

# SOCIÉTÉ DU MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS



LES TRÉSORS RETROUVÉS  
**AFGHANISTAN**  
HIDDEN TREASURES

Du 23 octobre 2009  
au 20 mars 2010  
October 23, 2009  
to March 20, 2010

NATIONAL GEOGRAPHIC

MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS  
CANADIAN MUSEUM OF CIVILIZATION  
www.civilization.ca • www.civilization.ca

Canada

## RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE (2010-2011 à 2014-2015)



**CAMOUFLAGE**  
THE EXHIBITION | L'EXPOSITION

FROM BATTLEFIELD TO CATWALK  
DU MILITAIRE AU PRÊT-À-PORTER

CANADIAN WAR MUSEUM  
June 5, 2009 – January 3, 2010  
MUSÉE CANADIEN DE LA GUERRE  
5 juin 2009 – 3 janvier 2010

CANADIAN WAR MUSEUM  
MUSÉE CANADIEN DE LA GUERRE

Canada



**Y COMPRIS LES BUDGETS  
DE FONCTIONNEMENT ET DES  
IMMOBILISATIONS ET LES ÉTATS  
FINANCIERS PRO FORMA  
(2010-2011 à 2014-2015)**



MUSÉE CANADIEN  
DES CIVILISATIONS



CANADIAN MUSEUM  
OF CIVILIZATION

MUSÉE CANADIEN  
DE LA GUERRE



CANADIAN  
WAR MUSEUM

Canada

## SOCIÉTÉ DU MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS

Musée canadien des civilisations  
100, rue Laurier  
Gatineau (Québec)  
K1A 0M8  
[civilisations.ca](http://civilisations.ca)



Musée canadien de la guerre  
1, place Vimy  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0M8  
[museedelaguerre.ca](http://museedelaguerre.ca)



### **Couverture :**

MCC extérieur : Photo : Harry Foster, SMCC/CMCC

MCG extérieur : Photo : Tom Arban

*Une version du Résumé est également disponible sur le site Web [civilisations.ca](http://civilisations.ca).*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Résumé</b> .....	1
1.1. Sommaire : 2010-2011 à 2014-2015 .....	1
<b>2. Profil de la Société</b> .....	3
2.1. Lois applicables .....	3
2.2. Mandat .....	3
2.3. Histoire .....	4
2.4. Structure de la Société .....	4
<b>3. Profil</b> .....	6
3.1. La Société et ses Musées .....	6
3.2. Activités clés .....	7
3.3. Orientations stratégiques .....	8
3.4. Priorités stratégiques .....	9
<b>4. Éléments stratégiques de la période de planification</b> .....	12
4.1. Analyse de l'environnement .....	12
4.2. Forces et défis opérationnels .....	13
<b>5. Résultats clés, stratégies, indicateurs de rendement et mesures de rendement pour la période de planification, et rendement antérieur et objectifs de rendement futur</b> .....	17
5.1. Activité de programme 1 : Collection et recherche .....	17
5.2. Activité de programme 2 : Exposition, éducation, communication .....	21
5.3. Activité de programme 3 : Gestion de la Société .....	30
5.4. Activité de programme 4 : Locaux : installations et projets d'immobilisation .....	34
<b>6. États financiers 2010-2011 à 2014-2015</b> .....	37
Bilan pro forma .....	38
État des résultats pro forma .....	39
État pro forma des flux de trésorerie .....	40
Sommaire des budgets de fonctionnement et d'immobilisations .....	41
Budgets de fonctionnement et d'immobilisations par activité .....	41
Budget de fonctionnement et d'immobilisations au niveau de la sous-activité de programme .....	42



## 1.1. SOMMAIRE : 2010-2011 À 2014-2015

La Société du Musée canadien des civilisations (SMCC) est une société d'État fédérale responsable de deux importants musées nationaux. Le Musée canadien des civilisations (MCC) et le Musée canadien de la guerre (MCG) sont des centres d'excellence en matière de recherche, de collection d'artefacts et d'information publique sur l'histoire sociale, militaire et humaine. Sis dans la région de la capitale nationale, ils opèrent de façon conjointe afin d'accroître la connaissance du public quant aux sujets et expériences qui ont façonné le Canada. Les Musées sont à l'origine d'expositions, de programmes et de partenariats dans l'ensemble du Canada et à l'étranger. Ils gèrent également un important site Web éducatif qui comprend le Musée virtuel de la Nouvelle-France.

En juin 2009, le Conseil d'administration de la Société du Musée canadien des civilisations a approuvé de nouvelles orientations stratégiques pour modifier ses priorités et les éléments à mettre au premier plan, promouvoir l'innovation et élargir la portée des activités. Ces orientations sont :

1. **Excellence et pertinence muséologiques** – La SMCC développera ses collections nationales et les recherches des conservateurs pour mieux refléter et présenter les récits, symboles et réalisations du pays dans les dimensions sociale, culturelle, humaine, militaire et politique de la vie au Canada;
2. **Présenter les Musées aux Canadiens** – La SMCC accroîtra ses efforts pour devenir mieux connue, plus accessible et de plus en plus pertinente dans toutes les régions du Canada et à l'échelle internationale par le biais 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 développera des outils et des procédures permettant de rendre compte des activités et 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.

Malgré que les activités génératrices de revenus et les activités de collecte de fonds aient été une priorité pour la SMCC, la récession économique et l'affaiblissement du marché du tourisme, ainsi que le conflit de travail, ont causé une légère réduction des niveaux de fréquentation et de génération de revenus. La SMCC croit que l'économie et le marché du tourisme affecteront négativement la fréquentation et la génération de revenus au cours des prochaines années.

Les conséquences de l'inflation sur le coût des services essentiels et des Paiements en remplacement d'impôts (PERI), en plus des réductions au financement fédéral, ont accru la

pression financière sur la Société. La Société apprécie l'annonce faite par le gouvernement du Canada d'une allocation de fonds de 6,3 millions de dollars supplémentaires en 2010-2011. Ces fonds permettront à la Société d'atténuer les pressions financières de ses frais fixes sans compromettre sa capacité à s'acquitter de son mandat de base.

De plus, le conflit de travail de 12 semaines a eu des incidences sur l'exploitation et les revenus; les conséquences furent des taux de fréquentation et de revenus affaiblis, ainsi que la suspension d'activités muséales telles que les programmes scolaires, les publications et le développement Web. L'annulation des initiatives annuelles de collecte de fonds, telles que le Bal costumé historique et le Bal de la Saint-Valentin, ont causé des insuffisances de fonds supplémentaires. Celles-ci seront compensées par une réaffectation de fonds. En raison du conflit de travail, la Société s'est vue obligée de retarder certains projets; en conséquence, les dépenses associées à ces projets ne seront pas réalisées en 2009-2010, mais elles le seront pendant l'année financière 2010-2011.

Malgré les défis de la dernière période de planification, la SMCC est demeurée l'institution muséale la plus visitée au Canada grâce à 1,7 million de visiteurs. Elle a aussi ajouté des expositions qui seront disponibles aux musées à travers le pays. L'opinion des visiteurs en matière de rapport qualité-prix et de satisfaction générale est demeurée très élevée. La Société a conservé à près de 58 pour cent sa part du marché de la fréquentation totale des institutions du patrimoine de la région de la capitale nationale. Ensemble, les deux Musées ont présenté 12 expositions dans la région de la capitale nationale et ont mis en tournée 18 expositions supplémentaires à travers le pays et le monde. Ces expositions primées, ainsi que les publications et les programmes publics et éducatifs qui les accompagnent, ont contribué à promouvoir une meilleure compréhension de l'histoire du Canada et de sa diversité culturelle, et ont diffusé une vaste gamme de connaissances.

La construction et la rénovation des édifices auront d'importantes conséquences au cours de la période de planification. Par les décisions du Budget 2008, le gouvernement a accordé un financement significatif afin de répondre aux besoins en capital, de procéder aux réparations requises par l'édifice du MCC, qui en est à sa 21<sup>e</sup> année d'opération et qui montre des signes de vieillissement, et d'aider à l'entretien du MCG, maintenant âgé de quatre ans.

Reconnue comme l'institution muséale la plus populaire au Canada, la SMCC doit notamment son succès à l'importance qu'elle accorde aux partenariats. La SMCC a travaillé efficacement avec des institutions du gouvernement fédéral, des institutions provinciales et municipales, ainsi qu'avec des organisations communautaires du secteur privé et internationales. Ses nombreux partenariats ont ouvert la voie à des expositions spéciales et des prêts d'artefacts, et au partage de l'expertise, de la recherche et de l'information avec des communautés et des institutions de toutes les régions du pays. À l'échelle internationale, la SMCC collabore avec un vaste éventail de musées, d'universités et d'autres institutions.

La SMCC est résolue à soutenir une base financière et opérationnelle solide pour offrir des services de qualité. Les vérifications de fin d'année et l'examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada, de même que les vérifications internes régulières, confirment que la SMCC possède un cadre efficace de contrôle de la gestion et des finances. La Société continue de mettre en œuvre des plans détaillés de formation et de relève.

# 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<sup>er</sup> 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 régie 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* et le *Code du travail du Canada*.

### 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, à la section 8, que la mission de la Société du Musée canadien des civilisations est :

« 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 ».

La *Loi* stipule également que le MCC comprend le Musée canadien de la guerre. En d'autres termes, la *Loi* confie à la Société le mandat de collectionner des objets, de mener des recherches à leur égard et de les utiliser pour accroître la compréhension des cultures et de la société.

## 2.3. HISTOIRE

Le 16 mai 1856, le gouvernement du Canada attribue à la Commission géologique du Canada le mandat légal de constituer le premier Musée provincial du Canada (devenu le premier Musée national du Canada). Basé à l'origine à Montréal, il s'établit à Ottawa en 1881. En 1910, le Musée national du Canada, la Commission géologique du Canada et la Galerie nationale du Canada occupent l'Édifice commémoratif Victoria, le premier édifice consacré à un musée spécialisé au pays. Une division d'anthropologie y est fondée, qui deviendra plus tard le noyau d'une division d'histoire humaine.

Le 1<sup>er</sup> 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, de même 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, le nouvel édifice du Musée canadien des civilisations ouvre au public à Gatineau (Québec). Le MCC est aujourd'hui l'une des plus importantes destinations touristiques de la région de la capitale nationale, et attire environ 1,25 million de visiteurs chaque année. Ses réalisations en matière d'expositions et d'éducation rendent accessibles ses activités de base dans le domaine de la collection et de la recherche de conservation.

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 est fermé en 1896 et aucune exposition nationale publique d'histoire militaire n'est conçue avant 1942. Toutefois, au cours de ces années, et particulièrement pendant la Première Guerre mondiale, les dossiers et artefacts militaires sont préservés par les Archives nationales, avec l'appui du ministère de la Défense nationale.

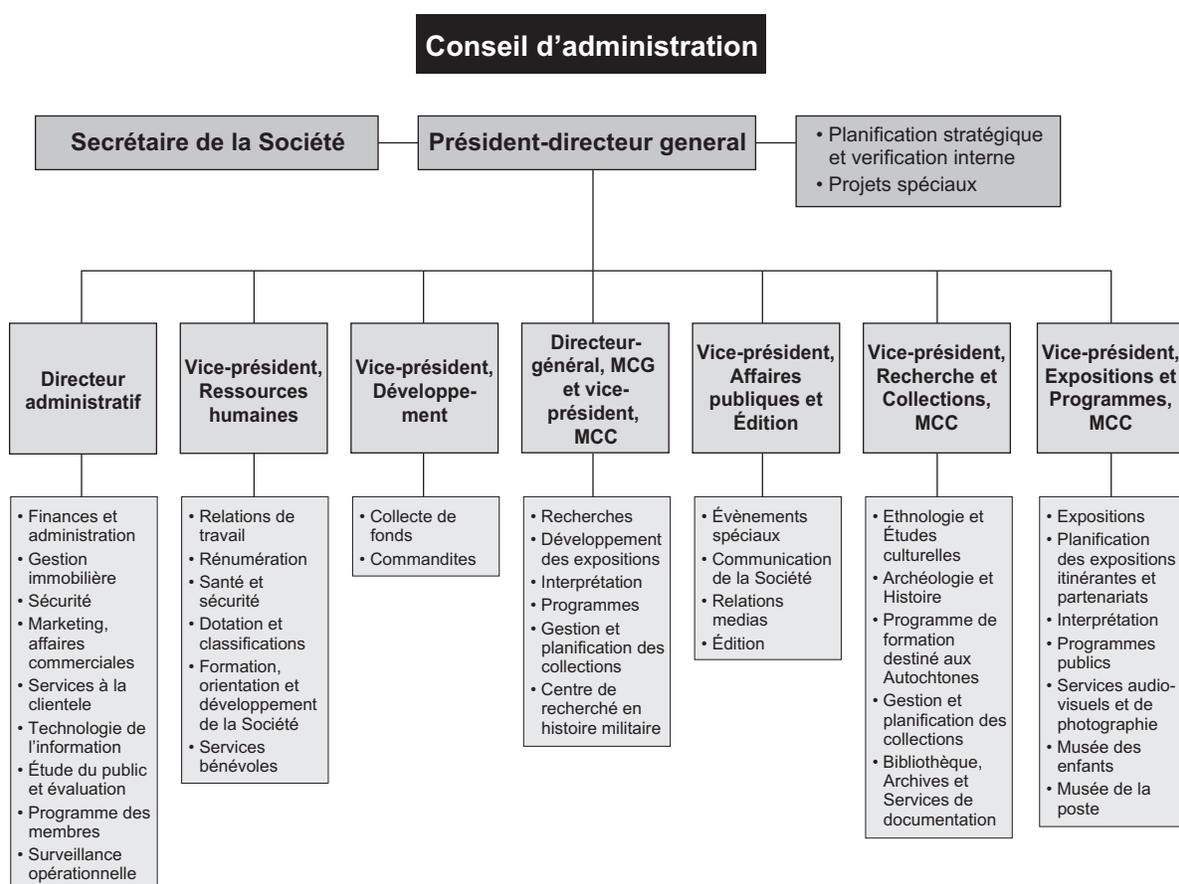
En 1958, la responsabilité de ce qui est dorénavant le « Musée canadien de la guerre » est formellement transférée à la division d'histoire humaine des Musées nationaux du Canada (désormais le Musée canadien des civilisations). En 1967, le MCC occupe son premier édifice consacré aux expositions, au 330 de la promenade Sussex à Ottawa. La croissance des collections et de l'intérêt public préparent à la construction d'un important bâtiment muséal sur les plaines LeBreton, dont l'inauguration a lieu le 8 mai 2005. Le MCC, 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

En vertu de la *Loi sur les musées*, le Conseil d'administration est l'organe directeur de la SMCC et il rend compte au Parlement, par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien, de la gérance du Musée. Les 11 membres du Conseil d'administration, représentant différentes régions du Canada, sont nommés par le gouverneur en conseil selon la recommandation 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 des candidatures, le Comité du développement, le Comité des finances et de la rémunération, le Comité de la gouvernance et le Comité consultatif du Musée canadien de la guerre.

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 au président-directeur général de la SMCC, lequel est appuyé par une équipe de cadres de direction. La Société est un employeur distinct qui comptait, en date de septembre 2009, l'équivalent de 450 employés à temps plein (ETP).



### 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 humaine du Canada dans ses dimensions 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, de même 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 constituent les collections les plus vastes et les plus raffinées du genre au pays. Les collections ont une importance monétaire et esthétique intrinsèque, mais leur valeur réside dans leur habileté à susciter les souvenirs et les émotions. Par l'intermédiaire de stratégies d'interprétation ciblant efficacement la dissémination des connaissances, les besoins et les attentes des visiteurs, aussi bien canadiens qu'étrangers, les Musées aident les Canadiens à comprendre la réalité historique et à s'y identifier personnellement. Ils tentent d'expliquer l'importance du souvenir, établissant un pont entre le passé et le présent, et communiquant des expériences d'apprentissage sur l'un et sur l'autre. Ils fournissent des preuves physiques de l'existence, de la spécificité et des réalisations de ceux qui nous ont précédés, nous rappelant les contributions à l'histoire du Canada, une histoire qui se poursuit toujours.

Le MCC est renommé auprès de ses visiteurs pour ses salles d'expositions permanentes, son architecture extraordinaire et son emplacement en bordure de rivière qui offre une vue panoramique inégalée de la Colline du Parlement. Le MCC présente un programme varié d'expositions temporaires qui exploitent des thèmes canadiens ou explorent d'autres civilisations, passées et actuelles. Les réserves spécialisées du MCC renferment des collections d'artefacts comptant près de trois millions d'objets – dont certains des trésors les plus importants du Canada – qui explorent 20 000 ans d'histoire humaine. Dans le cadre de son mandat, le MCC est également 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 des collections d'objets historiques, d'art autochtone contemporain et des métiers d'art canadien contemporain, le MCC a développé une collection consacrée au patrimoine culturel immatériel représentant divers groupes culturels. (Selon la définition de l'UNESCO, le patrimoine culturel immatériel consiste en des caractéristiques non physiques, des pratiques, des représentations, des expressions, des connaissances et des compétences qui identifient et définissent un groupe ou une civilisation.)

Le Musée canadien de la guerre 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 conséquences du conflit organisé sur le Canada et sa population. Il montre aussi comment, 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 répercussions sur le Canada et le monde.

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

La présence de la Société au Canada est significative. Le MCC et le MCG accueillent conjointement plus de 1,7 million de visiteurs chaque année. Environ 45 pour cent des visiteurs sont des Canadiens *de l'extérieur* de la région de la capitale nationale. À elle seule, cette fréquentation de l'extérieur de la région de la capitale nationale est supérieure à la fréquentation annuelle totale de tout autre musée de la région d'Ottawa-Gatineau. Les expositions de la SMCC, présentées partout au pays dans le cadre du programme des expositions itinérantes, soutiennent le tourisme culturel régional et ont des conséquences positives majeures pour les sites qui les accueillent. Le MCG, par exemple, a fait voyager son exposition primée **Afghanistan – Chroniques d'une guerre** à St. John's (Terre-Neuve), et **Sur le vif**, qui traite de l'art militaire canadien depuis 1945, a quant à elle entrepris une tournée pancanadienne avec une présentation initiale à Kleinburg et London (Ontario).

Chaque année, les Musées font voyager les collections de la SMCC pour les Canadiens de partout au pays grâce aux expositions itinérantes. Les Musées prêtent également des centaines d'artefacts à d'autres établissements à des fins d'exposition à court ou à long termes. La SMCC est partenaire d'un vaste éventail de collègues canadiens et internationaux pour l'ensemble de ses opérations.

La Société rejoint également les Canadiens d'un océan à l'autre grâce à ses publications, ses prêts et les médias électroniques, y compris le Musée virtuel de la Nouvelle-France (MVNF), créé en 1990. S'intéressant à l'histoire du Canada entre 1534 et 1763, le MVNF présente des expositions virtuelles et des activités qui s'adressent au grand public et au milieu de l'éducation; on peut le consulter à l'adresse [http://www.civilisations.ca/cmcc/index\\_f.aspx?ArticleID=5062](http://www.civilisations.ca/cmcc/index_f.aspx?ArticleID=5062).

Les professionnels de la SMCC voyagent dans l'ensemble du pays et partagent leur expertise en prononçant des conférences et conseillant d'autres institutions. Les conservateurs des Musées, ainsi que les chercheurs et les spécialistes des programmes, partagent leurs connaissances approfondies par le biais d'expositions, d'articles savants et de vulgarisation, et de présentations techniques qu'ils livrent partout au Canada et à l'étranger. En favorisant ainsi le partage des idées et de l'expérience, ils encouragent le dialogue parmi les professionnels du patrimoine. Grâce à ses programmes internes et ses programmes de coédition, la SMCC diffuse de l'information en ce qui touche ses disciplines de recherche et ses expositions.

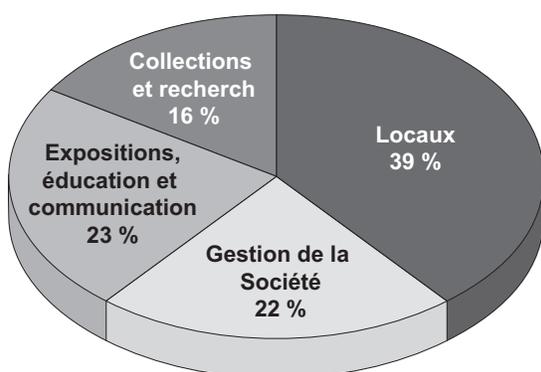
### 3.2. ACTIVITÉS CLÉS

Entièrement intégrées, les « activités de programme » de la SMCC sont stratégiquement conçues pour développer son mandat parlementaire, qui est de favoriser « la connaissance, l'appréciation et le respect des réalisations culturelles humaines et du comportement humain, et l'intérêt pour ceux-ci, grâce à des collections d'objets historiques et culturels, des expositions, des programmes et des recherches reflétant un point de vue canadien. » (*Loi sur les musées*, 5.3)

Les quatre activités clés et les sous-activités qui composent l'architecture des activités de programme de la Société sont (les sous-activités sont indiquées 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 par le biais d'initiatives de conservation et elle fournit les conditions d'entreposage appropriées et sécuritaires;
- **Exposition, éducation et communication** : *expositions, programmes, publications, communications*  
La SMCC favorise la connaissance, la compréhension et l'appréciation de l'histoire humaine, sociale et militaire pour les Canadiens de partout au pays;
- **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 s'assure que ses installations sont 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 2010-2011  
par activité de programme**



Ce tableau illustre les dépenses prévues de la SMCC en fonction de l'architecture des activités de programme.

La Société consacre 39 pour cent de ses ressources à des activités liées à son mandat de même qu'à l'édification et à la dissémination du savoir. Le même pourcentage est consacré à la réparation et à l'entretien de deux des édifices publics les plus spectaculaires au Canada. Veuillez noter que les Services de la Société comprennent les ressources consacrées à la génération de revenus commerciaux, par exemple les boutiques, les restaurants et la location de salles.

Le Musée canadien des civilisations et le Musée canadien de la guerre sont des activités des sous-activités de programme de chacune des principales activités de l'architecture d'activités de programme.

### 3.3. NOUVELLES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

En juin 2009, le Conseil d'administration de la Société du Musée canadien des civilisations a approuvé de nouvelles orientations stratégiques pour modifier ses priorités et les éléments à mettre au premier plan, promouvoir l'innovation et élargir la portée des activités. Ces orientations sont :

1. Excellence et pertinence muséologiques;
2. Présenter les Musées aux Canadiens;

3. Se concentrer sur les résultats;
4. Financement et collecte de fonds.

### 3.4. PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Consécutives aux nouvelles orientations stratégiques, les quatre priorités stratégiques qui suivent sous-tendent les orientations globales de la Société. Cette section décrit les résultats clés, les objectifs, les stratégies et les priorités de chacune. Lorsque cela est possible, les domaines de résultats clés sont liés à des activités de programme spécifiques à la SMCC. Des mesures du rendement ont été incorporées dans les mesures globales décrites à la section 5.0.

#### 3.4.1. Excellence et pertinence muséologiques

**Résultat clé :** La SMCC développera ses collections nationales et les recherches des conservateurs pour mieux refléter et présenter les récits, symboles et réalisations du pays dans les dimensions sociale, culturelle, humaine, 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 le biais de la 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. À partir d'un solide programme d'expositions itinérantes, la Société réallouera des ressources internes de sorte d'améliorer les initiatives de diffusion nationale. Une nouvelle division, Expositions itinérantes, planification et partenariats, permettra d'attirer davantage l'attention sur les initiatives de programmation nationales. La Société réagira à l'évolution du Canada en continuant d'adapter ses programmes et ses promotions. Par le biais 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. Identifier les forces et les faiblesses de la collection actuelle. La SMCC se concentrera sur les stratégies d'acquisition futures de sorte de combler les déficits et de 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. Développer des expositions et des contenus destinés aux publics nationaux et internationaux, qui explorent 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 Société accroîtra ses efforts pour devenir mieux connue, plus accessible et de plus en plus pertinente dans toutes les régions du Canada et à l'échelle internationale par le biais 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 faire connaître davantage aux Canadiens ses ressources matérielles, intellectuelles et humaines, ainsi que les services importants qu'elle offre au pays et à ses citoyens. Développer les collections, se concentrer sur des projets de recherche pertinents, communiquer et rejoindre les Canadiens demeurent d'importantes priorités. Le site Web de la Société, un instrument clé pour communiquer l'information, est actuellement en phase de renouvellement majeur. D'autres améliorations à ce site, qui regroupe actuellement 20 000 pages de renseignements, constitueront un facteur déterminant pour rejoindre les publics. Une nouvelle stratégie d'édition permettra à la Société de communiquer plus efficacement les résultats de ses initiatives de recherche.

La SMCC accroîtra ses occasions de partenariats avec des institutions nationales, d'autres musées, des écoles, des collèges et des universités, des sociétés d'histoire, des bibliothèques publiques, des organisations professionnelles, des offices de tourisme et des hôtels, des organisations sans but lucratif, des organismes d'anciens combattants, des groupes communautaires et des festivals. Ses partenaires internationaux lui permettront de présenter le patrimoine canadien et l'expertise de ses conservateurs au reste du monde, et de présenter la culture d'autres pays aux Canadiens.

**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 développant des approches de collaboration avec d'autres institutions;
- b. Utiliser des outils en ligne pour rejoindre de plus vastes publics. Le site Web de la SMCC deviendra une nouvelle plate-forme 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 communautés 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 développera des outils et des procédures permettant de rendre compte des activités et résultats de façon plus efficace.

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

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

Faire rapport au Conseil d'administration quant à la mise en œuvre de ses orientations stratégiques aidera la Société à évaluer sa performance et à assurer le gouvernement du Canada qu'elle est concentrée 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 renseignant 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 de maintenir la viabilité financière et opérationnelle constitue une priorité essentielle pour la Société. Bien que la Société ait connu une bonne performance au niveau des recettes, elle poursuivra ses efforts en vue d'accroître ses recettes tant gagnées que provenant de dons. En raison de l'actuelle récession économique et de ses conséquences probables sur les dépenses liées au tourisme et sur 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.

Sous les orientations du Conseil d'administration et la direction du Comité de développement, la Société améliorera ses approches en matière de collecte de fonds et en identifiera de nouvelles, notamment pour concrétiser les commandites et les contributions philanthropiques.

***Priorités de la période de planification :***

- a. Développer un récit 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.

# 4

## ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

### 4.1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

#### 4.1.1. Facteurs financiers et économiques

L'incertitude économique et la baisse des dépenses liées au tourisme ont eu des implications financières significatives – tant immédiates qu'à long terme – dont la SMCC ressent les effets.

Les effets cumulatifs de la récession et des augmentations de coûts dues à l'inflation, de l'Examen stratégique et des réductions des budgets de base attribuables aux décisions du gouvernement fédéral en matière de coûts-efficacité des économies d'approvisionnement ont actuellement des effets réels sur la capacité de la SMCC à dispenser ses programmes publics. De plus, le gouvernement fédéral a annoncé son intention d'imposer « une restriction de la croissance des dépenses », qui pourrait s'intensifier éventuellement alors que le gouvernement fédéral cherchera à réduire les déficits budgétaires substantiels. Cela accroîtra la pression financière sur la Société.

La hausse continue tant des salaires que des autres coûts de fonctionnement soulèvent aussi son lot de défis significatifs. La Société subira les effets des résultats du règlement de la plainte en matière d'équité salariale déposée par l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC). Au cours de la dernière période de planification, la Société a conclu une nouvelle convention collective avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC), conformément aux orientations financières du gouvernement.

Les effets des réductions budgétaires successives ont ajouté une tension additionnelle sur les relations de travail dans les deux Musées. Alors que la Société a négocié avec succès une nouvelle convention collective 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 avérées plus ardues.

Après un arrêt de travail d'une durée de 12 semaines qui a eu des incidences sur les opérations et les recettes, la Société a atteint son objectif d'en arriver à une entente négociée juste et exhaustive avec l'AFPC, en respectant ses besoins financiers et opérationnels.

L'annonce gouvernementale faite en 2006-2007 concernant le financement des réparations, ainsi que le financement subséquent accordé pour les infrastructures dans le Budget 2008, ont permis de répondre aux besoins urgents en immobilisations. La Société reçoit avec reconnaissance ce financement qui totalise presque 30 millions de dollars sur sept ans, et a entrepris un nombre significatif de travaux de construction et de réparation dont la poursuite est au calendrier de la période de planification. Alors qu'un financement significatif a été accordé récemment pour d'importants projets d'immobilisations, la Société continue de rechercher une solution à long terme pour faire face à cette pression financière constante.

La Société a fait de la production de recettes et des activités de financement l'une de ses priorités. Les examens externes de la génération de recettes tirées de sources commerciales révèlent que la SMCC maximise très efficacement son potentiel de recettes par rapport à d'autres musées nationaux et internationaux. Des pratiques novatrices et diverses sources de recettes gagnées – droits d'entrée, location de salles, dons, stationnements, services alimentaires, programme des membres et ventes des Boutiques – ont placé la Société dans une position

de premier plan parmi les musées nationaux. Toutefois, les recettes de 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, la récession et la grippe A (H1N1) ont eu des conséquences négatives importantes sur le tourisme intérieur et international. Le tourisme dans la région d'Ottawa demeure inférieur aux prévisions en raison du ralentissement économique, des exigences américaines au niveau du passeport, des coûts volatiles de l'essence et des tensions internationales. Les recettes commerciales représentent une part importante des revenus discrétionnaires de la SMCC, lesquels sont essentiels pour soutenir ses priorités opérationnelles et sa viabilité. Par conséquent, le maintien des auditoires actuels ainsi que le développement de nouveaux auditoires représentent un défi permanent.

Les Musées affrontent une compétition féroce pour les dons de bienfaisance; de plus, les donateurs privés potentiels allèguent souvent que le gouvernement fédéral devrait entièrement financer les musées nationaux. L'introduction récente par le gouvernement de changements en matière de politique fiscale dans le but de stimuler les « dons » aura un effet positif, mais peu significatif. La récession mondiale continue d'avoir des conséquences négatives majeures au niveau des commanditaires et des dons philanthropiques, ainsi que sur le tourisme et les recettes commerciales des Musées. Des initiatives qui se tiendront à l'extérieur de la région de la capitale nationale, avec le soutien des administrateurs provenant de l'ensemble du pays, seront au centre des nouvelles activités de la période de planification.

#### **4.1.2. Facteurs sociaux et démographiques**

La population canadienne se fait vieillissante et se diversifie également sur le plan culturel. La SMCC est bien positionnée pour répondre à l'évolution démographique de la société et elle continuera d'insister sur la compréhension et la communication en matière de diversité culturelle.

La Société développe des programmes et des activités pour rejoindre encore davantage tous les groupes démographiques et trouver de nouvelles façons d'accroître la compréhension à l'égard de la diversité canadienne. Les Musées joueront également un rôle utile pour informer les membres de notre société qui change constamment et améliorer le sens d'identité nationale des visiteurs; ces activités se reflètent dans les priorités établies pour la période de planification. La Société continuera d'ajuster sa recherche sur les visiteurs, sa mise en marché et sa programmation innovatrice afin de s'assurer de répondre de façon compétitive à une variété d'intérêts et ainsi demeurer une destination pertinente et de choix sur le marché 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 constituent la responsabilité première de tout musée voué à la recherche et ils orientent les principaux thèmes du travail et des programmes de la Société. Continuer d'enrichir et de mener des recherches sur ces collections, de même qu'exposer et prêter des artefacts, demeurent une priorité et une caractéristique spécifique de l'institution.

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

- La Croix de Victoria remise au lieutenant-colonel Robert Shankland pour sa contribution à la bataille de Passchendaele;

- La collection John Clark, constituée d'effets personnels et de lettres de la Première Guerre mondiale;
- Le masque porté en 1959 par Jacques Plante, gardien de but du Canadien de Montréal;
- L'estampe inuite *Chaman révélé*, une reprise moderne de la légende traditionnelle de Kiviug, un héros errant éternellement, par l'artiste émergente Ningeokuluk Teevee.

En sus des initiatives de collecte de fonds, la Société ajoutera un million de dollars par année, pendant une période de cinq ans débutant en 2008, et ajoutera un million de dollars de plus par année pendant une autre période de cinq ans dès 2010, afin d'accroître le Fonds de la collection nationale. Ce Fonds aide la SMCC à acquérir des artefacts canadiens dans un marché fortement marqué par la concurrence.

#### **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 relever le défi de préserver des documents originaux aussi bien en format analogique que numérique. Les enregistrements réalisés sur d'anciens formats risquent de se dégrader et la Société progresse constamment dans la préservation numérique de ceux-ci. Elle continuera d'investir dans la protection de ces collections historiques. La fin récente du programme Culture canadienne en ligne de Patrimoine canadien réduira l'activité de préservation.

#### **4.2.3. Patrimoine autochtone**

La SMCC tient un discours respectueux et ouvert et mène des consultations appropriées sur les sujets d'intérêt pour les Premiers Peuples et les autres Canadiens. Les Autochtones et leurs communautés sont partenaires lorsqu'il s'agit d'étudier et de faire connaître leur culture et leur histoire. La SMCC a une longue histoire, qui remonte à ses origines il y a 153 ans, vers l'atteinte de cet objectif.

Le projet concernant les objets sacrés, mis sur pied en 1993, offre chaque année aux représentants de plusieurs communautés autochtones l'occasion d'examiner les collections associées à leur communauté, d'exécuter des rituels tels que la purification, de discuter avec les responsables des collections des soins à apporter à certains objets et de partager des renseignements.

La SMCC discute du rapatriement des objets sacrés dans le cadre du processus des traités, des négociations sur l'autonomie gouvernementale, et de façon informelle au cas par cas. Ces discussions et ces consultations font partie du travail permanent de la Société. L'importance accordée aux cultures autochtones peut s'appliquer également à de grands projets muséaux. L'un de ces projets a été 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. Cette exposition réunit plus de 1 500 objets historiques et œuvres d'art et environ 500 documents et illustrations. Entre autres exemples d'expositions récentes, mentionnons la présentation d'estampes réalisées par l'artiste réputée Daphne Odjig, de même qu'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***

En raison de la fermeture temporaire du Centre des congrès d'Ottawa, les deux Musées bénéficient d'une exceptionnelle occasion à court terme. La SMCC a agi diligemment pour augmenter ses ventes et accroître ses efforts de marketing au niveau de la location de salles et des services connexes. Au cours des prochaines années, ces activités de location contribueront à la viabilité

financière de la Société en plus de donner la chance à des milliers de visiteurs du Canada et d'ailleurs de découvrir les installations des deux Musées.

Compte tenu de l'actuelle situation économique et du marché du tourisme, la SMCC anticipe de plus faibles taux de fréquentation pour plusieurs années à venir. En conséquence, les recettes provenant des droits d'entrée, des Boutiques, des services alimentaires et du stationnement diminueront au cours de la période de planification. Tel que mentionné précédemment, cette diminution, causée par des facteurs économiques externes, sera partiellement compensée par l'augmentation des recettes de location et la nouvelle stratégie des droits d'entrée.

### **Revenu d'apport**

La Société a développé un réseau de donateurs qui s'intéressent aux programmes et aux activités des Musées. Les sommes récoltées ont facilité les acquisitions par le biais du Fonds de la collection nationale et ont également contribué aux programmes publics destinés à la jeunesse. Les Musées cherchent également à attirer des partenariats commerciaux qui fournissent un soutien financier direct et un appui non financier.

La Société fait face à une vive concurrence de la part des universités et des hôpitaux en matière de dons philanthropiques. De plus, la taille très limitée de la communauté d'affaires et des fortunes personnelles dans la région de la capitale nationale est contraignante par rapport à des villes comme Toronto, Montréal et Calgary. Cette situation est renforcée par l'opinion largement répandue que le gouvernement fédéral devrait financer ses propres activités. La récession, qui a émergé en 2008, compromettra sérieusement la capacité des donateurs de maintenir leur niveau de soutien et affectera les progrès dans ce domaine. Les récentes réformes du gouvernement relativement aux politiques fiscales, conçues pour stimuler la philanthropie, pourraient toutefois éventuellement avoir un effet positif sur la Société.

### **4.2.5. Accès national**

La Société continue d'élargir l'accès national et international à ses expositions, ses collections et son expertise professionnelle. Au cours de la période de planification, 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 rejoindre de plus larges auditoires, et accroître ses activités d'édition. Ces activités nouvelles et élargies nécessitent des sources de financement stable et la réaffectation de ressources humaines spécialisées. La Division des expositions et programmes a été réorganisée, et une nouvelle division, misant spécifiquement sur les expositions itinérantes à travers le Canada et le monde, a été créée. Cette nouvelle division accordera une plus grande attention à accroître le rayonnement du Musée par la production d'un plus grand nombre d'expositions de petite et moyenne taille.

Des activités nationales de publicité et de promotion ont également commencé à supplémer la responsabilité première des musées d'accueil, qui font la promotion des expositions dans leur établissement.

### **4.2.6. Rétention du personnel et relève**

Une modeste réserve de personnel muséal spécialisé et une main-d'œuvre locale vieillissante soulèvent des défis lorsqu'il est question de recrutement et de rétention du personnel. Cette difficulté est exacerbée par la concurrence de la fonction publique fédérale qui connaît également une augmentation des départs à la retraite et de la rotation du personnel. 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, on retrouve 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**

Puisque l'espace de l'édifice de la Muséologie est utilisé à pleine capacité, le MCC cherche des moyens d'accroître sa capacité d'entreposage. La Société étudie la possibilité de rénover les salles d'entreposage des collections pour les doter de rayonnages compacts à haute densité, semblables à ceux dont est pourvu le MCG. Elle reconfigure également l'espace de collection pour permettre l'entreposage sur le site du MCC dans un plan de rénovation pluriannuel.

#### **4.2.8. Renouvellement des immobilisations**

L'édifice du MCC (connu sous le nom de parc Laurier) est ouvert au public depuis 20 ans et montre des signes de vieillissement. Au cours de cette période de planification, des travaux majeurs de réparation et d'entretien seront effectués à cet édifice public.

Depuis un certain temps, les immobilisations nécessitent des réparations dont les coûts dépassent considérablement la capacité financière de la Société. Bien que certaines réparations importantes aient été effectuées dans les dernières années, la majorité des travaux ont dû attendre une initiative gouvernementale visant l'entretien des infrastructures fédérales. L'annonce du 4 décembre 2006 concernant le financement destiné à la réparation des immobilisations, de même que le supplément de financement accordé par le gouvernement canadien dans le Budget 2008, représentent un important investissement public pour répondre aux besoins urgents des infrastructures. Ce financement supplémentaire combiné de près de 30 millions de dollars sur sept exercices financiers permettra aux Musées de rattraper de façon appréciable les travaux d'entretien en retard et de répondre aux besoins les plus pressants. Toutefois, les besoins des immobilisations ressurgiront comme un défi permanent au-delà de la période de planification lorsque ce financement supplémentaire cessera. La Société a évalué que son budget actuel de 3 millions de dollars pour la réparation des immobilisations doit passer à 6 millions de dollars pour répondre convenablement aux besoins des installations vieillissantes du MCC et pour entretenir les installations fortement utilisées du MCG.

#### **4.2.9. Financement des impôts et services**

Le mode de financement de la SMCC ne comprend aucune protection contre l'inflation pour les services essentiels tels que le chauffage, l'éclairage, les impôts fonciers (PERI) et la sécurité. La Société a réalisé d'importantes économies en améliorant ses pratiques au niveau de la conservation de l'énergie et en adoptant des pratiques génératrices d'économies de main d'œuvre. Elle a également imparti à des fournisseurs du secteur privé plusieurs éléments extérieurs à ses activités de base, par exemple la sécurité et l'entretien, ainsi que l'exploitation. Ces contrats ne sont pas à l'abri de l'inflation. En revanche, si ces travaux étaient assurés par du personnel muséal, les augmentations en coûts de main-d'œuvre consenties dans le cadre de négociations collectives seraient compensées par le Conseil du Trésor. Il en résulte que la SMCC est actuellement soumise à une importante pression financière. La Société continuera de rechercher une solution à long terme concernant la 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 la période de planification pourraient comprendre des conflits de travail découlant des négociations de contrats, des mécontentements avec des fournisseurs privés de services, des pandémies, des soulèvements civils et d'importantes perturbations atmosphériques. La Société a des plans d'urgence pour affronter ces risques potentiels.

# 5

## RÉSULTATS CLÉS, STRATÉGIES, INDICATEURS DE RENDEMENT ET MESURES DE RENDEMENT POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION, ET RENDEMENT ANTÉRIEUR ET OBJECTIFS DE RENDEMENT FUTUR

Le cadre financier de la Société est énoncé dans son architecture des activités de programme. Les tableaux ci-dessous décrivent les objectifs de la Société pour chaque activité de programme. De plus, les stratégies, les indicateurs et les mesures sont exposés pour chaque objectif. Les activités de programme sont conceptuellement liées aux orientations stratégiques mentionnées précédemment (section 3.4). Au cours de la prochaine période de planification, la SMCC s'engagera à développer davantage son cadre de mesure du rendement afin d'améliorer ses rapports sur les objectifs.

### 5.1. ACTIVITÉ DE PROGRAMME 1 : COLLECTION ET RECHERCHE

**Résultat attendu :** La Société acquiert, préserve, effectue des recherches et documente l'histoire humaine, sociale, militaire et politique de façon à refléter et présenter le patrimoine du Canada et permettre une compréhension de l'histoire et de l'identité du Canada.

**Orientation stratégique du Conseil :** Excellence et pertinence muséologiques; présenter les Musées aux Canadiens.

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

Résultats clés	Stratégies	Objectifs	Mesures de résultats clés
Les collections nationales d'histoire humaine, sociale, culturelle, militaire et politique reflètent le 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"><li>Acquérir et prêter des artefacts qui sont représentatifs du Canada (et du monde par rapport au Canada).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Les activités d'acquisition et de conservation reflètent le Canada et supportent la représentativité de la collection.</li><li>Des recherches, des études et des analyses sont entreprises de façon à assurer la compréhension de la collection et du Canada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>L'évaluation des nouvelles acquisitions (importance, contexte historique, nombres).</li><li>Les recherches, projets, études et analyses des collections.</li><li>Le nombre de prêts (sortants et entrants).</li></ul>

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

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

## RENDEMENT RÉCENT ET OBJECTIFS DE RENDEMENT FUTUR

### 5.1.1. Collections

L'entretien, l'étude, l'interprétation et le développement des collections d'histoire humaine sont au cœur du mandat de la SMCC. Constituant un service essentiel au pays, ces tâches génèrent un patrimoine documentant l'histoire du Canada. La collection nationale comprend environ quatre millions d'objets, dont des artefacts en trois dimensions, des archives historiques (textuelles, photographiques et audiovisuelles), des œuvres d'art et des livres. Les collections se développent grâce au travail des conservateurs de la recherche (MCC) et des gestionnaires de collection (MCG) qui reçoivent les dons et les documentent, effectuent du travail sur le terrain menant à la récupération d'artefacts et à la production de photographies et d'enregistrements audiovisuels, et acquièrent des objets dans le cadre de leurs recherches. Ces collections sont gérées et rendues accessibles par des professionnels de la conservation, de la gestion des collections, de la bibliothéconomie et des archives.

Au MCC, en 2009-2010, quelque 167 lots d'acquisition individuels, soit plus de 3 585 nouveaux artefacts, ont été reçus dans la collection nationale. Quelques exemples : le masque porté en 1959 par Jacques Plante, le gardien de but du Canadien de Montréal, et l'estampe inuite *Chaman révélé*, une reprise moderne de la légende traditionnelle de Kiviuk, un héros errant éternellement, par l'artiste émergente de Cape Dorset Ningeokuluk Teevee.

Un certain nombre de nouvelles acquisitions a été ajouté aux collections du MCG. Celles-ci comprennent des documents et des photographies, des armes et de l'équipement militaire, des uniformes et des vêtements, des œuvres d'art et des ensembles de médailles, parmi lesquelles la Croix de Victoria remise au lieutenant-colonel Robert Shankland pour sa contribution à la bataille de Passchendaele. Le Musée canadien de la guerre a également eu la chance d'acquérir une collection de médailles et de documents d'archives appartenant au sous-officier breveté de 2<sup>e</sup> classe Walter Leja, du Corps royal du génie canadien, qui s'est mérité la médaille George pour ses actes lors des bombardements du FLQ dans les années 1960. Ces acquisitions ont aussi inclus divers documents d'archives liés à la longue présence canadienne avec les Nations Unies à Chypre, et des photos rares liées au NCSM *Canada*, à l'explosion d'Halifax, et aux opérations par convoi de la Première Guerre mondiale.

De 2010 à 2014, les chercheurs du MCC poursuivront des initiatives de recherche visant à compléter les collections existantes, à développer d'importants thèmes nouveaux ou sous-représentés, et à garantir la diversité et la représentativité de la collection nationale. Le MCC continuera également de favoriser des relations novatrices afin d'acquérir des artefacts et des documents de recherche.

Au cours de la période de planification, le principal centre d'intérêt des collections du MCG demeurera l'étude de l'histoire militaire du Canada dans tous ses aspects, et l'utilisation des collections pour promouvoir la compréhension publique du passé militaire du Canada dans ses dimensions personnelle, nationale et internationale. Les gestionnaires des collections du MCG poursuivront deux priorités essentielles concernant les acquisitions : répondre aux exigences des plans des Expositions et programmes, et combler les carences de la collection nationale. Ces lacunes s'observent plus particulièrement dans les domaines suivants : la période antérieure à la Confédération, la guerre froide, les Forces canadiennes contemporaines, l'évolution de la technologie militaire canadienne, les femmes et la guerre, les mouvements pacifistes et de protestation, et l'histoire politique et sociale de l'expérience militaire canadienne. Le Musée canadien de la guerre continuera de développer des relations avec le ministère de la Défense nationale et ses 67 musées des Forces canadiennes. Le personnel des collections du MCG continuera de fournir une expertise tant nationale qu'internationale à des musées et des institutions disposant de collections comparables.

Les prêts accordés à des musées et institutions de toutes les régions du Canada et de l'étranger témoignent de la richesse de la collection nationale et de la collaboration avec d'autres musées. 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 long terme. Ces partenariats dynamiques rendent les collections nationales accessibles aux Canadiens et aux gens de partout dans le monde.

#### OBJETS PRÊTÉS À D'AUTRES MUSÉES (TOTAL SMCC)

	2008-2009 Réel	2009-2010 Prévision	2009-2010 Attendu	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision	2014-2015 Prévision
Nombre d'artefacts de la SMCC prêtés	532	672	625	715	914	940	967	995
Nombre d'emprunteurs	98	93	75	86	111	115	119	123

Ces données comprennent aussi les renouvellements projetés.

Les deux Musées ont réalisé récemment des examens détaillés de leurs procédures de gestion des collections, lesquels ont mené à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique

d'entreprise améliorée et cohérente. Des progrès significatifs ont été réalisés au cours de la dernière année pour déterminer les renseignements et les processus de base afin d'améliorer la reddition et la gestion de l'actif dans l'avenir.

### **5.1.2. Recherche**

La Société s'efforce de faire en sorte que sa capacité de recherche demeure solide et ciblée. De nombreux partenariats sont développés pour que le travail soit réalisé en collaboration et de façon efficace. La recherche enrichit la base de connaissances des Musées et est diffusée dans des expositions, des publications, des conférences, des livres savants et des livres à l'intention du grand public, ainsi que par d'autres programmes.

Les événements militaires contemporains sont étudiés et documentés, et leurs artefacts sont acquis et conservés de sorte de fournir une base solide aux recherches futures, à l'interprétation et à la compréhension du public. Par exemple, l'implication militaire canadienne dans les Balkans, au Moyen-Orient et en Afghanistan a récemment ouvert la voie à une exposition majeure, à plusieurs programmes publics, à des relations très productives avec des partenaires militaires et civils, à une exposition itinérante et à des acquisitions majeures d'objets historiques, d'histoires orales, de documents, de photographies et de vidéos.

Les conservateurs du MCC travaillent avec diverses communautés à générer, préserver et partager de nouvelles connaissances sur la culture, l'histoire et l'art contemporain autochtones. L'expérience et les traditions culturelles de communautés ethniques non autochtones du Canada, et la culture populaire et expressive des Canadiens en général, sont également d'importants thèmes de recherche. Dans le cadre de leurs recherches, les conservateurs enrichissent la collection du Musée d'objets historiques, d'art contemporain, d'art populaire, de récits, de musique et d'enregistrements audiovisuels, de même que de documents. Au moyen de la numérisation, de balados et d'autres technologies novatrices, le Musée partage ses collections et les résultats de ses recherches tant au Canada qu'à l'étranger.

### **5.1.3. Bibliothèque et Archives**

À la SMCC, Bibliothèque et Archives englobe BASD (Bibliothèque, Archives et Services de documentation) au MCC et le CRHM (Centre de recherche sur l'histoire militaire) au MCG.

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.

Au cours de la période de planification, BASD améliorera sa capacité de partage de l'information pour mieux répondre aux besoins de ses clients en plus de créer des outils de recherche électronique améliorés en EAD (Encoded Archival Description). Grâce aux nouveaux outils, il deviendra plus facile pour les utilisateurs de repérer l'information pertinente. Cette approche exhaustive permettra également aux Archives de partager l'information avec d'autres centres d'archives ailleurs dans le monde. La Bibliothèque fournit également des services de référence en ligne et elle participe activement aux programmes de prêts entre bibliothèques, tant à l'échelle nationale qu'internationale, pour les usagers qui ne sont pas en mesure de consulter 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, et les lacunes sont comblées avec diligence. Au cours de la période de planification, le CRHM s'emploiera à développer un centre de pointe en matière de recherche sur

l'histoire militaire canadienne. Les gestes posés à cet égard comprennent la poursuite de la mise en œuvre d'une stratégie d'acquisitions ciblées pour la collection de la bibliothèque, la production, la traduction et la numérisation d'outils de recherches archivistiques, et une visibilité publique accrue du travail et des possessions de l'unité.

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

## 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 points de vue narratifs sur l'histoire du Canada.

- **Autochtone** : Le MCC est le plus important musée au Canada en matière d'histoire et de patrimoine autochtone 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 la galerie du MCG qui porte sur la période antérieure à 1885;
- **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 travers toutes les époques;
- **Biographique** : Les deux Musées insistent sur les individus, la biographie et les expériences personnelles dans les expositions permanentes, mais la salle des personnalités canadiennes novatrice du MCC présente un regroupement régulièrement renouvelé de plusieurs des personnalités les plus influentes du Canada;
- **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 Canada. 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 de grande taille.

Chacun de ces points de vue s'adresse à un vaste public général tout en étant susceptible de capter l'intérêt de nouveaux publics et de lancer des initiatives de programmation publique ciblée. Les expositions servent de tremplin à une large gamme d'événements, d'expériences des visiteurs et d'initiatives pédagogiques. Elles sont mises à jour ou renouvelées régulièrement avec des éléments de programmation novateurs, des artefacts récemment acquis ou des documents découlant de nouvelles recherches.

#### *Expositions permanentes du MCC*

- **Grande Galerie** – Au cours de la dernière période de planification, le travail s'est poursuivi sur l'élaboration d'un récit culturel unificateur pour l'intérieur de la Grande Galerie du MCC, ce qui fut appuyé par des consultations avec des Autochtones. Ces efforts se poursuivront en 2010-2011.
- **Salle du Canada** – Au cours de la dernière période de planification, le renouvellement de la salle du Canada s'est poursuivi pour s'assurer de l'intérêt et du plaisir autant de ceux qui la visitent pour la première fois que de ceux qui y reviennent. Parmi les travaux supplémentaires entrepris dans la salle du Canada figurent l'installation d'un poste informatique présentant les Minutes Historica sur l'histoire de l'Ontario. Le travail en cours sur la standardisation des textes procurera une plus grande uniformité et une meilleure compréhension aux visiteurs.
- **Tête-à-tête – La salle des personnalités canadiennes** – Le MCC prévoit procéder à la rotation de plusieurs personnalités tous les deux ans. La première rotation, actuellement au stade de la planification, permettra d'ajouter sir William Logan, le premier directeur de la Commission archéologique du Canada. Ce module remplacera celui sur Jules Timmins, et son installation est prévue en mars 2010.

- **Musée canadien de la poste** – Le Musée canadien de la poste sera renouvelé et sa réouverture est prévue pour 2012, sous le nom de *Musée canadien de la poste et des Communications*. Il aura alors le mandat accru de présenter les conséquences des communications sur l'histoire canadienne et mondiale.
- **Musée canadien des enfants** – Au cours de la prochaine période de planification, le Musée canadien des enfants se concentrera sur les évaluations de la satisfaction des visiteurs et sur la modernisation des plus anciennes installations.

### **Expositions permanentes du MCG**

- **Les galeries consacrées à l'expérience canadienne** – Au cours de la prochaine période de planification, de nouveaux éléments sur les affrontements Birmanie-Inde pendant la Seconde Guerre mondiale et un module entier sur la mission de paix à Chypre en 1974 seront installés.
- **La galerie LeBreton** – De nombreux objets additionnels, dont plusieurs nouvelles acquisitions, seront installés, et les vitrines de la galerie LeBreton seront mises à jour de façon régulière. Celle-ci sera étayée par l'ajout d'un fourgon d'alimentation d'urgence Fordson entièrement restauré et d'autres acquisitions récentes, dont un sonar à immersion variable (VDS) acquis récemment de la Marine canadienne. Les travaux seront consacrés notamment au front intérieur pendant la Première Guerre mondiale, aux relations Japonais-Canadiens, à plusieurs missions de paix pendant les années 1990, et à l'ajout de textes et de matériel interprétatif dans la galerie LeBreton.

### **Expositions spéciales**

Les expositions spéciales (ou temporaires) sont un moyen important par lequel les Musées peuvent partager 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 développent des questions non abordées, ou qui ne le sont que superficiellement, dans les salles permanentes. Elles ont aussi le mandat spécifique d'aborder des sujets généraux, internationaux et non canadiens. Elles explorent également des sujets non traditionnels, proposent une diversité d'expériences muséales et rejoignent 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 de tout le Canada ayant un intérêt particulier pour le sujet. Parmi les projets récents conçus en collaboration avec d'autres institutions canadiennes, mentionnons les expositions **L'Expédition canadienne dans l'Arctique** et **Profit et ambition – La traite des fourrures au Canada, 1779-1821**. Celle-ci a été créée en collaboration avec Bibliothèque et Archives Canada, l'Université McGill et la Compagnie de la Baie d'Hudson. La SMCC continuera d'établir des partenariats importants avec des institutions muséales; il s'agit d'une priorité stratégique.

En 2009-2010, la Société a présenté 19 expositions dans ses deux Musées de la région de la capitale nationale qui ont reflété un large éventail de contenus, d'intérêts des visiteurs et de styles d'apprentissage. Au MCC, **Créatures légendaires – Dragons, licornes et sirènes**, par exemple, a attiré les enfants, les familles et les groupes intergénérationnels, comme l'ont fait plusieurs produits créatifs du Musée des enfants. **Les timbres de Sa Majesté et Profit et ambition – La traite des fourrures au Canada, 1779-1821**, quant à elles, ont été bâties à partir d'objets et de connaissances historiques. Au MCG, **Camouflage** a intégré l'histoire

militaire et la culture populaire pour plaire à des publics nouveaux et non traditionnels par une exposition profondément imprégnée de la culture matérielle militaire.

### ***Expositions spéciales à venir***

Les expositions spéciales du MCC prévues pour la prochaine période de planification incluent :

- **Le Cheval** (mai 2010 à octobre 2010) – Cette exposition, créée en partenariat avec l’American Museum of Natural History, porte sur la relation profonde entre le cheval et les humains, et présentera de spectaculaires découvertes archéologiques, des fossiles, des modèles biomécaniques, des œuvres d’art tant anciennes que contemporaines, et des objets culturels du monde entier. Elle présentera aussi des vidéos ainsi que des éléments interactifs et tactiles tels que des moulages pouvant être touchés.
- **L’Expédition canadienne dans l’Arctique** (novembre 2010 à septembre 2011) – Cette exposition de 300 artefacts porte sur l’Expédition canadienne dans l’Arctique de 1913-1918 et puise dans la riche collection d’objets de l’Arctique du MCC, dont plusieurs n’ont jamais été exposés. L’exposition raconte l’histoire de cette expédition exceptionnelle, des gens, des aventures, des découvertes et des résultats culturels et scientifiques, et de son incidence sur la science canadienne, la culture et les habitants du Nord et leurs communautés.

Les expositions spéciales du MCG prévues pour la prochaine période de planification incluent :

- **La Marine canadienne dans l’art** (février 2011 à mai 2011) – Cette sélection thématique d’œuvres d’art montre la diversité des rôles, des lieux et des émotions liés à l’expérience maritime canadienne des 100 dernières années.
- **Les guerres de 1812** (novembre 2010 à septembre 2011) – Une exposition à l’occasion du bicentenaire de l’un des plus importants conflits militaires du Canada, le dernier entre la Grande-Bretagne (Canada) et les États-Unis. Une plus petite version itinérante sera aussi conçue avec plusieurs partenaires canadiens.

### ***Expositions itinérantes***

Les expositions organisées par le MCC et le MCG présentées aux Canadiens de tout le pays, assurent un lien vital avec les collections nationales et le savoir créé dans les Musées. Le mandat du *Programme des expositions itinérantes* consiste à partager les expositions et les collections avec le plus grand nombre de Canadiens possible à un coût raisonnable. À cette fin, la Société a établi des partenariats qui ont rendu possible la mise en tournée de six expositions itinérantes canadiennes supplémentaires, à des coûts subventionnés par la SMCC pour les rendre plus abordables pour les établissements emprunteurs. En tout, 29 sites ont présenté des expositions de la SMCC.

En 2009-2010, le programme a supervisé la tournée de 15 expositions au pays et à l’étranger, un nombre considérable. Au moins 350 000 personnes ont pu voir une exposition de la SMCC à l’extérieur de la région de la capitale nationale. La publicité et la visibilité générées par ce programme en rejoignent un plus grand nombre encore.

La Société est également active au niveau international. Le MCC a présenté **Les Premiers Peuples du Canada – Collection exceptionnelle du Musée canadien des civilisations** à Hanovre (Allemagne) et à Osaka (Japon). Le Musée canadien des enfants a présenté **TOP SECRET – Opération jouets** à Houston, Memphis, Brooklyn et Boston. Ces deux expositions ont été largement acclamées tant au Canada qu’à l’étranger. En partenariat avec la Maison du Canada à Londres (Angleterre), l’activité du MCG fut fondée sur la base de données du Musée

sur la Première Guerre mondiale, qui vient d'être achevée, et sur l'exposition **Les tranchées**. Les dirigeants du Musées ont participé à une cérémonie commémorative historique des Canadiens morts à la guerre en compagnie de Sa Majesté la Reine et de hauts fonctionnaires canadiens et britanniques.

#### EXPOSITIONS ITINÉRANTES (TOTAL SMCC)

	2008-2009 Réel	2009-2010 Prévision	2009-2010 Attendu	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision	2014-2015 Prévision
Nombre d'expositions	16	18	15	16	16	18	20	20
Sites au Canada	18	27	26	18	28	30	30	35
Sites à l'étranger	7	7	6	3	3	5	7	6
Nombre de visiteurs	400 797	350 000	300 000	150 000	250 000	200 000	400 000	400 000

#### *Expositions itinérantes – Exemples MCC*

- **« Rocket » Richard – Une légende, un héritage** (février à mai 2010) – Exposition sur la vie et la carrière de Maurice « Rocket » Richard, l'un des plus grands héros du sport au Canada. On peut y voir la collection Maurice Richard acquise par la SMCC en 2002.
- **Des lieux à respecter** (janvier à mars 2010) – Une exposition de photographies de paysages, de lieux sacrés et d'*inuksuit* de l'Arctique, prises par Norman Hallenday.
- **Vent qui joue, vent qui peine – Girouettes et vire-vents** (juin à septembre 2010) – Une exposition de girouettes et de vire-vents. Ces emblèmes chevronnés de l'art populaire ont été réalisés dans un esprit de beauté et de plaisir. Présentée pour la première fois à l'aéroport international de Toronto.

#### *Expositions itinérantes – Exemples MCG*

- **Sur le vif – Art militaire de la Corée à l'Afghanistan** (décembre 2010 à février 2011) – Cette exposition met à l'honneur l'art militaire canadien depuis 1945 et explore l'évolution de ce qu'on pourrait considérer comme un art plus documentaire et intentionnel vers des styles que l'on pourrait dire plus expressifs, plus portés à l'interprétation.
- **Afghanistan – Chroniques d'une guerre** (février 2011 à mai 2011) – Cette exposition, créée par le MCG, donne un aperçu de la participation du Canada à la « guerre contre le terrorisme » et, par le biais de récits personnels, à la reconstruction d'un pays qui lutte pour la paix.

#### 5.2.2. Programmes

Les programmes publics cherchent à offrir une perspective plus large ou spécialisée des thèmes ou 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 spécifiques contribue à sensibiliser davantage les visiteurs à l'exposition et à la collection de même qu'à accroître l'intérêt marketing et médiatique. L'objectif des programmes publics est de diffuser les connaissances, de créer une expérience complète pour le visiteur, ainsi que d'appuyer et de compléter d'autres fonctions des Musées.

Voici quelques exemples de programmes :

- Démonstrations d'artisans, spectacles, films, conférences, lancements de livres, foires, évènements saisonniers, dégustations de mets et de vins;
- Activités familiales et programmes interactifs, de même que fêtes thématiques et fêtes en pyjama au Musée canadien des enfants et au Musée canadien de la guerre;
- Activités spéciales dans le cadre d'anniversaires importants, de célébrations culturelles, de festivals, de la fête du Canada et des vacances scolaires;
- Développement continu de programmes pour les écoles et les familles;
- Programmes pour adultes explorant plus en détail le contenu historique, notamment par des causeries, des conférences et des colloques de développement professionnel; et
- Visites guidées, lesquelles demeurent l'une des activités de programme les plus actives.

Les programmes fondés sur les cursus scolaires sont conçus afin d'appuyer les enseignants dans leurs efforts pour offrir des occasions d'apprentissage de compétences, de résolution de problèmes et d'apprentissage créatif, et suivent de près les programmes scolaires 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, qui peuvent prendre des années à concevoir, sont ajoutés régulièrement. Le plus récent module, *Tête-à-tête – La salle des personnalités canadiennes*, qui porte sur le patrimoine canadien et la citoyenneté, a été créé à l'intention d'un public national d'élèves et d'enseignants de la 6<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année.

Le MCC développe actuellement deux nouveaux modules pour la salle du Canada et la salle des Premiers Peuples. *La salle du Canada en salle de classe* et *La salle des Premiers Peuples en salle de classe* seront des ressources éducatives proposant des plans de leçons aux enseignants et leur suggérant des activités destinées aux élèves du 2<sup>e</sup> cycle à la 5<sup>e</sup> secondaire / de la 3<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année. Le Musée canadien de la guerre a conçu et lancé deux initiatives majeures par l'entremise du programme Culture canadienne en ligne, soit *Le Canada et la Première Guerre mondiale* et *La Marine du Canada*. Ces modules Web proposent une exploration d'érudition en profondeur de même que du matériel pédagogique et des outils didactiques destinés aux élèves et aux enseignants de l'ensemble du pays. Le MCG élabore des plans pour souligner le bicentenaire de la guerre de 1812 et le 100<sup>e</sup> anniversaire de la fin de la Première Guerre mondiale.

#### PROGRAMMES ÉDUCATIFS (TOTAL SMCC)

	2008-2009 Réel	2009-2010 Prévision	2009-2010 Réel*	2010-2011 Prévision*	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision	2014-2015 Prévision
Nombre de programmes et de visites	3 657**	3 700	1 850	3 145	3 350	3 350	3 350	3 350
Nombre de participants	115 075	117 400	58 700	99 790	117 400	117 400	117 400	117 400

\*4 mois seulement. \*Les chiffres réels pour 2009-2010 et prévus pour 2010-2011 reflètent le boycottage des enseignants syndiqués pendant la grève.

\*\*Programmes scolaires seulement; ne comprend pas les visites guidées.

Les programmes de bénévoles sont importants pour la réalisation du mandat de la Société de diffuser les connaissances et de favoriser l'appréciation. Témoins de l'histoire, un très populaire programme du MCG, permet aux visiteurs d'échanger avec des anciens combattants et d'autres

bénévoles possédant une connaissance directe de l'histoire. Ces initiatives se poursuivront et l'accent sera mis sur la qualité du service et de l'interprétation. Le Programme d'interprètes bénévoles (PIB) et le Programme des jeunes bénévoles enrichissent également l'expérience des visiteurs en leur donnant la possibilité d'interagir, d'explorer les thèmes d'une exposition et d'utiliser diverses approches et styles d'apprentissage. L'accroissement du nombre de bénévoles constitue une priorité permanente.

### ÉVÈNEMENTS ET ACTIVITÉS (TOTAL SMCC)

	2008-2009 Réel	2009-2010 Prévision	2009-2010 Réel*	2010-2011 Prévision**	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision	2014-2015 Prévision
Nombre d'événements/ activités	1 603	1 675	1 173	1 424	1 508	1 675	1 675	1 675
Nombre de participants	170 589	174 000	121 800	147 900	156 600	174 000	174 000	174 000

\*4 mois seulement.

\*\*Le rendement futur prévu a été révisé afin de tenir compte du nouveau Centre des congrès agrandi et de la modernisation du Musée de la nature.

Une grande attention est accordée à la création d'alliances par le biais d'événements et d'initiatives de partenariats. Chaque année, les Musées s'impliquent davantage dans ce type de partenariats. En 2009-2010, la SMCC a coordonné plus de 75 événements de partenariats et protocolaires avec diverses organisations. Ces événements permettent à la Société de rejoindre un plus grand nombre de communautés et de nouveaux publics cibles, et donc d'attirer davantage d'individus dans les Musées et d'augmenter leur visibilité. Au cours d'une année moyenne, le MCC est notamment l'hôte des prix Génie, des Prix de musique folk canadienne, de cérémonies de citoyenneté et du dîner de la Tribune de la presse parlementaire. Au cours d'une année moyenne, le MCG accueille quant à lui la cérémonie de passation de commandement COMSOCAN, le départ de la marche de Nimègue et les célébrations de la journée d'ANZAC. En moyenne, les événements annuels de partenariats attirent environ 15 000 visiteurs au MCC et 5 000 au MCG.

Un important critère de planification pour les événements et les activités consiste à développer 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, pour contribuer à accroître la compréhension de l'histoire chez les Canadiens. En février 2009, subventionné par la Donner Foundation, le MCG a organisé et accueilli une conférence d'une journée intitulée « Le difficile est-il important? Les musées canadiens et la recherche des valeurs sociales », qui a rassemblé des spécialistes d'institutions publiques canadiennes et américaines dans le but d'explorer et de discuter de la présentation de sujets difficiles et contestés dans le contexte muséal. En avril, également subventionné par la Donner Foundation, le MCG a été l'hôte d'un événement public d'une journée, « Une guerre des mots. Les grands débats de l'histoire militaire du Canada », lequel a rassemblé des éminents historiens, professeurs d'université et spécialistes militaires pour un débat informé et des discussions sur les principaux moments, sujets et personnalités de l'histoire du Canada.

De nombreuses communautés culturelles participent à la planification et à la mise en œuvre de programmes publics au MCC. La communauté culturelle des Canadiens d'origine mexicaine et l'ambassade du Mexique ont collaboré à l'événement annuel du Jour des morts. La fête des Lumières a été célébrée selon les traditions chinoises, juives, est-asiatiques, caribéennes et thaïlandaises. Un partenariat avec Opera Lyra Ottawa a permis d'introduire les enfants au monde

de l'opéra avec des extraits de *Les Musiciens de Brême*. Des Canadiens de plusieurs origines culturelles ont participé à la préparation et à la présentation de programmes annuels. Des membres des communautés mexicaines, est-asiatiques, afghanes, coréennes, philippines, vietnamiennes et indonésiennes ont fait des démonstrations de danse, de manipulation de marionnettes, de cuisine et de jeux traditionnels.

### 5.2.3. Publications

L'édition est un outil essentiel lorsqu'il est question de communiquer les résultats des recherches et de faire connaître les expositions. Par ses programmes internes d'édition et de coédition, la SMCC diffuse de l'information relative à ses disciplines de recherche et à ses expositions. En 2009-2010, quatre nouveaux titres et deux réimpressions ont été publiés.

#### PUBLICATIONS (TOTAL SMCC)

	2008-2009 Réal	2009-2010 Prévision	2009-2010 Attendu	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision	2014-2015 Prévision
Publications imprimées	3	15	6	10	9	10	10	10
Articles et études	4	8	8	10	10	10	10	10

N.B. : Les publications énumérées ici sont celles qui ont été publiées, financées ou autrement soutenues par la SMCC. Les publications électroniques ne sont actuellement pas incluses.

Par le biais de publications savantes ou spécialisées et de présentations, la SMCC encourage les chercheurs à partager avec la communauté académique et le grand public les résultats des recherches que le soutien de la SMCC leur permet de réaliser. Au cours de l'exercice financier 2010-2011, une attention particulière sera accordée à favoriser de telles occasions de partage.

Au cours de la prochaine période de planification, la Société réorganisera sa collection *Mercure*, mettra en ligne certains de ses contenus, et élaborera une stratégie marketing visant à disséminer et partager les résultats des recherches au sein des publics cibles du Canada et de l'étranger.

### 5.2.4. Communications

La SMCC partage son savoir muséologique et son expertise et répond tous les ans à un grand nombre de demandes de professionnels de musées du Canada et de l'étranger. Les questions portent sur des sujets tels que la façon de lancer un musée pour enfants, les moyens d'élaborer une programmation publique efficace et la manière de gérer une collection d'artefacts. Cette année, des délégations sont venues du Musée du Louvre de Paris (France), du National Maritime Museum de Sydney (Australie), de l'Australian Museum de Sydney (Australie), du Musée des Confluences de Lyon (France), et du Musée national d'Afghanistan à Kaboul (Afghanistan).

Des visites et des présentations dans les réserves des collections, les laboratoires de conservation et d'autres lieux « dans les coulisses » mettent le travail de la Société au premier plan pour des missions diplomatiques, des sorties pédagogiques de niveaux universitaire, collégial et secondaire, des professionnels de la recherche et d'autres professionnels des musées, de même que de nombreux groupes autochtones et d'anciens combattants de toutes les régions du Canada et du monde. Au cours des quatre premiers mois de 2009-2010, il y a eu plus de 80 de ces visites.

Par le biais de ses programmes de visites de dignitaires, la Société offre des visites et des visites guidées à des chefs d'État, des représentants gouvernementaux, des délégations internationales, des ambassades et d'autres organisations nationales et internationales. Chaque année, la SMCC coordonne environ 260 de ces visites.

Chaque année, la SMCC entreprend un certain nombre d'activités de diffusion externe visant des groupes spécifiques tels que les éducateurs, les philatélistes, les Guides et les Pathfinders, les associations d'éducation de la petite enfance, etc. L'objectif de ces activités est d'informer diverses communautés de la programmation, des services et des approches pédagogiques des Musées. Par exemple, la SMCC participe à des événements régionaux à l'intention des éducateurs pour faire connaître ses services éducatifs aux enseignants et leur faire savoir comment les utiliser. Les Musées établissent également des liens avec un conseil de consultants en éducation pour décrire les services éducatifs offerts. Un plan de diffusion des communications est en cours de conception et sera mis en œuvre pour toutes les expositions présentées au MCC et au MCG. Ce plan identifiera les publics cibles à rejoindre pour améliorer le profil des expositions et attirer des visiteurs aux Musées. La SMCC continuera d'identifier et de rechercher des occasions de se faire connaître par le biais de festivals, de conférences, de sites Web et d'événements.

La Société continue de créer des initiatives novatrices de marketing et d'affaires publiques afin de promouvoir non seulement ses expositions et ses activités commerciales, mais aussi la capacité des Musées en matière de recherche. Un certain nombre d'initiatives de radiotélédiffusion importantes ont été récemment réalisées en collaboration avec des médias partenaires. La Société continuera de participer activement à de telles initiatives.

La Société a récemment lancé un nouveau processus d'évaluation des médias pour déterminer la valeur de l'ensemble de la couverture médiatique imprimée ou diffusée générée par la SMCC. Les données recueillies comprennent la valeur publicitaire (basée sur le coût actuel par média) du contenu rédactionnel.

La couverture continue de montrer deux tendances importantes :

- Les activités, offres et recherches des Musées génèrent une couverture pancanadienne (toutes les provinces et tous les territoires couvrent les initiatives de la SMCC); et
- La SMCC est bien représentée dans tous les types de médias (quotidiens, Internet, télévision, radio, médias communautaires) tant sur une base régionale que nationale.

#### VISIBILITÉ ET PRÉSENCE PAR LE BIAIS DES RELATIONS AVEC LES MÉDIAS (TOTAL DE LA SMCC en millions)

	2008-2009 Réal	2009-2010 Prévision	2009-2010 Attendu	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision	2014-2015 Prévision
Diffusion dans les médias	300	350	450	400	380	330	350	330
Valeur du contenu rédactionnel	14 \$	7 \$	7 \$	7,25 \$	8 \$	7,25 \$	7,25 \$	7,25 \$

La technologie est un outil essentiel pour promouvoir, dans l'ensemble du Canada, la connaissance et l'utilisation des ressources des Musées. À cette fin, la base de données en ligne des dossiers d'artefacts a continué de s'enrichir, avec en moyenne un nouveau champ

ajouté par année à la quantité de données contextuelles par artefact. 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 grandement améliorée grâce à des éléments graphiques plus attrayants et une visualisation plus facile.

La Société a poursuivi sa collaboration fructueuse avec le programme Culture canadienne en ligne (CCE). Au fil des neuf dernières années, le programme a supplémenté le catalogage et la numérisation de la collection d'artefacts et d'archives du MCC. Jusqu'à maintenant, le programme a créé ou mis à jour le nombre sans précédent de 113 101 dossiers d'artefacts et documents d'archives et a rendu accessibles en ligne 96 594 de ces dossiers. Dans sa dernière année (le programme prendra fin en mars 2010), le programme MCC-CCL permettra de terminer le travail de préparation de quatre nouveaux modules Web donnant un aperçu des collections uniques du MCC.

Le site Web de la Société jouit d'une excellente réputation en tant que source fiable d'information faisant autorité sur l'histoire sociale, militaire et humaine du Canada. Les visiteurs du site Web de la Société surpassent désormais 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 de son site vers d'autres sites. Puisque le contenu doit être significativement remodelé pour répondre aux nouvelles normes, le contenu de l'ancien site Web est mis en ligne par étapes. La Société a également adopté un nouveau programme statistique qui a considérablement réduit les rapports d'erreur des engins et moteurs de recherche Web.

En 2009-2010, le Musée virtuel de la Nouvelle-France (MVNF) fut modernisé selon le nouveau design des sites Web de la Société. Une initiative fut aussi entamée pour le MVNF afin de pouvoir déterminer une nouvelle stratégie en développement de contenu. Nous établissons actuellement une équipe de conservateurs qui comprendra à la fois des spécialistes internes et externes afin d'ajouter d'importants contenus au site en 2010-2011. Le site sera aussi remodelé afin de refléter ces améliorations.

#### ACCÈS À INTERNET (TOTAL SMCC)

	2008-2009 Réel	2009-2010 Prévision	2009-2010 Attendu	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision	2014-2015 Prévision
Nombre de visites au site Web	4 651 601	2 800 000	3 200 000	3 400 000	3 450 000	3 500 000	3 550 000	3 600 000
Nombre de pages Web téléchargées	35 803 907	21 000 000	24 000 000	25 000 000	26 000 000	27 000 000	28 000 000	29 000 000

Note : En raison de changements aux formats Web, le nombre de pages consultées est réduit pour la période actuelle.

### 5.3. ACTIVITÉ DE PROGRAMME 3 : GESTION DE LA SOCIÉTÉ

**Résultat attendu :** La Société s'assure que les ressources sont 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 adaptées aux ressources, aux priorités et à l'imputabilité pour faciliter la réalisation de son mandat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que la Société fonctionne de façon efficace et efficiente.</li> <li>Élaborer et mettre en œuvre un cadre de mesure du rendement solide.</li> <li>Maintenir une solide culture de la gestion budgétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les politiques, procédures et systèmes sont en place pour fonctionner de façon efficace et transparente.</li> <li>La mise en œuvre du cadre de mesure du rendement (CMR) progresse.</li> <li>Les prescriptions de la loi sont respectées.</li> <li>Les ressources budgétaires sont allouées de façon à réaliser les priorités.</li> <li>Les comités du Conseil fonctionnent efficacement et en collaboration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Les résultats rapportés au Conseil concernant les activités des Musées.</li> </ul>
La Société maximise ses recettes autonomes par le biais de ses activités commerciales et de collecte de fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter et élargir la base de recettes commerciales de la SMCC.</li> <li>Revoir et prioriser les occasions génératrices de recettes, y compris la collecte de fonds.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les recettes provenant des activités commerciales et de collecte de fonds atteignent les cibles établies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les rapports trimestriels des recettes concernant les activités commerciales, les membres et les activités de collecte de fonds.</li> </ul>
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"> <li>Continuer de gérer un plan de relève actif.</li> <li>Favoriser la formation et le développement professionnel des employés de tous les niveaux.</li> <li>Répondre aux exigences de la loi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les employés disposent des compétences et des outils voulus pour accomplir leurs fonctions.</li> <li>La main d'œuvre est professionnellement compétente et qualifiée.</li> <li>Une gestion efficace et de bonnes relations syndicales.</li> <li>Le rendement des employés est évalué.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le nombre de formations et de perfectionnements offerts aux employés.</li> <li>Le pourcentage d'évaluations du rendement remplies tant au niveau du personnel que de la gestion.</li> <li>Les données sur la dotation de personnel, y compris les cibles particulières (langue, équité, etc.).</li> <li>Les occasions de communication entre la direction et le personnel sur les priorités et les résultats.</li> </ul>

## RENDEMENT RÉCENT ET OBJECTIFS DE RENDEMENT FUTUR

### 5.3.1. Activités génératrices de recettes

#### *Recettes gagnées*

La Société met l'accent sur des façons de supplémenter son 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 confirmé que son rendement était supérieur à celui de tout autre musée national canadien et comparable à celui de musées internationaux. La Société propose des prix concurrentiels sur le marché pour ses produits et services et cherche de nouvelles manières d'améliorer son rendement et d'en tirer parti.

Les taux de fréquentation de 2009-2010, un important indicateur de la valeur des Musées aux yeux des Canadiens, sont demeurés solides malgré un contexte commercial de plus en plus difficile. Ensemble, le MCC et le MCG prévoient recevoir 1,5 million de visiteurs au cours de la période qui vient. Le Musée canadien des civilisations s'attend à accueillir 1,1 million de visiteurs et le Musée canadien de la guerre 400 000 visiteurs.

#### TOTAL DES RECETTES SUR PLACE (TOTAL SMCC)

	2008-2009 Réal	2009-2010 Prévision	2009-2010 Attendu	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision	2014-2015 Prévision
Recettes (000 \$)	13 304	12 777	10 937	12 748	12 739	13 087	13 486	13 579
Nombre de visiteurs (000)	1 709	1 625	1 500	1 550	1 600	1 650	1 700	1 700
Recettes par visiteur (\$)	7,78	7,86	7,29	8,22	7,96	7,93	7,93	7,99

Au cours des dernières années, la Société a adopté une approche orientée vers le client. La Société recueille et analyse les renseignements obtenus dans les sondages effectués auprès des visiteurs, et elle a procédé à une recherche qualitative afin d'identifier et d'attirer de nouveaux publics. Des postes où ils sont invités à réagir et discuter incitent les visiteurs à avoir le dernier mot sur l'histoire qu'on leur a présentée et continuent d'alimenter la recherche sur les visiteurs.

Les opérations de détail enrichissent et complètent l'expérience muséale par des objets souvenir pertinents et de qualité. Les espaces de vente au détail seront consolidés pour assurer un meilleur service et réduire les coûts. La création de nouveaux produits, des initiatives d'octroi de licences et de vente en gros, ainsi que des partenariats continueront à faire la promotion des collections et de la marque des Musées dans tout le Canada et à l'étranger. La Cyberboutique, avec sa plus grande sélection de produits et ses recettes croissantes, continuera de rendre ses collections disponibles aux gens du monde entier.

Le Théâtre IMAX est un solide générateur de recettes pour la Société et l'optimisation de l'installation est essentielle à la viabilité financière de l'institution. La SMCC explorera les nouvelles technologies IMAX actuellement disponibles, dont l'expérience 3D ainsi que des systèmes de projection numérique.

La location de salles constitue une importante source de recettes qui offre aussi aux invités régionaux, nationaux et internationaux l'occasion de participer à des activités des Musées et de se plonger dans l'expérience muséale pendant leurs événements. Depuis la fermeture temporaire du Centre des congrès d'Ottawa, dont la réouverture est prévue en 2011, les recettes découlant de la location de salles ont augmenté de façon significative et devraient demeurer élevées bien après sa réouverture.

Afin d'orienter les ressources et d'améliorer le service à la clientèle, la Société a récemment créé une nouvelle Division des services aux visiteurs qui se concentrera sur la prestation des services de première ligne et la rationalisation des heures d'ouverture pour tenir compte des tendances de fréquentation. La Division simplifiera les catégories de personnel de première ligne, ce qui résultera en un service à la clientèle plus uniforme et économique.

La Société recherche des partenariats pertinents correspondant fortement à son public et souhaite collaborer avec d'autres institutions culturelles à 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 destinations – par exemple Tourisme Ottawa, Tourisme Outaouais, la Commission de la capitale nationale (CCN), la Société des attractions du Québec (SATQ) et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT) – permettent à la SMCC de positionner ses deux Musées en tant qu'attractions incontournables dans la région.

## Revenus d'apport

Un certain nombre d'initiatives philanthropiques et de commandites ont été mises en œuvre pour recueillir des fonds supplémentaires. La Société établit, construit et gère activement des relations professionnelles avec des sociétés, des fondations et des associations.

La campagne du *Fonds de la collection nationale* (FCN), lancée en 2006 dans le but d'amasser 5 millions de dollars sur cinq ans, est une initiative majeure de la Société. Les fonds recueillis permettent aux deux Musées d'acquérir des artefacts qui pourraient autrement disparaître de notre patrimoine national. Cette initiative inclut des activités de collecte de fonds, une campagne annuelle de dons et une grande campagne de dons. Plus de 1,5 million de dollars ont été récoltés jusqu'à maintenant. Étant donné la situation économique actuelle, la Société pense atteindre son objectif d'ici sept ou huit ans plutôt qu'en cinq ans, tel que prévu à l'origine.

Les commandites et le soutien philanthropique pour les expositions temporaires, les collections, la conservation et les programmes éducatifs et publics sont, bien entendu, prioritaires pour les Musées. Au cours de la prochaine période de planification, la SMCC s'emploiera à développer les liens existants tout en suscitant de nouvelles occasions de partenariat.

### ACTIVITÉS DE COLLECTE DE FONDS (TOTAL SMCC, 000 \$)

	2008-2009 Réel	2009-2010 Prévision	2009-2010 Attendu	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision	2014-2015 Prévision
Dons au FCN	244	500	200	400	610	610	610	610
Dons (autres)	290	284	160	225	265	265	265	265
Commandites	539	515	200	300	515	515	515	515
Contributions en nature	382	350	250	200	380	390	400	410
<b>Total</b>	<b>1 455</b>	<b>1 649</b>	<b>810</b>	<b>1 125</b>	<b>1 770</b>	<b>1 780</b>	<b>1 790</b>	<b>1 800</b>

La Société est dotée d'un programme des membres actif avec un certain nombre de plans ciblés répondant aux besoins de ses visiteurs. Sont actuellement membres plus de 4 000 familles, soit plus de 15 000 individus. La SMCC a lancé récemment une catégorie d'adhésion « nationale » pour rejoindre et impliquer les Canadiens de l'extérieur de la région de la capitale nationale. Le programme des membres encourage aussi les dons annuels. De plus, le Théâtre IMAX a récemment lancé un nouveau Club enseignants pour inciter les enseignants à assister à des projections de films éducatifs pour leur plaisir et ensuite organiser une visite scolaire pour leur groupe d'élèves. Cette initiative permet également à la Société de développer une liste de contacts au sein de ce public important.

### NOMBRE DE MEMBRES (TOTAL SMCC)

	2008-2009 Réel	2009-2010 Prévision	2009-2010 Attendu	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision	2014-2015 Prévision
Musée* (toutes catégories)	3 788	3 977	2 324	3 200	4 383	4 602	4 832	5 073
IMAX	3 119	2 600	1 663	3 428	3 673	3 858	4 000	4 200
Enseignants	0	333	190	233	466	500	500	500
<b>Total</b>	<b>6 907</b>	<b>6 910</b>	<b>4 177</b>	<b>6 861</b>	<b>8 522</b>	<b>8 960</b>	<b>9 332</b>	<b>9 773</b>
Total de membres*	14 117	14 823	10 395	15 181	16 342	17 159	18 016	18 916

\*La plupart des catégories de membres famille comptent plus d'un membre.

### 5.3.2. Services de la Société

La SMCC est résolue à garantir de solides bases financières et opérationnelles pour offrir des services muséaux de qualité. Répondant à l'orientation stratégique de son Conseil d'administration, elle intègre la reddition de comptes à sa planification opérationnelle et ses rapports. La SMCC possède à la base une culture de gestion favorisant l'excellence et intégrant des pratiques exemplaires.

La SMCC continuera d'examiner ses programmes et son fonctionnement pour repérer des occasions de mettre en œuvre des systèmes, outils, politiques, procédures et processus plus efficaces, économiques et efficients. Elle utilisera, au besoin, divers moyens de prestation de services et des technologies émergentes pour relever ces défis. La Société travaillera avec des partenaires du secteur privé à la gestion des éléments de son fonctionnement et la réduction de coûts associés. Elle cherchera à établir de nouveaux partenariats qui la soutiendront dans cette tâche.

Les Musées s'efforcent de maintenir un climat de travail sain et productif et de contribuer à l'utilisation de bons systèmes de gestion des ressources humaines. Il s'inscrit dans les objectifs fondamentaux de préserver la mémoire de la Société et de transférer les connaissances par le biais du processus Développement et continuité du leadership (DCL) et du Programme des bourses de recherche.

La Société fait activement la promotion de 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 conserver le niveau de compétence requis par leur poste. Pour atteindre cet objectif, la Société procède tous les cinq ans à la validation de la compétence des employés en langue seconde. Ce processus de validation garantit que les employés maintiennent et améliorent leurs compétences en langue seconde. Identifié comme pratique exemplaire, ce processus a permis à la SMCC d'atteindre une qualité élevée au niveau de la prestation des services, tant à l'interne qu'auprès du grand public, dans les deux langues officielles.

### 5.3.3. Gouvernance opérationnelle

La SMCC a élaboré une culture de gestion consistant à pratiquer l'autocritique en matière de réalisations et de pratiques, et continue à gérer les résultats au moyen d'une planification et d'une budgétisation rigoureuses et disciplinées, et en développant et maximisant les possibilités de production de recettes.

Un projet pilote de gestion des dossiers est en cours pour établir des normes, règles et politiques pour la Société relativement à la gestion des documents imprimés et électroniques. Les deux prochaines années seront cruciales dans l'établissement et la mise en œuvre de politiques communes à toute la Société en matière de gestion de l'information créée et/ou reçue par le personnel des Musées. Une ébauche de Politique de gestion de l'information de la Société a été rédigée afin d'aider le personnel à gérer les dossiers qu'ils créent, particulièrement sous forme électronique.

## 5.4. ACTIVITÉ DE PROGRAMME 4 : LOCAUX : INSTALLATIONS ET PROJETS D'IMMOBILISATION

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

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

## 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 adaptées aux ressources, aux priorités et à l'imputabilité pour faciliter la réalisation de son mandat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que la Société fonctionne de façon efficace et efficiente.</li> <li>• Élaborer et mettre en œuvre un cadre de mesure du rendement solide.</li> <li>• Maintenir une solide culture de la gestion budgétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les politiques, procédures et systèmes sont en place pour fonctionner de façon efficace et transparente.</li> <li>• La mise en œuvre du cadre de mesure du rendement (CMR) progresse.</li> <li>• Les prescriptions de la loi sont respectées.</li> <li>• Les ressources budgétaires sont allouées de façon à réaliser les priorités.</li> <li>• Les comités du Conseil fonctionnent efficacement et en collaboration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Les résultats rapportés au Conseil concernant les activités des Musées.</li> </ul>
La Société maximise ses recettes autonomes par le biais de ses activités commerciales et de collecte de fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmenter et élargir la base de recettes commerciales de la SMCC.</li> <li>• Revoir et prioriser les occasions génératrices de recettes, y compris la collecte de fonds.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les recettes provenant des activités commerciales et de collecte de fonds atteignent les cibles établies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rapports trimestriels des recettes concernant les activités commerciales, les membres et les activités de collecte de fonds.</li> </ul>
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"> <li>• Continuer de gérer un plan de relève actif.</li> <li>• Favoriser la formation et le développement professionnel des employés de tous les niveaux.</li> <li>• Répondre aux exigences de la loi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les employés disposent des compétences et des outils voulus pour accomplir leurs fonctions.</li> <li>• La main d'œuvre est professionnellement compétente et qualifiée.</li> <li>• Une gestion efficace et de bonnes relations syndicales.</li> <li>• Le rendement des employés est évalué.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre de formations et de perfectionnements offerts aux employés.</li> <li>• Le pourcentage d'évaluations du rendement remplies tant au niveau du personnel que de la gestion.</li> <li>• Les données sur la dotation de personnel, y compris les cibles particulières (langue, équité, etc.).</li> <li>• Les occasions de communication entre la direction et le personnel sur les priorités et les résultats.</li> </ul>

## RENDEMENT RÉCENT ET OBJECTIFS DE RENDEMENT FUTUR

### 5.4.1 Gestion des installations

Le fonctionnement et l'entretien des systèmes mécaniques et électriques nécessaires pour assurer les conditions intérieures particulières essentielles au MCC et au MCG sont indispensables à la préservation des collections de la Société et exigent un investissement important en main-d'œuvre qualifiée et en équipements. Au cours des 16 dernières années, la Société a mis en œuvre au MCC des économies opérationnelles qui ont résulté en une capacité de gérer le fonctionnement de ses installations réduite au minimum. Malgré ces restrictions, les deux Musées continuent d'être considérés comme des références en ce qui concerne les coûts de fonctionnement par pied carré, tandis que la SMCC est reconnue comme chef de file en pratiques exemplaires dans l'industrie.

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

Bien que la Société continue de jouer un rôle de chef de file au niveau des économies opérationnelles, elle est toujours confrontée aux défis des augmentations dues à l'inflation au niveau des dépenses obligatoires telles que le coût des services publics et de l'impôt foncier.

Il sera prioritaire au cours de la période qui s'amorce de mettre au point et de solliciter des soumissions pour renouveler les contrats impartis afin d'assurer le fonctionnement des bâtiments et l'entretien des systèmes mécaniques et électriques, l'entretien et le fonctionnement des installations, les services techniques tant pour le MCC que pour le MCG, ainsi que le fonctionnement et l'entretien du Théâtre IMAX. Les contrats actuels expirent le 31 mars 2010.

#### **5.4.2. Projets d'immobilisations**

L'édifice du MCC à Gatineau (Québec), ouvert au public depuis 21 ans, montre des signes de vieillissement et nécessitera davantage de soins. Au cours de cette période de planification, des réparations et un entretien encore plus importants que par le passé devront lui être apportés.

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 a été gérée par le financement gouvernemental visant l'entretien des infrastructures fédérales. Par l'Examen stratégique de 2007 et les décisions du Budget 2008, le gouvernement du Canada a reconnu ce besoin et alloué un financement significatif aux immobilisations. Voici quelques-unes des réparations majeures qui seront effectuées :

- Le projet de vitrage de la Grande Galerie – La 7<sup>e</sup> de 10 phases prévoit le remplacement de fenêtres dans les baies se trouvant à mi-chemin entre les portes du côté de la rivière et le Jardin des cascades. La phase 7 doit être achevée en 2010-2011;
- Les projets de système de fonte de la neige sur la rampe d'accès des autobus et la rampe d'accès au garage, ainsi que le remplacement du bloc vitré de l'entrée des groupes ont commencé par la construction de la phase I en 2009-2010 et se poursuivront par la construction de la phase II en 2010-2011;
- Le projet de renouvellement et de remise à neuf de l'Esplanade a débuté en 2008-2009; la phase II a débuté en 2009-2010 et sera terminée avec la plantation de gazon et d'arbres au printemps 2010-2011;
- Les salles d'exposition ont été rénovées avec des planchers surélevés et des supports de plafond dans le cadre du renouvellement du cycle de vie du bâtiment. La salle C et la Boutique seront terminées en 2009-2010. Le projet se poursuivra en 2010-2011 par la conception des rénovations au Musée de la poste, dont la construction est prévue en 2011-2012;
- Le projet de signalétique extérieure du MCG a débuté par la conception en 2009-2010 et se poursuivra par sa mise en œuvre en 2010-2011;
- L'éclairage extérieur du MCG est actuellement en cours d'examen et sera amélioré en 2010-2011.

La Société a entrepris la révision des plus anciennes expositions permanentes du MCC. L'accent sera mis 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.

Une révision de la Grande Galerie sur cinq ans est en cours. L'accès aux expositions de la Grande Galerie sera amélioré et d'autres installations seront réparées. Un récit unificateur sera préparé à la suite de consultations avec des Autochtones et de discussions internes et externes.

# 6

## **ÉTATS FINANCIERS 2010-2011 À 2014-2015** (Comprend 2009-2010)

**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)

	2008-2009 Réal	2009-2010 Prévision	2010-2011 Projection	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection	2013-2014 Projection	2014-2015 Projection
<b>ACTIF</b>							
<b>Actif à court terme</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	34 250	36 273	32 452	30 761	29 115	28 469	27 773
Créances	3 972	1 500	1 500	1 900	1 900	1 900	1 900
Inventaire	1 075	1 400	1 350	1 300	1 300	1 300	1 300
Frais payés d'avance	703	200	200	200	200	200	200
	<b>40 000</b>	<b>39 373</b>	<b>35 502</b>	<b>34 161</b>	<b>32 515</b>	<b>31 869</b>	<b>31 173</b>
<b>Autres actifs</b>							
Placements à long terme	7 042	7 422	7 597	7 142	7 092	7 042	7 042
Encaisse et placements affectés	964	1 040	1 065	1 130	1 195	1 260	1 325
Encaisse et placements affectés – Fonds de la collection nationale	2 035	3 035	5 035	7 035	9 035	10 035	11 035
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations – en cours	23 801	29 617	32 252	33 760	34 772	32 059	29 258
Immobilisations – Bâtiment MCC	122 630	116 574	110 518	104 462	98 406	92 350	86 294
Immobilisations – Bâtiment (LeBreton)	103 225	100 358	97 491	94 624	91 757	88 890	86 023
Terrains	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868
	<b>300 566</b>	<b>298 915</b>	<b>294 827</b>	<b>289 022</b>	<b>283 126</b>	<b>272 505</b>	<b>261 846</b>
	<b>340 566</b>	<b>338 288</b>	<b>330 329</b>	<b>323 183</b>	<b>315 641</b>	<b>304 374</b>	<b>293 019</b>
<b>PASSIF ET AVOIR DU CANADA</b>							
<b>Passif à court terme</b>							
Créditeurs et charges à payer	10 659	9 000	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500
Revenus reportés	4 336	2 000	1 000	900	900	900	900
Tranche à court terme des avantages sociaux futurs	829	804	779	754	729	704	679
	<b>15 824</b>	<b>11 804</b>	<b>11 279</b>	<b>11 154</b>	<b>11 129</b>	<b>11 104</b>	<b>11 079</b>
<b>Autres passifs</b>							
Avantages sociaux futurs	4 890	5 390	5 890	6 390	6 890	7 390	7 890
Crédit parlementaire reporté – Fonds de la collection nationale	1 008	2 008	4 008	6 008	8 008	9 008	10 008
Apports de capital reportés	2 720	2 549	2 378	2 207	2 036	1 865	1 694
Financement reporté pour les immobilisations	251 503	248 396	242 108	234 693	226 782	215 146	203 422
	<b>260 121</b>	<b>258 343</b>	<b>254 384</b>	<b>249 298</b>	<b>243 716</b>	<b>233 409</b>	<b>223 014</b>
<b>Avoir du Canada</b>							
Bénéfices non répartis	21 762	25 206	21 706	19 706	17 706	16 706	15 706
Surplus d'apport	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868
Cumul des autres éléments du résultat étendu	1 991	2 067	2 092	2 157	2 222	2 287	2 352
	<b>64 621</b>	<b>68 141</b>	<b>64 666</b>	<b>62 731</b>	<b>60 796</b>	<b>59 861</b>	<b>58 926</b>
	<b>340 566</b>	<b>338 288</b>	<b>330 329</b>	<b>323 183</b>	<b>315 641</b>	<b>304 374</b>	<b>293 019</b>

Note : Compilé en utilisant la méthode de la comptabilité d'exercice.

# ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA

## Pour les exercices terminés le 31 mars 2009 à 2015

(milliers de dollars)

	2008-2009 Réel	2009-2010 Prévision	2010-2011 Projection	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection	2013-2014 Projection	2014-2015 Projection
<b>Financement gouvernemental</b>							
Crédit parlementaire – SMCC	66 749	61 392	60 714	60 057	59 987	59 987	59 817
Moins : Budget 2007 réforme du mode d'approvisionnement	(403)	(576)	(720)	(892)	(892)	(892)	(892)
Moins : Examen stratégique	(400)	(3 330)	(3 330)	(3 330)	(3 330)	(3 330)	(3 330)
Plus : Budget 2008	3 600	4 780	6 520	5 890	4 920	0	0
Plus : Budget 2010	0	0	6 300	0	0	0	0
Prévision de financement requis :							
Paiements en remplacement d'impôts (manque à gagner au 31 mars)	6 694	2 206	0	2 716	2 971	3 226	3 481
Convention collective signée	0	3 530	1 657	1 657	1 657	1 657	1 657
Transferts d'autres ministères	0	345	0	0	0	0	0
Montant reporté pour des projets particuliers	(7 729)	0	0	0	0	0	0
Montant reporté pour le Fonds de la collection nationale	(1 000)	(1 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(1 000)	(1 000)
Crédits parlementaires reportés utilisés durant l'année	1 804	8 318	0	0	0	0	0
Montant utilisé pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	(5 241)	(11 533)	(8 572)	(7 846)	(7 485)	(3 500)	(3 500)
Amortissement du financement reporté pour les immobilisations	13 413	14 640	14 860	15 261	15 396	15 136	15 224
	<b>77 487</b>	<b>78 772</b>	<b>75 429</b>	<b>71 513</b>	<b>71 224</b>	<b>71 284</b>	<b>71 457</b>
<b>Revenus de la Société</b>							
Droits d'entrée et programmes	4 955	4 500	5 164	5 234	5 450	5 669	5 712
Imax	1 767	1 375	1 805	1 860	1 893	1 921	1 940
Ventes – Boutiques	2 197	1 790	1 989	2 055	2 144	2 235	2 251
Stationnement	1 497	1 165	1 265	1 265	1 321	1 378	1 389
Location de salles et comptoirs de vente d'aliments	2 604	1 835	2 185	1 950	1 900	1 900	1 900
Dons – Fonds de la collection nationale	34	200	400	610	610	610	610
Autres dons et commandites	954	375	500	715	715	715	715
Intérêt sur liquidités et placements	1 580	300	400	700	1 000	1 000	1 000
Expositions itinérantes	359	350	745	823	850	850	850
Publications	75	50	200	200	200	200	200
Autres	1 006	380	563	663	577	581	585
	<b>17 028</b>	<b>12 320</b>	<b>15 216</b>	<b>16 075</b>	<b>16 660</b>	<b>17 059</b>	<b>17 152</b>
<b>Dépenses</b>							
Collection et recherche	13 900	13 872	12 894	12 860	12 911	12 711	12 711
Expositions, éducation et communication	20 113	16 913	19 970	18 474	18 549	18 549	18 549
Locaux	36 058	39 870	42 854	40 628	40 821	40 745	41 011
Gestion de la Société	19 901	16 993	18 427	17 626	17 603	17 338	17 338
Perte sur placements	2 368	0	0	0	0	0	0
	<b>92 340</b>	<b>87 648</b>	<b>94 145</b>	<b>89 588</b>	<b>89 884</b>	<b>89 343</b>	<b>89 609</b>
<b>Résultats d'exploitation nets</b>	<b>2 175</b>	<b>3 444</b>	<b>(3 500)</b>	<b>(2 000)</b>	<b>(2 000)</b>	<b>(1 000)</b>	<b>(1 000)</b>
<b>Autres éléments du résultat étendu</b>	<b>473</b>	<b>76</b>	<b>25</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>
<b>Résultat étendu</b>	<b>2 648</b>	<b>3 520</b>	<b>(3 475)</b>	<b>(1 935)</b>	<b>(1 935)</b>	<b>(935)</b>	<b>(935)</b>

Note : Compilé en utilisant la méthode de la comptabilité d'exercice.

# ÉTAT PRO FORMA DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour les exercices terminés le 31 mars

(milliers de dollars)

	2008-2009 Réal	2009-2010 Prévision	2010-2011 Projection	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection	2013-2014 Projection	2014-2015 Projection
<b>ACTIVÉS D'EXPLOITATION</b>							
Encaissements (clients)	16 561	12 391	13 216	14 065	14 850	15 249	15 342
Encaissements (crédit parlementaire)	76 281	78 183	75 429	71 513	71 224	71 284	71 457
Décaissements (personnel et fournisseurs)	(93 837)	(88 825)	(93 291)	(89 234)	(89 580)	(89 039)	(89 305)
Intérêts reçus	1 580	300	400	700	1 000	1 000	1 000
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>	<b>585</b>	<b>2 049</b>	<b>(4 246)</b>	<b>(2 956)</b>	<b>(2 506)</b>	<b>(1 506)</b>	<b>(1 506)</b>
<b>ACTIVÉS D'INVESTISSEMENT</b>							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(5 241)	(11 533)	(8 572)	(7 846)	(7 485)	(3 500)	(3 500)
Placements à long terme	0	(380)	(175)	455	50	50	0
(Augmentation) de l'encaisse et placements affectés	(1 464)	(76)	(25)	(65)	(65)	(65)	(65)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>(6 705)</b>	<b>(11 989)</b>	<b>(8 772)</b>	<b>(7 456)</b>	<b>(7 500)</b>	<b>(3 515)</b>	<b>(3 565)</b>
<b>ACTIVÉS FINANCEMENT</b>							
Crédit parlementaire pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	9 614	11 533	8 572	7 846	7 485	3 500	3 500
Apports affectés et revenus de placement connexes	653	430	625	875	875	875	875
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>10 267</b>	<b>11 963</b>	<b>9 197</b>	<b>8 721</b>	<b>8 360</b>	<b>4 375</b>	<b>4 375</b>
<b>Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>4 147</b>	<b>2 023</b>	<b>(3 821)</b>	<b>(1 691)</b>	<b>(1 646)</b>	<b>(646)</b>	<b>(696)</b>
<b>Solde au début de l'exercice</b>	<b>30 103</b>	<b>34 250</b>	<b>36 273</b>	<b>32 452</b>	<b>30 761</b>	<b>29 115</b>	<b>28 469</b>
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>34 250</b>	<b>36 273</b>	<b>32 452</b>	<b>30 761</b>	<b>29 115</b>	<b>28 469</b>	<b>27 773</b>

Note : Compilé en utilisant la méthode de la comptabilité d'exercice.

# SOMMAIRE DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

Pour les exercices terminés le 31 mars 2009 à 2015  
(milliers de dollars)

	2009-2010 Prévision	2010-2011 Budget	2011-2012 Budget	2012-2013 Budget	2013-2014 Budget	2014-2015 Budget
Fonctionnement	73 008	77 785	71 611	71 517	70 981	70 904
Immobilisations	11 533	8 572	7 846	7 485	3 500	3 500
<b>Total partiel</b>	<b>84 541</b>	<b>86 357</b>	<b>79 457</b>	<b>79 002</b>	<b>74 481</b>	<b>74 404</b>
<b>Moins les revenus</b>	<b>12 320</b>	<b>15 216</b>	<b>16 075</b>	<b>16 660</b>	<b>17 059</b>	<b>17 152</b>
<b>Budget total requis</b>	<b>72 221</b>	<b>71 141</b>	<b>63 382</b>	<b>62 342</b>	<b>57 422</b>	<b>57 252</b>

Note : Compilé en utilisant la méthode de la comptabilité de la trésorerie.

## BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS PAR ACTIVITÉ

Pour les exercices terminés le 31 mars 2009 à 2015  
(milliers de dollars)

	2009-2010 Prévision	2010-2011 Budget	2011-2012 Budget	2012-2013 Budget	2013-2014 Budget	2014-2015 Budget
Collection et recherche	13 872	12 744	12 860	12 911	12 711	12 711
Expositions, éducation et communication	16 913	18 970	18 474	18 549	18 549	18 549
Locaux	36 763	36 566	30 497	29 939	25 883	25 806
Gestion de la Société	16 993	18 077	17 626	17 603	17 338	17 338
<b>Total partiel</b>	<b>84 541</b>	<b>86 357</b>	<b>79 457</b>	<b>79 002</b>	<b>74 481</b>	<b>74 404</b>
<b>Moins les revenus</b>	<b>12 320</b>	<b>15 216</b>	<b>16 075</b>	<b>16 660</b>	<b>17 059</b>	<b>17 152</b>
<b>Budget total requis</b>	<b>72 221</b>	<b>71 141</b>	<b>63 382</b>	<b>62 342</b>	<b>57 422</b>	<b>57 252</b>

Note : Compilé en utilisant la méthode de la comptabilité de la trésorerie.

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

(milliers de dollars)

	2009-2010 Prévision	2010-2011 Budget	2011-2012 Budget	2012-2013 Budget	2014-2014 Budget	2014-2015 Budget
<b>COLLECTION ET RECHERCHE</b>						
<b>Collections</b>						
Musée canadien des civilisations	1 596	1 958	1 939	1 939	1 939	1 939
Musée canadien de la guerre	1 107	1 244	1 245	1 245	1 245	1 245
	2 703	3 202	3 184	3 184	3 184	3 184
<b>Recherche</b>						
Musée canadien des civilisations	5 801	5 506	5 483	5 509	5 409	5 409
Musée canadien de la guerre	883	1 102	1 257	1 282	1 182	1 182
	6 684	6 608	6 740	6 791	6 591	6 591
<b>Bibliothèque et Archives</b>						
Musée canadien des civilisations	3 648	2 404	2 406	2 406	2 406	2 406
Musée canadien de la guerre	837	530	530	530	530	530
	4 485	2 934	2 936	2 936	2 936	2 936
	<b>13 872</b>	<b>12 744</b>	<b>12 860</b>	<b>12 911</b>	<b>12 711</b>	<b>12 711</b>
<b>EXPOSITION, ÉDUCATION ET COMMUNICATION</b>						
<b>Expositions</b>						
Musée canadien des civilisations	5 998	6 779	6 647	6 672	6 672	6 672
Musée canadien de la guerre	1 583	1 794	1 466	1 491	1 491	1 491
	7 581	8 573	8 113	8 163	8 163	8 163
<b>Programmes</b>						
Musée canadien des civilisations	3 942	4 612	4 616	4 616	4 616	4 616
Musée canadien de la guerre	888	1 023	1 024	1 024	1 024	1 024
	4 830	5 635	5 640	5 640	5 640	5 640
<b>Publications</b>						
Musée canadien des civilisations	446	475	481	481	481	481
Musée canadien de la guerre	187	194	195	195	195	195
	633	669	676	676	676	676
<b>Communications</b>						
Musée canadien des civilisations	2 846	3 042	3 008	3 025	3 025	3 025
Musée canadien de la guerre	1 023	1 051	1 037	1 045	1 045	1 045
	3 869	4 093	4 045	4 070	4 070	4 070
	<b>16 913</b>	<b>18 970</b>	<b>18 474</b>	<b>18 549</b>	<b>18 549</b>	<b>18 549</b>
<b>GESTION DE LA SOCIÉTÉ</b>						
<b>Activités générant des revenus</b>						
Musée canadien des civilisations	5 994	6 424	6 350	6 350	6 350	6 350
Musée canadien de la guerre	1 063	1 120	1 092	1 092	1 092	1 092
	7 057	7 544	7 442	7 442	7 442	7 442
<b>Services à la société</b>						
Musée canadien des civilisations	5 930	6 271	6 052	6 034	5 822	5 822
Musée canadien de la guerre	1 922	2 041	1 986	1 981	1 928	1 928
	7 852	8 312	8 038	8 015	7 750	7 750
<b>Gouvernance</b>						
Musée canadien des civilisations	1 557	1 664	1 607	1 607	1 607	1 607
Musée canadien de la guerre	527	557	539	539	539	539
	2 084	2 221	2 146	2 146	2 146	2 146
	<b>16 993</b>	<b>18 077</b>	<b>17 626</b>	<b>17 603</b>	<b>17 338</b>	<b>17 338</b>
<b>LOCAUX</b>						
<b>Gestion immobilière</b>						
Musée canadien des civilisations	18 959	20 963	16 132	15 987	15 936	15 880
Musée canadien de la guerre	6 271	7 031	6 519	6 467	6 447	6 426
	25 230	27 994	22 651	22 454	22 383	22 306
<b>Projets immobiliers</b>						
Musée canadien des civilisations	11 133	8 087	7 266	6 985	3 000	3 000
Musée canadien de la guerre	400	485	580	500	500	500
	11 533	8 572	7 846	7 485	3 500	3 500
	<b>36 763</b>	<b>36 566</b>	<b>30 497</b>	<b>29 939</b>	<b>25 883</b>	<b>25 806</b>
<b>Total Musée canadien des civilisations</b>	<b>67 850</b>	<b>68 185</b>	<b>61 987</b>	<b>61 611</b>	<b>57 263</b>	<b>57 207</b>
<b>Total Musée canadien de la guerre</b>	<b>16 691</b>	<b>18 172</b>	<b>17 470</b>	<b>17 391</b>	<b>17 218</b>	<b>17 197</b>
<b>Grand Total</b>	<b>84 541</b>	<b>86 357</b>	<b>79 457</b>	<b>79 002</b>	<b>74 481</b>	<b>74 404</b>

Note : Compilé en utilisant la méthode de la comptabilité de la trésorerie.