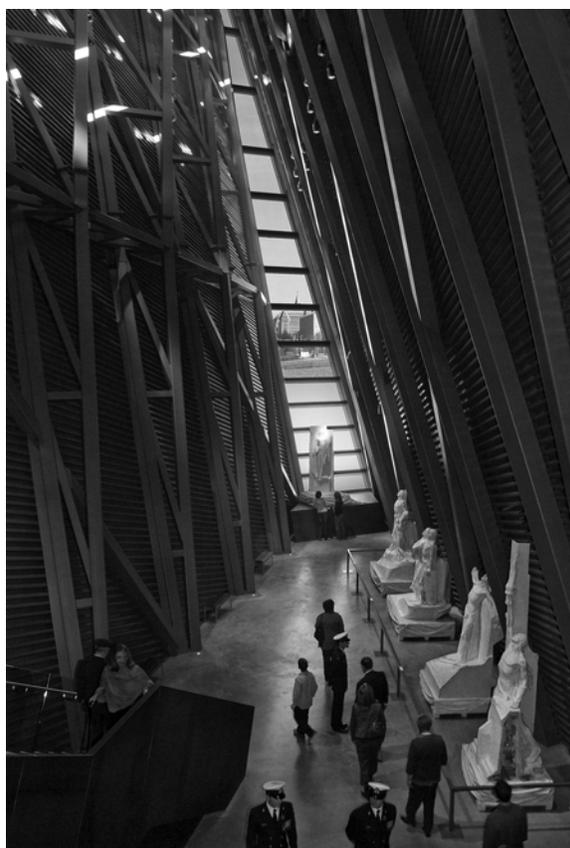
Objectifs de la période de planification : Un financement public substantiel est indispensable à tout musée ayant un mandat public. Une gestion innovatrice et rigoureuse permettant d'améliorer la viabilité financière et opérationnelle constitue une priorité essentielle de la Société. Bien que la SMCC ait connu une bonne performance au chapitre des recettes, elle poursuivra ses efforts en vue de les accroître, tant les recettes gagnées que celles qui proviennent de dons. En raison de l'actuelle récession économique et de ses conséquences probables sur le tourisme et la philanthropie, la Société devra chercher à maintenir ou à accroître ses niveaux actuels de financement public. Les futurs projets d'expansion requerront inévitablement un soutien gouvernemental et un financement privé.

Suivant les orientations du conseil d'administration et au moyen de la direction du Comité de développement, la Société améliorera ses approches en matière de collecte de fonds et en établira de nouvelles, notamment pour obtenir davantage de commandites et de contributions philanthropiques.

Priorités de la période de planification :

- a. Rédiger un argumentaire convaincant qui explique comment le soutien financier des Musées contribue à préserver l'histoire et le patrimoine du Canada.
- b. Avec la participation du conseil d'administration, établir de nouvelles approches pour accroître le soutien des donateurs dans l'ensemble du pays.
- c. Maintenir des relations positives avec les ministères et les agences gouvernementales pour tirer profit des possibilités opportunes et viables.

© SMCC, PHOTO PAR STEVEN DARBY, IMG2008-0441-0003-Dm



© SMCC, PHOTO PAR MARIE-LOUISE DERUA

4

ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

4.1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

4.1.1. Facteurs financiers et économiques

L'incertitude économique a des implications financières importantes – tant immédiates qu'à long terme – pour la SMCC et ses Musées.

Il est à prévoir que les recettes gagnées déclineraient parce que les consommateurs dépensent moins en voyages et en divertissements. Le 29 septembre 2009, Statistique Canada rapportait que les dépenses liées au tourisme au pays étaient en baisse pour le quatrième trimestre consécutif, la plus importante diminution depuis le début des années 1990. On indique aussi que les dépenses au cours des quatre derniers trimestres ont baissé de 2,9 pour cent en termes réels. Le MCC et le MCG, deux des principales attractions touristiques du Canada, continuent d'en ressentir les effets.

Le fonctionnement des Musées soulève d'importants défis. En premier lieu, il convient de noter la pression engendrée par la hausse constante des frais fixes non discrétionnaires, particulièrement le gaz, l'électricité, les impôts fonciers et la réparation des immobilisations, lesquels absorbent près de 40 pour cent du budget de fonctionnement de la SMCC. Le financement ponctuel supplémentaire de 6,3 millions de dollars, consenti par le gouvernement du Canada dans le Budget 2010, est arrivé à point et a été apprécié de la Société. Bien que ce financement montre que le gouvernement reconnaît les effets de l'inflation sur les services essentiels, la SMCC, de concert avec Patrimoine canadien, continue de chercher une solution à son modèle de financement relativement aux impôts fonciers et aux frais fixes de fonctionnement. Le sujet est présenté en détail à la section 4.2.9.

Coûts d'emploi

La Société doit composer avec la hausse des salaires et des autres coûts associés à l'emploi. Les compressions budgétaires successives ont augmenté la tension dans les relations de travail au sein des deux Musées. Bien que la Société ait négocié avec succès une nouvelle convention collective de trois ans avec les membres de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) en 2008-2009, les négociations avec les membres de l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) se sont révélées plus ardues. Toutefois, une entente négociée, juste et exhaustive, qui respecte les exigences financières et opérationnelles, a été conclue après un arrêt de travail de 12 semaines. Les effets de la nouvelle convention collective, conclue en 2010-2011, ont accru les pressions financières sur la Société.

Projets d'immobilisations

L'édifice du MCC à Gatineau, ouvert au public depuis 21 ans, montre des signes de vieillissement. L'édifice du MCG sur les plaines LeBreton est beaucoup plus récent, mais fortement fréquenté par le public. Ainsi, les deux édifices nécessitent des réparations substantielles et continues. La

Société a pu répondre aux besoins les plus urgents dans les immobilisations grâce au financement des réparations, annoncé par le gouvernement en 2006-2007, et au financement pour les infrastructures, accordé dans le Budget 2008. La Société a reçu avec reconnaissance ce financement qui totalise près de 30 millions de dollars sur sept ans et qui a permis à la Société d'entreprendre de nombreux travaux de construction, lesquels se poursuivront durant la période de planification.

Production de recettes

La production de recettes et les activités de collecte de fonds comptent parmi les priorités de la Société, et les examens externes de la génération de recettes provenant de sources commerciales révèlent que la SMCC maximise très efficacement son potentiel de recettes. Ce succès est attribuable à des pratiques novatrices et à diverses sources de recettes gagnées, parmi lesquelles figurent les droits d'entrée, le stationnement, la location de salles, les services d'alimentation, les ventes des Boutiques et les cotisations des membres. Toutefois, les recettes des sources commerciales sont fortement liées à la fréquentation et directement influencées par le marché du tourisme et les fluctuations du dollar canadien.

Au cours de la dernière période de planification, le tourisme intérieur et international a fortement décliné. Le tourisme dans la région d'Ottawa-Gatineau demeure inférieur aux prévisions en raison du ralentissement économique, des exigences américaines relatives au passeport, des prix instables de l'essence et d'une diminution des voyages internationaux. Le maintien des publics actuels ainsi que le développement de nouveaux publics représentent à la fois une priorité et un défi permanent.

Les Musées connaissent une forte concurrence dans le domaine des dons philanthropiques, en particulier de la part des universités, des hôpitaux et d'autres institutions. Cette situation est aggravée par le fait que les dons et les partenariats peuvent varier selon les caprices de l'économie régionale et nationale. De plus les répercussions du récent ralentissement jouent aussi un rôle. La taille relativement modeste de la communauté d'affaires et des fortunes personnelles dans la région de la capitale nationale, en comparaison de villes plus grandes, limite aussi les résultats des collectes de fonds. En raison de ces contraintes, on insistera, dans les prochaines années, sur l'accroissement des dons majeurs provenant de particuliers de l'extérieur de la région de la capitale nationale. De plus, en réponse à l'opinion largement répandue au sein de la communauté des donateurs que le gouvernement fédéral devrait entièrement financer ses propres activités, y compris les musées nationaux, les Musées s'emploieront à rédiger un argumentaire convaincant à l'intention des donateurs du secteur privé.

4.1.2. Facteurs sociaux et démographiques

Dans sa nouvelle façon d'informer les nouveaux Canadiens potentiels le gouvernement du Canada a mis l'accent sur une meilleure compréhension des événements importants de l'histoire du Canada et sur les valeurs communes que sont la liberté, la démocratie, les droits de la personne, la primauté du droit et l'égalité entre les hommes et les femmes. La Société partage ces objectifs et les Musées en font la promotion; cela dote l'institution d'un rôle fondamental qu'elle réalisera tout au cours du prochain exercice.

Grâce à l'immigration récente, le Canada a enregistré la plus forte croissance de population des pays du G8 au cours des 11 dernières années. À mesure que le Canada se diversifie, la compréhension et le dialogue entre les cultures gagnent en importance. La Société a acquis cette solide réputation grâce à l'efficacité de ses activités de diffusion du savoir et de ses collections d'artefacts, ses expositions, ses programmes publics et ses autres activités éducatives et muséologiques. En outre, le MCG tient compte de la participation de diverses communautés dans l'histoire militaire du Canada. Plusieurs de ses initiatives requièrent une recherche approfondie de la part du personnel du Musée et l'établissement de liens avec les communautés.

L'évolution des tendances relatives aux activités de loisir et la concurrence accrue pour les dépenses consacrées aux loisirs ont, elles aussi, d'importantes répercussions sur la Société et ses Musées. Les nouveaux loisirs à domicile – comme le cinéma maison et les activités en ligne – absorbent une plus grande part du temps et du revenu disponible des gens. La Société continuera d'adapter sa recherche auprès des visiteurs, sa mise en marché et sa programmation innovatrice afin de demeurer une destination pertinente et de choix sur les marchés des loisirs et de l'éducation.

4.2. FORCES ET DÉFIS OPÉRATIONNELS

4.2.1. Développer et gérer les collections

Les collections des deux Musées, détenues en fiducie pour les Canadiens, sont la ressource la plus importante de la SMCC. Les artefacts matériels, qui constituent la responsabilité première de tout musée voué à la recherche, forment la base du travail et des programmes de la Société. Les Musées doivent continuer d'élargir et d'approfondir leurs collections en acquérant des artefacts importants reliés à leurs mandats.

Les deux Musées doivent pouvoir profiter des occasions d'ajouter des objets importants à leurs collections, tout en reconnaissant que les coûts d'acquisition des objets provenant de particuliers augmentent rapidement. Les dons et les achats d'objets importants ont augmenté récemment. Voici quelques exemples d'acquisitions récentes :

- la collection Avedon qui regroupe 2 300 jeux et documents, et a été transférée de l'Université de Waterloo;
- 500 artefacts destinés à la collection du MCC, remis par l'Ottawa Catholic School Board;
- le portrait du colonel Jeremiah Wilkes Dewson, une huile sur toile de l'artiste George Theodore Berthon, O.S.A, A.R.C.;
- l'uniforme et les attributs du colonel Jean Bernadette Liberty, C.D., Forces canadiennes;
- l'ensemble de médailles du major Albert Percy Menzies, M.C., 4^e bataillon de Fusiliers canadiens à cheval, Corps expéditionnaire canadien de la Première Guerre mondiale.

Le prix du marché des artefacts de qualité muséale appartenant à des particuliers s'est accru rapidement, rendant plusieurs objets hors de la portée des Musées et incitant certains donateurs potentiels à favoriser des occasions de vente, particulièrement en cette période de turbulence économique.

La Société continuera à développer les actifs et le profil de son Fonds de la collection nationale, qui aide le MCC et le MCG à acquérir des artefacts. La Société y alloue annuellement 1 million de dollars, de 2008 à 2010, 2 millions, de 2010 à 2013, et 1 million, de 2013 à 2015, pour un total de 10 millions. De plus, la Société canalise les contributions des donateurs et les recettes de collectes de fonds vers le Fonds de la collection nationale. La Société prévoit aussi qu'une assistance particulière du gouvernement sera requise dans certaines circonstances en cours d'exercice pour permettre l'acquisition d'artefacts particulièrement rares et importants, tels que les Croix de Victoria.

La Société s'est aussi engagée à rendre ses collections plus accessibles aux chercheurs, aux étudiants et aux membres du public en ajoutant sur son site Web davantage d'images et de renseignements se rapportant aux artefacts.

4.2.2. Préserver les collections

Les archives, l'information, la recherche et la documentation sont essentielles au travail muséal. Les archives de la SMCC doivent préserver des documents originaux aussi bien en format

analogique que numérique. Les enregistrements sonores et visuels réalisés sur d'anciens formats risquent de se dégrader, et la Société avance dans la préservation numérique de ces documents. vdu programme Culture canadienne en ligne de Patrimoine canadien nuira à cette tâche.

4.2.3. Patrimoine autochtone

La SMCC communique avec ses intervenants de façon ouverte et respectueuse. Elle mène des consultations appropriées sur les sujets d'intérêt pour les Premiers Peuples et les autres Canadiens. Les Autochtones et leurs communautés sont depuis longtemps partenaires dans l'étude de leur culture et de leur histoire ainsi que dans la diffusion d'information à leur sujet.

La politique de la SMCC concernant le rapatriement de biens culturels a été élaborée dans l'esprit des recommandations formulées par l'Assemblée des Premières Nations, le Groupe de travail sur les musées de l'Association des musées canadiens et les Premières Nations. La SMCC discute du rapatriement des objets sacrés dans le cadre du processus des traités, des négociations sur l'autonomie gouvernementale ainsi que de façon informelle, au cas par cas.

Chaque année, le projet concernant les objets sacrés, mis sur pied en 1993, offre aux représentants de plusieurs communautés autochtones l'occasion d'examiner les collections associées à leur communauté, d'exécuter des rituels, telle la purification, de discuter avec les responsables des collections des soins à apporter à certains objets et de partager l'information. L'importance accordée aux cultures autochtones s'applique également à de grands projets muséaux. Figure parmi ces projets la **salle des Premiers Peuples**, inaugurée en 2003, qui constitue la plus grande présentation sur l'histoire et la culture des communautés autochtones du Canada. Entre autres exemples d'expositions récentes, mentionnons la présentation d'estampes réalisées par l'artiste réputée Daphne Odjig et une exposition d'œuvres contemporaines, préparée en collaboration avec le Musée national des beaux-arts du Québec.

4.2.4. Activités génératrices de recettes

Recettes gagnées

La SMCC s'attend à une baisse du taux de fréquentation pour plusieurs années à venir en raison de la situation économique actuelle et du ralentissement du marché du tourisme. En conséquence, on prévoit une stagnation des recettes provenant des droits d'entrée, des boutiques, des services alimentaires et des stationnements au cours de la période de planification.



Le Théâtre IMAX^{MD} a subi une mise à jour technologique majeure et a rouvert en mars 2010. Il est maintenant doté d'un nouvel écran, d'un nouveau système de son et de capacités de projection 3D. De plus, sa programmation a été élargie pour inclure une plus vaste gamme de films, des productions de type documentaire, présentées en format 3D ou sur le dôme IMAX^{MD}, et des productions hollywoodiennes grand public, présentées en soirée. Les droits d'entrée pour les films documentaires ont été augmentés, et un supplément est exigé pour les films d'Hollywood.

La Boutique principale du MCC a été relocalisée et agrandie. Désormais seul espace permanent de vente, elle est beaucoup plus spacieuse et mieux située et permet une augmentation du volume de ventes au pied carré.

L'ancienne boutique principale sera convertie en un restaurant, qui remplacera l'actuel Café du Musée; il offrira une section pour mets à emporter, assortie de places assises dans le foyer. La cafétéria du MCG sera également modifiée.

Revenus d'apport

La Société a mis sur pied un groupe cadre de soutien au financement s'intéressant aux programmes et aux activités des Musées. Les contributions des membres du groupe ont soutenu les programmes destinés aux enfants et aux jeunes, et ont aidé les Musées à acquérir des artefacts importants par l'entremise du Fonds de la collection nationale. Les Musées cherchent à établir des partenariats commerciaux leur procurant un soutien financier direct et un appui non financier.

La Société connaît une vive concurrence de la part des autres institutions de la région de la capitale nationale, où la communauté d'affaires et les fortunes personnelles sont relativement modestes. L'opinion largement répandue selon laquelle le gouvernement fédéral devrait entièrement financer ses musées nationaux et l'actuelle tourmente économique mondiale ont provoqué une baisse du nombre de dons.

Les récentes réformes du gouvernement relativement aux politiques fiscales, conçues pour stimuler la philanthropie, pourraient éventuellement avoir un effet positif sur la Société. La SMCC sollicitera également de nouveaux donateurs et d'éventuels commanditaires à l'extérieur de la région de la capitale nationale avec l'appui des membres du conseil d'administration, provenant d'un peu partout au pays.

4.2.5. Accès national

La Société continue d'élargir l'accès national et international à ses expositions, à ses collections et à son expertise professionnelle. Elle entreprendra des initiatives sur trois fronts : élaborer et mettre en œuvre une stratégie de diffusion nationale; enrichir la technologie de son site Web pour joindre de plus larges auditoires; accroître ses activités d'édition. La division Expositions et Programmes a été réorganisée pour inclure une section vouée exclusivement aux expositions itinérantes à travers le Canada et sur la scène internationale. La division accroîtra les efforts de rayonnement de la SMCC en insistant davantage sur la production, la promotion et l'entretien de petites, moyennes et grandes expositions.

Des campagnes de publicité et des activités promotionnelles nationales compléteront le travail des musées d'accueil, qui restent les premiers responsables de la promotion des expositions présentées dans leurs établissements.

4.2.6. Rétention du personnel et relève

Compte tenu d'une modeste réserve de personnel muséal spécialisé et d'une main-d'œuvre locale vieillissante, il deviendra plus difficile pour la Société de recruter et de retenir le personnel. Ce problème sera exacerbé par la concurrence de la fonction publique fédérale. La SMCC a

mis sur pied une série unique d'activités de développement de la relève, qui se poursuivront au cours de la période de planification. Parmi celles-ci figurent des possibilités de perfectionnement, de la formation spécialisée, un programme de bourses de recherche pour les récents diplômés d'études supérieures et des campagnes de recrutement régionales et nationales.

4.2.7. Capacité d'entreposage

Le MCC accroîtra sa capacité physique en rénovant la salle d'entreposage du 5^e étage et en créant une nouvelle aire au 6^e étage, ce qui augmentera de 10 pour cent sa capacité totale d'entreposage. Cette capacité additionnelle contribuera à atténuer le manque d'espace d'entreposage puisque les collections du Musée continuent de s'accroître, conformément au mandat de la Société,

4.2.8. Renouvellement des immobilisations

Comme nous l'avons souligné ci-haut, l'édifice du MCC, ouvert au public depuis 21 ans, montre des signes de vieillissement. Au cours de la période de planification, des travaux majeurs de réparation et d'entretien y seront effectués. Dans la gestion de ces projets, la Société cherchera à maintenir au minimum les dérangements causés à ses visiteurs et à son personnel.

Depuis un certain temps, les immobilisations nécessitent des réparations dont les coûts dépassent considérablement la capacité financière de la Société, ce qui a restreint la réalisation de réparations ces dernières années. La Société a été en mesure d'accroître ces activités grâce au financement destiné à la réparation des immobilisations, aux suppléments de financement prévus dans le Budget 2008. Ces fonds supplémentaires totalisent près de 36 millions de dollars sur sept exercices financiers. Toutefois, après 2013, une fois ce financement supplémentaire épuisé, la situation des immobilisations redeviendra problématique. Selon la Société, son actuel budget annuel de base pour la réparation des immobilisations ne sera pas suffisant pour répondre convenablement aux besoins des installations vieillissantes du MCC et entretenir les installations du MCG.

4.2.9. Financement des impôts et des services

Bien que la Société ait apprécié l'allocation ponctuelle supplémentaire de 6,3 millions de dollars accordée dans le Budget 2010 pour faire face aux pressions financières des frais fixes en 2010-2011, l'actuel plan de financement établi par le gouvernement pour la SMCC ne comprend aucune protection contre l'inflation pour les services essentiels, comme le chauffage, l'éclairage, les impôts fonciers (PERI) et la sécurité; ils accaparent actuellement 40 pour cent du budget de fonctionnement de la Société.

La Société continuera de se pencher sur divers aspects de sa rentabilité et son efficacité afin d'augmenter sa viabilité financière et opérationnelle. Elle continuera cependant de travailler de concert avec Patrimoine canadien et le Conseil du Trésor afin de trouver une solution à long terme en matière de protection contre l'inflation, afin de compenser les coûts croissants du fonctionnement des édifices et des services impartis.

4.2.10. Autres risques

Les autres risques opérationnels susceptibles de survenir pendant au cours des prochaines années pourraient comprendre des conflits de travail découlant des négociations collectives, des mésententes avec des fournisseurs privés de services, des pandémies, des soulèvements civils et d'importantes perturbations atmosphériques. La Société a des plans d'urgence pour réagir à ces risques potentiels.

5

CADRE DE PRÉSENTATION DE RAPPORT, RENDEMENT ANTÉRIEUR ET OBJECTIFS DE RENDEMENT FUTUR POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Le cadre financier de la Société est énoncé dans son architecture des activités de programme (AAP), qui est conceptuellement liée aux orientations stratégiques mentionnées précédemment, à la section 3.4.

Par le passé, la SMCC faisait rapport de son rendement antérieur et futur dans la prochaine section. La présente section a toutefois été remaniée de façon à clairement illustrer le lien entre l'AAP, les orientations stratégiques du conseil d'administration, le cadre de mesure du rendement de la Société, ainsi que son rendement antérieur et ses objectifs de rendement futur. Elle décrit donc le cadre de mesure du rendement de la Société – dont les résultats attendus, les résultats clés, les objectifs et les mesures de résultats clés – ainsi que le rendement antérieur et les objectifs de rendement futur pour chacune des activités de programme.

5.1. ACTIVITÉ DE PROGRAMME 1 : COLLECTION ET RECHERCHE

Résultat attendu : La Société acquiert des collections pour préserver l'histoire humaine, sociale, culturelle, militaire et politique du Canada, poursuivre des recherches à son sujet et la documenter afin d'en refléter le patrimoine, l'histoire et l'identité.

Orientation stratégique du conseil : Excellence et pertinence muséologiques; présenter les Musées aux Canadiens

SOUS-ACTIVITÉS DE PROGRAMME : *Collections, recherche, bibliothèque et archives*

Résultats clés	Stratégies	Objectifs	Mesures de résultats clés
Les collections nationales d'histoire humaine, sociale, culturelle, militaire et politique sont un reflet du Canada et fournissent un savoir et une base matérielle permettant d'accroître la compréhension de l'histoire humaine nationale et du patrimoine culturel.	<ul style="list-style-type: none">Acquérir et prêter des artefacts qui sont représentatifs du Canada (et du monde par rapport au Canada).	<ul style="list-style-type: none">Les activités d'acquisition et de conservation sont le reflet du Canada et appuient la représentativité de la collection.Des recherches, des études et des analyses sont entreprises de façon à assurer la compréhension de la collection et du Canada.	<ul style="list-style-type: none">L'évaluation des nouvelles acquisitions (importance, contexte historique, quantité).Les recherches, les projets, les études et les analyses des collections.Le nombre de prêts (sortants et entrants).

SOUS-ACTIVITÉS DE PROGRAMME : Collections, recherche, bibliothèque et archives (suite)

Résultats clés	Stratégies	Objectifs	Mesures de résultats clés
Des connaissances et des recherches favorisant la compréhension du patrimoine humain, social, culturel, militaire et politique du Canada sont créées, consignées et diffusées.	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser de la recherche fondamentale sur les divers récits des Canadiens. • Étudier et documenter les collections du MCC et du MCG. • Mettre en œuvre la nouvelle stratégie d'édition. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets de recherche contribuent à une meilleure compréhension de l'histoire du Canada et de sa relation avec l'histoire mondiale. • Les expositions contribuent à la connaissance et à la compréhension publique de l'histoire canadienne et mondiale. • La Société est reconnue pour ses collections, son expertise et ses fonds d'archives. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre et la portée des projets de recherche approuvés. • Les résultats des recherches sur les visiteurs, des sondages et des vérifications internes. • Le nombre d'érudits et de chercheurs qui mènent des recherches grâce aux installations de la SMCC. • Le nombre de partenariats, de conférences, de publications, de stages réalisés, etc. • Le nombre de recherches et de résultats publiés. • Les prix et les reconnaissances au mérite.
Les artefacts sont entreposés, préservés, exposés, documentés et prêtés conformément aux normes rigoureuses visant à les protéger pour les prochaines générations de Canadiens.	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir et protéger la collection nationale de façon accessible. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Société respecte les normes reconnues à l'échelle internationale en matière de contrôle de la température et de conditions d'entreposage. • Les collections sont préservées et documentées conformément aux normes professionnelles. • Les artefacts sont exposés et conservés conformément aux normes professionnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • La surveillance et l'évaluation régulières des aires publiques et des installations d'entreposage. • Les rapports de mise en œuvre du Plan d'immobilisations à long terme. • Les efforts supplémentaires mis en œuvre pour préserver les collections. • Le nombre d'artefacts traités, d'images numérisées, etc.

RENDEMENT RÉCENT ET OBJECTIFS DE RENDEMENT FUTUR

5.1.1. Collection

Les quelque trois millions d'artefacts et de spécimens du MCC, ainsi que la base de connaissances qui les appuie et les enrichit, sont les plus grands biens matériels de la Société. La collection nationale est constituée d'objets relatifs à cinq disciplines de recherche principales : l'archéologie, les études culturelles, l'ethnologie, l'histoire et l'histoire postale. Le Musée continue d'acquérir des objets d'importance grâce à des travaux menés sur le terrain, des dons et des achats financés par le Fonds de la collection nationale et des stratégies de développement, qui sont décrites dans le Plan de développement de la collection nationale et le Plan de recherche du Musée.

Les collections du MCG documentent les activités militaires des Forces armées canadiennes au pays et à l'étranger, en temps de paix comme en temps de guerre, les façons dont la guerre a façonné le Canada et tous les Canadiens et, de plus en plus, l'histoire sociale de l'expérience militaire canadienne. Les collections comprennent l'histoire militaire orale et des objets militaires qui concernent la promotion de la paix et la sécurité internationale, la technologie militaire, le front intérieur et d'autres domaines traditionnels de collection, tels les armements, les équipements, les documents et les photos, les véhicules et les équipements connexes, ainsi que les œuvres d'art et les monuments commémoratifs.

Chaque année, les Musées prêtent des centaines d'artefacts à des institutions du Canada et d'ailleurs à des fins de présentation, à court ou à long terme. Ces partenariats rendent les collections nationales accessibles aux Canadiens et à des publics de partout dans le monde et témoignent de la richesse de la collection nationale ainsi que de la collaboration avec d'autres musées.

En 2008, les deux Musées ont réalisé un examen détaillé de leurs procédures de gestion des collections, lequel a mené à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique d'ensemble améliorée et plus cohérente. Des progrès importants ont été accomplis ces dernières années pour déterminer les renseignements et les processus de base aptes à améliorer, au fil du temps, la responsabilité et la gestion de l'actif.

POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT – COLLECTIONS

- 1) **Résultat clé** : *Les collections nationales d'histoire humaine, sociale, culturelle, militaire et politique sont un reflet du Canada et fournissent un savoir et une base matérielle permettant d'accroître la compréhension de l'histoire humaine nationale et du patrimoine culturel.*

Accomplissements récents

La Société a atteint ce résultat clé grâce à l'acquisition de 397 lots d'archives et de 9 585 artefacts destinés à la collection nationale.

Le MCC a acquis plus de 2 300 jeux et documents du Musée Avedon, de l'Université de Waterloo. Il a également acquis, par transfert, plus de 500 artefacts de l'Ottawa Catholic School Board.

Le MCG a acquis des uniformes et des attributs du colonel Doris E. Toole, C.D., directeur du personnel féminin dans les Forces canadiennes d'août 1986 à août 1990. Le Musée a également acquis des ensembles de médailles, des médailles de récompense, des bustes, des documents, des photos et des livres ayant appartenu au lieutenant colonel honoraire Frederick George Scott, CMG, OSD, membre du Corps expéditionnaire canadien (CEC) durant la Première Guerre mondiale.

Objectifs futurs

Les Musées continueront de maintenir et d'établir des liens avec diverses institutions, comme la Commission géologique du Canada, le ministère de la Défense nationale et les 67 bases et musées régimentaires accrédités par les Forces canadiennes en vue d'acquérir des artefacts et des documents de recherche.

Le MCC continuera de mettre à jour son Plan de développement de la collection nationale afin de cerner les forces, les faiblesses et les lacunes de ses champs de collection. Il recherchera des objets permettant d'enrichir et d'accroître ses acquis. Un plan d'acquisition précis, ayant pour but de rassembler des objets pertinents à l'histoire politique et aux personnalités politiques, est en cours de préparation.

Au MCG, on continuera de travailler à l'acquisition, à la conservation et à l'exposition d'artefacts pour des expositions temporaires à venir, comme **Guerre et médecine**, **La Paix** et **Les quatre guerres de 1812**. Les recherches d'artefacts s'y poursuivront également en vue d'éventuelles expositions ainsi que pour combler les lacunes cernées dans le Plan de développement de la collection du MCG et dans la collection nationale, en particulier en ce qui concerne la période antérieure à la Confédération et les artefacts contemporains liés à l'Afghanistan.

- 2) **Résultat clé** : *Les artefacts sont entreposés, préservés, exposés, documentés et prêtés conformément aux normes rigoureuses visant à les protéger pour les prochaines générations de Canadiens.*

Accomplissements récents

La Société a atteint ce résultat clé grâce à plusieurs initiatives. C'est d'abord grâce aux progrès accomplis dans la planification et la mise en œuvre de la construction d'un second niveau d'entreposage dans la réserve du cinquième étage, modification qui accroîtra de 10 pour cent l'espace d'entreposage. Ensuite, c'est par l'entremise de l'atelier de restauration, où ont été restaurés des véhicules militaires, tels qu'un véhicule blindé Lynx Scout Car 1944 et un fourgon d'alimentation d'urgence Fordson 1939, et où d'autres artefacts sont présentement en cours de restauration, notamment un char M1917 de six tonnes de la Première Guerre mondiale. Enfin, le MCC est parvenu à ce résultat grâce à l'examen collectif et individuel des artefacts, la mise à jour de la documentation et la réorganisation physique de la collection de textiles et de vêtements historiques, ainsi que par la révision de l'inventaire et la mise à jour de la documentation de l'ensemble de la collection archéologique de restes humains du Nunavut, un projet donnant suite à la demande de rapatriement des Inuits de ce territoire.

Au MCG, ce résultat a été atteint grâce à l'examen et à la documentation de l'ensemble et du détail des collections de médailles étrangères, ainsi qu'à l'examen des drapeaux et des bannières, pour lesquels on a aussi indiqué les problèmes de conservation.

Objectifs futurs

Au MCC, on achèvera la construction de l'aire d'entreposage du cinquième étage, intégrera des acquisitions majeures dans la collection nationale, et terminera le plan de renouvellement pour le développement de la collection nationale. Les artefacts seront également relocalisés et redistribués dans les réserves des cinquième et sixième étages.

Au MCG, les travaux de restauration et de conservation en cours dans l'atelier des transports et de l'artillerie sur le véhicule blindé de transport de troupes Ram Kangaroo et le camion FWD 1918 se poursuivront. On réorganisera l'entreposage de la collection d'uniformes de façon à mieux cerner les problèmes de conservation. En outre, on planifiera, puis procédera à une évaluation de l'ensemble de la collection du MCG afin d'établir les priorités de conservation. Les dossiers papier des artefacts continueront d'être copiés électroniquement dans la base de données des artefacts afin d'en accroître l'accessibilité, tant pour les chercheurs que pour le personnel du MCG.

Le tableau qui suit indique le nombre total d'artefacts prêtés à d'autres établissements pour les besoins des expositions itinérantes de la SMCC et les renouvellements prévus, ainsi que le nombre d'établissements emprunteurs. Les données sont fondées sur les résultats réels 2009-2010, les résultats prévus et attendus de la précédente période de planification, et les résultats prévus pour la prochaine période de planification.

OBJETS PRÊTÉS (TOTAL SMCC)

	2009-2010 Résultats réel	2010-2011 Résultats prévus	2010-2011 Résultats attendus*	2011-2012 Résultats prévus	2012-2013 Résultats prévus	2013-2014 Résultats prévus	2014-2015 Résultats prévus	2015-2016 Résultats prévus
Nombre d'artefacts de la SMCC prêtés	2 336	2 472	2 512	2 530	2 530	2 530	2 530	2 530
Nombre d'emprunteurs	157	166	169	170	170	170	170	170

Ces données comprennent aussi les renouvellements projetés.

*Au 1^{er} octobre 2010.

5.1.2. Recherche

La Société cherche à ce que sa capacité de recherche demeure solide et ciblée. De nombreux partenariats sont établis pour que le travail soit réalisé en collaboration et de façon efficace. Les résultats de la recherche enrichissent la base de connaissances des Musées, et sont diffusés dans des expositions, des publications, des conférences, des publications savantes et des livres à l'intention du grand public, ainsi que dans le cadre d'autres programmes.

Dans les musées, et tout particulièrement à la SMCC, le travail des chercheurs a permis de préserver l'histoire matérielle de communautés du Canada et d'en accroître l'étude. Les conservateurs du MCC travaillent avec diverses communautés à générer, à préserver et à partager les connaissances sur la culture, l'histoire et l'art contemporain autochtones. L'expérience et les traditions culturelles des communautés ethniques non autochtones du Canada et la culture populaire et expressive des Canadiens en général constituent également d'importants thèmes de recherche. Dans le cadre de leurs recherches, les conservateurs enrichissent la collection du Musée d'objets historiques, d'œuvres d'art contemporain et d'art populaire, de récits, de musique, d'enregistrements audiovisuels et de documents. Au moyen de la numérisation, de baladodiffusions et d'autres technologies novatrices, le Musée met ses collections et les résultats de ses recherches à la disposition de divers publics, tant au Canada qu'à l'étranger.

Le programme de recherche du MCG vise une compréhension approfondie de l'histoire militaire du Canada, depuis les temps les plus anciens jusqu'à nos jours, dans ses dimensions personnelle, nationale et internationale. La recherche menée par le personnel du Musée soutient la réalisation d'expositions permanentes et temporaires, de livres et d'articles, de produits en ligne, de programmes publics et d'un vaste éventail de projets de développement.

POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT – RECHERCHE

- 1) **Résultat clé** : *Des connaissances et des recherches favorisant la compréhension du patrimoine humain, social, culturel, militaire et politique du Canada sont créées, consignées et diffusées.*

Accomplissements récents

La Société a atteint ce résultat par l'intermédiaire de nombreuses activités. Le personnel professionnel a apporté ses connaissances spécialisées tant en matière de conservation que de contenu à toutes les expositions permanentes et temporaires de la SMCC, telles **Le Cheval, L'école Toles, La Paix et Les quatre guerres de 1812**. Les deux Musées ont également contribué à l'atteinte de ce résultat par l'entremise de leurs activités respectives.

Au MCC, on a entamé un renouvellement majeur du contenu et de la conception du Musée virtuel de la Nouvelle-France, et publié un ouvrage collectif d'importance sur le premier ministre du Québec Maurice Duplessis (*Duplessis, son milieu, son époque*). En outre, des fouilles archéologiques importantes ont été réalisées à Port Joli, avec la participation de la Première Nation Acadia et de l'Université du Nouveau-Brunswick, dans le cadre du projet archéologique E'se'get.

Au MCG, des recherches ont été menées dans divers domaines. Celles sur l'histoire de la Marine canadienne ont donné lieu à un important module en ligne et à la mise en valeur de centaines d'objets et d'images de la collection. D'autres travaux de recherche, menés sur place et ailleurs, ont été réalisés sur des sujets se rapportant aux femmes, à la médecine de réadaptation et à d'autres sujets connexes. En outre, un synopsis d'exposition a été élaboré à la suite de recherches internes et internationales en vue d'une exposition sur Otto Dix et A. Y. Jackson. Le projet en ligne sur le centenaire de la Marine canadienne a été achevé, et un ouvrage majeur a été publié, *The Oxford Companion to Canadian Military History*.

Objectifs futurs

Au MCC, les recherches auront notamment pour résultat le renouvellement du contenu du Musée virtuel de la Nouvelle-France; la révision et le remaniement du Musée canadien de la poste; une publication sur la genèse et la raison d'être de l'exposition **Tête-à-tête – La salle des personnalités canadiennes**; la poursuite du catalogage et de la recherche sur la collection du Musée en vue d'en cerner les lacunes; la poursuite, voire l'achèvement du projet de rapatriement archéologique des restes humains du Nunavut.

Au MCG, on procédera à des recherches sur des sujets tels que la guerre froide, la Première Guerre mondiale, l'art et la guerre au XX^e siècle, et la conduite de guerre à l'époque médiévale. Le personnel professionnel rédigera quatre articles pour la revue *Canadian Military History*. Il entreprendra la recherche préliminaire sur les combats aériens, en particulier sur la vie et la mort dans l'espace aérien, ainsi que sur les aspects connexes de l'entraînement, de la réputation, de la récupération et du souvenir. En outre, le MCG participera à une initiative internationale de recherche sur l'histoire et la culture matérielle de la médecine dans le contexte de la guerre, en vue d'une exposition à venir qui donnera lieu au prêt d'objets uniques.

5.1.3. Bibliothèque et Archives

À la SMCC, les sous-activités Bibliothèque et Archives englobent, pour le MCC, la Bibliothèque, les Archives et les Services de documentation (BASD), et pour le MCG, le Centre de recherche sur l'histoire militaire (CRHM). La SMCC est également un membre actif du partenariat Bibliothèque-Géniale, lequel donne accès, par une passerelle, aux collections de 11 bibliothèques et centres d'archives de la région de la capitale nationale.

Au MCC, BASD gère une bibliothèque et des archives textuelles, photographiques et audiovisuelles qui sont surtout constituées de documents générés par les anthropologues, les archéologues, les historiens et les autres membres du personnel du Musée. De plus, la bibliothèque offre des services d'orientation en ligne et participe à de nombreux programmes de prêt entre bibliothèques, tant à l'échelle nationale qu'internationale, afin de permettre aux utilisateurs d'étudier les collections sur place.

Le Centre de recherche sur l'histoire militaire (CRHM) du MCG se compose de la Bibliothèque Hartland-Molson, de la Collection d'archives et de la Collection d'archives visuelles. Les nouvelles acquisitions de la Bibliothèque Hartland-Molson sont, pour la plupart, des ouvrages généraux sur l'histoire militaire du Canada publiés dans les deux langues officielles et sous divers formats; les lacunes sont comblées avec diligence.

POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT – BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES

- 1) **Résultat clé** : *Les collections nationales d'histoire humaine, sociale, culturelle, militaire et politique sont un reflet du Canada et fournissent un savoir et une base matérielle permettant d'accroître la compréhension de l'histoire humaine nationale et du patrimoine culturel.*

Accomplissements récents

La Société a réalisé ce résultat clé au moyen de 10 375 acquisitions. Le MCC a acquis 139 fonds d'archives textuelles, 61 archives audiovisuelles et plus de 10 000 archives photographiques. Il a notamment acquis la collection de Fred Cattroll de photos de Premiers Peuples, qui comprend 11 boîtes de négatifs noir et blanc et de diapositives couleur de même que des images numérisées.

Le MCG a fait 175 nouvelles acquisitions, parmi lesquelles figurent « Notes From Home », un album de coupures créé par le sergent Renay Groves; une vaste collection de documents originaux, d'enregistrements audio et d'ébauches de manuscrits de l'honorable

Barnett J. Danson; un album de photos et un journal personnel décrivant l'expérience d'une famille canadienne qui s'est rendue en France pour assister au dévoilement du monument commémoratif du Canada à Vimy, en 1936. De plus, le MCG a élaboré, conçu et produit une brochure qui fournit des renseignements aux chercheurs et aux visiteurs, et fait la promotion des collections et du Centre de recherche sur l'histoire militaire.

Objectifs futurs

BASD et le CRHM collaboreront à l'implantation de fonctionnalités supplémentaires au catalogue en ligne, lancé en 2010, en créant des outils qui permettront de réaliser des recherches plus sophistiquées dans diverses bases de données externes de même que dans le catalogue d'artefacts de la Société.

Au MCC, BASD créera une nouvelle interface Internet et intranet conviviale pour son catalogue d'artefacts; il procédera à la révision complète de son système de gestion des collections afin de répondre aux besoins des clients de la SMCC et d'établir les priorités en ce qui concerne les aspects du système à enrichir éventuellement; il élaborera et mettra en œuvre son plan de modernisation des espaces publics de la bibliothèque; il accroîtra son engagement relatif aux prêts interbibliothèques avec l'Université Carleton, la Bibliothèque publique d'Ottawa, l'Université d'Ottawa, le Collège Algonquin et le Collège universitaire dominicain. Pour les utilisateurs qui ne sont pas en mesure de consulter les collections sur place, BASD fournira des services de référence en ligne et participera activement à des programmes de prêts entre bibliothèques, à l'échelle nationale et internationale.

Au MCG, le CRHM identifiera ses lacunes et continuera à alimenter la bibliothèque et à enrichir les collections d'archives.

- 2) **Résultat clé** : *Les artefacts sont entreposés, préservés, exposés, documentés et prêtés conformément aux normes rigoureuses visant à les protéger pour les prochaines générations de Canadiens.*

Accomplissements récents

La SMCC a atteint ce résultat clé par l'entremise de diverses activités reliées à son site Web. Ces activités ont permis à la Société d'entreposer, de préserver, d'exposer, de documenter et de prêter des artefacts pour les prochaines générations, et de partager le savoir avec ses visiteurs.

La participation de la SMCC au programme Culture canadienne en ligne (CCE) a pris fin. Elle aura permis de créer et de mettre à jour près de 117 000 dossiers d'artefacts et documents d'archives, dont plus de 106 000 sont présentés en ligne, et de lancer cinq nouveaux modules Web : quatre au MCC (*Le pouvoir et l'élégance : La collection d'opéras cantonnais du Musée canadien des civilisations; Le costume canadien – L'époque de la Confédération; Le jeu au Canada*, mettant en valeur la riche collection de jouets et de jeux du MCC; *Estampes inuites de Cape Dorset*), et un au MCG (*L'histoire navale du Canada*). De plus, le CRHM et BASD ont lancé Vubis, un nouveau système intégré donnant un accès public aux collections de la bibliothèque et des archives de la Société, ainsi qu'un nouveau catalogue en ligne assurant un accès efficient aux collections des bibliothèques et des archives de la Société, lesquelles réunissent 550 000 dossiers, dont 75 000 comportant un accès direct à des documents numériques, comme des photos ou un texte intégral.

Le MCC a continué de préserver et de relocaliser la collection audiovisuelle, conformément à la recommandation d'un rapport de l'Institut canadien de conservation, réalisé

pour le compte du Musée en 2008. Le projet avait pour objectifs de réaliser l'inventaire et l'évaluation de l'état des documents, de placer les films cinématographiques dans de nouveaux contenants pour mieux les protéger, et d'effectuer des tâches de préservation sur les films et les enregistrements sonores. De plus, le MCC a créé une nouvelle base de données du matériel d'exposition qui permet aux chargés de projet d'évaluer, de suivre et de réserver l'inventaire existant (vitrines, fauteuils supports, etc.) en vue de leur utilisation dans des expositions à venir. Il a également microfilmé 10 000 pages de renseignements faisant partie de la collection nationale.

Le MCG a continué de renforcer son rôle de chef de file en tant que centre canadien de recherche en histoire militaire en poursuivant l'enrichissement de sa collection et ses initiatives de diffusion externe, notamment en numérisant des artefacts clés et des images de ses collections. Le MCG a conçu un plan de conservation, qui prévoit le traitement de plus de 40 livres rares, de documents d'archives du début du XVIII^e siècle et du XIX^e siècle, et de photos et d'albums d'avant la Première Guerre mondiale. Le MCG créera aussi plus de 1 500 images numériques de documents d'archives, de photos, de cartes et de plans de la Collection d'archives George-Metcalf pour le nouveau module Web de diffusion externe du MCG, *L'histoire navale du Canada*. Il liera ces images au catalogue en ligne de la bibliothèque et des archives pour offrir en ligne plus de 8 000 images d'archives.

Objectifs futurs

Au MCC, BASD élaborera et mettra en œuvre une initiative de gestion des dossiers de la Société pour répondre aux besoins et aux priorités de celle-ci; il terminera son projet de préservation des documents audiovisuels; il transférera plus de 160 000 images sur CD à un serveur d'entreposage; il numérisera plus de 500 images relatives aux Forces expéditionnaires canadiennes en Sibérie; il mettra en œuvre un processus de numérisation des acquisitions futures de la collection d'archives; il cataloguera et améliorera la collection de cartes archivistiques, et il poursuivra son travail dans les domaines des aides à la recherche, du catalogage et de la numérisation.

Au MCG, le CRHM améliorera son accessibilité par le catalogage, la numérisation et la documentation des collections; il participera à diverses mises à niveau électroniques et des systèmes, lesquelles seront effectuées dans l'ensemble de la Société, ce qui inclura la conservation et la présentation des livres rares, des cartes et des images ainsi que des contributions à des expositions en ligne. Les nouvelles collections comprendront plusieurs projets connexes inter-divisions d'envergure, notamment la Marine canadienne, les missions des Nations Unies de maintien de la paix à Chypre et les opérations militaires postérieures à la guerre froide. Le CRHM améliorera l'accès public en modifiant ses heures d'ouverture et de service au comptoir selon les tendances d'achalandage, en uniformisant certains éléments de service pour les grands groupes (p. ex., les groupes d'élèves) et en ciblant d'autres collections à présenter en ligne.

5.2. ACTIVITÉ DE PROGRAMME 2 : EXPOSITION, ÉDUCATION, COMMUNICATION

Résultat attendu : La Société développe et communique le savoir et l'expertise, et accroît la compréhension des réalisations culturelles humaines et des événements historiques par l'entremise de ses collections, de ses recherches, de ses expositions, de ses programmes éducatifs et de ses publications.

Orientation stratégique du conseil : Présenter les Musées aux Canadiens

SOUS-ACTIVITÉS DE PROGRAMME : Expositions; programmes; publications; communications

Résultats clés	Stratégies	Objectifs	Mesures de résultats clés
La Société est présente sur la scène nationale et internationale, par son site Web, ses programmes, ses partenariats et sa collaboration avec d'autres institutions.	<ul style="list-style-type: none"> Offrir des programmes publics variés et pertinents (y compris des expositions, des modules Web et des activités éducatives et culturelles). Permettre l'accès à la collection nationale de partout au Canada et de l'étranger. Faire la promotion des innovations et des partenariats des Musées. 	<ul style="list-style-type: none"> Les visiteurs répondent positivement aux programmes de la Société. Le nombre de programmes (nationaux et internationaux), de sites visités et de visiteurs atteint les prévisions. La fréquentation rencontre les cibles prévues au budget. Les expositions et les projets de recherche sont reconnus pour leur excellence et leur pertinence. La programmation publique permet de disséminer le savoir, d'instruire et d'accroître la compréhension et l'appréciation du public cible. Le site Web contribue à l'expérience du public. 	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats des sondages et de la recherche sur les visiteurs et des vérifications internes. Le taux de fréquentation, dans la région de la capitale nationale et dans les expositions itinérantes, et les visites au site Web. L'analyse du nombre, de la nature et de la portée des programmes présentés, des sites visités et des individus rejoints. Le nombre d'artefacts et d'images accessibles aux visiteurs de la région de la capitale nationale, au pays et à l'étranger. L'examen des projets de recherches savantes. L'évaluation des publications et des produits Web par rapport aux plans. Le nombre et la nature des partenariats institutionnels.
Accroissement de la notoriété du MCC et du MCG et de leurs programmes.	<ul style="list-style-type: none"> Les activités de marketing et de communication font la promotion auprès du public des Musées en tant que lieux dynamiques et accessibles. Reconnaissance à titre d'attractions touristiques culturelles majeures de la région. 	<ul style="list-style-type: none"> La couverture médiatique est importante et positive. Le nombre de visiteurs correspond aux prévisions, et le pourcentage de la part du marché est maintenu. Les recettes générées correspondent aux prévisions budgétaires. Les touristes continuent de faire des Musées de la SMCC leur première destination. 	<ul style="list-style-type: none"> La part de visiteurs de la Société par rapport aux autres musées de la région de la capitale nationale. Les résultats des sondages effectués auprès des visiteurs et des recherches sur les visiteurs. L'analyse de la couverture imprimée et médiatique. La collecte et l'analyse des statistiques Web.

RENDEMENT RÉCENT ET OBJECTIFS DE RENDEMENT FUTUR

5.2.1. Expositions

Les expositions permanentes du Musée canadien des civilisations (MCC) et du Musée canadien de la guerre (MCG) présentent quatre importants récits portant sur l'histoire du Canada.

- **Point de vue autochtone** : Le MCC est le plus important musée au Canada en matière d'histoire et de patrimoine autochtones grâce à ses grandes expositions permanentes dans la **Grande Galerie** et, en particulier, la **salle des Premiers Peuples**. Le matériel autochtone constitue également une part essentielle d'autres présentations, parmi lesquelles figure la galerie du MCG consacrée à la période antérieure à 1885.
- **Point de vue social, économique et politique** : La **salle du Canada** du MCC est l'exposition d'histoire canadienne la plus vaste et la plus visitée au pays; elle s'intéresse aux développements sociaux, économiques et, de plus en plus, politiques, dans toutes les régions du pays et à toutes les époques.
- **Point de vue biographique** : Les deux Musées insistent sur les individus, la biographie et les expériences personnelles dans les expositions permanentes, mais la **salle des**

personnalités canadiennes du MCC présente un regroupement régulièrement renouvelé de certaines des personnalités les plus influentes du Canada.

- **Point de vue militaire** : Le MCG est le musée national d'histoire militaire du Canada; son mandat unique couvre toutes les périodes et tous les aspects du passé militaire du pays. Ses principales galeries comprennent l'expérience canadienne de la guerre et du souvenir, un salon d'honneur et une présentation polyvalente de centaines d'artefacts imposants.

Chacun de ces points de vue s'adresse à un vaste public, tout en étant susceptible de capter l'intérêt de nouveaux publics et de susciter la création de programmes publics. Les expositions servent de tremplin à une large gamme d'événements, d'expériences pour les visiteurs et d'initiatives pédagogiques. Elles sont régulièrement mises à jour ou renouvelées au moyen d'éléments de programmation novateurs, d'artefacts récemment acquis ou de documents découlant de recherches récentes.

Le MCC, par le truchement de ses programmes d'expositions permanentes, présente une voix autochtone dans la **Grande Galerie** et la **salle des Premiers Peuples**, une voix de développements sociaux et économiques ainsi que d'expansion dans la **salle du Canada**, et une voix biographique dans la **Salle des personnalités canadiennes**.

Au MCG, le programme d'exposition vise à aider les Canadiens à comprendre l'histoire militaire de leur pays dans ses dimensions personnelle, nationale et internationale. Les expositions permanentes explorent les répercussions du conflit humain organisé, sur le Canada et les Canadiens, depuis les temps les plus anciens jusqu'à nos jours. Elles montrent aussi de quelles façons, par les guerres, les conflits et les opérations de soutien de la paix, les Canadiens ont influencé le monde qui les entoure et de quelles façons celui-ci a influencé leur pays. Les expositions temporaires approfondissent ces récits ou présentent des thèmes internationaux ou universels, des sujets d'actualité ou non traditionnels, et proposent une diversité d'expériences muséales à des publics variés.

Les expositions temporaires (ou spéciales) sont un moyen important par lequel les Musées peuvent présenter les récits et les symboles canadiens, et offrir aux Canadiens la possibilité de mieux comprendre leur place dans le monde. Les expositions temporaires des Musées examinent des sujets qui ne sont pas traités, ou qui ne le sont que superficiellement, dans les salles permanentes. Elles ont aussi le mandat spécifique d'explorer des sujets généraux, internationaux et non canadiens. Elles portent également sur des thèmes non traditionnels, proposent une diversité d'expériences muséales et s'adressent à de nouveaux publics.

Pour l'élaboration des projets d'exposition et de diffusion externe, les conservateurs, les historiens, les planificateurs d'expositions et les concepteurs travaillent en consultation avec des collectivités et des organisations d'intérêts de tout le Canada.

POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT – EXPOSITIONS

Expositions permanentes

- 1) **Résultat clé** : *La Société est présente sur la scène nationale et internationale, par son site Web, ses programmes, ses partenariats et sa collaboration avec d'autres institutions.*

Accomplissements récents

La SMCC a atteint ce résultat clé par l'entremise d'un éventail de projets de renouvellement de ses expositions permanentes.

Dans la **Grande Galerie** du MCC, des barrières protectrices ont été installées autour de tous les mâts totémiques et devant les façades des maisons; des panneaux de texte et des vitrines d'exposition ont été incorporés pour mieux expliquer aux visiteurs comment et pourquoi les mâts totémiques ont été conçus, et un plan d'interprétation a été établi pour le renouvellement des intérieurs des maisons. Le plan quinquennal de renouvellement

de la **salle du Canada** est en retard de plusieurs mois en raison du conflit de travail, mais les modules **Des Rébellions à la Confédération, 1837-1867**, et **L'école Toles** ont été inaugurés à l'automne 2010. La conception de la zone 4 de la **salle des Premiers Peuples** a été revue afin d'y inclure des œuvres d'art inuites et autochtones contemporaines dans un environnement ressemblant davantage à une galerie d'art. **Tête-à-tête – La salle des personnalités canadiennes** a connu sa première rotation, avec l'inclusion de William Logan et le retrait de Jules Timmins (ce dernier demeure dans le site Web de **Tête-à-tête**). Des changements ont également été effectués pour améliorer la signalisation et l'orientation des visiteurs. Dans le Salon du midi du MCC on expose désormais en permanence, la peinture murale Bruni-Hansen, une impressionnante œuvre, haute de quatre étages, qui illustre l'essor du Québec.

Dans les **galeries sur le Canada et les conflits** du MCG, la **Galerie 4 (Une paix violente)** a été enrichie et agrandie pour inclure un nouveau module sur l'opération de soutien de la paix à Chypre, de 1964 à 1994. Des éléments ont également été ajoutés à la **Galerie 2 (Ukraino-Canadiens)** et à la **galerie LeBreton**, dont une soixantaine d'étiquettes d'interprétation et des panneaux de texte. Des étiquettes d'interprétation ont également été installées dans l'ensemble des galeries. Le module sur la mission de maintien de la paix à **Chypre**, en 1974, a été achevé; de nouveaux éléments sur les affrontements Birmanie-Inde pendant la Seconde Guerre mondiale ont été installés; nombre d'artefacts additionnels ont été installés, dont plusieurs sont de nouvelles acquisitions. De plus, un fourgon d'alimentation d'urgence Fordson a été entièrement restauré. Parmi les autres acquisitions récentes figure un sonar à immersion variable (VDS), obtenu de la Marine canadienne.

Objectifs futurs

La SMCC poursuivra le renouvellement de ses salles d'expositions permanentes.

Au MCC, le plan de renouvellement prévoit la rénovation de l'aire d'exposition de la **Grande Galerie**, en 2011 et 2012, ainsi que l'installation des expositions à la fin 2012 et au début 2013. Le plan de renouvellement de la **salle du Canada** inclut la poursuite de la conception du module sur les Norois, dont l'achèvement est prévu en 2012, et une révision de la signalisation à l'intention des visiteurs. Le travail prévu dans la **salle des Premiers Peuples** comprendra une évaluation détaillée de la salle par des pairs, des visiteurs et des groupes communautaires au cours des deux prochaines années pour aider l'équipe à circonscrire le projet de renouvellement. Le plan de renouvellement de **Tête-à-tête – La salle des personnalités canadiennes** inclut la révision de la conception de l'entrée et de la sortie de la salle, afin d'améliorer l'expérience des visiteurs. De plus un nouveau module sera réalisé en 2012-2013.

Au MCG, le plan de renouvellement des **galeries sur le Canada et les conflits** prévoit la réalisation de travaux aux sections portant sur le front intérieur pendant la Première Guerre mondiale, les relations Canada-Japon, diverses missions de paix des années 1990, de même que l'ajout de textes et de matériel interprétatif dans la **galerie LeBreton**.

Expositions spéciales et itinérantes

- 1) **Résultat clé** : *La Société est présente à l'échelle nationale et internationale, par son site Web, ses programmes, ses partenariats et sa collaboration avec d'autres institutions.*

Accomplissements récents

Au cours de la dernière période de planification, la SMCC a atteint ce résultat clé grâce aux expositions qu'elle a présentées aussi bien dans la région qu'à l'étranger. Les expositions ont continué de compléter les installations permanentes de la SMCC en

approfondissant et en explorant des sujets canadiens ainsi qu'en présentant des sujets généraux et internationaux. Ces expositions témoignent des relations de collaboration entre la SMCC et une vaste gamme d'institutions culturelles.

La SMCC a présenté, au total, 16 expositions dans ses deux Musées de la région de la capitale nationale. Le MCC a présenté 7 expositions spéciales et 12 expositions itinérantes; le MCG, 6 expositions spéciales et 3 expositions itinérantes.

Parmi les expositions présentées au MCC figuraient **Afghanistan – Les trésors retrouvés**, **Le Cheval**, qui porte sur la relation profonde entre cet animal et l'humain, **Les « quatre rois indiens » – Guerre et diplomatie en 1710**, petite exposition de quatre peintures rares de Bibliothèque et Archives Canada, **Profit et ambition – La traite des fourrures au Canada, 1779-1821**, une exposition maison détaillée consacrée à la traite des fourrures au Canada, et **Haïda – Vie, âme et art**, une exposition réalisée en collaboration avec le Musée McCord, présentant des pièces tirées des collections haïdas des deux institutions.

Le MCG a présenté diverses expositions, telles que **Camouflage – Du militaire au prêt-à-porter**, **La Marine – L'œuvre d'un siècle**, une exposition itinérante présentée aux Military Museums de Calgary et conçue à l'occasion du centenaire de la Marine canadienne, et **Sur le vif – Art militaire de la Corée à l'Afghanistan**, présentée en tournée nationale, avec un arrêt à la Beaverbrook Art Gallery de Fredericton avant de prendre l'affiche au Musée canadien de la guerre, en décembre.

La SMCC est également active sur la scène internationale. Par exemple, **Les Premiers Peuples du Canada – Chefs-d'œuvre du Musée canadien des civilisations**, est présentée en fin de tournée au Museo de las Culturas de Mexico depuis le mois d'octobre, dans le cadre d'une initiative d'échange d'expositions avec l'Institut national d'anthropologie et d'histoire (INAH). **Estampes inuites, inspiration japonaise**, la première exposition majeure conçue exclusivement en version itinérante, fut inaugurée à l'ambassade du Canada à Tokyo, au Japon, le 21 janvier 2011.

Comme priorité stratégique, la SMCC a continué d'établir des partenariats importants avec des institutions muséales. À titre d'exemples de collaboration figurent : **Le Cheval** (American Museum of Natural History), **Les Premiers Peuples du Canada – Chefs-d'œuvre du Musée canadien des civilisations** (Institut national d'anthropologie et d'histoire [INAH]), **Estampes inuites, inspiration japonaise** (ambassade du Canada à Tokyo), **Haïda – Vie, âme et art** (Musée McCord), **Camouflage – Du militaire au prêt-à-porter** (Imperial War Museum), **Sur le vif – Art militaire, de la Corée à l'Afghanistan** (ministère de la Défense nationale), et **Concours d'affiches de la Légion** (Légion royale canadienne).

Objectifs futurs

Le MCC présentera une exposition spéciale réalisée en collaboration et mettant en vedette des jeux et des jouets (en cours de préparation); des projets maison sur des sujets tels que la neige et la vie urbaine autochtone. Il planifiera aussi des événements et une exposition pour le 150^e anniversaire du Canada, en 2017. Le MCG présentera diverses expositions, dont une sur **La Paix**, qui offrira une nouvelle perspective de l'histoire de la promotion de la paix au Canada, et une autre sur **Les quatre guerres de 1812**, qui examinera ce conflit selon quatre perspectives différentes, et ce dans le cadre d'un récit national global.

Pour accroître sa présence dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, le Programme des expositions itinérantes prévoit mettre en tournée 10 autres expositions. Parmi celles-ci : **La royauté maya**, qui sera présentée en 2012 dans le cadre d'un échange d'exposition avec le Musée canadien des civilisations, en collaboration avec le Musée royal de l'Ontario; **Haïda – Vie, âme et art**, qui illustre l'exceptionnelle expression artistique des Haïdas et

pour laquelle une tournée européenne est prévue en 2012; **Les quatre guerres de 1812**, qui présentera ce conflit selon quatre perspectives différentes dans le cadre d'un récit national détaillé, et **La Paix**, qui approfondira l'histoire de la promotion de la paix au Canada.

La SMCC continuera d'établir des partenariats importants avec des institutions muséales. À titre d'exemples de collaboration figurent : **L'Expédition canadienne dans l'Arctique, 1913-1918** (Musée canadien de la nature); **Dieu(x): Modes d'emploi** (Musée de la civilisation de Québec et Musée de l'Europe en Belgique); **Guerre et médecine** (Dresden Health Museum, en Allemagne, et Wellcome Trust, à Londres), et **La conduite de guerre à l'époque médiévale** (Allemagne, États-Unis, France, Grande-Bretagne).

Le tableau suivant indique le nombre total d'expositions, le nombre total de réservations au Canada et à l'étranger, et le nombre total de visiteurs aux expositions itinérantes. Les données se basent sur les résultats réels 2009-2010, les résultats prévus et attendus de la précédente période de planification, et les résultats prévus pour la prochaine période de planification.

EXPOSITIONS ITINÉRANTES (TOTAL SMCC)

	2009-2010 Résultats réel	2010-2011 Résultats prévus	2010-2011 Résultats attendus*	2011-2012 Résultats prévus	2012-2013 Résultats prévus	2013-2014 Résultats prévus	2014-2015 Résultats prévus	2015-2016 Résultats prévus
Nombre d'expositions	13	16	16	11	11	12	13	13
Réservations au Canada	20	18	20	20	22	22	26	26
Réservations internationales	6	3	3	0	2	2	0	2
Nombre de visiteurs	420 300	150 000	250 000	150 000	230 000	250 000	175 000	250 000

*Au 1^{er} octobre 2010.

5.2.2. Programmes

Les programmes publics cherchent à offrir une perspective élargie ou spécialisée des thèmes ou des sujets d'une exposition spéciale sur l'histoire du Canada ou les cultures canadiennes et étrangères. Ils mettent aussi en lumière des événements saisonniers, des anniversaires ou des sujets d'importance nationale. Cibler les besoins et les intérêts de publics précis contribue à sensibiliser davantage les visiteurs à l'exposition ou à la collection de même qu'à accroître l'intérêt marketing et médiatique.

Voici quelques exemples de programmes :

- Démonstrations d'artisans, spectacles, films, conférences, lancements de livres, foires, événements saisonniers, dégustations de mets et de vins;
- Activités familiales et programmes interactifs, fêtes thématiques et soirées au Musée canadien des enfants et au Musée canadien de la guerre;
- Activités spéciales à l'occasion d'anniversaires importants, de festivités culturelles, de festivals, de la fête du Canada et des congés scolaires;
- Développement continu de programmes pour les écoles et les familles;
- Activités pour adultes explorant en détail le contenu historique, notamment des causeries, des conférences et des colloques de développement professionnel;
- Visites guidées, une des activités les plus populaires du programme.

Les activités basées sur les programmes scolaires visent à épauler les enseignants qui veulent offrir à leurs groupes des occasions d'apprentissage de compétences, de résolution de problèmes et d'apprentissage créatif; elles correspondent de près aux programmes de l'Ontario et du Québec dans les domaines des études sociales, de l'histoire et de la géographie. De nouveaux programmes scolaires en ligne sont ajoutés régulièrement.

Les programmes de bénévoles sont importants pour la réalisation du volet du mandat de la Société qui consiste à diffuser les connaissances et à favoriser l'appréciation. Le Programme d'interprètes bénévoles (PIB) et le Programme des jeunes bénévoles enrichissent l'expérience des visiteurs en leur donnant la possibilité d'interagir, d'explorer les thèmes d'une exposition et d'utiliser des approches et des styles d'apprentissage variés. La Société travaille activement avec des jeunes à l'élaboration de programmes; elle enrichit ainsi ses activités et ses résultats d'apprentissage, tout en acquérant de nouveaux publics. Deux groupes, le Comité consultatif des jeunes (de 8 à 12 ans) et le programme Jeunes bénévoles (de 12 à 17 ans), participent activement aux activités du Musée canadien des enfants, dont ils sont les ambassadeurs. Un très populaire programme du MCG, Témoins de l'histoire, permet aux visiteurs d'échanger avec des anciens combattants et d'autres bénévoles possédant une connaissance directe de l'histoire.

Joindre la population de plus en plus diverse du Canada est un aspect essentiel des stratégies de programmation de la Société. De nombreux événements et programmes spéciaux ont été conçus à la fois pour des expositions temporaires et en tant que programmes autonomes. Outre les activités réalisées en collaboration avec des festivals et divers groupes, ils ont offert aux visiteurs la possibilité d'explorer d'autres aspects des expositions et des collections, d'en apprendre davantage sur la santé et le bien-être, sur le rôle créatif et inspirant de la nature, sur les festivités de diverses cultures, y compris la leur, de même que sur les arts de la scène.

POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT – PROGRAMMES

- 1) **Résultat clé** : *La Société est présente sur la scène nationale et internationale, par son site Web, ses programmes, ses partenariats et sa collaboration avec d'autres institutions.*

Accomplissements récents

La SMCC a atteint ce résultat clé par l'entremise de divers programmes, comme des conférences, des premières de films, des spectacles musicaux, des visites des coulisses, des camps d'été, des fêtes thématiques et des nuitées au Musée, des activités libres dans le studio, des projets communs, le Programme des interprètes bénévoles et des activités spéciales dans le cadre d'anniversaires et d'événements liés au mandat de la Société.

Le MCC a présenté 5 523 programmes publics à 417 353 visiteurs. En voici quelques exemples : une conférence de Steve McCurry, photjournaliste du *National Geographic*, qui a entretenu un auditoire de 350 personnes à propos de sa « plus célèbre photo », celle de *La jeune fille afghane aux yeux verts*; des camps d'été qui ont accueilli 128 campeurs; des fêtes thématiques et des nuitées au Musée qui ont rassemblé 868 participants; des activités libres dans le studio du Musée canadien des enfants. Le Programme d'interprètes bénévoles s'est enrichi de 60 nouveaux bénévoles, âgés de 12 ans et plus, qui ont consenti plus de 2 000 heures à des activités de démonstration dans les expositions; 52 bénévoles ont offert une interprétation en direct d'une sélection quotidienne d'artefacts dans le cadre du programme PIB pour l'exposition **Afghanistan – Les trésors retrouvés**; 39 bénévoles ont assuré l'interprétation à deux postes interactifs dans l'exposition **Profit et ambition – La traite des fourrures au Canada, 1779-1821**; enfin la programmation de **Tête-à-tête – La salle des personnalités canadiennes**, qui s'intéresse au patrimoine canadien et à la citoyenneté, a été établie en fonction d'un public national d'élèves et d'enseignants de la 6^e à la 12^e année.

Le MCC a également collaboré avec plusieurs partenaires pour offrir une variété de programmes publics, dont la pièce *Constantinople*, présentée en partenariat avec le Festival international de musique de chambre d'Ottawa dans le Théâtre, devant plus de 900 mélomanes. La Journée nationale des Autochtones a attiré 1 947 visiteurs; les activités de la fête du Canada ont inclus la diffusion en direct des festivités se déroulant sur la Colline du Parlement, sur un écran géant extérieur, ce qui a permis à des milliers de visiteurs au Musée d'en profiter.

Le MCG a présenté 1 813 programmes publics, incluant des programmes d'interprètes bénévoles, des programmes scolaires et des fêtes d'anniversaire, qui ont attiré 104 282 visiteurs. Voici un aperçu des programmes présentés : la programmation spéciale pour le centenaire de la Marine, en partenariat avec la Marine, incluait une conférence savante de deux jours au MCG, gratuite pour le public, et d'autres programmes ayant un lien avec des événements connexes; une programmation spéciale pour souligner le 65^e anniversaire de la fin de la Seconde Guerre mondiale, le 8 mai; ainsi que des événements et des programmes, en partenariat avec Anciens Combattants Canada, pour marquer, en août, la fin de semaine du jour de la Victoire en Europe.

Objectifs futurs

Au MCC, le Musée canadien des enfants ira au-delà de son rôle traditionnel de soutien aux expositions et continuera d'établir des partenariats et de créer des occasions d'accroître l'expérience des visiteurs au-delà des salles d'exposition. Il cherchera à communiquer plus de connaissances et fournira un lieu d'échange d'idées afin de joindre de nouveaux publics et de répondre aux besoins et aux intérêts des visiteurs d'aujourd'hui. De plus, le MCC explorera les possibilités d'étendre son intérêt au-delà des espaces intérieurs du Musée et de tirer avantage de la visibilité, de l'unicité et de la capacité des espaces extérieurs.

Le MCG élaborera et proposera un vaste programme à l'occasion du centenaire de la Première Guerre mondiale, qui sera déployé de 2014 à 2018; il élargira son programme de démonstration de véhicules militaires pour éveiller l'intérêt des visiteurs à l'égard de l'interprétation des artefacts monumentaux; il étendra les activités d'interprétation dans l'ensemble du Musée pour l'exposition **Guerre et médecine**; il créera des produits novateurs pour l'exposition **La Paix**, par l'intermédiaire du Web par exemple; il participera à des activités au Musée et dans la région pour l'exposition **Les quatre guerres de 1812** en établissant des programmes conjoints avec des partenaires régionaux en vue d'améliorer l'accès de tous les Canadiens à l'histoire militaire du pays; il étudiera la possibilité d'établir des programmes proposant un vaste éventail d'activités ayant pour thème le Moyen Âge, destinées à des publics variés, en marge de l'exposition **La guerre à l'époque médiévale**; il continuera de permettre aux visiteurs de rencontrer des anciens combattants et d'autres bénévoles qui possèdent une expérience directe de l'histoire. Ces initiatives se poursuivront, et l'accent sera mis sur la qualité du service et de l'interprétation. L'accroissement du nombre de bénévoles constitue une autre priorité permanente.

Le tableau suivant indique le nombre total de programmes publics – ce qui inclut les programmes scolaires, les visites (guides, publiques et familiales), les audio guides, les camps d'été, les nuitées au Musée et les fêtes d'anniversaire – et le nombre total de participants. Ce tableau ne prend pas en compte les conférences, les activités familiales, les activités libres ni les événements spéciaux, comme les inaugurations d'expositions. Les données se basent sur les résultats réels 2009-2010, les résultats prévus et attendus de la précédente période de planification, et les résultats prévus pour la prochaine période de planification.

PROGRAMMES PUBLICS (TOTAL SMCC)

	2009-2010 Résultats réel	2010-2011 Résultats prévus	2010-2011 Résultats attendus*	2011-2012 Résultats prévus	2012-2013 Résultats prévus	2013-2014 Résultats prévus	2014-2015 Résultats prévus	2015-2016 Résultats prévus
Nombre de programmes et de visites	4 275	4 707	4 556	4 556	4 556	4 556	4 556	4 556
Nombre de participants	196 903	247 669	263 788	259 625	259 625	259 625	259 625	259 625

*Au 1^{er} octobre 2010.

Le tableau suivant indique le nombre total d'événements organisés par la SMCC ou en partenariat avec celle-ci, et le nombre total de participants à ces activités. Les données se basent sur les résultats réels 2009-2010, les résultats prévus et attendus de la précédente période de planification, et les résultats prévus pour la prochaine période de planification. Par le passé, ce tableau tenait compte des locations de salles, d'où l'écart entre les résultats prévus en 2009-2010 et les résultats réels.

ÉVÈNEMENTS (TOTAL SMCC)

	2009-2010 Résultats réel	2010-2011 Résultats prévus	2010-2011 Résultats attendus*	2011-2012 Résultats prévus	2012-2013 Résultats prévus	2013-2014 Résultats prévus	2014-2015 Résultats prévus	2015-2016 Résultats prévus
Nombre d'événements	138	222	225	250	250	250	250	250
Nombre de participants	17 794	25 920	26 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000

*Au 1^{er} octobre 2010.

5.2.3. Publications

L'édition est un outil essentiel pour communiquer les résultats de la recherche et pour faire connaître les expositions. Par ses programmes d'édition et de coédition, la SMCC diffuse de l'information relative à ses disciplines de recherche et à ses expositions, transmettant ainsi ses connaissances au plus grand nombre possible.

Le programme d'édition d'un musée national comme le MCC, contribue à l'excellence académique, favorisant la recherche au Musée et ailleurs, y compris dans le milieu académique canadien et international. Le programme d'édition du Musée contribue aussi à renseigner les gens d'ici et d'ailleurs, sur le patrimoine et l'histoire du Canada.

Le programme d'édition du MCG soutient l'objectif d'être reconnu en tant que leader national en matière de recherche, d'interprétation et d'échange sur l'histoire militaire canadienne. Pour cette raison, les projets et les partenariats se sont concentrés sur les publications savantes ou celles qui sont liées explicitement à la production d'expositions majeures. Le Musée ne publie actuellement pas de mémoires, de matériel externe ou d'œuvres de nature plus populaire.

POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT – PUBLICATIONS

- 1) **Résultat clé** : *La Société est présente sur la scène nationale et internationale, par son site Web, ses programmes, ses partenariats et sa collaboration avec d'autres institutions.*

Accomplissements récents

La SMCC a atteint ce résultat, et a même surpassé ses attentes initiales, grâce à sa décision de produire le cyberlivre, *Peuples autochtones du Canada*, et de poursuivre le travail d'édition de l'ouvrage *Les trésors du Canada*, qui présente les chefs-d'œuvre des collections du MCC et du MCG.

Le MCC a publié ou réimprimé, dans les deux langues officielles, cinq livres, dont *Profit et ambition – La Compagnie du Nord-Ouest et la traite des fourrures, 1779-1821* et *Sur le vif – L'art militaire, de la Corée à l'Afghanistan*. La Boutique du MCC a également vendu 850 livres (août 2010).

Cette année, le MCG a publié cinq monographies dans la collection *Studies in Canadian Military History*, en collaboration spéciale avec les Presses de l'Université de la Colombie-Britannique. Il a poursuivi son partenariat avec l'Université Wilfrid-Laurier et créé quatre numéros de la revue *Canadian Military History*. Il a subventionné, avec l'Université du Nouveau-Brunswick, deux publications érudites portant sur l'histoire militaire de la région. Il a également soutenu la publication en français d'une histoire militaire de Drummondville, au Québec, pendant la Seconde Guerre mondiale. Le MCG a également publié un ouvrage important intitulé *The Oxford Companion to Canadian Military History*.

Objectifs futurs

Le MCC publiera six ouvrages : *Les trésors du Musée canadien des civilisations et du Musée canadien de la guerre*, *Estampes inuites : Inspiration japonaise*, *Arctic Expedition*, *Hide Tanning*, et un livre souvenir pour chacun des deux Musées. Il produira également son premier cyberlivre, *Peuples autochtones du Canada*. Le MCC accordera plus d'importance aux projets de copublication et aux publications internes et s'efforcera de percer le marché des cyberpublications. Le partenariat de longue date entre le MCG et les Presses de l'Université de la Colombie-Britannique engendrera, en moyenne, quatre publications par année pour les quatre prochaines années. Un troisième partenariat stratégique entre le MCG et le Military Heritage Project de l'Université du Nouveau-Brunswick devrait donner lieu à au moins une nouvelle publication par année pour chacune des quatre prochaines années. Les ouvrages publiés comprendront un catalogue sur la guerre de 1812 et une histoire du monument commémoratif de Vimy en France. Le MCG prévoit également poursuivre son partenariat avec l'Université Wilfrid-Laurier grâce à la publication de la revue trimestrielle *Canadian Military History*.

Le tableau qui suit indique le nombre total de publications, incluant les publications électroniques, les copublications, les réimpressions et les autres publications soutenues par la SMCC, et le nombre total d'articles rédigés par des membres du personnel dans leur domaine de spécialisation. Les données se basent sur les résultats réels de 2009-2010, les résultats prévus et attendus de la précédente période de planification, et les résultats prévus pour la prochaine période de planification.

PUBLICATIONS (TOTAL SMCC)

	2009-2010 Résultats réel	2010-2011 Résultats prévus	2010-2011 Résultats attendus*	2011-2012 Résultats prévus	2012-2013 Résultats prévus	2013-2014 Résultats prévus	2014-2015 Résultats prévus	2015-2016 Résultats prévus
Publications	13	11	11	16	17	4	4	4
Articles et études	23	6	10	8	8	8	8	8

N.B. : Les publications énumérées ici sont celles qui ont été produites, financées ou soutenues par la SMCC.

*Au 1^{er} octobre 2010.

5.2.4. Communications

La SMCC communique son savoir muséologique et son expertise et, chaque année, répond à un grand nombre de demandes de professionnels de musées du Canada et de l'étranger. Les questions portent sur des sujets variés, tels que la façon de créer un musée pour enfants, l'éla-

laboration d'une programmation publique efficace et la gestion d'une collection d'artefacts. Des demandes sont venues, par exemple, du Musée du Louvre, à Paris (en France), de l'Australian Museum, à Sydney (en Australie), du Musée national d'Afghanistan, à Kaboul (en Afghanistan), des Military Museums, à Calgary (en Alberta), et du Musée du Nouveau-Brunswick à Saint John (en Nouveau-Brunswick).

Les membres du personnel des Musées communiquent leurs connaissances spécialisées en présentant des exposés à des rencontres nationales et internationales, en participant à des conférences professionnelles et à des ateliers au Canada et à l'étranger, et en prononçant des allocutions à l'occasion de rencontres organisées par des sociétés historiques régionales et d'autres groupes communautaires.

Des membres du personnel de la SMCC siègent au sein de divers jurys de concours, dont celui des Prix d'excellence du premier ministre pour les éducateurs (janvier 2010). Par ailleurs, un certain nombre d'employés siègent à des conseils et à des comités externes ayant un lien avec le mandat et les activités de la Société. En voici des exemples : le Conseil international des musées (Canada); le Youth Museum Exhibit Collaborative; l'Association des musées de l'Ontario et les Amis du Conseil international d'études canadiennes.

Chaque année, la SMCC entreprend diverses activités de diffusion externe visant des groupes précis, tels les éducateurs, les philatélistes, les Guides et les Pathfinders ou les associations d'éducation de la petite enfance. L'objectif est d'informer diverses communautés de la programmation, des services et des approches pédagogiques des Musées. Par exemple, la SMCC participe à des activités régionales à l'intention des éducateurs pour faire connaître ses services éducatifs aux enseignants et leur expliquer la façon de les utiliser. Les Musées établissent également des liens avec les consultants des conseils scolaires pour promouvoir l'offre des services éducatifs.

Évènements spéciaux

Des visites et des présentations dans les réserves des collections, les laboratoires de conservation et d'autres lieux « en coulisses », qui mettent le travail de la Société au premier plan, sont organisées à l'intention de missions diplomatiques, de groupes d'étudiants des niveaux universitaire, collégial et secondaire, de professionnels de la recherche et d'autres professionnels des musées, de même qu'à l'intention de nombreux groupes autochtones et d'anciens combattants de toutes les régions du Canada et du monde.

Par l'entremise de ses programmes VIP, la Société offre des visites générales et des visites guidées à des chefs d'État, des représentants gouvernementaux, des délégations internationales, des ambassades et d'autres organisations nationales et internationales.

Un important critère de planification pour les évènements et les activités consiste à établir des relations et des partenariats avec des groupes et des intervenants clés, de même qu'avec des professionnels du milieu des musées et de la communauté savante, en vue d'accroître la compréhension de l'histoire chez les Canadiens. Ces évènements permettent à la Société de joindre un plus grand nombre de communautés et de nouveaux publics cibles, et donc d'attirer davantage d'individus dans les Musées, augmentant ainsi leur notoriété. Le MCC a notamment été l'hôte du gala des prix Génie, des Prix de musique folk canadienne, de cérémonies de citoyenneté et du dîner de la Tribune de la presse parlementaire. Le MCG a, quant à lui, accueilli la cérémonie de passation de commandement, le départ de la marche de Nimègue et les festivités de la journée d'ANZAC et des cérémonies de citoyenneté.

POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT – COMMUNICATIONS

- 1) **Résultat clé** : *La Société est présente sur la scène nationale et internationale, par son site Web, ses programmes, ses partenariats et sa collaboration avec d'autres institutions.*

Accomplissements récents

La SMCC a atteint ce résultat clé en assurant sa représentation à des événements régionaux, nationaux et internationaux et en prenant part à de nouvelles activités. De plus, la SMCC s'est jointe au programme du Laissez-passer culturel (LPC), qui permet aux nouveaux citoyens d'obtenir un laissez-passer familial d'un an dans les musées participants (valable pour un nouveau citoyen et jusqu'à quatre de ses enfants). Organisé par l'Institut pour la citoyenneté canadienne, ce programme attirera de nouveaux publics et mettra les Musées bien en vue.

Objectifs futurs

La SMCC élaborera une stratégie et un plan pour souligner le 150^e anniversaire du Canada; elle établira une stratégie et un plan pour souligner la guerre de 1812; elle consolidera son partenariat avec la Commission de la capitale nationale concernant Bal de Neige. En outre, la SMCC continuera de faire connaître les artefacts aux Canadiens de partout au pays.

2) Résultat clé : Accroissement de la notoriété du MCC et du MCG et de leurs programmes.

Accomplissements récents

La SMCC a atteint ce résultat clé grâce à diverses activités, telles que des inaugurations d'expositions, des événements en partenariat, des visites VIP et des visites « en coulisses ». La couverture médiatique a également permis à la Société de parvenir à ce résultat clé.

La SMCC a attiré plus de 20 000 visiteurs au MCC et plus de 7 000 visiteurs au MCG à l'occasion d'une inauguration d'exposition, d'un événement en partenariat, d'un événement protocolaire ou d'une visite VIP. Parmi ces participants, il y avait des leaders d'opinion de partout dans le monde, des participants aux sommets du G8 et du G20, le président de la Chambre des représentants des États-Unis, des parlementaires canadiens ainsi que des représentants gouvernementaux du Canada et de l'étranger. La Société a investi dans plus de 40 partenariats avec diverses organisations et ministères. À titre d'exemple, mentionnons un nouveau partenariat avec la Commission de la capitale nationale pour le lancement des festivités du Bal de Neige, qui a attiré plus de 10 000 personnes au Musée et donné lieu à une couverture médiatique dans l'ensemble du pays. De plus, la SMCC a offert quelque 50 visites et présentations des réserves des collections, des laboratoires de conservation et d'autres lieux « dans les coulisses ».

La couverture médiatique accordée aux Musées dans les six derniers mois s'est accrue de 2 165 reportages, ce qui constitue un public potentiel de 120 millions de personnes. De ces 2 165 reportages, 1 159 traitaient du MCC et 1 006, du MCG. La hausse de la couverture médiatique s'explique, entre autres choses, par le cinquième anniversaire du nouveau Musée canadien de la guerre; le lancement de l'exposition **Le Cheval**; le succès du programme des expositions itinérantes, tant du MCC que du MCG; le dévoilement de la peinture murale Hansen-Bruni; l'exposition **Quatre rois indiens**, conçue en partenariat avec Bibliothèque et Archives Canada; l'acquisition d'ensembles de médailles et le lancement du module sur l'opération de soutien de la paix à **Chypre**. La SMCC a également consacré plus d'efforts à accroître la diffusion externe des Musées et la participation de la population canadienne au moyen des médias sociaux Twitter et Flickr; elle compte actuellement plus de 1 000 abonnés Twitter.

Objectifs futurs

Le MCC et le MCG concevront et mettront en œuvre la stratégie de diffusion de la Société, et ils accroîtront le profil du Fonds de la collection nationale et du soutien qui y est consenti.

Le tableau qui suit indique l'auditoire potentiel de l'ensemble de la couverture médiatique, ce qui inclut les médias imprimés, la radio et la télévision, et la valeur totale (en dollars)

d'espaces publicitaires achetés par la SMCC. Les données se basent sur les résultats réels 2009-2010, les résultats prévus et attendus de la précédente période de planification, et les résultats prévus pour la prochaine période de planification.

PRÉSENCE ATTRIBUABLE AUX RELATIONS AVEC LES MÉDIAS (TOTAL SMCC)

	2009-2010 Résultats réel	2010-2011 Résultats prévus	2010-2011 Résultats attendus*	2011-2012 Résultats prévus	2012-2013 Résultats prévus	2013-2014 Résultats prévus	2014-2015 Résultats prévus	2015-2016 Résultats prévus
Diffusion dans les médias	3 144 811	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000
Valeur du contenu rédactionnel	4 885 610 \$	5 000 000 \$	5 000 000 \$	5 000 000 \$	5 000 000 \$	5 000 000 \$	5 000 000 \$	5 000 000 \$

*Au 1^{er} octobre 2010.

Site Web

La technologie est un outil essentiel pour promouvoir, dans l'ensemble du Canada, la connaissance et l'utilisation des ressources des Musées. Le site Web de la Société jouit d'une excellente réputation en tant que source fiable d'information faisant autorité sur l'histoire humaine, sociale, culturelle, militaire et politique du Canada. Les visiteurs du site Web de la Société surpassent en nombre ceux qui fréquentent ses installations physiques. Pour mieux servir ses visiteurs virtuels, la Société a relancé son site Web en 2008-2009 et a ainsi pu répondre à la demande croissante en augmentant le contenu en ligne et en proposant des liens menant à d'autres sites.

Le catalogue en ligne assure actuellement aux utilisateurs du monde entier un accès virtuel à plus de 217 836 objets, dont 101 551 contiennent au moins une image. L'expérience en ligne sera bientôt améliorée grâce à des éléments graphiques plus attrayants et une visualisation plus facile.

En 2009-2010, le Musée virtuel de la Nouvelle-France (MVNF) a été modernisé selon le nouveau concept des sites Web de la Société. En 2010, du personnel professionnel de la SMCC ainsi que des membres de l'actuel conseil d'administration ont formé le Groupe de travail du Musée virtuel de la Nouvelle-France et ont entrepris de renouveler entièrement le Musée en ligne.

POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT – SITE WEB

- 1) **Résultat clé** : La Société est présente sur la scène nationale et internationale, par son site Web, ses programmes, ses partenariats et sa collaboration avec d'autres institutions.

Accomplissements récents

La SMCC a atteint ce résultat clé par l'entremise de diverses initiatives, telles que l'actualisation de sa base de données d'artefacts en ligne, l'actualisation de son site Web et l'ajout d'un nouveau programme de calcul statistique. On a continué d'élargir la base de données d'artefacts en ligne, en y ajoutant chaque année, en moyenne, un nouveau champ de données contextuelles. On procède aussi à un remodelage important du contenu en ligne afin de se conformer aux nouvelles normes. Le contenu de l'ancien site Web est remis en ligne par étapes. Une initiative a aussi été lancée pour le MVNF afin de déterminer une nouvelle stratégie pour l'élaboration de son contenu. À cette fin, on est à former une équipe de conservateurs, laquelle réunira à la fois des spécialistes internes et externes pour veiller à l'enrichissement du contenu du site.

Objectifs futurs

Au cours de la prochaine période de planification, l'expérience en ligne des visiteurs du site Web de la SMCC sera améliorée grâce à des éléments graphiques plus intéressants et une visualisation plus facile.

Le tableau qui suit indique le nombre total de visites au site Web, y compris le nombre de pages Web auxquelles les visiteurs ont accédé. Les données se basent sur les résultats réels 2009-2010, les résultats prévus et attendus de la précédente période de planification, et les résultats prévus pour la prochaine période de planification.

SITE WEB (TOTAL SMCC)

	2009-2010 Résultats réel	2010-2011 Résultats prévus	2010-2011 Résultats attendus*	2011-2012 Résultats prévus	2012-2013 Résultats prévus	2013-2014 Résultats prévus	2014-2015 Résultats prévus	2015-2016 Résultats prévus
Nombre de visites au site Web	2 400 000	2 540 000	2 540 000	2 700 000	2 860 000	3 030 000	3 210 000	3 400 000
Nombre de pages Web visitées	18 000 000	18 720 000	18 720 000	19 470 000	20 250 000	21 060 000	21 900 000	22 700 000

*Au 1^{er} octobre 2010.

5.3. ACTIVITÉ DE PROGRAMME 3 : GESTION DE LA SOCIÉTÉ

Résultat attendu : La Société veille à ce que les ressources soient développées, dirigées, administrées et contrôlées efficacement.

Orientation stratégique du conseil : Se concentrer sur les résultats; Financement et collecte de fonds

SOUS-ACTIVITÉS DE PROGRAMME :

Activités génératrices de recettes; services à la Société; gouvernance

Résultats clés	Stratégies	Objectifs	Mesures de résultats clés
La Société utilise des pratiques de gouvernance et de gestion judicieuses et efficaces qui sont adaptées aux ressources, aux priorités et à l'imputabilité pour faciliter la réalisation de son mandat.	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que la Société fonctionne de façon efficace. • Élaborer et mettre en œuvre un cadre de mesure du rendement solide. • Maintenir une solide culture de la gestion budgétaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les politiques, les procédures et les systèmes sont en place pour fonctionner de façon efficace et transparente. • La mise en œuvre du cadre de mesure du rendement (CMR) progresse. • Les prescriptions de la loi sont respectées. • Les ressources budgétaires sont allouées de façon à réaliser les priorités. • Les comités du Conseil fonctionnent efficacement et en collaboration. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats des vérifications internes périodiques, y compris l'examen spécial du vérificateur général du Canada et la vérification financière annuelle de fin d'année. • Les résultats rapportés au Conseil concernant les activités des Musées.
La Société maximise ses recettes autonomes au moyen de ses activités commerciales et de ses activités de financement.	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter et élargir la base de recettes commerciales de la SMCC. • Revoir et hiérarchiser les occasions génératrices de recettes, y compris les activités de financement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les recettes provenant des activités commerciales et des activités de financement atteignent les prévisions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les rapports trimestriels des recettes provenant des activités commerciales, des droits d'adhésion et des activités de financement.

SOUS-ACTIVITÉS DE PROGRAMME :

Activités génératrices de recettes; services à la Société; gouvernance (suite)

Résultats clés	Stratégies	Objectifs	Mesures de résultats clés
Le milieu de travail de la Société est équitable, sain et sécuritaire, et la main-d'œuvre est productive, rigoureuse, en mesure de se renouveler et créative.	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer de gérer un plan de relève actif. • Favoriser la formation et le développement professionnel des employés de tous les niveaux. • Répondre aux exigences de la loi 	<ul style="list-style-type: none"> • Les employés disposent des compétences et des outils nécessaires à l'accomplissement de leurs fonctions. • La main d'œuvre est professionnellement compétente et qualifiée. • Une gestion et des relations syndicales efficaces sont en place. • Le rendement des employés est évalué. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre d'occasions de formation et de perfectionnement offertes aux employés. • Le pourcentage d'évaluations du rendement, pour le personnel et pour les cadres. • Les données sur la dotation de personnel, y compris les cibles particulières (langue, équité, etc.). • Les occasions de communication entre la direction et le personnel sur les priorités et les résultats.

RENDEMENT RÉCENT ET OBJECTIFS DE RENDEMENT FUTUR

5.3.1. Activités génératrices de recettes

Recettes gagnées

Finances et opérations

La Société met l'accent sur des façons de compléter le financement gouvernemental et elle a fait preuve d'une grande créativité dans ses initiatives de génération de recettes. Sa capacité de production de recettes a été récemment validée par une étude indépendante qui a, en effet, confirmé que son rendement était supérieur à celui de tout autre musée national canadien et comparable à celui de musées internationaux. La Société offre ses produits et ses services à des prix concurrentiels et cherche de nouvelles manières d'améliorer son rendement et d'en tirer parti.

Les opérations commerciales de la SMCC génèrent environ 11 millions de dollars chaque année, ce qui contribue grandement à sa viabilité financière. Les activités génératrices de recettes incluent les droits d'entrée aux Musées et au Théâtre IMAX^{MD}, les opérations de détail, les adhésions aux programmes des membres, les redevances sur les aliments et les breuvages, et les frais de stationnement. La Société cherche continuellement de nouvelles occasions d'accroître ses recettes gagnées et d'augmenter leur contribution nette.

Compte tenu de l'actuelle situation économique et du marché du tourisme, la SMCC anticipe de plus faibles taux de fréquentation au cours des prochaines années. En conséquence, elle prévoit que les recettes provenant des droits d'entrée, des boutiques, des services alimentaires et du stationnement diminueront au cours de la période de planification. Cette diminution, due à des facteurs économiques externes, sera partiellement compensée par l'augmentation des recettes de location et des hausses de prix.

Visiteurs

Au cours des dernières années, la stratégie de la Société relative au mode de fonctionnement des Musées reposait sur une approche axée sur la clientèle. Cette approche avait pour objectif d'en apprendre davantage sur les visiteurs, tant actuels que potentiels, afin d'élaborer des programmes et des services qui rendent leurs visites plus agréables, plus enrichissantes et plus fréquentes. La Société, qui recueille et analyse les renseignements obtenus grâce à ses sondages effectués auprès des visiteurs, a procédé à des recherches qualitatives afin de cerner et d'attirer de nouveaux publics. Les résultats de ces études aident la Société à améliorer le rapport qualité-prix de l'expérience des visiteurs tout en maximisant ses recettes. Grâce à des postes où ils sont invités à réagir et à discuter, les visiteurs peuvent avoir le dernier mot sur l'histoire qu'on

leur a présentée et, du même coup, contribuer à alimenter la recherche à leur sujet. Les taux de fréquentation sont un important indicateur de la valeur des Musées aux yeux des Canadiens.

Afin d'orienter les ressources et d'améliorer le service à la clientèle, la Société a récemment créé une nouvelle division, les Services aux visiteurs, qui se concentrera sur la prestation des services de première ligne et la rationalisation des heures d'ouverture selon les tendances de fréquentation. La division s'affaire à simplifier les catégories de personnel de première ligne, ce qui résultera en un service à la clientèle davantage uniforme et efficace.

Marketing

Tout en maintenant les relations existantes avec ses partenaires médias, la Société adaptera ses stratégies afin d'augmenter la présence des offres solides et attirantes de la SMCC sur le marché régional, en se concentrant sur des campagnes novatrices et des choix médiatiques ayant un impact élevé. Elle se concentrera sur une forte présence à l'extérieur, puisque ce moyen publicitaire peut joindre tous les marchés cibles pertinents. Cette stratégie sera surtout soutenue par une publicité imprimée efficace et une présence constante des Musées et du Théâtre IMAX^{MD} sur le Web. Ces campagnes peuvent atteindre environ 160 millions d'impressions par an. Des ressources humaines et financières ont aussi été allouées au marketing sur Internet et aux technologies du Web 2.0. Parmi les stratégies figurent des initiatives coordonnées de cyber-marketing aux entreprises, des approches segmentées et ciblées, et des initiatives novatrices pour démarrer le bouche à oreille électronique.

La Société veut établir des partenariats pertinents qui correspondent étroitement à son public. Elle souhaite unir ses efforts à ceux d'autres institutions culturelles afin d'améliorer la promotion des expositions et des événements à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Des partenariats avec les nombreuses organisations de marketing de destination – par exemple Tourisme Ottawa, Tourisme Outaouais, la Commission de la capitale nationale, la Société des attractions du Québec et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique – permettent à la SMCC de positionner ses deux Musées en tant qu'attractions incontournables de la région de la capitale nationale.

La Société continue de promouvoir la marque de chacun des Musées ainsi que celle de l'ensemble de la SMCC pour assurer leur notoriété respective. À la fin de cette période de planification, les marques individuelles des Musées et celle de la SMCC seront bien établies et reconnues par les divers publics des Musées.

POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT – RECETTES

- 1) **Résultat clé** : *La Société maximise ses recettes autonomes au moyen de ses activités commerciales et de ses activités de financement.*

Accomplissements récents

La SMCC a atteint ce résultat clé grâce à ses activités génératrices de recettes. Le MCC et le MCG ont accueilli 1,6 million de visiteurs. Le Musée canadien des civilisations a reçu 1,2 million de visiteurs, et le Musée canadien de la guerre en a reçus 425 000.

Le Théâtre IMAX^{MD}, qui a fait l'objet d'une mise à jour technologique majeure, a rouvert en mars 2010. Il est maintenant doté d'un nouvel écran, d'un nouveau système de son et de capacités de projection 3D. Sa programmation a été élargie pour inclure une plus vaste gamme de films, des productions de type documentaire, présentés en format 3D ou sur le dôme IMAX^{MD} immersif, et des productions hollywoodiennes grand public, présentées en soirée. Les droits d'entrée pour les films documentaires ont été augmentés, et un supplément est exigé pour les films d'Hollywood. Des travaux, achevés en mai, ont permis de relocaliser la Boutique principale du MCC et de l'agrandir. Désormais l'unique espace permanent de vente, la Boutique continue d'être appuyée par un ou deux

comptoirs satellites lorsque des expositions ont un grand potentiel de vente. Le volume de ventes au pied carré de la Boutique s'est accru depuis qu'elle a changé d'emplacement.

En outre, la SMCC a, à court terme, profité d'une exceptionnelle occasion lorsque le Centre des congrès d'Ottawa a fermé temporairement ses portes. La SMCC a agi diligemment, en 2008, pour accroître ses efforts de marketing et augmenter ses ventes en matière de location de salles et de services connexes. Elle a su maintenir des recettes solides malgré les effets à moyen terme du conflit de travail sur les réservations futures.

Objectifs futurs

La SMCC prévoit accueillir 1,6 million de visiteurs au cours de la période de planification. Le Musée canadien des civilisations prévoit en accueillir 1,2 million, et le Musée canadien de la guerre, 425 000. L'ancien emplacement de la Boutique du MCC sera utilisé à une double fin : un nouveau restaurant doté d'un accès direct de la rue y ouvrira ses portes à la fin mars 2011, et une section pour mets à emporter, assortie de places assises dans le foyer. L'actuel restaurant deviendra une salle de location. Le nouveau Centre des congrès, qui ouvrira au printemps 2011, devrait attirer de grands congrès dans la région d'Ottawa au cours des prochaines années, ce qui bénéficiera aux deux Musées au chapitre de la fréquentation, de la location de salles pour des événements hors site et des recettes.

Le tableau suivant indique le total des recettes, le nombre total de visiteurs ainsi que les recettes par visiteur. Les données se basent sur les résultats réels 2009-2010, les résultats prévus et attendus de la précédente période de planification, et les résultats prévus pour la prochaine période de planification.

TOTAL DES RECETTES SUR PLACE (TOTAL SMCC)

	2009-2010 Résultats réel	2010-2011 Résultats prévus	2010-2011 Résultats attendus*	2011-2012 Résultats prévus	2012-2013 Résultats prévus	2013-2014 Résultats prévus	2014-2015 Résultats prévus	2015-2016 Résultats prévus
Recettes (000 \$)	11 599	13 053	11 888	12 458	13 346	13 553	13 726	13 729
Nombre de visiteurs ('000)	1 594	1 550	1 550	1 625	1 675	1 700	1 650	1 650
Recettes par visiteur (\$)	7,28	8,42	7,67	7,67	7,97	7,97	8,32	8,32

*Au 1^{er} octobre 2010.

Revenus d'apport

Philanthropie, commandites et activités de financement

La Société initie, construit et gère activement des relations professionnelles avec des sociétés, des fondations et des associations.

Les commandites et le soutien philanthropique pour les expositions temporaires, les collections, la conservation et les programmes éducatifs et publics sont prioritaires pour les Musées. La Société poursuivra ses efforts pour améliorer ses partenariats actuels et en établir de nouveaux avec des fondations, des sociétés, des associations et des individus.

Les activités de financement contribuent à mieux faire connaître les deux Musées ainsi que les causes sociales qu'ils représentent : l'éducation, la conscience culturelle et la préservation du patrimoine. En outre, elles permettent de faire appel à la participation de dirigeants d'organismes communautaires ou d'entreprises de la région et elles facilitent l'établissement de liens avec de nouveaux donateurs, commanditaires et participants potentiels.

La campagne du *Fonds de la collection nationale* (FCN), lancée en 2006 dans le but d'amasser 5 millions de dollars en cinq ans, est une initiative majeure de la Société. Les

fonds recueillis permettent aux deux Musées d'acquérir des artefacts qui pourraient autrement disparaître du patrimoine national. Cette initiative inclut des activités de financement, une campagne de dons annuels et une campagne de dons majeurs. Plus de 1,5 million de dollars ont été récoltés jusqu'à maintenant. Compte tenu de la situation économique actuelle, la Société pense atteindre son objectif en sept ou huit ans plutôt que cinq.

La Société a conclu un partenariat spécial avec les Amis du Musée canadien de la guerre, qui organisent des collectes de fonds pour soutenir les activités de recherche et de programmation du MCG. Grâce au réseau de ce groupe, la Société peut susciter l'intérêt de nouveaux publics et forger de nouvelles relations.

POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT – REVENUS D'APPORT

- 1) **Résultat clé** : *La Société maximise ses recettes autonomes au moyen de ses activités commerciales et de ses activités de financement.*

Accomplissements récents

La SMCC a atteint ce résultat clé grâce à une variété d'initiatives philanthropiques et de commandites ainsi que par la mise en œuvre de nouvelles initiatives et offres de service.

À la SMCC, la commandite de Postes Canada a été renouvelée, ce qui fait de l'administration postale le commanditaire présentateur du Musée canadien de la poste. Ce renouvellement témoigne de l'importante relation à long terme entre les deux organisations. Le Gala de la Saint-Valentin 2011 a obtenu une commandite média en nature ainsi qu'un commanditaire de niveau Or. Bell Canada a accordé une commandite pour les activités du cinquième anniversaire du MCG et il en va de même pour Lockheed Martin, dans le cadre de la conférence du centenaire de la Marine canadienne. La Société négocie actuellement avec un autre commanditaire partenaire. En outre, elle prévoit recueillir plus de 150 000 dollars au moyen de commandites et de la vente de billets. Dix propositions sont actuellement à l'étude, pour une valeur potentielle de 450 000 dollars.

La SMCC, pour donner suite à une vérification interne récente, a mis en œuvre un nouveau plan de commandite. De plus, elle a procédé à un examen complet de la procédure de dons en ligne et y a apporté les modifications requises pour en accroître la convivialité.

Objectifs futurs

La SMCC veillera à conserver ses relations actuelles tout en s'efforçant d'établir et d'entretenir de nouveaux partenariats stratégiques d'une valeur monétaire toujours croissante. De plus, la SMCC créera des occasions de financement stratégiques à l'occasion du 100^e anniversaire du début de la Première Guerre mondiale, en 2014, et du 150^e anniversaire de la Confédération, en 2017. La SMCC établira un plan d'activités de financement qui répond à ses besoins à court et à long terme (c.-à-d. des dons planifiés et des programmes de dons annuels) et elle initiera un programme de dons majeurs afin de recevoir d'importantes contributions de particuliers. Une partie importante du lancement du programme de dons majeurs sera l'élaboration d'un argumentaire qui expliquera le but et l'usage stratégique des dons philanthropiques.

Le tableau qui suit indique la valeur totale, en dollars, des dons versés au Fonds de la collection nationale, de tous les autres dons faits à la SMCC, des commandites et des contributions en nature, et la valeur totale, en dollars, de toutes les activités de financement de la SMCC. Les données se basent sur les résultats réels 2009-2010, les résultats prévus et attendus de la précédente période de planification, et les résultats prévus pour la prochaine période de planification.

ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (TOTAL SMCC, en milliers de dollars)

	2009-2010 Résultats réel	2010-2011 Résultats prévus	2010-2011 Résultats attendus*	2011-2012 Résultats prévus	2012-2013 Résultats prévus	2013-2014 Résultats prévus	2014-2015 Résultats prévus	2015-2016 Résultats prévus
Dons au FCN**	174	450	113	125	250	350	350	400
Dons (autres)	204	357	498	755	1 735	1 985	2 498	2 630
Commandites	278	230	165	375	720	760	1 030	1 225
Contributions en nature	130	105	105	314	215	215	215	215
Total	786	1 142	881	1 569	2 920	3 310	4 093	4 470

*Au 1^{er} octobre 2010.

**Fonds de la collection nationale.

Le tableau qui suit indique le nombre total de donateurs, de commanditaires ayant fait des dons en argent et de commanditaires ayant fait des dons en nature, et le nombre total de donateurs accordant un soutien financier. Les données se basent sur les résultats réels 2009-2010, les résultats prévus et attendus de la précédente période de planification et ceux prévus pour la prochaine période de planification.

NOMBRE DE DONATEURS (TOTAL SMCC)

	2009-2010 Résultats réel	2010-2011 Résultats prévus	2010-2011 Résultats attendus*	2011-2012 Résultats prévus	2012-2013 Résultats prévus	2013-2014 Résultats prévus	2014-2015 Résultats prévus	2015-2016 Résultats prévus
Donateurs (autres)	1 700	1 500	1 500	3 600	4 400	5 100	5 800	6 600
Commanditaires – argent	9	10	10	11	13	13	15	16
Commanditaires – dons en nature	7	25	15	14	13	13	13	13
Total	1 916	1 535	1 525	3 625	4 426	5 126	5 828	6 629

*Au 1^{er} octobre 2010.

Programme des membres

La Société est dotée de programmes des membres actifs, assortis de plusieurs volets sur mesure répondant aux besoins des visiteurs. Sont actuellement membres plus de 3 688 familles, soit plus de 13 645 individus. La SMCC a récemment lancé une catégorie d'adhésion « nationale » dans le but de susciter la participation de Canadiens de l'extérieur de la région de la capitale nationale. Le programme des membres encourage les dons annuels.

POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT – PROGRAMME DES MEMBRES

- 1) **Résultat clé** : La Société maximise ses recettes autonomes au moyen de ses activités commerciales et de ses activités de financement.

Accomplissements récents

La SMCC a atteint ce résultat clé grâce à diverses initiatives, comme le lancement récent d'un Club d'enseignants par le Théâtre IMAX^{MD}. Le Club encourage les enseignants à assister à des projections de films éducatifs à leur convenance pour ensuite amener leur élèves visiter les Musées. Cette initiative permet également à la Société d'établir une liste de contacts au sein de ce public important.

Objectifs futurs

La SMCC remaniera entièrement ses programmes de membres – les droits d’adhésion, les avantages, le message et l’approche globale – en vue d’accroître de façon substantielle le nombre d’adhésions aux programmes et ses recettes ainsi que la satisfaction des membres et leur désir de soutenir la Société.

Le tableau qui suit indique le nombre total de membres dans chacune des catégories de membres, le nombre total de membres pour l’ensemble des catégories et le nombre total de membres individuels, car la plupart des adhésions de la catégorie « famille » comptent habituellement plus d’un membre. Les données se basent sur les résultats réels 2009-2010, les résultats prévus et attendus de la précédente période de planification et les résultats prévus pour la prochaine période de planification.

NOMBRE DE MEMBRES (TOTAL SMCC)

	2009-2010 Résultats réel	2010-2011 Résultats prévus	2010-2011 Résultats attendus*	2011-2012 Résultats prévus	2012-2013 Résultats prévus	2013-2014 Résultats prévus	2014-2015 Résultats prévus	2015-2016 Résultats prévus
Musée** (toutes catégories)	2 583	3 200	2 600	3 220	3 477	3 755	3 942	4 139
IMAX	1 768	3 428	3 000	3 090	3 368	3 536	3 712	3 897
Enseignants	178	233	180	188	205	215	225	236
Total	4 529	6 861	5 780	6 498	7 050	7 401	7 769	8 156
Total de membres**	11 943	15 181	13 242	15 192	16 437	17 644	18 522	19 447

*Au 1^{er} octobre 2010.

**La plupart des adhésions de la catégorie « famille » comptent habituellement plus d’un membre.

5.3.2. Services de la Société

Finance et opérations

La SMCC est résolue à maintenir de solides bases financières et opérationnelles afin d’offrir des services muséaux de qualité. Conformément à l’orientation stratégique de son conseil d’administration, elle intègre la reddition de comptes dans sa planification opérationnelle et dans ses rapports. La SMCC possède une solide culture de gestion qui favorise l’excellence et intègre des pratiques exemplaires.

La SMCC continuera d’examiner ses programmes et son fonctionnement en vue de repérer des occasions d’accroître l’efficacité, la rentabilité et l’efficience de ses systèmes, outils, politiques, procédures et processus. Elle utilisera, au besoin, différents moyens de prestation de services et des technologies émergentes pour relever les défis. La Société travaillera avec des partenaires du secteur privé à la gestion des éléments de son fonctionnement et à la réduction des coûts qui y sont associés. Elle cherchera à établir de nouveaux partenariats qui l’appuieront dans cette tâche.

La SMCC avait planifié de mettre en vigueur les Normes internationales d’information financière (IFRS). Toutefois, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) a annoncé, au début de 2009, qu’il examinerait l’applicabilité des IFRS pour la catégorie d’organisations publiques à caractère commercial. Par suite de cet examen, il a été déterminé que cette catégorie serait éliminée et que les organisations de ce type, telle la Société, devraient être reclassées. Après avoir évalué les options, la Société a déterminé qu’elle devrait être classée « organisme sans but lucratif du secteur public ». Aussi la Société a-t-elle mis en vigueur les démarches nécessaires pour modifier ses processus de rapports financiers pour l’année financière 2011-2012. À compter du 1^{er} avril 2011, le Musée préparera aussi des rapports financiers trimestriels, qu’il rendra publics, tel que l’exige la *Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d’État*, du Conseil du Trésor.

Ressources humaines

La division des Ressources humaines appuie les activités des Musées au moyen de solides pratiques de gestion sur le plan de l'embauche, de la formation, du développement, de la motivation, de la promotion, de l'évaluation et de la rétention de personnel compétent et qualifié. La SMCC souscrit à une culture d'apprentissage qui favorise les possibilités de perfectionnement des compétences et de formation pour ses employés, et elle s'efforce de maintenir un climat de travail sain et productif au sein de son effectif diversifié. Les systèmes de gestion des ressources humaines fournissent à la Société et à son personnel les outils nécessaires à leur adaptation à un environnement de travail en constante évolution. La Société continuera d'investir dans ses ressources humaines par la planification de la relève, de façon à assurer la préservation de la mémoire de la Société et le transfert des connaissances.

La Société continue de promouvoir la politique du gouvernement du Canada sur les langues officielles. Les employés bénéficient d'une formation appropriée en langue seconde pour les aider à atteindre et à conserver le niveau de compétence requis par leur poste. Pour réaliser cet objectif, la Société procède, tous les cinq ans, à la validation de la compétence des employés en langue seconde. Par ce processus de validation, elle confirme que les employés maintiennent et améliorent leurs compétences en langue seconde. Reconnu à titre de pratique exemplaire, ce processus permet à la SMCC d'offrir des services de qualité supérieure dans les deux langues officielles, tant à l'interne qu'au grand public.

La SMCC souscrit à une culture d'apprentissage privilégiant le perfectionnement professionnel continu du personnel. Afin de rester concurrentielle dans un environnement de travail en constante évolution, la Société mettra l'accent sur le développement de ses ressources humaines et la planification de la relève.

POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT – RESSOURCES HUMAINES

- 1) **Résultat clé** : *La Société utilise des pratiques de gouvernance et de gestion judicieuses et efficaces qui sont adaptées aux ressources, aux priorités et à l'imputabilité pour faciliter la réalisation de son mandat.*

Accomplissements récents

La SMCC a atteint ce résultat clé par l'entremise d'une variété de programmes, de projets et d'examens. La SMCC a coordonné et géré le programme d'orientation pour les nouveaux employés. Elle a participé activement aux changements initiaux afférents au Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions et en a assuré la gestion. De plus, la SMCC a révisé et actualisé certaines de ses politiques, procédures et lignes directrices en matière de RH, notamment son Accord sur le statut de conservateur émérite, sa Politique de communications externes, sa Politique de santé et sécurité au travail, et sa Politique sur les conflits d'intérêt.

Objectifs futurs

La SMCC élaborera et finalisera le Plan stratégique des ressources humaines; elle mettra en œuvre la centralisation du Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions, et elle établira, puis mettra en œuvre une politique sur la violence en milieu de travail, tel que l'exige la loi.

- 2) **Résultat clé** : *Le milieu de travail de la Société est équitable, sain et sécuritaire, et la main-d'œuvre est productive, rigoureuse, en mesure de se renouveler et créative.*

Accomplissements récents

La SMCC a atteint ce résultat clé en relançant son processus de planification de la relève ainsi qu'en organisant des activités de perfectionnement des compétences et de formation pour les cadres supérieurs et le personnel.

Objectifs futurs

La SMCC continuera de proposer des activités de perfectionnement des compétences et de formation aux cadres supérieurs et au personnel; elle aidera les Musées à gérer les changements organisationnels au cours de la période de transition, et elle établira les rapports requis sur les langues officielles, l'équité en matière d'emploi et le multiculturalisme.

5.3.3. Gouvernance opérationnelle

La SMCC a créé une culture de gestion reposant sur l'autocritique des réalisations et des pratiques. Elle continue à gérer les résultats au moyen d'une planification et d'une budgétisation rigoureuses, en élaborant et en tirant pleinement profit des occasions de production de recettes.

Planification d'entreprise

La Société, le ministère du Patrimoine canadien et les autres musées nationaux ont travaillé conjointement à l'établissement d'un cadre de mesure du rendement plus solide.

Les politiques et les procédures opérationnelles de la Société sont élaborées ou modifiées selon les besoins. Elles sont communiquées au personnel et affichées sur le réseau intranet. Les comités de personnel des domaines spécialisés qui ont été créés au cours des dernières années feront l'objet d'un examen pour s'assurer qu'ils fonctionnent efficacement, prennent des décisions opportunes et apportent des solutions novatrices. Ces comités ont également pour but d'élargir l'accès au processus décisionnel à du personnel n'appartenant pas à l'administration.

POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT – PLANIFICATION D'ENTREPRISE

- 1) **Résultat clé** : *La Société utilise des pratiques de gouvernance et de gestion judicieuses et efficaces qui sont adaptées aux ressources, aux priorités et à l'imputabilité pour faciliter la réalisation de son mandat.*

Accomplissements récents

La SMCC a atteint ce résultat clé grâce à l'importance qu'elle accorde à son cadre de mesure du rendement ainsi qu'au développement et au renouvellement de ses politiques. La SMCC a continué de développer son cadre de mesure du rendement. Elle a aussi continué de maintenir son cadre politique et ses politiques, en faisant les ajouts requis; elle a procédé à l'examen initial du cadre politique et des politiques en place; elle a établi un plan quinquennal de renouvellement des politiques de l'ensemble de la Société, et elle a fixé à la fin de la période de planification la mise en œuvre de la phase I.

Objectifs futurs

La SMCC finalisera et mettra en œuvre le cadre de mesure du rendement; présentera des rapports trimestriels verbaux sur les activités des Musées aux réunions du conseil d'administration; fournira une base selon laquelle la Société fera rapport dans ses Plans d'entreprise et ses Rapports annuels futurs; continuera de mettre en œuvre le plan de renouvellement des politiques de l'ensemble de la Société, et procédera à une évaluation du succès du plan de renouvellement des politiques de l'ensemble de la Société, pour ensuite y apporter les modifications nécessaires.

5.4. ACTIVITÉ DE PROGRAMME 4 : LOCAUX – INSTALLATIONS ET PROJETS D'IMMOBILISATIONS

Résultat attendu : La Société offre des installations sécuritaires et adaptées, qui sont facilement accessibles au public et qui permettent de préserver et d'exposer les collections nationales.

**Orientation stratégique du Conseil : Excellence et pertinence muséologiques;
Se concentrer sur les résultats**

SOUS-ACTIVITÉS DE PROGRAMME : *Gestion des installations, projets d'immobilisations*

Résultats clés	Stratégies	Objectifs	Mesures de résultats clés
Les installations sont améliorées – selon les normes appropriées relatives à la présentation et à l'entreposage des artefacts –, de façon efficiente et économique.	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des installations sécuritaires, appropriées et accessibles aux visiteurs et au personnel, qui permettent d'entreposer et de présenter les collections comme il se doit. • Conserver un plan de mesures d'urgence complet, qui inclut des scénarios d'essai et les interventions appropriées. • Définir des solutions novatrices aux contraintes en matière d'espace. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les installations sont facilement accessibles et sécuritaires pour les employés et le public. • L'entretien approprié des immobilisations est fait de façon efficace et selon les normes reconnues, en fonction des fonds disponibles. • Le renouvellement approprié des immobilisations est effectué en temps opportun et en conformité avec les codes et les normes du bâtiment, en fonction du financement disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'examen systématique des coûts d'entretien (immeubles, biens, espaces extérieurs) et de sécurité. • La conformité aux exigences prévues par la loi en matière de sécurité et santé au travail. • La comparaison avec les normes de référence internationales (IAMFA). • L'examen des réparations, des travaux de modernisation et des coûts de remplacement des équipements en comparaison avec les prévisions du plan d'immobilisations. • L'examen de la capacité d'entreposage par rapport aux exigences.
Les biens physiques de la Société – en particulier sa collection nationale – sont en sécurité.	<ul style="list-style-type: none"> • Protéger la collection et l'ensemble de la propriété intellectuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les installations et les artefacts, y compris ceux qui ont été prêtés ou empruntés, sont en sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'examen trimestriel du nombre et de la gravité des incidents rapportés en comparaison avec les données antérieures. • Des examens réguliers du plan de gestion des situations d'urgence.
La Société offre à ses visiteurs et ses utilisateurs un environnement accueillant, sécuritaire et attrayant.	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer un environnement propre et bien organisé pour les visiteurs et les parties intéressées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les besoins des visiteurs sont évalués et rencontrés. • Les services et les commodités du Musée ajoutent à l'expérience des visiteurs. • Les installations sont propres, en bon état et de qualité supérieure. • Les besoins et les exigences des visiteurs sont satisfaits. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'examen et l'analyse des sondages effectués auprès des visiteurs et des cartes de commentaires.

RENDEMENT RÉCENT ET OBJECTIFS DE RENDEMENT FUTUR

5.4.1. Gestion des installations

Il est primordial d'assurer, au MCC et au MCG, le fonctionnement et l'entretien des systèmes mécaniques et électriques qui maintiennent les conditions intérieures particulières essentielles à la préservation des collections de la Société. Ces systèmes exigent un investissement important sur le plan de la main-d'œuvre qualifiée et de l'équipement. Au cours des 16 dernières années, la Société a imposé au MCC des économies opérationnelles, lesquelles sont maintenant maximisées. Malgré ces restrictions, les deux Musées continuent d'être considérés comme des points de repère en ce qui concerne les coûts de fonctionnement au mètre carré, et la SMCC est reconnue comme un chef de file en matière de pratiques exemplaires dans le secteur. Ces

conclusions sont le fruit d'un exercice annuel d'analyse comparative de l'International Association of Museum Facility Administrators (IAMFA), initié et dirigé par la Société.

Bien que la Société continue de se démarquer en matière d'efficacité opérationnelle, elle est toujours confrontée au problème des augmentations des dépenses obligatoires, attribuables à l'inflation, comme le coût des services publics et de l'impôt foncier. Il lui faudra trouver des moyens de financement à long terme pour contrer les effets de l'inflation, se prémunir contre les menaces à l'égard de l'intégrité de ses installations et empêcher toute incidence néfaste sur la santé et la sécurité de leurs occupants et, en bout de ligne, sur un vaste éventail de programmes des Musées.

5.4.2. Projets d'immobilisations

L'édifice du MCC à Gatineau (au Québec) est ouvert au public depuis 21 ans. Il montre des signes de vieillissement et nécessitera davantage de soins au fil des années. Au cours de cette période de planification, il faudra y faire des travaux de réparation et d'entretien encore plus importants que par les dernières années.

Dans le passé, les réparations nécessaires aux immobilisations ont considérablement dépassé la capacité financière de la Société. Bien que certaines réparations aient été effectuées, la majorité des travaux ont pu être réalisés grâce au financement accordé par le gouvernement fédéral pour l'entretien des infrastructures. Par suite de l'Examen stratégique de 2007 et dans le Budget 2008, le gouvernement du Canada a reconnu la situation et alloué un important financement aux immobilisations.

POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT – PROJETS D'IMMOBILISATIONS

- 1) **Résultat clé** : La Société offre à ses visiteurs et à ses utilisateurs un environnement accueillant, sécuritaire et attrayant.

Accomplissements récents

La SMCC a atteint ce résultat clé au moyen de plusieurs projets d'intégrité des programmes mis en œuvre grâce au financement supplémentaire octroyé par le Conseil du Trésor. Ces projets incluent le remplacement des pavés extérieurs, ce qui a nécessité la fabrication de nouveaux pavés de béton en 2010-2011, et leur installation en trois phases, à partir de 2010-2011. L'éclairage extérieur du MCG est actuellement en cours d'examen.

Objectifs futurs

La SMCC continuera la mise en œuvre du projet de signalisation extérieure du MCG; elle terminera le projet d'amélioration de l'éclairage extérieur du MCG; elle achèvera le projet des nouvelles réserves d'entreposage des collections; elle réalisera la septième des dix phases du remplacement des fenêtres dans les baies de la **Grande Galerie**; elle entreprendra le projet de réfection du toit; elle réalisera la sixième et dernière phase du projet de remplacement de l'éclairage d'urgence. La Société entreprendra également le travail de conception et de construction des planchers surélevés et des supports de plafond pour le Musée de la poste; elle terminera la remise en état de l'intérieur des cabines d'ascenseur, remplacera toutes les serrures de portes et terminera le repavage de l'allée cérémonielle.

En plus de ce qui précède, la Société a entrepris la révision des plus anciennes expositions permanentes du MCC, en mettant l'accent sur l'élargissement et l'approfondissement du contenu canadien, l'augmentation du nombre d'artefacts exposés, l'inclusion d'un plus grand nombre d'éléments interactifs et, particulièrement, la mise à jour de l'infrastructure muséologique. La SMCC est également dans la cinquième année de sa révision de la **Grande Galerie** en vue d'améliorer l'accès aux expositions qui s'y trouvent et l'accès aux autres installations. La réparation de certaines installations est aussi prévue. De plus, la SMCC élabore, suite aux consultations avec des Autochtones et à des discussions internes et externes, un récit unificateur pour la **Grande Galerie**.



ÉTATS FINANCIERS 2011-2012 À 2015-2016

*(Comprend 2010-2011. *À noter que les données des états financiers correspondent aux PCGR utilisés pour l'année financière 2010-2011.)*

Bilan pro forma

État des résultats pro forma

État pro forma des flux de trésorerie

Sommaire des budgets de fonctionnement et d'immobilisations

Budgets de fonctionnement et d'immobilisations par activité

**Budget de fonctionnement et d'immobilisations au niveau
de la sous-sous-activité de programme**

BILAN PRO FORMA

Au 31 mars
(milliers de dollars)

	2009-2010 Réel	2010-2011 Prévision	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection	2013-2014 Projection	2014-2015 Projection	2015-2016 Projection
ACTIF							
Actif à court terme							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 277	2 895	1 521	2 204	2 594	1 991	2 398
Créances	2 030	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Inventaire	901	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Frais payés d'avance	765	200	200	200	200	200	200
	9 973	5 595	4 221	4 904	5 294	4 691	5 098
Autres actifs							
Encaisse et placements affectés	1 051	1 390	1 645	2 235	2 910	3 758	4 653
Encaisse et placements affectés – Fonds de la collection nationale	3 118	5 118	7 118	9 118	10 118	11 118	11 118
Actifs incorporels	378	553	453	303	203	103	0
Placements	35 001	35 001	35 001	33 001	32 001	32 001	32 001
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations – en cours	27 332	29 684	34 764	36 582	38 857	40 833	44 428
Immobilisations – Bâtiment MCC	116 575	110 519	104 463	98 407	92 351	86 295	80 239
Immobilisations – Bâtiment (LeBreton)	100 358	97 491	94 624	91 757	88 890	86 023	83 156
Terrains	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868
	324 682	320 625	318 937	312 272	306 199	301 000	296 464
	334 655	326 220	323 158	317 176	311 493	305 691	301 562
PASSIF ET AVOIR DU CANADA							
Passif à court terme							
Créditeurs et charges à payer	10 977	10 500	10 500	10 500	10 500	10 500	10 500
Revenus reportés	2 231	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Tranche à court terme des avantages sociaux futurs	586	561	536	511	486	461	436
	13 794	12 561	12 536	12 511	12 486	12 461	12 436
Autres passifs							
Avantages sociaux futurs	5 586	6 336	7 086	7 836	8 586	9 336	10 086
Crédit parlementaire reporté – Fonds de la collection nationale	1 983	4 008	6 008	8 008	9 008	10 008	10 008
Apports de capital reportés	2 549	2 378	2 207	2 036	1 865	1 694	1 523
Financement reporté pour les immobilisations	243 042	236 844	232 973	225 847	218 935	211 731	206 153
	253 160	249 566	248 274	243 727	238 394	232 769	227 770
Avoir du Canada							
Bénéfices non répartis	24 647	20 700	18 700	16 700	15 700	14 700	14 700
Surplus d'apport	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868
Cumul des autres éléments du résultat étendu	2 186	2 525	2 780	3 370	4 045	4 893	5 788
	67 701	64 093	62 348	60 938	60 613	60 461	61 356
	334 655	326 220	323 158	317 176	311 493	305 691	301 562

Remarque : Compilation effectuée selon la méthode de comptabilité d'exercice.

ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA

Pour les exercices terminés le 31 mars 2010 à 2016

(milliers de dollars)

	2009-2010 Réel	2010-2011 Prévision	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection	2013-2014 Projection	2014-2015 Projection	2015-2016 Projection
Financement gouvernemental							
Crédit parlementaire – SMCC	65 481	62 855	62 199	62 128	62 128	61 959	61 959
Moins: Budget 2007 réforme du mode d'approvisionnement	(576)	(720)	(892)	(892)	(892)	(892)	(892)
Moins : Examen stratégique	(3 330)	(3 330)	(3 330)	(3 330)	(3 330)	(3 330)	(3 330)
Moins: Contrôle des dépenses	0	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)
Plus : Budget 2008	4 780	6 520	5 890	4 920	0	0	0
Plus : Budget 2010	0	6 300	0	0	0	0	0
Prévision des pressions financières :							
Paiements en remplacement d'impôts (manque à gagner au 31 mars)	0	0	2 806	3 092	3 387	3 691	4 004
Inflation sur les coûts fixes	0	0	4 804	5 944	7 425	7 988	8 568
Manque de budget d'immobilisation	0	0	1 000	1 000	5 000	5 000	5 000
Conventions collectives	0	0	0	0	644	1 301	1 972
Montant reporté pour des projets particuliers	(438)	(2 533)	0	0	0	0	0
Montant reporté pour le Fonds de la collection nationale	(1 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(1 000)	(1 000)	0
Crédits parlementaires reportés utilisés durant l'année	5 433	3 323	2 533	0	0	0	0
Montant utilisé pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	(8 663)	(8 571)	(11 379)	(8 485)	(8 500)	(8 500)	(8 500)
Amortissement du financement reporté pour les immobilisations	13 880	14 769	15 250	15 611	15 412	15 704	14 078
	75 567	76 125	76 393	77 500	79 786	81 433	82 371
Revenus de la Société							
Droits d'entrée et programmes	4 710	4 687	4 826	5 320	5 409	5 646	5 649
Imax	1 531	1 847	1 925	2 100	2 100	2 100	2 100
Ventes – Boutiques	1 828	1 828	1 887	2 031	2 099	2 035	2 035
Stationnement	1 240	1 270	1 495	1 495	1 495	1 495	1 495
Location de salles et comptoirs de vente d'aliments	1 990	1 999	2 025	2 075	2 100	2 075	2 075
Dons – Fonds de la collection nationale	93	113	125	250	350	350	400
Autres dons et commandites	732	399	875	1 865	2 070	2 680	2 960
Intérêt sur liquidités et placements	356	900	950	1 000	1 000	1 000	1 000
Expositions itinérantes	470	278	323	350	350	350	350
Adhésions	300	257	300	325	350	375	375
Publications	52	97	100	100	125	125	125
Autres	684	397	173	173	173	173	173
	13 986	14 072	15 004	17 084	17 621	18 404	18 737
Dépenses							
Collection et recherche	12 773	14 811	15 268	16 116	16 481	16 977	17 036
Expositions, éducation et communication	16 994	18 231	19 200	20 304	20 634	21 602	21 778
Locaux*	38 242	41 518	40 706	41 548	42 420	43 139	43 106
Gestion de la Société	17 176	19 584	18 223	18 616	18 872	19 119	19 188
Perte sur placements	1 483	0	0	0	0	0	0
	86 668	94 144	93 397	96 584	98 407	100 837	101 108
Résultats d'exploitation nets**	2 885	(3 947)	(2 000)	(2 000)	(1 000)	(1 000)	0
Autres éléments du résultat étendu	195	339	255	590	675	848	895
Résultat étendu	3 080	(3 608)	(1 745)	(1 410)	(325)	(152)	895

Remarque : Compilation effectuée selon la méthode de comptabilité d'exercice.

*Inclut les paiements en remplacement d'impôts, estimés à 9,5 millions pour 2011-2012.

**Le déficit projeté en 2011-2012 et en compensation est lié au Fonds de la collection nationale.

ÉTAT PRO FORMA DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour les exercices terminés le 31 mars
(milliers de dollars)

	2009-2010 Réel	2010-2011 Prévision	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection	2013-2014 Projection	2014-2015 Projection	2015-2016 Projection
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
Encaissements (clients)	11 252	12 699	13 429	14 689	14 961	15 404	15 602
Encaissements (crédit parlementaire)	79 680	76 125	76 393	77 500	79 786	81 433	82 371
Décaissements (personnel et fournisseurs)	(85 785)	(93 203)	(92 771)	(95 901)	(98 017)	(100 440)	(100 701)
Intérêts reçus	356	900	950	1 000	1 000	1 000	1 000
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	5 503	(3 479)	(1 999)	(2 712)	(2 270)	(2 603)	(1 728)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Acquisition d'actifs incorporels	(378)	(175)	0	0	0	0	0
Acquisition d'immobilisations corporelles	(8 663)	(11 104)	(11 379)	(8 485)	(8 500)	(8 500)	(8 500)
Placements à long terme	(29 009)	0	0	2 000	1 000	0	0
(Augmentation) de l'encaisse et placements affectés	(1 170)	(339)	(255)	(590)	(675)	(848)	(895)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(39 220)	(11 618)	(11 634)	(7 075)	(8 175)	(9 348)	(9 395)
ACTIVITÉS FINANCEMENT							
Crédit parlementaire pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	5 419	11 104	11 379	8 485	8 500	8 500	8 500
Apports affectés et revenus de placement connexes	325	611	880	1 985	2 335	2 848	3 030
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	5 744	11 715	12 259	10 470	10 835	11 348	11 530
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(27 973)	(3 382)	(1 374)	683	390	(603)	407
Solde au début de l'exercice	34 250	6 277	2 895	1 521	2 204	2 594	1 991
Solde à la fin de l'exercice	6 277	2 895	1 521	2 204	2 594	1 991	2 398

Remarque : Compilation effectuée selon la méthode de comptabilité d'exercice.

SOMMAIRE DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

Pour les exercices terminés le 31 mars 2011 à 2016
(milliers de dollars)

	2010-2011 Prévision	2011-2012 Budget	2012-2013 Budget	2013-2014 Budget	2014-2015 Budget	2015-2016 Budget
Fonctionnement	79 375	70 537	71 938	71 540	72 153	72 486
Immobilisations	8 571	7 846	7 485	3 500	3 500	3 500
Total partiel	87 946	78 383	79 423	75 040	75 653	75 986
Moins les revenus	14 072	15 004	17 084	17 621	18 404	18 737
Budget total requis	73 874	63 379	62 339	57 419	57 249	57 249

Remarque : Compilation effectuée selon la méthode de comptabilité d'exercice.

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS PAR ACTIVITÉ

Pour les exercices terminés le 31 mars 2011 à 2016
(milliers de dollars)

	2010-2011 Prévision	2011-2012 Budget	2012-2013 Budget	2013-2014 Budget	2014-2015 Budget	2015-2016 Budget
Collection et recherche	14 811	13 008	13 241	13 567	13 937	14 263
Expositions, éducation et communication	18 231	16 801	17 496	17 384	17 912	18 212
Locaux	35 320	30 878	30 930	26 337	26 106	25 863
Gestion de la Société	19 584	17 696	17 756	17 752	17 698	17 648
Total partiel	87 946	78 383	79 423	75 040	75 653	75 986
Moins les revenus	14 072	15 004	17 084	17 621	18 404	18 737
Budget total requis	73 874	63 379	62 339	57 419	57 249	57 249

Remarque : Compilation effectuée selon la méthode de comptabilité de trésorerie.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS AU NIVEAU DE LA SOUS-SOUS ACTIVITÉ DE PROGRAMME

(milliers de dollars)

	2010-2011 Prévision	2011-2012 Budget	2012-2013 Budget	2014-2014 Budget	2014-2015 Budget	2015-2016 Budget
COLLECTION ET RECHERCHE						
Collections						
Musée canadien des civilisations	2 096	2 297	2 007	2 049	2 097	2 146
Musée canadien de la guerre	1 230	1 227	1 264	1 277	1 294	1 313
	3 326	3 524	3 271	3 326	3 391	3 459
Recherche						
Musée canadien des civilisations	6 174	5 315	5 539	5 684	5 848	5 988
Musée canadien de la guerre	1 290	1 161	1 357	1 419	1 488	1 532
	7 464	6 476	6 896	7 103	7 336	7 520
Bibliothèque et Archives						
Musée canadien des civilisations	3 446	2 460	2 536	2 589	2 648	2 710
Musée canadien de la guerre	575	548	538	549	562	574
	4 021	3 008	3 074	3 138	3 210	3 284
	14 811	13 008	13 241	13 567	13 937	14 263
EXPOSITION, ÉDUCATION ET COMMUNICATION						
Expositions						
Musée canadien des civilisations	6 266	6 284	6 499	6 437	6 504	6 595
Musée canadien de la guerre	1 965	1 654	1 685	1 647	1 757	1 810
	8 231	7 938	8 184	8 084	8 261	8 405
Programmes						
Musée canadien des civilisations	3 815	3 408	3 506	3 530	3 772	3 916
Musée canadien de la guerre	695	681	900	902	1 009	1 016
	4 510	4 089	4 406	4 432	4 781	4 932
Publications						
Musée canadien des civilisations	390	316	324	318	316	313
Musée canadien de la guerre	153	143	147	142	138	135
	543	459	471	460	454	448
Communications						
Musée canadien des civilisations	3 712	3 199	3 290	3 269	3 277	3 286
Musée canadien de la guerre	1 235	1 116	1 145	1 139	1 139	1 141
	4 947	4 315	4 435	4 408	4 416	4 427
	18 231	16 801	17 496	17 384	17 912	18 212
GESTION DE LA SOCIÉTÉ						
Activités générant des revenus						
Musée canadien des civilisations	6 280	6 349	6 495	6 547	6 471	6 389
Musée canadien de la guerre	1 081	1 034	1 060	1 023	1 001	980
	7 361	7 383	7 555	7 570	7 472	7 369
Services à la société						
Musée canadien des civilisations	7 273	6 164	6 013	5 985	5 999	6 014
Musée canadien de la guerre	2 362	2 027	2 004	2 006	2 019	2 038
	9 635	8 191	8 017	7 991	8 018	8 052
Gouvernance						
Musée canadien des civilisations	1 939	1 587	1 634	1 640	1 654	1 667
Musée canadien de la guerre	649	535	550	551	554	560
	2 588	2 122	2 184	2 191	2 208	2 227
	19 584	17 696	17 756	17 752	17 698	17 648
LOCAUX						
Gestion immobilière						
Musée canadien des civilisations	20 364	16 561	16 860	16 415	16 258	16 089
Musée canadien de la guerre	6 385	6 471	6 585	6 422	6 348	6 274
	26 749	23 032	23 445	22 837	22 606	22 363
Projets immobiliers						
Musée canadien des civilisations	8 013	7 346	6 985	3 000	3 000	3 000
Musée canadien de la guerre	558	500	500	500	500	500
	8 571	7 846	7 485	3 500	3 500	3 500
	35 320	30 878	30 930	26 337	26 106	25 863
Total Musée canadien des civilisations	69 768	61 286	61 688	57 463	57 844	58 113
Total Musée canadien de la guerre	18 178	17 097	17 735	17 577	17 809	17 873
Grand Total	87 946	78 383	79 423	75 040	75 653	75 986

Remarque : Compilation effectuée selon la méthode de comptabilité de trésorerie.