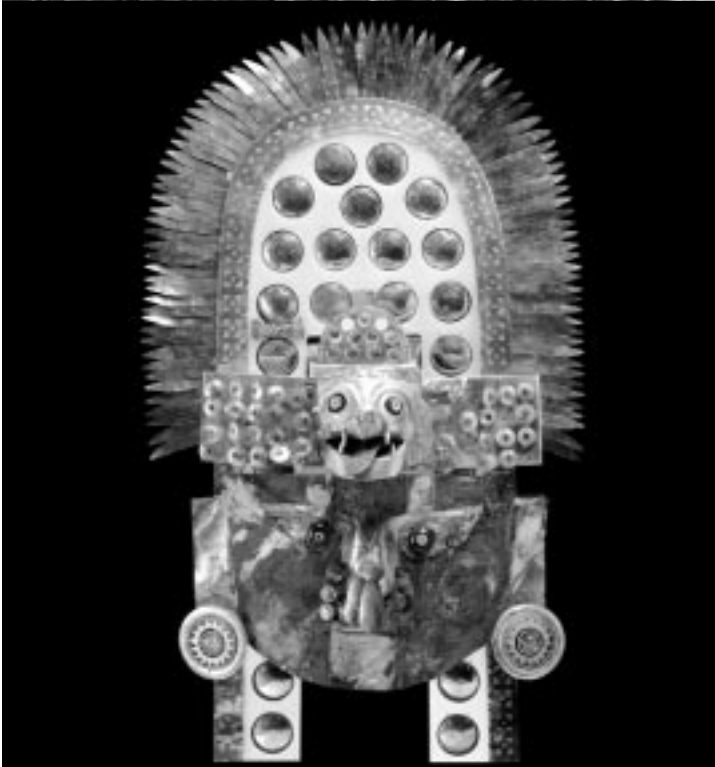


SOCIÉTÉ DU MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE
(2008-2009 à 2012-2013)

INCLUANT LES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET DES IMMOBILISATIONS
(2008-2009 à 2012-2013)



SOCIÉTÉ DU MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS

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

Musée canadien de la guerre
1, place Vimy
Ottawa (Ontario)
K1R 1C2
museedelaguerre.ca



Couverture :

MCC extérieur : Photo : Harry Foster, SMCC/CMCC

MCG extérieur : Photo : Tom Arban

Perou image : Photo : Y. Yoshii, PAS

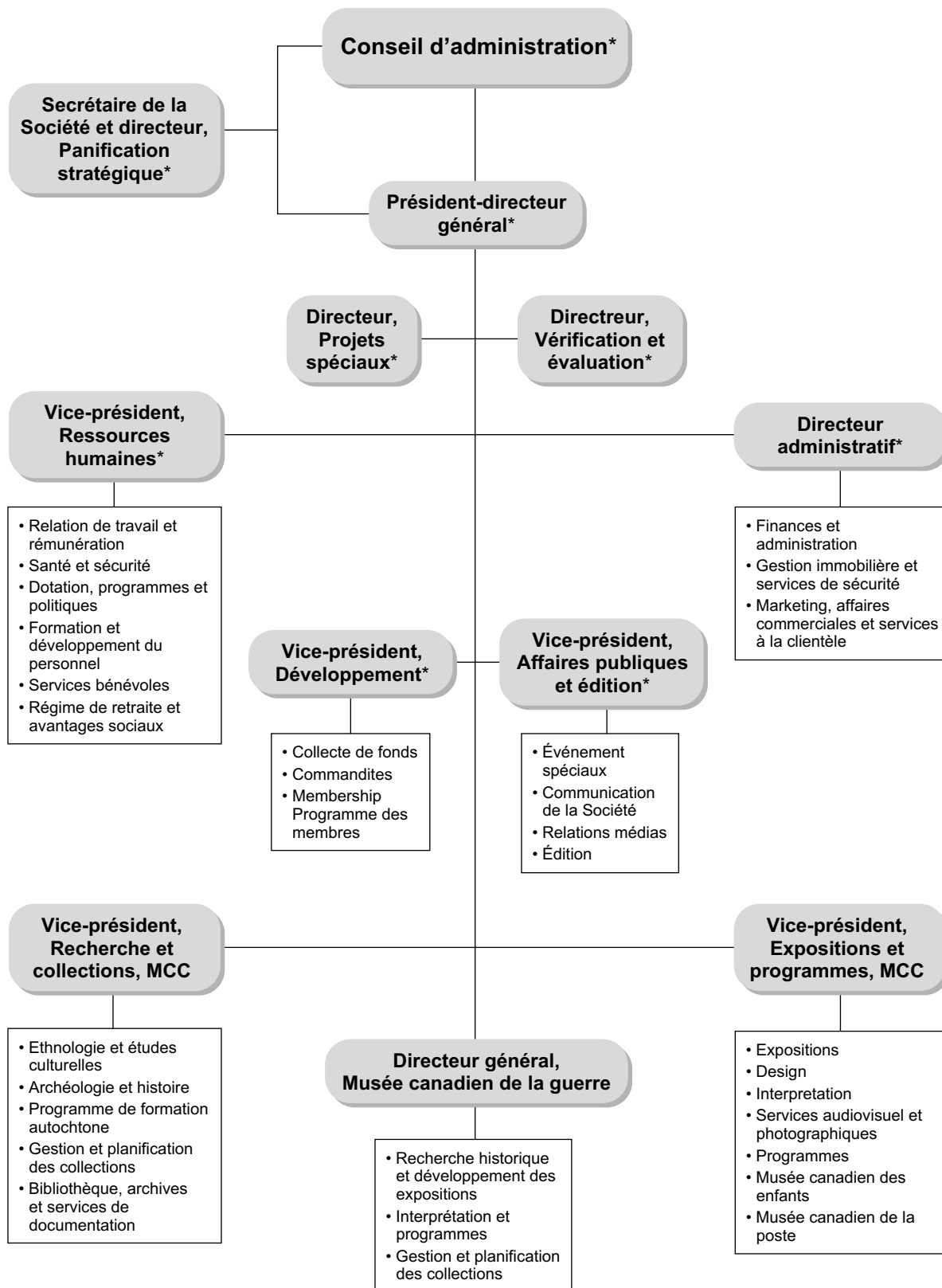
Ancien combattant
avec étudiantes : Photo : Harry Foster, SMCC/CMCC

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

TABLE DES MATIÈRES

1. RÉSUMÉ	1
2. MANDAT	6
3. PROFIL DE LA SOCIÉTÉ	7
4. ENVIRONNEMENTS INTERNE ET EXTERNE	12
5. QUESTIONS STRATÉGIQUES, OBJECTIFS ET STRATÉGIES POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION	17
5.1. Question stratégique I : <i>Élargir et approfondir les contenus et les auditoires canadiens</i>	17
5.2. Question stratégique II : <i>Renseigner les Canadiennes et les Canadiens sur la valeur et l'importance du MCC et du MCG</i>	25
5.3. Question stratégique III : <i>Intégrer le MCC et le MCG dans l'optique d'une responsabilité financière et d'un service à la clientèle de qualité</i>	31
5.4. Question stratégique IV : <i>Rayonner par le biais de nos partenariats et réseaux dynamiques</i>	36
6. ÉTATS FINANCIERS	37
Les budgets de fonctionnement et des immobilisations	38
États financiers pro forma	41
Effectifs de la Société	44

SOCIÉTÉ DU MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS



*Services à la SMCC

1 RÉSUMÉ

La Société du Musée canadien des civilisations (SMCC) est une société d'État fédérale qui se consacre principalement à la préservation et à la promotion de l'histoire sociale, militaire et humaine du Canada. Elle s'acquitte de son mandat par la gestion de trois musées nationaux : le Musée canadien des civilisations (MCC), le Musée canadien de la guerre (MCG), et le Musée virtuel de la Nouvelle-France (MVNF). La SMCC est constituée en vertu de la *Loi sur les musées* (1990) et fait partie du portefeuille de Patrimoine canadien.

Le présent document présente un résumé du plan d'entreprise de la SMCC pour les cinq prochaines années (2008-2009 à 2012-2013).

Le plan d'entreprise réaffirme l'objectif fondamental de la Société de demeurer un centre d'excellence en matière de recherche historique et d'éducation du public, de collection, de préservation et d'exposition des objets matériels qui animent l'histoire nationale du Canada et témoignent du patrimoine social et militaire unique du pays. Au cours des cinq prochaines années, la Société accordera une attention particulière à quatre questions stratégiques qui partagent un dénominateur commun : la détermination de la Société à améliorer encore la valeur et la pertinence de ses musées pour la population canadienne. Les quatre questions stratégiques seront traitées au moyen d'objectifs et de stratégies clairement définis et exposés plus loin.

La Société entre dans cette nouvelle période de planification dans une position de force relative. La fréquentation et les recettes gagnées de la SMCC sont les plus élevées de tous les musées et salles d'exposition de la région de la capitale nationale. Le MCC à lui seul est l'attrait fédéral le plus visité de la région et, bien qu'il soit le musée le plus nouveau (il a ouvert ses portes en 2005), le MCG figure parmi les trois musées fédéraux les plus visités. Au moment de la présentation du présent plan d'entreprise, le nombre de visiteurs au MCG approchait le cap de 1 500 000 pour ses trois premières années de fonctionnement. Au cours de cette même période, le MCC a accueilli près de quatre millions de visiteurs.

Au cours de l'été 2007, les deux musées ont connu une légère baisse de fréquentation. La Société attribue ceci principalement à la valeur croissante du dollar canadien et à son incidence néfaste sur le secteur canadien du tourisme en général, qui s'est le plus manifestée par la diminution de la circulation automobile transfrontalière en provenance des États-Unis. L'appréciation de la devise canadienne rend également les destinations étrangères plus attrayantes pour les voyageurs canadiens. Cette situation a des répercussions importantes pour la Société parce que ses musées attirent normalement un grand nombre de visiteurs de l'extérieur de la région de la capitale nationale. L'affaiblissement de la conjoncture économique a eu une incidence sur la fréquentation et les recettes de la SMCC en 2007-2008 et donnera probablement lieu à d'autres diminutions au cours de la période de planification.

Par ailleurs, les commentaires des visiteurs des deux musées continuent d'être très positifs. De fait, 92 % des visiteurs du Musée canadien de la guerre interrogés ont dit être « satisfaits » ou « très satisfaits » de la qualité des services reçus et ont déclaré que la visite de ce musée avait suscité chez eux un plus grand respect à l'égard du personnel militaire canadien d'hier et d'aujourd'hui. De même, 91 % des visiteurs du Musée canadien des civilisations ont dit être « satisfaits » ou « très satisfaits » de la qualité des services reçus et ont déclaré que leur visite leur avait permis de mieux comprendre la société canadienne et qu'elle avait avivé leur intérêt à en apprendre davantage sur le Canada.

En plus d'être présente dans la région de la capitale nationale, la Société diffuse un vaste fonds de connaissances dans l'ensemble du Canada et du monde entier grâce à des projets électroniques de diffusion externe. Le Musée virtuel de la Nouvelle-France par exemple présente des expositions et des activités sur l'histoire du Canada de 1534 à 1763. Il est hébergé sur le

site Web de la Société, qui met une mine d'informations à la disposition de quiconque ayant accès à Internet. La Société a également une diffusion à l'extérieur de la région de la capitale nationale grâce au prêt d'artefacts, à des expositions itinérantes, à des projets de recherche internes, à des conférences et à d'autres activités.

QUESTIONS STRATÉGIQUES POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Comme nous l'avons souligné précédemment, le présent plan d'entreprise recense quatre questions stratégiques qui feront l'objet d'une attention particulière au cours de la période de planification. Ces questions stratégiques, qui guideront la Société au cours de la période de planification, ont été choisies par le conseil d'administration de la SMCC en décembre 2005.

QUESTION STRATÉGIQUE I

ÉLARGIR ET APPROFONDIR LE CONTENU ET LES AUDITOIRES CANADIENS

Le mandat de base de la Société est d'aider les Canadiens à comprendre leur culture et leur histoire. La SMCC poursuivra cet objectif avec une vigueur renouvelée au cours de la période de planification, dans le cadre de ses projets de recherche, de ses expositions et de ses programmes publics. Elle mettra un accent encore plus prononcé sur l'enrichissement des connaissances en histoire du Canada et l'exploration de sujets qui se rapportent aux intérêts et aux besoins d'information de ses publics. Elle s'efforcera de refléter l'expérience canadienne diversifiée et de tenir compte des préoccupations des nombreuses régions du pays.

OBJECTIF : *Faire participer davantage les Canadiennes et les Canadiens au partage de nos symboles et récits et favoriser un sentiment d'appartenance au Canada et de sa place dans le monde.*

STRATÉGIES

La SMCC peut contribuer à favoriser un sentiment d'identité canadienne et accroître la compréhension du patrimoine du Canada. À cette fin, elle compte :

- Poursuivre des projets d'exposition et de recherche diversifiés et stratégiques;
- Élargir et enrichir la présentation de l'histoire humaine, sociale et militaire du Canada au MCC et au MCG;
- Rejoindre les Canadiens et d'autres visiteurs par les programmes et services du MCC et du MCG.

PRIORITÉS POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

1. Rendre les collections plus représentatives à l'échelle nationale (p. ex. : la collection Harbinson de mobilier canadien).
2. Effectuer davantage de recherches sur l'histoire régionale canadienne (p. ex. : l'histoire de Charlottetown, l'histoire de la communauté noire en Alberta) et plan de recherche sur l'histoire militaire du Canada.

QUESTION STRATÉGIQUE II

RENSEIGNER LES CANADIENNES ET LES CANADIENS SUR LA VALEUR ET L'IMPORTANCE DE NOS DEUX MUSÉES

La SMCC offre un service public essentiel au pays et à ses citoyens en réunissant, en préservant, en interprétant et en exposant ses collections nationales d'objets présentant un intérêt historique important qui racontent l'histoire de la société canadienne depuis les temps les plus anciens. La SMCC s'assurera de faire connaître davantage à la population canadienne ses activités et les ressources extraordinaires de ses musées.

OBJECTIF : *Promouvoir, partout au Canada, la connaissance et l'usage du MCC et du MCG pour mieux connaître notre histoire et notre identité culturelle.*

STRATÉGIES

La SMCC rehaussera son profil national et améliorera davantage ses services aux Canadiennes et aux Canadiens. À cette fin, elle compte :

- Effectuer des recherches originales dans des disciplines muséales liées à la culture et à l'histoire du Canada soit l'archéologie, l'ethnologie, l'histoire, la culture populaire, l'histoire des communications postales, l'histoire militaire, etc.;
- Enrichir et gérer les collections nationales, et fournir – dans une variété de formats – de l'information accessible, détaillée, exacte et opportune sur les artefacts et les documents qu'elles contiennent;
- Communiquer ses connaissances dans tout le Canada et le reste du monde en employant des méthodes traditionnelles et novatrices pour diffuser l'information;
- Monter des expositions itinérantes et prêter des artefacts à d'autres musées canadiens;
- Collaborer avec d'autres musées canadiens à la conception et à la présentation d'expositions spéciales;
- Continuer à établir des ententes et des accords sur les demandes de rapatriement tout en préservant les collections nationales d'objets et d'artefacts; et
- Partager son expertise avec d'autres.

PRIORITÉS POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

1. Accroître le nombre d'expositions itinérantes.
2. Accroître la présence sur Internet et renforcer la réputation de source fiable d'information faisant autorité sur l'histoire du Canada que s'est value le site Web de la SMCC.

QUESTION STRATÉGIQUE III

INTÉGRER LE MCC ET LE MCG DANS L'OPTIQUE D'UNE RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE ET D'UN SERVICE À LA CLIENTÈLE DE QUALITÉ

Dans la mesure du possible, le MCC et le MCG devraient fonctionner comme une société muséale ayant des installations à deux endroits. Au cours de la période de planification, la SMCC s'efforcera de s'assurer que les opérations des musées soient intégrées et efficaces. Elle prendra égale-

ment des mesures pour faire en sorte que l'expérience des visiteurs, les efforts de recherche et de collection ainsi que les programmes publics soient le plus complémentaires possible.

La SMCC est résolue à soutenir une base financière et opérationnelle solide pour offrir des services de qualité à sa clientèle. Elle est responsable de ses décisions et de ses actes et elle renforce la responsabilisation dans sa planification opérationnelle et dans l'établissement de ses rapports.

Des augmentations très limitées de son niveau de financement au cours de la dernière décennie, parallèlement aux effets de l'inflation et à des installations vieillissantes, ont contraint la SMCC à procéder constamment à des réaffectations de ses ressources et à trouver des solutions novatrices aux défis opérationnels. En 2006, la SMCC a reçu des ressources supplémentaires afin de pouvoir effectuer certaines réparations urgentes à ses édifices. Ces fonds supplémentaires de 4 millions de dollars, combinés à des réaffectations internes, permettront à la SMCC d'entreprendre dès l'exercice 2007-2008 des projets de réparation (non couverts par les budgets de réparation courants) totalisant 6,5 millions de dollars qui se poursuivront jusqu'en 2009-2010. La Société poursuivra ses discussions avec le gouvernement du Canada pour trouver une solution à long terme au problème du vieillissement des édifices et à celui des effets de l'inflation des coûts d'exploitation fixes – comme des paiements versés en remplacement d'impôts qui représentent ensemble plus de 40 % de l'ensemble des dépenses de la SMCC.

OBJECTIF : *S'assurer que le MCC et le MCG fonctionnent conjointement en tant que centres de collections, de recherche, d'expositions et d'information publique sur l'histoire sociale, militaire et humaine du Canada.*

STRATÉGIES

La Société continuera à gérer en fonction des résultats grâce à une planification et une budgétisation rigoureuses et méthodiques. À cette fin, elle examinera sur une base annuelle toutes les dépenses discrétionnaires, reportera des projets moins prioritaires et maximisera les occasions de générer des recettes.

Viabilité financière

Pour continuer d'accroître son autonomie financière, la Société compte :

- Maximiser ses recettes nettes tirées de sources commerciales; et
- Multiplier les efforts de financement et continuer à chercher d'autres sources de financement.

Viabilité opérationnelle

Afin d'améliorer davantage la viabilité opérationnelle et la rentabilité de la Société, celle-ci prévoit :

- Améliorer la façon de mesurer les résultats;
- Mettre en œuvre des stratégies novatrices touchant les ressources humaines;
- Assurer l'entretien et la réparation de l'infrastructure de l'édifice du MCC, compte tenu du vieillissement des installations, et entretenir le nouvel édifice du MCG (sous réserve de financement par le gouvernement); et
- Examiner les mécanismes de collaboration pour les opérations liées aux collections, à la recherche, aux expositions et à l'information publique.

PRIORITÉS POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

1. Maximiser les nouvelles activités productrices de recettes (p. ex. : boutique e-bay, élargir les partenariats afin de stimuler la fréquentation).
2. Accroître les activités de financement afin d'amasser 5 millions de dollars dans le Fonds de la collection nationale pour l'acquisition d'artefacts et l'enrichissement des collections.
3. Accroître l'établissement de rapports sur les résultats, recenser et gérer les principaux risques et élaborer une stratégie pour la mesure du rendement.

QUESTION STRATÉGIQUE IV

RAYONNER PAR LE BIAIS DE NOS PARTENARIATS ET RÉSEAUX DYNAMIQUES

OBJECTIF : *Accroître le partage des expositions, de l'expertise, de la recherche et de l'information au Canada et à l'étranger.*

STRATÉGIES

La SMCC a connu un grand succès dans l'établissement de partenariats avec d'autres musées au Canada et à l'étranger. Ces partenariats ont offert aux Canadiens des occasions exceptionnelles d'en savoir davantage sur leur pays et le monde entier. Au Canada, la SMCC a des partenariats avec des communautés et des établissements dans toutes les régions du pays. Parmi ses partenaires, elle compte des établissements, des organismes communautaires, des entreprises et des fondations du secteur privé aux échelons local, régional et national. Les partenaires internationaux de la SMCC permettent de présenter l'histoire et la culture canadiennes au reste du monde, de présenter la culture d'autres pays aux Canadiens et d'entreprendre des recherches scientifiques en collaboration.

Les musées renforceront leur programme solide de partenariats et favoriseront l'expansion de leurs réseaux. À cette fin, ils :

- Examineront et évalueront la pertinence des partenariats actuels et détermineront leurs lacunes;
- Continueront à partager leur expertise par l'entremise de réseaux professionnels; et
- Chercheront à établir des mécanismes de collaboration novateurs avec des organisations et des institutions à la grandeur du Canada et à l'étranger afin de diffuser efficacement les connaissances et l'information.

PRIORITÉS POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

1. Cibler et moderniser les activités d'édition à l'aide des nouvelles technologies de l'information et de partenariats commerciaux.
2. Assurer une tribune pour l'examen et la discussion de questions qui entrent dans le mandat de la SMCC en collaboration avec divers groupes de Canadiens, notamment les Premières nations et les anciens combattants.

2 MANDAT DE LA SOCIÉTÉ DU MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS

La Société du Musée canadien des civilisations (SMCC) est une société d'État constituée en vertu de la *Loi sur les musées* (Statuts du Canada 1990, chapitre 3), adoptée le 1^{er} juillet 1990. En sa qualité de société mandataire, la SMCC est nommée dans la partie 1 de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La *Loi sur les musées* débute par la déclaration suivante :

« 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. »

Plus précisément, selon la *Loi*, 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. »

3 PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

La Société est responsable de la gestion 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, un musée virtuel sur Internet.

3.1. MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS

Le Musée canadien des civilisations est le plus grand musée du Canada et le plus fréquenté actuellement; il accueille en moyenne plus de 1,3 million de visiteurs par année. La principale mission du Musée est de collectionner, étudier, préserver et présenter des objets matériels qui illustrent l'histoire humaine du Canada et la diversité culturelle de ses habitants. Le MCC est renommé pour ses salles d'expositions permanentes, qui explorent 20 000 ans d'histoire humaine du Canada, ainsi que son architecture extraordinaire et son emplacement en bordure de rivière, qui offre une vue panoramique inégalée des édifices du Parlement du Canada. Conservées dans les réserves spécialisées du MCC, les collections d'artefacts comptent près de trois millions d'objets, dont certains des trésors historiques les plus importants du Canada.

Le Musée présente également un programme d'expositions temporaires qui changent constamment et exploitent des thèmes canadiens ou portent sur d'autres cultures et civilisations, passées et actuelles. Il est également un établissement de recherche important avec un personnel professionnel incluant des grands spécialistes de l'histoire, de l'archéologie, de l'ethnologie et de la culture populaire du Canada.

Ses origines, qui remontent à 1856, font du MCC l'une des institutions culturelles les plus anciennes en Amérique du Nord. Il abrite également le Musée canadien des enfants, le Musée canadien de la poste et le Théâtre IMAX^{MD}.

3.2. MUSÉE CANADIEN DE LA GUERRE

Fondé en 1880, le Musée canadien de la guerre (MCG) est le musée national de l'histoire militaire du Canada. Son mandat comporte trois volets : instruire; préserver et commémorer.

Logé dans un nouvel édifice saisissant qui a ouvert ses portes au public à Ottawa en 2005, le MCG s'intéresse à l'histoire militaire du Canada et à ses répercussions sur le pays et ses habitants. Les conflits vont des premières guerres entre les Premiers Peuples aux opérations militaires contemporaines.

Une bonne partie des aires d'exposition publiques sont consacrées aux galeries sur le Canada et les conflits. Ces expositions permanentes 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. Les galeries accordent également beaucoup d'attention aux répercussions profondes de la guerre sur les personnes. Un programme changeant d'expositions temporaires ou spéciales 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 de pièces d'artillerie. Bien que situé à Ottawa, le MCG rejoint les Canadiennes et les Canadiens d'un océan à l'autre, grâce à ses programmes, à ses expositions, à ses publications et à d'autres médias

Le nouveau Musée canadien de la guerre a attiré 575 000 visiteurs dans sa première année d'activités et l'on prévoit qu'il en accueillera près de 475 000 en 2007-2008.

3.3. MUSÉE VIRTUEL DE LA NOUVELLE-FRANCE

Le Musée virtuel de la Nouvelle-France (<http://www.civilisations.ca/vmnf/vmnff.asp>) s'intéresse à l'histoire du Canada entre 1534 et 1763. Y figurent des expositions virtuelles sur le Web et des activités qui s'adressent au grand public et au milieu de l'éducation. En 2007-2008, le MVNF a reçu environ 880 000 visites virtuelles au cours desquelles 6,3 millions de pages ont été consultées. On prévoit que le nombre de visites passera à 910 000 en 2008-2009, tandis que le nombre de pages consultées devrait diminuer au cours de la même période, en raison d'un important remaniement du site qui facilitera l'accès rapide à l'information et réduira les téléchargements non ciblés.

3.4. STRUCTURE DE LA SOCIÉTÉ

Tel que souligné précédemment, la Société du Musée canadien des civilisations (SMCC) est une société mandataire désignée dans la partie 1 de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cette désignation a des répercussions importantes sur la structure, les exigences de communication de l'information et les responsabilités de gestion de la Société. La SMCC fait partie du portefeuille de Patrimoine canadien et rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien. La Société est un employeur distinct et comptait, en date de septembre 2007, l'équivalent de 481 employés à temps plein.

La *Loi sur les musées* confère au conseil d'administration de la SMCC la responsabilité de veiller à l'exécution de la mission de la Société ainsi qu'à l'administration et à la gestion de ses activités, projets et opérations. Les 11 membres du conseil d'administration représentent différentes régions du Canada et sont nommés par le gouverneur en conseil. À son tour, le conseil d'administration nomme le président-directeur général de la Société qui dirige et supervise le travail et le personnel des musées.

Le conseil d'administration fixe l'orientation stratégique globale, les objectifs à long terme et les priorités de la Société. De même, le conseil veille à ce que la direction de la SMCC remplisse toute la gamme de ses responsabilités quant au fonctionnement efficace, efficient et économique de l'organisation. Le conseil d'administration a sept comités : le Comité de la vérification, le Comité de direction, le Comité de la gouvernance, le Comité des finances et de la rémunération, le Comité du développement, le Comité du Musée canadien de la guerre et le Comité des candidatures.

3.5. DIVERSITÉ ET EXPOSITIONS

La SMCC continue de monter des expositions et des programmes qui rendent compte de la diversité culturelle et historique des Canadiens. Elle s'efforce d'accroître l'accès à diverses formes d'expression culturelle canadienne et de relier le Canada au monde. Les exemples présentés ci-après témoignent de la gamme de collectivités et de sujets – canadiens et internationaux – auxquels s'est intéressée la Société au cours de l'année écoulée.

- **Trésors des Tsimshians de la Collection Dundas.** Cette exposition, organisée par le Royal B.C. Museum, invitait les visiteurs du MCC à admirer les œuvres spectaculaires produites au xviii^e et au xix^e par les Tsimshians de la côte du Pacifique. Les 37 artefacts, allant d'articles d'usage quotidien à des objets rituels et à des œuvres ornementales, provenaient de la collection Dundas, l'une des collections les plus importantes d'art des Premières nations d'Amérique du Nord.
- **Épouses de guerre – Portraits d'une époque.** Organisée par le Musée canadien de la guerre en collaboration avec l'artiste multimédia Bev Tosh, cette exposition présentait les expériences transformatrices de certaines des 44 000 femmes européennes venues au Canada à la fin de la Seconde Guerre mondiale comme épouses de soldats canadiens. Cette exposition jetait un nouvel éclairage sur les thèmes intemporels de l'amour et de

la guerre, et invitait les visiteurs à réfléchir à l'aventure et aux épreuves à une époque de turbulence.

- **Trésors de la Chine.** Cette exposition examinait 4 000 ans d'histoire chinoise à l'aide d'objets précieux du Musée national de Chine. L'exposition était le résultat d'un premier partenariat entre le MCC et le Musée national de Chine. Illustrant la longue histoire complexe et les réalisations remarquables du peuple chinois, l'exposition a attiré un public vaste et diversifié. Elle était accompagnée d'un audioguide multilingue – cantonais, mandarin, français et anglais – et complétée par des programmes d'interprétation qui ont aidé les visiteurs à mieux comprendre des aspects de la langue, de la culture et de l'histoire chinoises.
- **Au fil de mes jours – Créations autochtones contemporaines.** Organisée par le Musée national des beaux-arts du Québec, cette exposition présentait le travail de huit artistes autochtones à divers moments de leur carrière. Leurs œuvres portaient non seulement sur les liens intemporels avec l'histoire ancestrale, mais également sur des souvenirs personnels de leur propre vie. Ensemble, les œuvres brossaient un tableau éloquent de la perspective autochtone contemporaine.
- **Richesses du Pérou – Secrets d'une civilisation disparue.** Organisée par le Nickle Arts Museum de Calgary, en collaboration avec le Musée national Sicán et l'Institut national de la culture du Pérou, cette exposition présentait les principales découvertes du projet archéologique Sicán dans le nord-ouest du Pérou, où la civilisation sicanienne a prospéré des années 950 à 1050 apr. J.-C., et jetait un nouvel éclairage sur l'une des grandes cultures de l'Amérique précolombienne.
- **Daphne Odjig – Quatre décennies de gravures.** Organisée par la Kamloops Art Gallery, cette exposition a réuni 95 gravures créées au cours des 40 dernières années par Daphne Odjig, l'une des artistes autochtones les plus respectées du Canada.

3.6. DIVERSITÉ ET PROGRAMMES PUBLICS

En avril, le MCC a été l'une des principales vitrines culturelles à l'occasion du Mois du patrimoine asiatique. Un gala, intitulé Sons et saveurs d'Asie, a contribué à donner le coup d'envoi à un mois d'activités comprenant de la musique et des danses asiatiques. Dans la salle du Canada, le MCC a collaboré avec la communauté ukrainienne locale afin d'organiser des activités liées à l'église Saint-Onuphrius. Le Musée a également organisé une variété d'activités pour célébrer le Mois de l'histoire des noirs, et a établi une collaboration unique avec la communauté péruvienne locale pour coordonner une série dynamique d'événements en parallèle avec l'exposition **Richesses du Pérou**. Dramamuse, la troupe de théâtre résidente du Musée, a embauché un acteur-interprète autochtone d'origine inuvialuite, gwich'in et cri-ojibway pour donner des représentations au *Wildcat Café* de la salle du Canada pendant l'été 2007.

3.7. PARTENARIATS

Les partenariats et les réseaux sont essentiels au succès de la Société. Ils ouvrent la voie au développement des expositions spéciales et au partage de l'expertise, de la recherche et de l'information tant à l'intérieur du Canada qu'avec des établissements d'autres pays. Au Canada, la SMCC a des partenariats avec des communautés et des établissements dans toutes les régions du pays. À l'échelle internationale, elle travaille avec une vaste gamme de musées, d'universités, de sociétés, d'associations et d'autres institutions et agences.

La Société établit également des partenariats avec des écoles, des collèges, des bibliothèques publiques, des groupes communautaires, des éditeurs, des hôtels et des bureaux de tourisme ainsi que des organisations d'anciens combattants et des donateurs (particuliers et groupes).

3.8. ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

La SMCC continue à chercher des moyens de compléter les fonds qu'elle reçoit du gouvernement. La Direction du développement poursuit activement des initiatives philanthropiques et des commandes en vue d'obtenir des fonds supplémentaires pour les diverses activités offertes par la

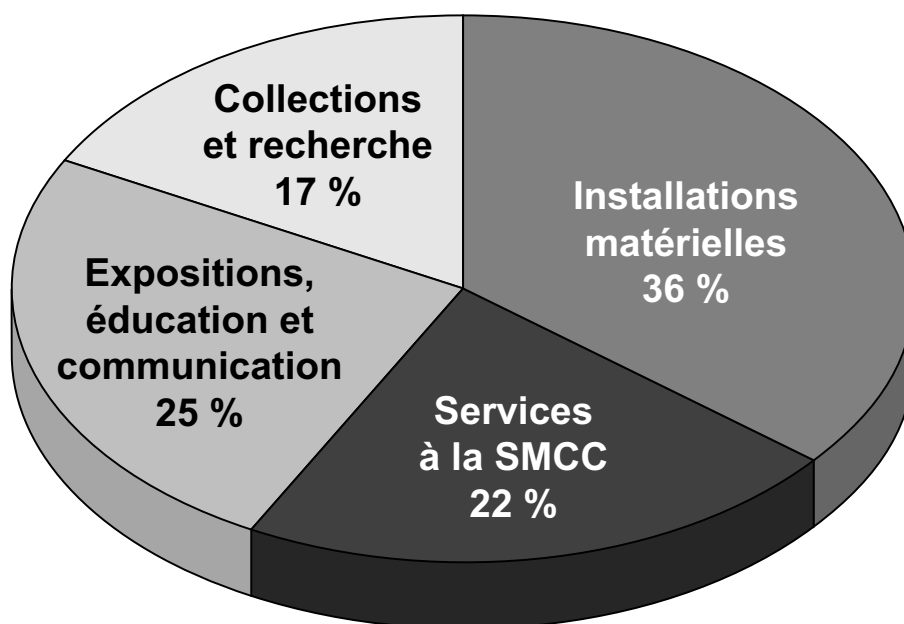
Architecture d'activités de programme

RÉSULTAT STRATÉGIQUE	Connaissance, appréciation et respect des réalisations culturelles humaines et du comportement humain, et 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							
Activités de programme	1.1	Collection et recherche	2.1	Exposition, éducation et communication	3.1	Gestion de la Société	4.1	Locaux
Activités des sous-programmes	1.1.1	Collections <i>Résultat prévu : des collections nationales qui reflètent le Canada et le monde</i>	2.1.1	Expositions <i>Résultat prévu : des expositions qui favorisent la compréhension et la connaissance de l'histoire humaine et militaire</i>	3.1.1	Activités génératrices de recettes <i>Résultat prévu : autonomie financière accrue</i>	4.1.1	Gestion des installations <i>Résultat prévu : entretien quotidien des installations de la SMCC</i>
	1.1.2	Recherche <i>Résultat prévu : savoir et information publique qui accroissent la connaissance du patrimoine canadien</i>	2.1.2	Programmes <i>Résultat prévu : programmes éducatifs et diffusion externe conçus pour communiquer des connaissances sur l'histoire du Canada et les cultures canadiennes et mondiales</i>	3.1.2	Services de la Société <i>Résultat prévu : amélioration du rendement de la Société et respect des prescriptions de la loi</i>	4.1.2	Projets d'immobilisation <i>Résultat prévu : remplacement ou entretien importants des installations de la SMCC</i>
	1.1.3	Bibliothèque et archives <i>Résultat prévu : acquisition, préservation du savoir essentiel à une compréhension de l'histoire et de l'identité du Canada, et accès à ce savoir</i>	2.1.3	Publications <i>Résultat prévu : publications imprimées et électroniques qui communiquent le savoir, les connaissances spécialisées et les conclusions des recherches</i>	3.1.3	Gouvernance <i>Résultat prévu : s'acquitter du mandat public avec légitimité, responsabilité et efficacité</i>		
			2.1.4	Communications <i>Résultat prévu : connaissance accrue des activités de deux musées nationaux au sein de publics à travers le Canada et le monde</i>				
Activités des sous-sous-programmes	1.1.1.1	Musée canadien des civilisations	2.1.1.1	Musée canadien des civilisations	3.1.1.1	Musée canadien des civilisations	4.1.1.1	Musée canadien des civilisations
	1.1.1.2	Musée canadien de la guerre	2.1.1.2	Musée canadien de la guerre	3.1.1.2	Musée canadien de la guerre	4.1.1.2	Musée canadien de la guerre
	1.1.2.1	Musée canadien des civilisations	2.1.2.1	Musée canadien des civilisations	3.1.2.1	Musée canadien des civilisations	4.1.2.1	Musée canadien des civilisations
	1.1.2.2	Musée canadien de la guerre	2.1.2.2	Musée canadien de la guerre	3.1.2.2	Musée canadien de la guerre	4.1.2.2	Musée canadien de la guerre
	1.1.3.1	Musée canadien des civilisations	2.1.3.1	Musée canadien des civilisations	3.1.3.1	Musée canadien des civilisations		
	1.1.3.2	Musée canadien de la guerre	2.1.3.2	Musée canadien de la guerre	3.1.3.2	Musée canadien de la guerre		
			2.1.4.1	Musée canadien des civilisations				
			2.1.4.2	Musée canadien de la guerre				

SMCC ou pour financer des activités nouvelles ou non subventionnées. Elle cultive et entretient des relations productives avec des sociétés, des fondations, des associations et des particuliers.

Le *Fonds de la collection nationale* est le fruit d'une importante nouvelle initiative. En 2006, la Société a mis sur pied cette campagne de financement pour amasser 5 millions de dollars sur cinq ans, ce qui permettra aux deux musées de faire l'acquisition d'artefacts qui, autrement, pourraient disparaître de notre patrimoine national. Cette initiative comprend des activités de financement, une campagne de dons annuelle et une importante campagne de dons. Plus de 1 million de dollars ont été amassés à ce jour.

Ressources e la SMCC en 2008-2009 par activité programme



4 ENVIRONNEMENTS INTERNE ET EXTERNE

4.1. ACCÈS

Le Musée canadien des civilisations et le Musée canadien de la guerre sont des centres nationaux voués à la préservation, à l'étude et à la présentation d'informations sur l'histoire humaine, sociale et militaire du Canada. Un des aspects essentiels du mandat de la SMCC consiste à assurer l'accès aux collections, aux résultats de recherche et aux programmes des deux musées. La Société s'applique à diffuser ses connaissances auprès du plus large public possible. À cette fin, elle mène diverses activités de diffusion externe dans la région de la capitale nationale, à l'échelle du pays ainsi que partout dans le monde. Elle le fait notamment au moyen de publications et de conférences, d'expositions itinérantes et du site Web primé de la Société.

Plus de 1,8 millions de personnes franchissent les portes du MCC et du MCG chaque année. Environ la moitié d'entre eux sont des Canadiens de l'extérieur de la région de la capitale nationale. À lui seul, ce segment de la fréquentation est supérieur à la fréquentation annuelle totale de tout autre musée de la région d'Ottawa-Gatineau.

Les Canadiens qui ne peuvent se rendre dans la région de la capitale nationale bénéficient aussi directement du travail des musées. En 2007-2008, des expositions itinérantes de la SMCC ont en effet été présentées dans 10 musées à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Près de 250 000 Canadiens ont vu ces expositions itinérantes. Chaque année, les musées prêtent également des centaines d'artefacts à des établissements canadiens et étrangers à des fins d'exposition à court ou à long terme.

Le site Web de la SMCC est devenu la ressource virtuelle la plus exhaustive parmi tous les établissements muséologiques du Canada. Le site offre des ressources spécialement destinées aux enfants, aux enseignants et aux chercheurs et donne gratuitement accès en ligne à une gamme variée de données sur l'histoire du Canada et sur les collections des musées. Il contient plus de 30 000 pages d'information et il a enregistré en 2007-2008 plus de 10 millions de visites au cours desquelles 70 millions de pages ont été consultées. Le nombre de visites devrait passer à 10,4 millions en 2008-2009, mais le nombre de pages consultées va probablement diminuer au cours de la même période en raison d'un important remaniement du site qui facilitera l'accès à des renseignements précis.

4.2. GESTION ET RESPONSABILITÉ FINANCIÈRES

La SMCC est résolue à soutenir une base financière et opérationnelle solide pour offrir des services de qualité à sa clientèle. Afin de donner suite à l'orientation stratégique approuvée par son conseil d'administration, la Société renforce la responsabilisation dans sa planification opérationnelle et dans l'établissement de ses rapports. Elle est investie d'une culture de gestion qui encourage l'excellence et intègre les pratiques exemplaires.

Au cours de l'exercice actuel, le gouvernement du Canada a adopté un certain nombre d'initiatives importantes qui ont touché la SMCC. La Société a participé à une évaluation de la capacité de production de recettes des musées nationaux, commandée par le ministère du Patrimoine canadien. Cette évaluation faisait suite à une demande du Conseil du Trésor après son examen des plans d'entreprise de 2006-2007 et de 2007-2008 pour les musées. Le Musée a également participé à l'examen stratégique des dépenses globales entrepris par le gouvernement.

Au cours de la décennie écoulée, la SMCC a lancé des initiatives de production de recettes très innovatrices et a établi des prix qui dominent le marché pour ses produits et services. L'évaluation de la capacité de production de recettes commandée par Patrimoine canadien a

donc confirmé que la SMCC produit plus de recettes gagnées que tout autre musée national. L'évaluation a également révélé que les recettes produites par la SMCC couvrent un pourcentage plus élevé de ses coûts de fonctionnement pertinents que tout autre musée national. La SMCC s'est aussi comparée très favorablement à ses repères internationaux dans ces deux importants domaines. L'évaluation laisse également entendre que tous les musées nationaux ont le potentiel d'accroître leurs recettes tirées des activités de financement, tout en signalant que les institutions fédérales doivent relever des défis de taille dans ce domaine très fortement marqué par la concurrence.

En 2007, la Société du Musée canadien des civilisations a effectué un examen approfondi du financement, de la pertinence et du rendement de tous ses programmes et de toutes ses dépenses afin d'assurer les résultats et l'optimisation des programmes qui sont une priorité pour les Canadiens. Les résultats de cet Examen stratégique ont été présentés au Conseil du Trésor l'automne dernier, afin d'être examinés ultérieurement par le Cabinet. Ils seront reflétés dans les prochains rapports au Parlement.

4.3. CONTEXTE COMMERCIAL

La Société doit relever plusieurs autres défis en ce qui concerne sa viabilité financière et opérationnelle. Le contexte commercial continue d'être moins florissant que les prévisions. Tel que signalé précédemment, la Société tire du tourisme national et international un pourcentage important de sa fréquentation et de ses recettes. La diminution du nombre de visiteurs américains, combinée à la hausse rapide du dollar canadien (ce qui rend les destinations américaines plus attrayantes pour les Canadiens), a durement touché le secteur du tourisme dans la région de la capitale nationale. Les effets devraient être encore plus prononcés en 2008-2009, ce qui donnerait lieu à une diminution importante des revenus de la Société.

4.4. NOUVELLES RESPONSABILITÉS FINANCIÈRES

La SMCC a maintenant la responsabilité de répondre aux besoins accrus en ressources du nouveau Musée canadien de la guerre, tant en ce qui a trait aux programmes qu'à l'infrastructure. La direction de la Société est déterminée à maintenir les normes élevées du nouveau MCG comme installation ultramoderne de classe internationale, en dépit d'un financement supplémentaire limité pour les coûts fixes de ses édifices. L'installation du MCC à Gatineau (Québec) a maintenant 20 ans et les besoins en capital pour entretenir l'édifice ont dépassé le financement du capital de base de la SMCC. À cet égard, l'annonce du 4 décembre 2006 concernant le financement destiné à la réparation des biens d'équipement représente un important investissement du gouvernement pour répondre à des besoins urgents en ce qui touche l'infrastructure. À ce financement supplémentaire de 4 millions de dollars au cours des trois prochains exercices financiers, la SMCC ajoutera une réaffectation interne de 2,5 millions de dollars afin de répondre aux besoins les plus urgents. Il s'agit toutefois d'une solution de courte durée à un problème constant. La Société a évalué que son budget actuel de 3 millions de dollars pour la réparation des biens d'équipement doit être doublé pour passer à 6 millions de dollars afin de répondre convenablement aux besoins des installations vieillissantes au MCC et, dans une moindre mesure, au MCG.

La Société continue de rechercher auprès du Conseil du Trésor une protection contre l'inflation pour compenser les coûts croissants de l'exploitation des édifices et des services impartis. La SMCC ne reçoit de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) aucun service d'immeuble de quelque sorte financé par l'administration centrale. Plutôt, la Société a réalisé d'importantes économies en impartissant 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.

La Société a également demandé au Conseil du Trésor un financement accru pour lui permettre de rembourser à TPSGC les taxes municipales (paiements en remplacement d'impôts, ou PERI) pour les deux musées. Comme les PERI représentent la dépense fixe la plus importante de la Société, cet engagement du Conseil du Trésor était essentiel à la santé financière de la Société et à sa capacité de remplir son mandat. Les PERI ont augmenté considérablement au cours des sept dernières années et le manque à gagner annuel entre les PERI requis et le financement approuvé atteint presque 2 millions de dollars. Le manque à gagner accumulé au 31 mars 2008 est estimé à 6,5 millions de dollars. La Société espère recevoir d'ici douze mois l'approbation du financement intégral.

La Société a également recensé une nouvelle difficulté dans le domaine du recrutement et de la conservation du personnel. En raison des faibles taux de chômage et du vieillissement de la main-d'œuvre locale, il est plus difficile d'attirer et de conserver du personnel très spécialisé. Cette difficulté est exacerbée par la concurrence de la fonction publique fédérale, qui connaît également une augmentation des départs à la retraite.

Pendant la décennie écoulée, la Société a élargi la réduction des acquisitions (amorcée en 1995), limité la croissance du personnel et négocié des conventions collectives à long terme. Ces mesures ont créé la capacité financière d'atténuer les risques associés aux dépassements des coûts de construction du Musée canadien de la guerre.

La construction du Musée canadien de la guerre s'est terminée sans dépasser le budget imparti, les objectifs de financement ont été dépassés, et les records de fréquentation de la première année d'exploitation ont donné lieu à des recettes sans précédent. Tous ces facteurs ont contribué à doter la SMCC d'une certaine souplesse financière pour lui permettre de résoudre les questions liées aux acquisitions, aux niveaux de dotation en personnel, à la concurrence en matière de main-d'œuvre et aux réparations des biens d'équipement à court terme sans compter uniquement sur l'augmentation de l'aide du gouvernement. Toutefois, la Société ne peut à elle seule répondre à toutes les nouvelles pressions. Avec l'aide du gouvernement dans un certain nombre de secteurs cruciaux, comme les coûts constants de réparation des biens d'équipement, la protection des coûts fixes contre l'inflation et le financement des PERI, la Société serait dotée des ressources financières nécessaires pour exécuter son mandat et réaliser ses projets pour un horizon de planification.

4.5. RAPATRIEMENT DE BIENS CULTURELS AUTOCHTONES

La politique de la SMCC concernant le rapatriement de biens culturels a été élaborée dans l'esprit des recommandations formulées par le Groupe de travail sur les musées et les Premières nations, parrainé conjointement par l'Assemblée des Premières nations et l'Association des musées canadiens, et approuvé en principe par le conseil d'administration de la SMCC en 1992, pour tenir compte des préoccupations des peuples autochtones relatives à la propriété et à la représentation de leur patrimoine culturel, et des négociations entre le Canada et les peuples autochtones dans le contexte des revendications territoriales globales et des ententes sur l'autonomie gouvernementale des Autochtones. Cette politique de rapatriement peut s'appliquer aux restes humains et aux objets de sépulture associés ainsi qu'aux objets sacrés.

La SMCC poursuit ses discussions avec les Premières nations concernant le rapatriement, aussi bien dans le cadre du processus des traités (revendications globales) et des négociations sur l'autonomie gouvernementale qu'au cas par cas. Dans le processus des traités et des négociations sur l'autonomie gouvernementale, le MCC participe activement à la négociation du rapatriement d'objets avec plus de 80 Premières nations, dont la majorité sont en Colombie-Britannique et les autres au Labrador, au Québec, en Ontario et dans les Territoires du Nord-Ouest. Des groupes de travail tripartites de négociation reçoivent régulièrement de l'information sur l'étendue et l'histoire des collections de la SMCC ainsi que sur les programmes actuels d'exposition, de

formation et de diffusion externe. En dehors du processus des traités, la SMCC et les Haïdas de la Colombie-Britannique poursuivent leurs discussions concernant le rapatriement d'objets haïdas conservés dans les collections de la Société.

4.6. ÉVALUATION DES RISQUES – PRINCIPALES FORCES ET PRINCIPAUX DÉFIS

Avec le concours de son conseil d'administration, et dans le cadre d'un processus annuel de planification stratégique, la SMCC évalue ses forces stratégiques et les défis qu'elle doit relever. Plusieurs de ces questions sont examinées ci-après.

4.6.1. Forces

En décembre 2005, le conseil d'administration a approuvé de nouvelles orientations stratégiques pour la SMCC. Par exemple, les orientations stratégiques consistant à *élargir et approfondir les auditoires canadiens* et à *rayonner par le biais de partenariats et réseaux dynamiques* ont amené la SMCC à redoubler d'efforts pour inciter un plus grand nombre de Canadiens partout au pays à explorer leur histoire et leur culture et à partager leurs symboles et leurs récits.

La SMCC a développé une philosophie de gestion axée sur les réalisations et les pratiques. Tel qu'indiqué dans ses principales stratégies, la Société continuera à gérer en fonction des résultats grâce à une planification et une budgétisation rigoureuses et méthodiques, et en mettant au point des approches novatrices pour générer des recettes.

Depuis l'ouverture, en 2005, du nouveau Musée canadien de la guerre, la Société du Musée canadien des civilisations englobe maintenant deux des trois musées nationaux les plus populaires. Leurs collections, détenues en fiducie pour les Canadiens, sont leur ressource la plus importante. Il importe de souligner que les collections d'objets matériels constituent la responsabilité première de tout musée voué à la recherche et qu'elles dictent les principaux thèmes du travail et des programmes du Musée. L'étude et l'enrichissement incessants de ces collections ainsi que l'exposition et les prêts de ces artefacts demeurent un atout de taille et une caractéristique déterminante.

Le Musée canadien de la guerre constitue un important centre d'histoire nationale. Il acquiert et maintient des artefacts judicieux dans sa collection incomparable et diffuse des connaissances par des travaux de recherche, des expositions et des programmes publics. Le Musée est déjà devenu une tribune pour des échanges de vues éclairés sur les questions militaires historiques et contemporaines. Il se veut un centre d'excellence dans le domaine de l'histoire militaire canadienne et un musée public de premier ordre pour tous les Canadiens.

Dans le cadre des célébrations du 150^e anniversaire du MCC, en 2006, la Société a établi le Fonds de la collection nationale. La campagne de financement associée à ce fonds a permis d'amasser plus de 1 million de dollars à ce jour. On vise à recueillir une somme de 5 millions de dollars sur cinq ans. La Société réservera une somme équivalente tirée de ses affectations internes, à raison de 1 million de dollars par année pendant cinq ans. Le Fonds sera utilisé pour contribuer à élargir les collections lorsque les dons d'artefacts ne sont pas suffisants pour répondre aux besoins des musées. Il aidera également la Société à acquérir des artefacts dans un marché de plus en plus marqué par la concurrence, principalement auprès de sources non canadiennes pour des objets historiques canadiens clés.

Tête-à-tête – La salle des personnalités canadiennes a été inaugurée en octobre 2007 au MCC. Cette nouvelle exposition permanente présente l'histoire dans sa dimension biographique et complète les trois autres perspectives narratives présentées dans les expositions permanentes : une perspective autochtone dans la Grande Galerie et la salle des Premiers Peuples du MCC, une perspective de développement social et d'expansion économique dans la salle du Canada, et une perspective d'histoire militaire et de relations stratégiques au Musée canadien de la guerre.

La **salle des personnalités canadiennes** a fait l'objet de nombreux commentaires positifs des médias et des visiteurs, et elle suscitera probablement l'intérêt des adolescents et des visiteurs d'âge mûr.

En 2007-2008, le Musée canadien des enfants (CCE) a terminé la dernière phase de rénovations mineures et inauguré une nouvelle aire d'exposition permanente, **Destination : Canada**. L'inauguration officielle de cette nouvelle aire a eu lieu lors d'une cérémonie publique pendant la Semaine nationale de la famille, en octobre 2007. Ce projet augmente le nombre d'activités interactives, élargit le contenu canadien, et vise à attirer et à soutenir l'intérêt des familles qui visitent le Musée.

4.6.2. Défis

Pendant plusieurs années, la SMCC a bénéficié d'un retour à un contexte commercial positif après la baisse radicale du tourisme causée par le SRAS en 2002. En 2007-2008 toutefois, l'effet combiné de la hausse du dollar canadien et de la baisse des déplacements transfrontaliers des familles par voie terrestre a eu des conséquences négatives importantes sur le tourisme canadien et international. Il s'agit là d'un marché important en ce qui concerne les recettes tirées des droits d'entrée aux musées et des achats dans les boutiques et restaurants. Les recettes autonomes représentent une portion importante des ressources discrétionnaires de la SMCC, lesquelles sont essentielles pour financer des priorités opérationnelles et maintenir la viabilité financière et opérationnelle. Par conséquent, le maintien des auditoires actuels ainsi que la constitution de nouveaux auditoires représentent un défi permanent.

Maintenant que le nouveau Musée canadien de la guerre a ouvert ses portes, la Société doit répondre à des besoins accrus de ressources, tant en ce qui concerne les programmes que l'entretien des installations. Le nouveau MCG est un établissement ultramoderne de classe internationale et la Société vise à maintenir cette norme aux fins de la recherche, des collections, des expositions et des travaux de bâtiment.

Les deux musées doivent relever des défis constants en ce qui concerne leur viabilité financière et opérationnelle. L'annonce de décembre 2006 concernant le financement pour la réparation des biens d'équipement représente un investissement important du gouvernement pour répondre à des besoins urgents en infrastructure. Par ailleurs, la Société continue de rechercher une assise financière pour pouvoir effectuer les réparations conformément au cycle de vie et s'assurer une protection contre l'inflation en ce qui concerne les services impartis ainsi que la hausse des coûts d'exploitation de ses édifices.

La Société continue de rechercher des moyens d'élargir l'accès national et international à ses expositions, à ses collections et à son expertise professionnelle. Elle doit relever le défi d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de diffusion nationale, de renouveler et d'enrichir son site Web et l'utilisation de la technologie Web pour joindre de plus larges auditoires, et enfin, de reconsidérer et cibler ses activités d'édition. Ces activités nouvelles et révisées nécessitent des sources de financement stable et la réaffectation des ressources humaines.

À l'instar d'autres institutions culturelles nationales, la Société doit former une nouvelle génération de dirigeants de musée. Elle doit faire porter ses efforts surtout sur la planification de la relève et des activités de formation pour l'acquisition de compétences en supervision et en leadership expressément adaptées à l'environnement muséal, et faire valoir auprès de plus larges auditoires la valeur et le but de la recherche et de l'apprentissage en milieu muséal.

Dans le cadre de ses stratégies clés, la Société continuera de gérer en fonction des résultats et renforcera son système de rapports sur les résultats atteints. Pour ce faire, elle déterminera et gèrera les risques principaux, mesurera le rendement et améliorera sa planification stratégique en effectuant le suivi et en rendant compte des progrès accomplis.

5 QUESTIONS STRATÉGIQUES, OBJECTIFS ET STRATÉGIES POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

La SMCC a cerné quatre questions stratégiques sur lesquelles elle doit se pencher au cours de la présente période de planification afin de remplir son mandat national et demeurer un centre d'excellence muséologique. Ces questions sont décrites ci-après.

QUESTION STRATÉGIQUE I

ÉLARGIR ET APPROFONDIR LE CONTENU ET LES AUDITOIRES CANADIENS

Le mandat de base de la Société est d'aider les Canadiens à comprendre leur culture et leur histoire. La SMCC poursuivra cet objectif avec une vigueur renouvelée au cours de la période de planification, dans le cadre de ses projets de recherche, de ses expositions et de ses programmes publics. Elle mettra un accent encore plus prononcé sur l'enrichissement des connaissances en histoire du Canada et l'exploration de sujets qui se rapportent aux intérêts et aux besoins d'information de ses publics. Elle s'efforcera de refléter l'expérience canadienne diversifiée et de tenir compte des préoccupations des nombreuses régions du pays.

La SMCC est en mesure d'apporter une importante contribution à l'établissement d'un sentiment d'identité canadienne en favorisant une meilleure compréhension du patrimoine canadien. Afin d'aider les Canadiens à comprendre leur histoire et leur culture, et pour contribuer à susciter un sentiment d'identité nationale, la SMCC s'assure que le contenu de ses expositions et programmes publics ainsi que de son site Web correspond aux intérêts et aux préoccupations de ses différents publics.

De nombreux aspects des activités de la Société ont une portée qui va bien au-delà de la région d'Ottawa-Gatineau. D'abord, la région attire beaucoup de visiteurs pendant l'année et une grande proportion de ceux-ci visitent le MCC et le MCG (un bon 75 % des visiteurs de la saison estivale viennent de l'extérieur de la région de la capitale nationale). De plus, la SMCC est une source importante d'expositions itinérantes pour les musées du pays tout en disposant de lieux de choix pour la présentation d'expositions produites par de plus petits musées. Par ailleurs, le MCC et le MCG constituent une importante source de prêts d'artefacts à d'autres musées. Également, le programme d'édition de la SMCC permet la diffusion d'ouvrages populaires et savants. Enfin, le site Web de la SMCC contient une mine d'informations sur l'histoire sociale, militaire et humaine du Canada que quiconque ayant accès à Internet peut consulter gratuitement.

OBJECTIF : *Faire participer davantage les Canadiennes et les Canadiens au partage de nos symboles et récits et favoriser un sentiment d'appartenance au Canada et de sa place dans le monde.*

STRATÉGIES

La SMCC peut contribuer de façon importante au développement d'une identité canadienne et favoriser la connaissance du patrimoine du Canada. À cette fin, elle compte :

- Poursuivre des projets d'exposition et de recherche diversifiés et stratégiques;
- Élargir et enrichir la présentation de l'histoire humaine, sociale et militaire du Canada dans tous ses musées; et
- Rejoindre les Canadiens et d'autres visiteurs par les programmes et services de ses musées.

INDICATEUR DE RENDEMENT CHOISI

Expositions spéciales

Les expositions spéciales (ou temporaires) offrent aux musées un autre moyen de faciliter le partage des récits et des symboles canadiens et de proposer aux Canadiens l'occasion de mieux comprendre leur place dans le monde.

Nombre d'expositions spéciales inaugurées au cours l'année

	Prévu 2007-2008	Attendu 2007-2008	Prévu 2008-2009	Prévu 2009-2010	Prévu 2010-2011	Prévu 2011-2012	Prévu 2012-2013
MCC	7	7	9	12	7	7	9
MCG	6	5	6	5	5	5	5

Au cours de l'année écoulée, la MCC a inauguré d'importantes expositions spéciales de très grande qualité. Voici les faits saillants du programme d'exposition au MCC et au MCG.

■ Trésors de la Chine

Du 11 mai 2007 au 28 octobre 2007

Cette exposition importante examinait 4 000 ans d'histoire chinoise à l'aide d'objets précieux du Musée national de Chine et offrait un aperçu unique de la longue histoire complexe de la Chine. Cette exposition était le résultat d'un premier partenariat entre le MCC et le Musée national de Chine..

■ Au fil de mes jours – Créations autochtones contemporaines

Du 8 juin 2007 au 16 mars 2008

Organisée par le Musée national des beaux-arts du Québec, cette exposition présentait le travail de huit artistes autochtones à divers moments de leur carrière. Leurs œuvres portent non seulement sur les liens intemporels avec l'histoire ancestrale, mais également sur des souvenirs personnels de leur propre vie. Ensemble, les œuvres brossaient un tableau éloquent de la perspective autochtone contemporaine.

■ Glenn Gould – La symphonie d'un génie

Du 27 septembre 2007 au 14 août 2008

Organisée par le MCC avec la collaboration de Bibliothèque et Archives Canada, cette exposition présente un aperçu de la vie, des idées et des réalisations de cette célébrité canadienne complexe aux multiples talents. L'exposition marque le 75^e anniversaire de la naissance de Glenn Gould et le 25^e anniversaire de sa mort.

■ Les enfants font la fête!

Du 6 octobre 2007 au 6 janvier 2008

Cette exposition montrait comment, tout autour du monde, les enfants et leur famille fêtent les événements importants de leur vie. **Les enfants font la fête!** proposait une grande variété d'expériences interactives et la fabrication d'objets que les enfants pouvaient rapporter à la maison, comme un cerf-volant en forme de carpe, un masque du Mardi gras, une lanterne et un calendrier.

■ Richesses du Pérou – Secrets d’une civilisation disparue

Du 13 décembre 2007 au 27 avril 2008

L’exposition **Richesses du Pérou** a été organisée par le Nickle Arts Museum de Calgary, en collaboration avec le Musée national Sicán et l’Institut national de la culture du Pérou. Cette exposition présentait les principales découvertes du projet archéologique Sicán dans le nord-ouest du Pérou, où la civilisation sicanienne a prospéré des années 950 à 1050 apr. J.-C., et jetait un nouvel éclairage sur l’une des grandes cultures de l’Amérique précolombienne.

■ Vivre dans l’espace

Du 17 janvier 2008 au 20 avril 2008

Produite par le Children’s Museum de Memphis et inspirée de la Station spatiale internationale (SSI), cette exposition donnait un aperçu d’une journée à bord de la SSI où la survie dépend de la coopération, des communications, de la confiance ainsi que d’un équipement et d’une formation très spécialisés.

Voici certains faits saillants du programme des expositions temporaires au MCG en 2007-2008 :

■ Afghanistan – Chroniques d’une guerre

Du 8 février 2007 au 6 janvier 2008, prolongée jusqu’au 27 avril 2008

Cette exposition, produite par le Musée canadien de la guerre, examinait le rôle du Canada dans la guerre en Afghanistan depuis 2002, et s’appuyait principalement sur les photographies et les comptes rendus écrits de deux journalistes couvrant la mission internationale de sécurité en Afghanistan.

■ Épouses de guerre – Portraits d’une époque

Du 11 mai 2007 au 6 janvier 2008

Cette exposition présentait des œuvres d’art récentes de Bev Tosh et interprétait des histoires personnelles de femmes ayant épousé des militaires canadiens pendant et après la Seconde Guerre mondiale.

■ Vimy – Édifier le souvenir

De mars 2007 à avril 2008

Pour souligner le 90^e anniversaire de la victoire des troupes canadiennes à la crête de Vimy, le Musée présentait une exposition réunissant des photographies évocatrices des paysages de la région de Vimy, notamment l’ancien champ de bataille, les cimetières et le Mémorial de Vimy.

■ Affiches jeunesse de la Légion royale canadienne

D’août 2007 à mai 2008

Cette exposition annuelle, produite en collaboration avec la Légion royale canadienne, présentait les poèmes, affiches et textes primés produits par des jeunes dans le cadre d’un concours qui se tient à l’échelle du pays.

Expositions itinérantes en 2007-2008

Le partage de récits et de symboles canadiens se fait également par le prêt à d’autres musées d’expositions élaborées par le MCC et le MCG.

Au cours de l’année écoulée, les visiteurs de 10 musées canadiens, de Terre-Neuve à l’île de Vancouver, ont pu bénéficier des collections et de l’expertise en conservation de la SMCC

grâce au programme d'expositions itinérantes du Musée canadien des civilisations. Ce programme est essentiel à l'atteinte de l'objectif du Musée qui consiste à partager ses connaissances et ses collections avec le plus grand nombre de Canadiens possible et à promouvoir parmi tous les Canadiens un sentiment de leur patrimoine commun. À l'échelle internationale, le programme a permis la mise en circulation d'expositions au Brésil, en Angleterre, en France, en Autriche et aux États-Unis. Pendant l'année financière 2007-2008, au moins 250 000 personnes au Canada ont eu l'occasion de voir une exposition du MCC à l'extérieur de ses murs.

Nombre d'expositions itinérantes

	Prévu 2007-2008	Attendu 2007-2008	Prévu 2008-2009	Prévu 2009-2010	Prévu 2010-2011	Prévu 2011-2012	Prévu 2012-2013
Expositions du MCC	12	8	14	12	12	13	12
MCC – Lieux de présentation	24	14	21	22	18	26	24
Expositions du MCG	1	1	1	2	2	1	2
MCG – Lieux de présentation	2	1	2	5	5	3	5

Voici certains faits saillants du programme d'expositions itinérantes du MCC pour 2007-2008 :

- **« Rocket » Richard – Une légende, un héritage.** Cette exposition, qui fait le récit captivant de la vie et de l'époque de ce héros du hockey, s'est rendue à Port Alberni (Colombie-Britannique), à Red Deer (Alberta) et à Montréal.
- **Isumavut – L'expression artistique de neuf femmes de Cape Dorset.** Cette exposition a commencé sa tournée au Brésil en juin 2007. Elle a fait un premier arrêt à Brasilia, puis s'est rendue à Rio de Janeiro, Belo Horizonte et Sao Paulo. Elle a été l'objet de nombreux reportages à la télévision et dans les journaux brésiliens, et a attiré près de 50 000 visiteurs pendant les deux premiers mois où elle était à l'affiche.
- **L'exposition Nuvisavik, « Là où nous tissons » – Tapisseries inuites de l'Arctique canadien** s'est rendue à Kamloops (C.-B.) et à Windsor (Ontario) et a été présentée dans 10 villes et cinq provinces depuis 2004.
- L'exposition **Facile, économique et sans risque – L'achat par catalogue au Canada** est revenue au MCC pour être remise en état et entamera sa deuxième tournée à Owen Sound (Ontario) en janvier 2008.
- **Le premier drapeau unifolié.** Cette exposition présente trois drapeaux historiques et a commencé sa tournée canadienne par un arrêt au Musée royal de l'Ontario d'octobre 2007 à janvier 2008. Cette exposition est en tournée grâce au soutien du Bureau du président de la Chambre des communes.
- Sur la scène internationale, **Le mystérieux peuple des tourbières** est le fruit d'un projet conjoint du Drents Museum (Pays-Bas), du Niedersächsisches Landesmuseum (Allemagne), du Glenbow Museum (Calgary) et du MCC. L'exposition a fait son dernier arrêt au Naturhistorisches Museum Wien, à Vienne, en Autriche. Elle a été vue par près de 980 000 pendant sa tournée au Canada, en Europe et aux États-Unis.
- **Fais tes bagages!** Cette exposition produite par le Musée canadien des enfants explore la façon dont les voyages peuvent nous transformer. Elle a terminé sa tournée des huit musées membres du Youth Museum Exhibit Collaborative (YMEC) et amorcera sa deuxième tournée au Canada en mai 2008.

- **TOP SECRET – Opération jouets.** Créée par le Musée canadien des enfants, cette exposition explore l'universalité des jouets et présente des jouets du monde entier. Produite en collaboration avec le Youth Museum Exhibit Collaborative, cette exposition fera une tournée dans huit villes aux États-Unis jusqu'en janvier 2011.

Le Musée canadien de la guerre a mis une exposition en circulation cette année. Produite en partenariat avec le Senator John Heinz Pittsburgh Regional History Center, l'exposition **Le choc des empires – La guerre qui fonda le Canada, 1754-1763** a été présentée à l'institution Smithsonian. Cette exposition examine le contexte international de la guerre de Sept Ans.

Le programme d'expositions itinérantes du MCC prévoit mettre en circulation au moins six nouvelles expositions itinérantes au cours des cinq prochaines années. Parmi celles-ci figurent **Arpents de rêves – Les pionniers des Prairies canadiennes; Les Premiers Peuples du Canada : chefs d'œuvre du Musée canadien des civilisations; Voyage au cœur de l'art populaire;** et **Glenn Gould – La symphonie d'un génie.**

Le Musée canadien de la guerre prépare également plusieurs projets d'exposition qui pourraient être mis en circulation dès 2008. Parmi ceux-ci :

- **Art militaire – La guerre froide et après** (titre provisoire). Cette exposition, élaborée en partenariat avec le ministère de la Défense nationale, devrait débiter à la fin de 2008 et visiter plusieurs villes canadiennes en 2009-2010.
- **L'histoire de la Marine canadienne.** Ce projet d'exposition d'art naval est élaboré en partenariat avec la Marine canadienne. L'exposition devrait débiter en 2010 et se rendre dans plusieurs villes canadiennes en 2010-2011.
- **La guerre de 1812.** Il s'agira d'une version réduite d'une exposition importante qui sera présentée au MCG. Elle sera produite en vue d'une tournée de plusieurs villes au Canada de 2012 à 2014, période anniversaire du bicentenaire de la guerre.

Les coûts liés à l'organisation et au transport d'une exposition sont considérables. Pour aider à assumer ces coûts et à rendre les expositions plus abordables pour les musées canadiens, la SMCC recherche des partenariats avec d'autres organismes culturels et des sociétés d'affaires.

Programmes publics

Les programmes publics sont un autre important moyen pour la Société de communiquer des connaissances sur l'histoire et la culture du Canada et d'autres pays. Conçus en fonction des besoins et des intérêts de clientèles précises, les programmes publics de la Société comprennent des fêtes culturelles, des spectacles, de l'animation en direct, des programmes éducatifs, des activités de diffusion externe et des activités productrices de recettes.

Ces programmes ont compté :

- Des démonstrations d'artisans, des spectacles, des projections de films, des conférences, des activités saisonnières, ainsi que des dégustations culinaires et de vins;
- Des programmes interactifs et d'animation quotidiens, des camps de jour estivaux ainsi que les Aventures de nuit et les fêtes thématiques au Musée canadien des enfants;
- Des activités spéciales organisées dans le cadre de festivals, de fêtes culturelles, de la fête du Canada et des relâches scolaires; et
- L'élaboration continue de programmes pour les écoles et les familles.

Nombre d'heures de programmes publics planifiées et offertes au MCC

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Planifiées	4 880	4 900	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Offertes	5 564	4 974*					

*Nombre d'heures offertes au 31 octobre 2007.

Programmes (scolaires, réservés et non structurés) du Musée canadien de civilisations

		Prévu 2007-2008	Réel* 2007-2008	Prévu 2008-2009	Prévu 2009-2010	Prévu 2010-2011	Prévu 2011-2012	Prévu 2012-2013
Programmes scolaires	Nombre de groupes	1 500	1 600	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
	Participation	45 000	40 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Programmes réservés**	Nombre de groupes	250	91	250	250	250	250	250
	Participation	6 000	4 208	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Non réservés†	Nombre de participants	120 000	60 102	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Plus Dramamuse	Nombre de participants	130 000	111 420	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000
Total non structurés		250 000	171 522	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000

* Participation réelle au 6 octobre 2007 :

· Participation réelle aux programmes scolaires au 6 octobre 2007.

· Participation réelle aux programmes réservés, aux programmes non structurés ainsi qu'aux activités de Dramamuse au 6 octobre 2007.

**Programmes réservés = activités payantes et programmes du MCC producteurs de recettes (fêtes, Aventures de nuit, camps de jour).

†Programmes non réservés = tous les autres programmes publics.

Musée canadien de la guerre

Les programmes publics représentent un moyen essentiel pour permettre au MCG de rendre son contenu accessible à des publics diversifiés. Le Musée jouera un rôle stratégique accru dans le maintien et l'élargissement de ses publics au cours de la période de planification.

Depuis son ouverture en 2005, le nouveau MCG a créé des programmes publics et scolaires innovateurs et très variés, notamment des concerts, des lancements de films, des conférences, des foires d'information, des ateliers et de l'animation, de même que de tout nouveaux programmes scolaires axés sur les programmes d'études du système scolaire. Les exemples de programmes spéciaux vont des conférences présentées dans le cadre de la série Théâtre de guerre, avec la Great Canadian Theatre Company, à la mission modèle avec le Centre pour le maintien de la paix Pearson, en passant par des représentations théâtrales avec le Vancouver Opera ou le Rising Tide Theatre.

Le MCG a réussi à intégrer ses programmes à ses expositions pour rehausser l'expérience vécue par les visiteurs. Les programmes d'animation proposent des activités touche-à-tout s'adressant aux familles, tandis que le programme Témoins de l'histoire permet aux visiteurs d'interagir avec d'anciens combattants et d'autres bénévoles qui ont vécu directement la guerre. Le MCG continuera à offrir ces initiatives en mettant l'accent sur la qualité des services et l'interprétation. L'accroissement de son bassin de bénévoles est une autre de ses priorités

Nombre d'heures de programmes publics planifiées et offertes au MCG

	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Planifiées	3 960	3 800	3 800	3 800	3 800	3 800
Offertes	3 775					

Les programmes du Musée canadien de la guerre

		Prévu 2007-2008	Attendu 2007-2008	Prévu 2008-2009	Prévu 2009-2010	Prévu 2010-2011	Prévu 2011-2012	Prévu 2012-2013
Programmes publics	Nombre de programmes	70	65	70	70	70	70	70
	Nombre de participants	13 500	10 139	13 500	13 500	13 500	13 500	13 500
Programmes scolaires	Nombre de programmes	1 400	1 400	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
	Nombre de participants	52 000	52 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000
Animation	Nombre de programmes	500	630	625	625	625	625	625
	Nombre de participants	20 000	69 300	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
Visites guidées	Nombre de visites	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
	Nombre de participants	33 000	33 000	33 000	33 000	33 000	33 000	33 000
Programme d'interprètes bénévoles (PIB)	Nombre d'heures	6 500	7 500	6 500	6 000	6 000	6 000	6 000
	Nombre de participants	26 000	30 000	26 000	24 000	24 000	24 000	24 000

RENDEMENT RÉCENT ET OBJECTIFS DE RENDEMENT FUTURS

Le MCG permet de présenter un tableau plus complet de l'histoire militaire du Canada

Le nouvel édifice du MCG sur les plaines LeBreton, à Ottawa, a ouvert ses portes au public le 8 mai 2005, pour un coût total de 134 millions de dollars. Cet établissement a été financé à raison de 113,25 millions de dollars du gouvernement fédéral, 16,5 millions de dollars de la campagne *Passons le flambeau* et 4,25 millions des fonds internes de la SMCC. L'établissement de mécanismes de gouvernance de la Société et la clarification des responsabilités et des obligations redditionnelles ont contribué à assurer le succès retentissant de cette initiative et le maintien de la solidité institutionnelle.

L'ouverture du nouveau MCG a été saluée unanimement à l'échelle nationale et internationale et a suscité un intérêt considérable du public. Au moment de la présentation du présent plan, la fréquentation au MCG aura dépassé les 1,5 millions de visiteurs depuis son ouverture. Avec son emplacement central, sa superbe architecture, ses expositions novatrices et ses installations

de pointe, le MCG s'impose déjà comme l'un des joyaux de la région de la capitale nationale et l'un des plus grands atouts de la SMCC.

Présenter l'histoire militaire du Canada

Les galeries sur le Canada et les conflits, qui forment l'exposition permanente du Musée canadien de la guerre, aident les visiteurs à comprendre l'histoire militaire du Canada dans ses dimensions personnelles, nationales et internationales. Les quatre galeries chronologiques qui couvrent le passé militaire du Canada, des débuts jusqu'à 2005, sont situées autour d'une cinquième galerie : le Salon d'honneur de la Légion royale canadienne, qui raconte l'histoire de la commémoration et de l'hommage au Canada. La galerie LeBreton contient des véhicules, des aéronefs et d'autres artefacts de grandes dimensions, et raconte l'histoire technologique du Canada dans les conflits armés. Les visiteurs du nouveau Musée canadien de la guerre devraient, au terme de leur visite, savoir :

- Que la guerre a touché le Canada et l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens;
- Que la guerre a eu des conséquences sur leur vie au Canada aujourd'hui;
- Que la guerre est une expérience humaine dévastatrice pour des gens comme eux; et
- Qu'il ne faut pas oublier.

Les expositions temporaires du Musée portent sur des sujets qui ne sont pas couverts, ou ne sont pas couverts en profondeur, dans les galeries permanentes; elles ont également le mandat précis d'examiner des sujets généraux, internationaux et non canadiens. Elles explorent aussi des sujets non traditionnels, offrent une diversité d'expériences muséales et rejoignent de nouveaux publics.

Achèvement des expositions permanentes du MCC qui portent principalement sur l'histoire et la culture du Canada

Une nouvelle salle d'exposition permanente a été inaugurée au Musée canadien des civilisations en octobre 2007, conformément à l'objectif stratégique de la SMCC qui vise à accroître l'appréciation et la compréhension du patrimoine canadien. **TÊTE-À-TÊTE – La salle des personnalités canadiennes** présente une mosaïque de Canadiennes et de Canadiens du passé éloigné et récent, dont les idées et les actions ont contribué à façonner le pays. Le choix des personnalités s'inscrit dans une structure thématique qui vise une vaste représentation de critères tels que les forces historiques, les champs d'activité et la période historique. L'exposition personnalise l'histoire et complète les trois autres perspectives narratives présentées dans les expositions permanentes sur l'histoire humaine ailleurs au MCC et au MCG.

Renouvellement des salles d'exposition permanentes

Le MCC, qui a ouvert ses portes en 1989, a également amorcé un renouvellement des expositions permanentes plus anciennes. On mettra l'accent sur l'approfondissement et l'élargissement du contenu canadien, le renforcement de l'exposition d'artefacts et l'inclusion d'éléments plus interactifs.

Un examen quinquennal de la Grande Galerie est en cours. L'accès aux sections des expositions présentées dans la Grande Galerie sera amélioré et un synopsis unificateur sera élaboré de concert avec des représentants autochtones et à la suite d'autres discussions internes et externes. La protection des mâts totémiques et des façades des maisons figure parmi les priorités importantes. Les premières étapes ont été accomplies en 2008-2009 avec le déplacement des artefacts à risque. Les travaux seront terminés en 2008-2009.

Examen de la salle du Canada

La première phase de planification pour l'examen de la salle du Canada a pris fin en 2004, avec l'élaboration du document de planification de la phase III. Cette démarche a pour but de renouveler et de renforcer le contenu des expositions afin d'accroître la compréhension et l'appréciation du patrimoine du Canada et, par la même occasion, de remanier la configuration des espaces pour les rendre plus conviviaux, au besoin. En 2007-2008, le MCC a poursuivi la mise en œuvre du plan avec le renouvellement des modules sur *l'Acadie, la traite des fourrures, les pêches et la salle syndicale*. Les modules suivants – *le Haut-Canada, les Vikings et les traversées de l'Atlantique Nord* ainsi que *l'école à classe unique* – seront terminés vers le milieu de 2009. Un nouveau module sur *les rébellions et la Confédération* mettra un terme à cette phase du projet en 2010.

Renouvellement du Musée canadien des enfants

Un processus de renouvellement du Musée canadien des enfants tirant parti des points forts des expositions et programmes qui y sont offerts a été achevé en octobre 2007. Ce renouvellement a maximisé les possibilités de croissance et l'expérience des visiteurs, et il a élargi et approfondi le contenu canadien. Réalisé en trois phases, ce projet comprenait l'agrandissement du théâtre pour permettre le jeu interactif, l'agrandissement de la salle Kaléidoscope pour les expositions temporaires, et l'aménagement d'une nouvelle aire d'exposition permanente, prenant la forme d'un centre urbain canadien, et abordant les thèmes de l'alphabétisme, des communications, des innovations et des inventions.

QUESTION STRATÉGIQUE II

RENSEIGNER LES CANADIENNES ET LES CANADIENS SUR LA VALEUR ET L'IMPORTANCE DU MCC ET DU MCG

Abritant des objets matériels, des connaissances et une expertise liés à l'histoire sociale, militaire et humaine du Canada, la Société et ses musées sont eux-mêmes des trésors nationaux. Au cours de la période de planification, la Société s'efforcera de faire connaître davantage aux Canadiennes et aux Canadiens ses ressources matérielles, intellectuelles et humaines, ainsi que les précieux services qu'elle offre au pays et à ses citoyens.

Le MCC conserve environ 3 millions d'artefacts et de spécimens archéologiques, plus de 1,1 million d'images historiques et numériques, 70 000 enregistrements audio, 8 000 heures d'archives vidéo, plus de 1 kilomètre linéaire de documents inédits ainsi que 160 000 publications. La majorité de cette information est consacrée au patrimoine canadien, et la SMCC a le mandat de faciliter l'accès du public à cette information.

Le Centre de recherche sur l'histoire militaire du Musée canadien de la guerre rassemble la collection d'archives George-Metcalf et la Bibliothèque Harland-Molson. La collection d'archives contient environ 482 mètres de documents, y compris des enregistrements d'histoire orale. Le volet photographique de la collection contient quelque 75 000 articles. La Bibliothèque abrite environ 60 000 volumes. Ces importantes collections de matériel de recherche primaire et secondaire documentent l'histoire militaire du Canada.

Un outil très important qui permet de joindre un plus grand nombre de Canadiennes et de Canadiens est le site Web de la Société dont l'adresse est **www.civilisations.ca** ou **www.museedelaguerre.ca**. Ce site permet aux visiteurs d'effectuer une recherche sur un sujet précis ou de fureter dans l'information que contiennent les sections thématiques : archéologie, métiers d'arts, civilisations, cultures, Premiers Peuples, histoire, trésors et histoire militaire. Le site offre aussi des ressources spéciales pour les enfants, les éducateurs, les chercheurs et les médias. À son lancement, en 1994, il s'agissait du premier site Web d'un musée au Canada; il a depuis reçu de nombreux prix.

OBJECTIF : *Promouvoir, partout au Canada, la connaissance et l'usage des deux musées pour mieux connaître notre histoire et notre identité culturelle.*

STRATÉGIES

La SMCC rehaussera son profil national et améliorera davantage ses services à la population canadienne. À cette fin, elle compte :

1. Effectuer des recherches originales liées à la culture et à l'histoire du Canada et explorer les thèmes de l'archéologie, l'ethnologie, l'histoire, la culture populaire, l'histoire des communications postales, l'histoire militaire, etc.;
2. Enrichir et gérer les collections, et fournir – dans divers formats – de l'information accessible, détaillée, exacte et opportune sur les artefacts et les documents conservés;
3. Communiquer ses connaissances dans tout le Canada et dans le reste du monde en employant des méthodes traditionnelles et novatrices pour diffuser l'information;
4. Créer des expositions itinérantes et prêter des artefacts à d'autres musées canadiens;
5. Collaborer avec d'autres musées canadiens à la création et à la présentation d'expositions spéciales;
6. Continuer d'établir des ententes et des accords sur les demandes de rapatriement tout en préservant les collections nationales d'objets et d'artefacts; et
7. Partager son expertise avec d'autres.

INDICATEUR DE RENDEMENT CHOISI

Accessibilité organisée des collections. Cet indicateur donne une mesure de l'efficacité des collections dans leur rôle de « distributeur de contenu et de sens » aux fins de la « transmission des connaissances » des musées.

Accessibilité des collections						
	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
MCC						
Nombre d'artefacts du MCC exposés, exprimé en % du nombre total d'artefacts du MCC	94,6 %	92 %	92 %	92 %	92 %	92 %
Nombre d'artefacts du MCC prêtés aux fins d'exposition	1 281	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
Nombre d'artefacts du MCC dans des expositions itinérantes du MCC	173	400	400	400	400	400
MCG						
Nombre d'artefacts du MCG exposés, exprimé en % du nombre total d'artefacts du MCG	98 %	98 %	98 %	98 %	98 %	98 %
Nombre d'artefacts du MCG prêtés aux fins d'exposition	380	350	350	350	350	350
Nombre d'artefacts du MCG dans des expositions itinérantes du MCG	0	0	0	0	150	250

RENDEMENT RÉCENT ET OBJECTIFS DE RENDEMENT FUTUR

Recherche

La Société et ses musées sont des établissements de recherche d'envergure et de qualité qui apportent d'importantes contributions aux connaissances humaines sur le Canada et son histoire.

La recherche enrichit la base de connaissances des musées et ses fruits sont ensuite diffusés par l'intermédiaire de publications savantes, de conférences, d'expositions et d'autres programmes. Dans le cadre du plan de recherche, les chercheurs élaborent et poursuivent des projets en ethnologie, en études culturelles, en histoire et en archéologie, seuls et en petits groupes, dans les musées ainsi qu'en partenariat avec des communautés et des organisations à l'extérieur des musées. Le personnel de recherche enrichit également les collections et l'information qui y est associée.

Le programme des associés de recherche de la SMCC encourage les contributions des chercheurs de l'extérieur. Ce programme permet à des chercheurs qui ne sont pas des employés de la Société de contribuer au fonds de connaissances de la SMCC. Parmi ces associés de recherche et chercheurs invités, on compte des universitaires et des muséologues. Il s'agit de personnes très qualifiées qui apportent d'importantes contributions aux musées et à la recherche canadienne.

Publications

Publications imprimées	Réel 2006-2007	Prévu 2007-2008	Attendu 2007-2008	Prévu 2008-2009	Prévu 2009-2010	Prévu 2010-2011	Prévu 2011-2012	Prévu 2012-2013
MCC	17	17	20	15	15	15	15	15
MCG	–	4	4	6	7	–	–	–

Remarque : Les publications du MCG dont il est question ici sont celles qui ont été publiées, financées ou autrement appuyées par le MCG et non celles publiées par les chercheurs du MCG.

Collections

Le maintien et l'enrichissement des collections sur l'histoire matérielle sont au cœur du mandat de la SMCC et représentent un service essentiel pour le pays. Les conservateurs de la recherche contribuent au développement des collections en recevant des dons et en les documentant, et en récupérant ou en achetant des objets au cours de leurs recherches. Ces collections, qui comprennent des objets tridimensionnels ainsi que des documents bibliographiques, photographiques et audiovisuels, sont gérées et rendues accessibles grâce au travail de professionnels en gestion de collections, de la bibliothèque et des archives.

La technologie est un outil essentiel de sensibilisation, de promotion et d'utilisation des ressources de la SMCC. À cette fin, la base de données en ligne de dossiers d'artefacts a continué d'augmenter, et l'on y ajoute en moyenne un nouveau champ par année afin d'accroître le nombre de données contextuelles par artefact. Le catalogue en ligne fournit à des utilisateurs de partout dans le monde l'accès virtuel à plus de 885 000 objets, dont 88 000 sont accompagnés d'au moins une image. L'expérience des visiteurs en ligne sera bientôt considérablement améliorée grâce à un graphisme plus attrayant et à une visualisation plus facile.

De plus, le Musée, en collaboration avec le programme Culture canadienne en ligne (CCE), a ajouté aux catalogues en ligne 300 dossiers d'artefacts et images de la collection d'histoire et d'études culturelles qui sont accessibles à tous les Canadiens par l'entremise de son site Web. Au printemps 2008, le Musée lancera deux modules Web : De la petite école au forgeron : Les métiers traditionnels au Québec, qui décrit les métiers et la vie dans le Bas-Canada au xix^e siècle, et La marionnette et son théâtre, qui porte sur la tradition du théâtre de marionnettes au Canada.

La base de données fournit à des utilisateurs de partout dans le monde l'accès à 250 000 dossiers. Le public peut consulter en ligne ou sur place des descriptions des films et enregistrements sonores, des notes de terrain, des rapports, des photographies, etc. Les usagers peuvent fureter parmi 186 042 descriptions de 255 117 documents d'archives en ligne. Ils peuvent également visualiser 41 551 photographies et 3 875 ressources textuelles, et écouter plus de 1 500 chansons sur MP3 enregistrées par des anthropologues du Musée au début du xx^e siècle. Les enregistrements sont numérisés et accessibles sur le catalogue en ligne à l'adresse geoweb.civilisations.ca:8001.

La SMCC prépare également l'adoption d'un nouveau système intégré pour la bibliothèque et les archives. Le nouveau système fera appel à la technologie de pointe et permettra une meilleure intégration des opérations ainsi qu'une gestion améliorée des documents électroniques conservés par les deux musées. Les usagers, qu'ils soient membres du personnel ou du public, apprécieront un accès plus rapide à un plus grand nombre de ressources.

Dans la lancée de ses objectifs de diffusion externe, la Société, en partenariat avec le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP), a mis en ligne sur le site Carrefour du savoir du RCIP une version améliorée des *Normes de numérisation de la SMCC : balayage numérique et photographie d'artefact*. Ce document a été bien accueilli par le milieu du patrimoine et a incité d'autres cercles, notamment les sociétés de généalogie, les facultés universitaires de médecine, les ministères et même les entreprises de numérisation enregistrées, à consulter cette ressource en ligne.

Les archives textuelles du MCC consistent surtout en documents produits par des anthropologues, des historiens et d'autres employés du Musée. Elles représentent un kilomètre linéaire de documents inédits, tels que notes de terrain, rapports de recherche, correspondance, contes populaires, légendes et chansons folkloriques, transcriptions de musique et d'entrevues, cartes et fichiers pour la documentation d'artefacts et d'expositions. La collection d'archives audiovisuelles comprend plus de 12 000 images mobiles et 70 000 enregistrements sonores, dont 3 300 cylindres de cire qui représentent l'une des premières collections d'enregistrements sonores au pays.

Les Archives doivent relever le défi fondamental propre à toutes les autres archives dans le monde, soit la préservation de documents originaux en format analogique et numérique. Ce défi est encore plus présent dans le cas des archives audiovisuelles, où plus de 80 000 enregistrements analogiques sont à la merci des technologies désuètes qui ont permis de les créer. De plus en plus, ces précieux enregistrements risquent de se dégrader, et la Société progresse constamment dans la préservation numérique de certains de ces enregistrements originaux.

Depuis 1997, une équipe de huit bénévoles du Musée canadien de la poste travaille à l'inventaire et au montage d'une collection philatélique internationale. Cette collection ne cesse de grossir avec la réception de nouvelles émissions de timbres-poste et de feuillets commémoratifs en provenance des 188 pays membres de l'Union postale universelle.

La collection nationale du MCG comprend des artefacts militaires et des œuvres d'art qui représentent l'expérience militaire canadienne et favorisent la compréhension par le public de l'histoire militaire du Canada dans ses dimensions personnelles, nationales et internationales. Depuis ses débuts, la collection nationale a évolué pour devenir une compilation d'environ 500 000 objets reliés à la vie militaire, reconnue internationalement.

En dépit de son ampleur et de son expansion impressionnante, la collection du MCG doit continuer d'évoluer pour répondre aux exigences et relever les défis du xxi^e siècle. L'accent traditionnellement mis sur les conflits humains organisés demeurera le fondement de la mission du MCG, qui consiste à promouvoir la compréhension par le public de tous les aspects de l'histoire militaire du Canada, mais cette dernière transcende maintenant les définitions traditionnelles de ce sujet pour inclure les composantes clés suivantes :

- L'histoire de la guerre et de tout ce qui la concerne, des débuts à aujourd'hui;
- Le Canada en guerre et les activités militaires en temps de paix;

- L'accent sur les récits personnels des Canadiennes et des Canadiens;
- L'évolution de la technologie militaire canadienne;
- Le maintien de la paix et le rétablissement de la paix; et
- Le front intérieur : la production industrielle, les femmes, les familles, la vie sociale connexe, les cadets, les anciens combattants, les conséquences sur les minorités résidant au Canada, et les mouvements pacifistes.

Le Centre de recherche sur l'histoire militaire (CRHM) est composé de la Bibliothèque Hartland-Molson, de la Collection d'archives et des Archives d'images. Les lacunes dans la Collection d'archives seront comblées de façon proactive. Au nombre de celles-ci figurent une représentation plutôt faible des documents personnels de militaires canadiens-français et de membres de minorités ethniques, des documents reliés à la guerre de Corée, à la Guerre froide et aux opérations de maintien de la paix, des documents associés à la musique militaire canadienne et des documents portant sur le front civil, les mouvements pacifistes et de protestation, les familles des militaires ainsi que l'histoire sociale et politique connexe ayant une dimension militaire.

L'objectif principal du CRHM pour 2007-2012 est de devenir un centre de recherche de premier rang sur l'histoire militaire canadienne. L'élaboration d'une stratégie d'acquisition ciblée et active pour la collection de la bibliothèque au cours de l'exercice 2007-2008 permettra au CRHM de progresser vers l'atteinte de cet objectif.

Un financement du programme Culture canadienne en ligne de Patrimoine canadien permettra de numériser les images des Archives d'images et des artefacts dans le cadre d'une histoire illustrée en ligne de la Première Guerre mondiale.

Accessibilité des collections

Tel que souligné précédemment, le MCC tient des collections inégalées d'artefacts canadiens. Son personnel consigne les nouvelles acquisitions d'artefacts et assure l'accessibilité, l'entreposage et le maintien de la collection nationale et de la collection d'histoire vivante du MCC. Il est également actif dans le cadre des programmes de conservation des artefacts et de préparation des objets en vue de les exposer.

En 2007-2008, plus de 170 lots d'acquisitions totalisant plus de 3 000 artefacts ont été versés dans la collection nationale du MCC. Dans la plupart des cas, il s'agissait de dons. De plus en plus, les donateurs de collections d'importance nationale veulent recevoir une attestation de la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels pour que leurs dons leur confèrent un statut fiscal préférentiel. En 2007-2008, plus de huit présentations ont été faites.

L'une des collections d'artefacts les plus importantes reçues en 2007-2008 était une partie d'une collection de mobilier historique appartenant à M. et M^{me} John Harbinson, de Toronto. La collection entière comprend 331 meubles et articles d'ameublement exceptionnels qui, avant leur vente/don au MCC, demeuraient la collection de mobilier la plus importante à l'extérieur d'un musée canadien. Cette collection complète maintenant la collection de mobilier actuelle du MCC et place ce dernier au premier rang pour l'étude du mobilier canadien.

L'espace d'entreposage des collections au MCC est quasi utilisé à pleine capacité, et la Société cherche des moyens d'accroître la capacité d'entreposage. Une solution pourrait consister à rénover les salles d'entreposage des collections pour les doter de rayonnages compacts à haute densité, semblables à ceux dont est pourvu le MCG. Cette option fera bientôt l'objet d'une étude de faisabilité.

Civilisations.ca et muséedelaguerre.ca

Le nombre de visiteurs sur le site Web de la Société dépasse maintenant le nombre de visiteurs qui se présentent sur place dans ses musées. On s'attend à ce que l'écart s'élargisse. Afin de mieux servir ses visiteurs virtuels, la SMCC relancera son site Web en 2008-2009. Entre-temps, elle a réagi à la demande croissante en enrichissant le contenu en ligne de son site et en établissant des liens entre son site et d'autres sites.

Portée

	Réel 2006-2007	Budget 2007-2008	Prévu 2007-2008	Prévu 2008-2009	Prévu 2009-2010	Prévu 2010-2011	Prévu 2011-2012	Prévu 2012-2013
Visiteurs du MCC	1 332 706	1 350 000	1 302 337	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000
Visiteurs du MCG	477 472	400 000	491 884†	400 000	375 000	350 000	350 000	350 000
Visites du site Web de la SMCC*	66 000 000	65 000 000	65 000 000	65 500 000	70 000 000	72 500 000	75 000 000	75 000 000
Tirage du matériel publicitaire**	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Portée publicitaire	150 000 000	120 000 000	120 000 000	120 000 000	120 000 000	120 000 000	120 000 000	120 000 000

* Les chiffres comprennent le MCG et le MVNF.

**Comprend le *Programme d'activités*, les brochures d'attraits, le guide des visiteurs, *Cette semaine au Musée*, les cartes de présentoir, les affiches, les schémas d'étage, les feuillets d'information touristique, les dépliants ainsi que les affiches et cartes de présentoir du Théâtre IMAX.

†Comprend 71 000 visiteurs supplémentaires en juillet dans le cadre de Bluesfest.

Partage de l'expertise

Des membres du personnel de la SMCC ont été invités à siéger à un certain nombre de jurys pour des concours, notamment le jury des Prix du Premier ministre pour l'excellence dans l'enseignement (janvier 2008) et le jury de sélection des participants nationaux au Défi de l'affiche de la fête du Canada organisé par Patrimoine canadien (avril 2007). De plus, un certain nombre d'employés siègent à des conseils d'administration et à des comités externes pertinents au mandat et aux activités de la Société notamment des organisations muséologiques, des groupes éducatifs, des réseaux d'arts de la scène et des associations d'histoire et d'archives.

Le Programme de formation en pratiques muséales destiné aux Autochtones, mis sur pied en 1993, continue d'accepter des stagiaires autochtones de partout au Canada. Choisis au moyen d'un processus de concours qui se tient chaque année au printemps, ces stagiaires suivent une formation de huit mois en travaillant tour à tour dans les secteurs de la recherche, des collections, des expositions et d'autres domaines d'activité de la SMCC.

Le personnel de la SMCC répond chaque année à des demandes de renseignements provenant de spécialistes de musée du Canada et d'autres pays, par exemple sur la mise sur pied d'un musée des enfants ou sur la gestion d'une collection d'artefacts. Ces demandes de renseignements sont formulées par courrier électronique, par téléphone, par courrier ou encore, par des délégations d'autres musées désireuses d'étudier le fonctionnement du MCC.

Chaque année, le MCC participe à un certain nombre d'activités de diffusion dans la collectivité s'adressant à des groupes précis tel que les éducateurs, philatélistes, Guides et Pathfinders, associations d'éducation de la petite enfance, etc. Ces activités visent à informer divers milieux des programmes, services et ressources qu'il offre. Par exemple, il participe à des activités éducatives régionales afin de sensibiliser le corps enseignant aux services éducatifs des musées et aux moyens de les intégrer dans l'enseignement. Il entretient également des rapports avec des consultants de conseils scolaires pour faire connaître les services éducatifs

des musées. Le personnel a aussi offert des programmes au mouvement des Guides et Scouts, ainsi que dans le cadre du programme Rencontres historiques du Canada.

Le MCC offre des possibilités de formation en collaboration avec des établissements d'enseignement comme l'Université Queen's, l'Université de Montréal, l'Université de la Colombie-Britannique, l'Université d'Ottawa et l'Université McGill. Il accueille des étudiants de niveau secondaire et postsecondaire dans le cadre de stages au sein de la Direction des expositions et programmes pour leur permettre d'acquérir de l'expérience et des connaissances en muséologie, en planification d'expositions et d'activités spéciales, en théâtre de musée ainsi que dans le domaine de l'éducation informelle. La Direction offre des possibilités de stage aux professionnels des musées et aux étudiants en muséologie. La durée des stages peut aller d'une semaine à plusieurs mois.

QUESTION STRATÉGIQUE III

INTÉGRER LE MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS (MCC) ET LE MUSÉE CANADIEN DE LA GUERRE (MCG) DANS L'OPTIQUE D'UNE RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE ET D'UN SERVICE À LA CLIENTÈLE DE QUALITÉ

Depuis l'ouverture du nouveau Musée canadien de la guerre, la SMCC a une occasion inégalée d'instruire, d'informer et de communiquer les connaissances sur la culture et l'histoire du Canada dans ses deux musées de classe internationale. Le conseil d'administration de la SMCC a cerné l'intégration du MCC et du MCG à titre d'orientation stratégique afin de réduire au minimum les dépenses et maximiser la synergie entre les deux musées. On espère également pouvoir ainsi offrir des expériences de qualité semblable dans les deux établissements. À cette fin, la SMCC s'emploie à officialiser les normes et les procédés dans l'ensemble des deux musées, notamment en ce qui touche la gestion des expositions et des programmes.

Tout en veillant à l'intégration efficace des deux musées, la Société continue de renforcer et de maintenir sa viabilité opérationnelle et financière.

Les deux musées doivent relever des défis constants en ce qui concerne leur viabilité financière et opérationnelle. Par exemple, la SMCC doit maintenant répondre aux besoins accrus en ressources du nouveau Musée canadien de la guerre, tant en ce qui a trait aux programmes qu'à l'infrastructure. La direction de la Société reste déterminée à maintenir les normes élevées du nouveau MCG en tant qu'installation ultramoderne de classe internationale. L'installation du MCC à Gatineau (Québec) a près de 20 ans et les besoins en capital pour entretenir l'édifice ont dépassé le financement du capital de base de la SMCC. À cet égard, l'annonce du 4 décembre 2006 concernant le financement destiné à la réparation des biens d'équipement représente un important investissement du gouvernement du Canada dans la SMCC pour répondre à des besoins urgents en ce qui touche l'infrastructure. À ce financement supplémentaire de 4 millions de dollars au cours des trois prochains exercices financiers, la SMCC ajoutera une réaffectation interne de 2,5 millions de dollars afin de répondre aux besoins les plus urgents. Ces fonds compléteront le budget de réparation des immobilisations, qui est de trois millions de dollars par année.

La Société continue de rechercher une protection contre l'inflation pour compenser les coûts croissants de l'exploitation de ses édifices et d'autres services impartis. En recherchant les moyens les plus rentables de dispenser ses programmes et ses services, la SMCC a impartit au secteur privé de nombreux éléments extérieurs à ses activités de base, par exemple, la sécurité et les services d'exploitation.

L'absence de protection contre la hausse des taxes municipales est aussi au nombre des défis majeurs qui touchent le financement. Les taxes municipales représentent la dépense fixe la plus importante de la Société. Ce problème de financement est pendant depuis plusieurs années et doit être réglé de façon définitive.

La Société a identifié un nouveau défi dans le domaine du recrutement et de la conservation du personnel. En raison des faibles taux de chômage et du vieillissement de la main-d'œuvre locale, il est plus difficile d'attirer et de conserver du personnel très spécialisé. Cette difficulté est exacerbée par la concurrence de la fonction publique fédérale, qui connaît également une augmentation des départs à la retraite.

Un dernier défi de taille au chapitre du financement concerne le nouveau Musée canadien de la guerre. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la prestation des services généraux pour veiller à la bonne marche de l'établissement constitue un important défi. Les pressions exercées sur les activités compliqueront encore davantage ce défi. La capacité de la Société de réaffecter des fonds des budgets existants pour compenser ces pressions a été considérablement limitée par les facteurs susmentionnés.

La SMCC continuera de faire l'examen de ses programmes et activités et de chercher des occasions de rehausser l'efficacité, l'efficience et la rentabilité de ses politiques, procédures et méthodes. Afin de relever ces défis, elle aura recours le plus possible à d'autres modes de prestation des services et à des technologies novatrices. La Société continuera de travailler avec des partenaires du secteur privé à la gestion de certains éléments de ses activités et à la réduction des coûts connexes.

En 2007, la Société du Musée canadien des civilisations a effectué un examen approfondi du financement, de la pertinence et du rendement de tous ses programmes et de toutes ses dépenses afin d'assurer les résultats et l'optimisation des programmes qui sont une priorité pour les Canadiens. Les résultats de cet Examen stratégique ont été présentés au Conseil du Trésor l'automne dernier, afin d'être examinés ultérieurement par le Cabinet. Ils seront reflétés dans les prochains rapports au Parlement.

La SMCC entend conserver sa place prépondérante au chapitre de la fréquentation de ses établissements. Elle intensifiera ses efforts pour la conduite d'études sur les visiteurs et entreprendra de nouveaux projets pour sonder le marché des musées dans le but d'augmenter l'efficacité de ses ressources en marketing.

OBJECTIF : *S'assurer que le MCC et le MCG fonctionnent conjointement en tant que centres de collections, de recherche, d'expositions et d'information publique sur l'histoire sociale, militaire et humaine du Canada.*

STRATÉGIES

La Société continuera de gérer en fonction des résultats grâce à une planification et à une budgétisation rigoureuses et méthodiques. À cette fin, elle examinera toutes les dépenses discrétionnaires, reportera des projets moins prioritaires et recensera des approches novatrices pour la production de recettes.

Viabilité financière

Pour continuer d'accroître son autonomie financière, la Société compte :

- Maximiser ses recettes nettes tirées de sources commerciales; et
- Multiplier les efforts de collecte de fonds et d'autres sources de financement.

Viabilité opérationnelle

Afin de continuer à explorer des façons nouvelles et rentables d'assurer la viabilité opérationnelle de la Société, celle-ci prévoit :

- Améliorer la façon de mesurer les résultats;
- Mettre en œuvre des stratégies novatrices touchant les ressources humaines;
- Assurer l'entretien et la réparation de l'infrastructure de l'édifice du MCC, compte tenu du vieillissement des installations, et entretenir le nouvel édifice du MCG (sous réserve de financement par le gouvernement); et
- Examiner les mécanismes de collaboration en ce qui a trait aux collections, à la recherche, aux expositions et à l'information publique.

INDICATEURS DE RENDEMENT CHOISIS

Viabilité financière

La SMCC continue de rehausser le niveau des services qu'elle offre à sa clientèle tout en tirant des recettes de nombreuses activités. Ces recettes proviennent notamment des droits d'entrée, du Théâtre IMAX^{MD}, des ventes des boutiques, de la location des salles, des services alimentaires, du stationnement et du programme des membres.

Total des recettes des activités sur place (en milliers de dollars)

	Réel 2006-2007	Prévu 2007-2008	Prévu 2008-2009	Prévu 2009-2010	Prévu 2010-2011	Prévu 2011-2012	Prévu 2012-2013
MCC							
Recettes sur place	9 881 \$	9 317 \$	9 335 \$	9 873 \$	9 922 \$	10 225 \$	10 292 \$
Fréquentation	1 333	1 305	1 250	1 300	1 300	1 300	1 300
Recettes par visiteur	7,41 \$	7,14 \$	7,47 \$	7,59 \$	7,71 \$	7,87 \$	7,99 \$
% de changement		-3,64 %	4,62 %	1,62 %	1,58 %	2,08 %	1,52 %
MCG							
Recettes sur place	3 136 \$	2 845 \$	2 715 \$	2 622 \$	2 661 \$	2 714 \$	2 756 \$
Fréquentation	477	485	450	425	425	425	425
Recettes par visiteur	6,57 \$	5,87 \$	6,03 \$	6,17 \$	6,26 \$	6,39 \$	6,48 \$
% de changement		-10,65 %	2,73 %	2,32 %	1,46 %	2,08 %	1,41 %

Activités de financement

La SMCC continue à chercher des moyens de compléter les fonds qu'elle reçoit du gouvernement. La Direction du développement sollicite activement les sociétés, les fondations, les associations et les particuliers en vue d'obtenir des fonds pour les diverses activités qu'offre la SMCC.

En 2006, la Société a mis sur pied une campagne de financement nationale afin de constituer un Fonds de la collection nationale pour financer l'acquisition et la sauvegarde d'artefacts qui, autrement, pourraient disparaître du patrimoine canadien. Plusieurs activités ont eu lieu pour appuyer cette initiative. La plus notable a été le *Bal costumé 2007 – L'époque du glamour*, qui a eu lieu le 17 octobre 2007. Cet événement a attiré plus de 450 chefs de file du monde des affaires et des milieux communautaire et politique, qui se sont rassemblés, vêtus de costumes historiques, pour soutenir le Fonds.

Les activités de financement contribuent à faire connaître au public les musées et le Fonds de la collection nationale. Grâce à d'importants partenariats, le bal costumé annuel a fait l'objet de publicité dans cinq grands journaux de la région de la capitale nationale ainsi que dans deux

journaux nationaux, *La Presse* et le *National Post*. Les activités de financement permettent également de créer des liens avec d'autres organisations. Au cours des dernières années, on a établi des liens avec plus de 40 nouvelles sociétés et entreprises.

Les Amis du Musée canadien de la guerre ont apporté plusieurs contributions importantes à divers projets du MCG. Le MCG a amassé plus de 60 000 \$ et recruté plus de 860 nouveaux donateurs lors de sa campagne de l'automne 2006.

Le Fonds de la collection nationale, mis sur pied en 2006, a bénéficié d'un appui particulièrement généreux. Le Fonds compte actuellement des donateurs institutionnels et individuels de tous les niveaux, incluant le niveau fondateur de 150 000 \$ et +, le niveau collectionneur de 75 000 \$ à 150 000 \$, le niveau visionnaire de 25 000 \$ à 75 000 \$, le niveau pionnier de 10 000 \$ à 25 000 \$, le niveau voyageur de 5 000 \$ à 10 000 \$, et le niveau explorateur de 500 \$ à 5 000 \$.

Gestion des ressources humaines

La Société continue de favoriser et de faciliter une saine gestion des ressources humaines et d'assurer l'embauche, la formation et le perfectionnement d'un personnel compétent et qualifié. Une attention particulière est portée à la préservation de la mémoire collective et au transfert des connaissances dans le cadre du processus de perfectionnement et de continuité du leadership (PCL) et du Programme de bourses de recherche.

Les principales priorités des Ressources humaines au cours de la prochaine période de planification comprennent :

- Le maintien d'un accent placé sur le service à la clientèle et le rôle de consultation des RH;
- La poursuite du travail avec les syndicats pour promouvoir des relations de travail respectueuses et fructueuses;
- L'examen et la révision, au besoin, des politiques, des pratiques et des procédures en matière de RH;
- La poursuite des activités de formation et de perfectionnement pour le personnel de la Société à tous les niveaux.

Les deux musées continueront de promouvoir activement la politique des langues officielles du gouvernement du Canada. Les employés reçoivent une formation appropriée en langue seconde pour leur permettre d'atteindre et de maintenir le niveau de compétence linguistique requis pour le poste qu'ils occupent. Afin d'appuyer cet objectif, la Société poursuit la validation de la compétence de l'employé en langue seconde tous les cinq ans.

Entretien de l'infrastructure des installations

Les édifices du MCC à Gatineau (Québec) sont ouverts au public depuis 19 ans. Comme ils montrent des signes de vieillissement, ils nécessiteront une plus grande attention au fil du temps. Au cours de cette période de planification, il faudra effectuer des travaux de réparation et d'entretien de plus grande envergure que par le passé.

Les capitaux nécessaires à la réparation des immobilisations du Musée dépassent considérablement la capacité financière actuelle de la Société. Certaines réparations seront apportées, mais la majorité des travaux ne peuvent être effectués que dans le cadre de projets fédéraux axés sur l'entretien des infrastructures fédérales. Voici quelques exemples d'importants travaux de réparation qui s'imposent :

- Le projet de remplacement du vitrage de la Grande Galerie – La phase 7 (sur un total de 10) comprendra le remplacement des fenêtres dans les baies situées à mi-chemin entre le côté de la rivière et les portes de sortie près de la fontaine du Jardin des cascades. Elle doit être achevée en 2008-2009.
- Le projet de remplacement des ascenseurs – La phase 4 de 5, qui comprend la modernisation des ascenseurs situés dans le stationnement souterrain, est en cours. Au cours de la dernière phase, le monte-charge dans l'aile du Musée devrait être achevé en 2008-2009.
- Les travaux de réparation des voies d'accès extérieures en béton débuteront en 2008-2009 et s'étendront sur trois ans.
- Les travaux de peinture dans le stationnement souterrain débuteront en 2008-2009.
- L'étude de faisabilité du projet de rayonnage dense dans les réserves de collections, achevée en 2007-2008, a permis de recenser les options pour accroître la capacité d'entreposage. La solution retenue sera mise en oeuvre en fonction des autres priorités de la Société.
- L'éclairage de secours – La quatrième phase (sur six) du projet comportera la mise à niveau et le remplacement des circuits d'éclairage de secours pour répondre aux normes dans les Blocs B et C; elle débutera en 2008-2009.
- Le remplacement des contrôles de chauffage, ventilation et climatisation de l'édifice a débuté en 2007-2008 par la conception. Les travaux de construction sont prévus pour 2009-2010, 2010-2011 et 2011-2012.
- Les travaux de réparation du revêtement d'étanchéité et des joints de dilatation de l'esplanade extérieure ont débuté en 2007-2008 et se poursuivront en 2008-2009.
- La modernisation des salles d'exposition par la surélévation des planchers et le remplacement des supports de plafond, conformément au cycle de vie des éléments de finition de l'édifice. Ces travaux ont débuté en 2006-2007 et se poursuivront en 2008-2009.

L'annonce du 4 décembre 2006 concernant le financement destiné à la réparation des biens d'équipement représente un important investissement du gouvernement du Canada pour répondre à des besoins urgents en ce qui touche l'infrastructure. À ce financement supplémentaire de 4 millions de dollars au cours des trois prochains exercices financiers, la SMCC ajoutera une réaffectation interne de 2,5 millions de dollars afin de répondre aux besoins les plus urgents. Ces projets comprennent :

- Les travaux de réparation de la maçonnerie de pierre ont débuté en 2007-2008 avec la réparation des colonnes extérieures situées le long de la rue Laurier et se poursuivront en 2008-2009, avec le rejointement et la réparation de la maçonnerie pour les chantepleures.
- L'examen en vue de régler les problèmes de fuite d'air dans les soffites et appareils d'éclairage montés en affleurement du MCC a été achevé en 2007-2008 et les réparations commenceront en 2008-2009.
- Le remplacement des contrôles d'éclairage de l'édifice doit être achevé en 2007-2008.
- Le remplacement du pavage extérieur en granulats sera effectué sur une période de quatre ans débutant en 2007-2008, avec la conception et la fabrication de moules de béton. Suivront trois phases de remplacement des pavés endommagés qui commenceront en 2008-2009.

- La réparation des rampes piétonnières sur l'esplanade extérieure doit être terminée en 2007-2008.
- Les travaux de réparation des joints de dilatation des planchers débuteront en 2007-2008 et pourraient se poursuivre en 2008-2009.
- Le remplacement du réseau de canalisation d'eau fraîche des groupes de traitement de l'air a débuté en 2007-2008, avec des travaux de conception, et la construction se poursuivra sur une période de trois ans.

QUESTION STRATÉGIQUE IV

RAYONNER PAR LE BIAIS DE NOS PARTENARIATS ET RÉSEAUX DYNAMIQUES

Les partenariats nationaux et internationaux de la SMCC jouent un rôle clé dans son succès à titre d'établissement muséal le plus populaire du Canada. La SMCC a des partenariats avec des communautés et des établissements dans toutes les régions du pays. Parmi ses partenaires, elle compte des institutions nationales, des écoles, des collèges et des universités, des bibliothèques publiques, des hôtels et des bureaux de tourisme, des organisations sans but lucratif ainsi que des organisations d'anciens combattants. Elle compte aussi parmi ses partenaires canadiens des groupes communautaires ainsi que des festivals de musique et de danse.

Les partenaires internationaux de la SMCC lui permettent de présenter le patrimoine canadien au reste du monde, de faire connaître la culture d'autres pays aux Canadiens, et d'entreprendre des recherches scientifiques importantes. Parmi ces partenaires figurent d'autres musées, des organisations professionnelles, des universités et des sociétés historiques.

OBJECTIF : *Accroître le partage des expositions, de l'expertise, de la recherche et de l'information au Canada et à l'étranger.*

STRATÉGIES

Les musées renforceront leur programme solide de partenariats et favoriseront l'expansion de leurs réseaux. À cette fin,

- Ils examineront et évalueront la pertinence des partenariats actuels et recenseront leurs lacunes;
- Ils continueront de partager leur expertise par l'entremise de réseaux professionnels; et
- Ils chercheront à établir des mécanismes de collaboration novateurs avec des organisations et des institutions à la grandeur du Canada et à l'étranger afin de diffuser efficacement les connaissances et l'information.

ÉTATS FINANCIERS

LES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET DES IMMOBILISATIONS
2006-2007 à 2012-2013

ÉTATS FINANCIERS PRO FORMA
2006-2007 à 2012-2013

EFFECTIFS DE LA SOCIÉTÉ
2006 à 2012

SOMMAIRE DU BUDGET PAR ACTIVITÉ

Pour les exercices terminés le 31 mars 2007 à 2013

(milliers de dollars)

	2006-2007 Réal	2007-2008 Prévision	2008-2009 Budget	2009-2010 Budget	2010-2011 Budget	2011-2012 Budget	2012-2013 Budget
Collection et recherche	13 587	18 672	13 131	12 458	12 766	12 754	12 722
Expositions, éducation et communication	19 438	21 100	19 262	19 904	19 254	19 136	19 052
Locaux	27 617	30 335	28 257	28 773	28 548	28 388	28 945
Gestion de la Société	17 662	18 814	16 944	16 647	16 566	16 478	16 346
Total partiel	78 304	88 921	77 594	77 782	77 134	76 756	77 065
Moins les revenus	18 710	15 848	16 165	16 803	17 003	17 357	17 666
Budget total requis	59 594	73 073	61 429	60 979	60 131	59 399	59 399

SOMMAIRE DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

Pour les exercices terminés le 31 mars 2007 à 2013

(milliers de dollars)

	2006-2007 Réal	2007-2008 Prévision	2008-2009 Budget	2009-2010 Budget	2010-2011 Budget	2011-2012 Budget	2012-2013 Budget
Fonctionnement	73 817	82 894	73 144	73 332	73 434	73 756	74 065
Immobilisations	4 487	6 027	4 450	4 450	3 700	3 000	3 000
Total partiel	78 304	88 921	77 594	77 782	77 134	76 756	77 065
Moins les revenus	18 710	15 848	16 165	16 803	17 003	17 357	17 666
Budget total requis	59 594	73 073	61 429	60 979	60 131	59 399	59 399

BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS – SOUS-SOUS ACTIVITÉ DU PROGRAMME

(milliers de dollars)

	2007-2008 Prévision	2008-2009 Budget	2009-2010 Budget	2010-2011 Budget	2011-2012 Budget	2012-2013 Budget
COLLECTION ET RECHERCHE						
Collections						
Musée canadien des civilisations	4 744	2 193	2 317	2 566	2 625	2 638
Musée canadien de la guerre	1 235	1 452	1 446	1 514	1 533	1 546
	5 979	3 645	3 763	4 080	4 158	4 184
Recherche						
Musée canadien des civilisations	5 724	5 377	4 725	4 719	4 633	4 629
Musée canadien de la guerre	1 085	1 017	903	885	867	849
	6 809	6 394	5 628	5 604	5 500	5 478
Bibliothèque et Archives						
Musée canadien des civilisations	4 864	2 631	2 613	2 612	2 610	2 583
Musée canadien de la guerre	1 020	461	454	470	486	477
	5 884	3 092	3 067	3 082	3 096	3 060
	18 672	13 131	12 458	12 766	12 754	12 722
EXPOSITION, ÉDUCATION ET COMMUNICATION						
Expositions						
Musée canadien des civilisations	8 875	7 857	8 447	7 602	7 577	7 599
Musée canadien de la guerre	735	955	906	961	937	963
	9 610	8 812	9 353	8 563	8 514	8 562
Programmes						
Musée canadien des civilisations	5 756	4 875	5 037	5 061	5 010	4 980
Musée canadien de la guerre	969	1 001	947	955	938	945
	6 725	5 876	5 984	6 016	5 948	5 925
Publications						
Musée canadien des civilisations	547	549	544	540	535	529
Musée canadien de la guerre	56	75	73	72	70	68
	603	624	617	612	605	597
Communications						
Musée canadien des civilisations	3 076	2 937	2 941	3 024	3 016	2 927
Musée canadien de la guerre	1 086	1 013	1 009	1 039	1 053	1 041
	4 162	3 950	3 950	4 063	4 069	3 968
	21 100	19 262	19 904	19 254	19 136	19 052
GESTION DE LA SOCIÉTÉ						
Activités générant des revenus						
Musée canadien des civilisations	5 663	5 899	5 751	5 686	5 655	5 626
Musée canadien de la guerre	1 038	1 080	1 117	1 108	1 115	1 125
	6 701	6 979	6 868	6 794	6 770	6 751
Services à la société						
Musée canadien des civilisations	7 577	6 306	6 175	6 119	6 091	6 023
Musée canadien de la guerre	2 114	1 664	1 625	1 646	1 633	1 611
	9 691	7 970	7 800	7 765	7 724	7 634
Gouvernance						
Musée canadien des civilisations	1 817	1 464	1 465	1 481	1 458	1 435
Musée canadien de la guerre	605	531	514	526	526	526
	2 422	1 995	1 979	2 007	1 984	1 961
	18 814	16 944	16 647	16 566	16 478	16 346
LOCAUX						
Gestion immobilière						
Musée canadien des civilisations	18 610	16 904	17 262	17 629	18 007	18 397
Musée canadien de la guerre	6 198	6 903	7 061	7 219	7 381	7 548
	24 808	23 807	24 323	24 848	25 388	25 945
Projets immobiliers						
Musée canadien des civilisations	5 157	3 950	3 950	3 200	2 500	2 500
Musée canadien de la guerre	370	500	500	500	500	500
	5 527	4 450	4 450	3 700	3 000	3 000
	30 335	28 257	28 773	28 548	28 388	28 945
Total Musée canadien des civilisations	72 410	60 942	61 227	60 239	59 717	59 866
Total Musée canadien de la guerre	16 511	16 652	16 555	16 895	17 039	17 199
Grand Total	88 921	77 594	77 782	77 134	76 756	77 065

ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA
 Pour les exercices terminés le 31 mars 2007 à 2013
 (milliers de dollars)

	2006-2007 Réel	2007-2008 Prévision	2008-2009 Projection	2009-2010 Projection	2010-2011 Projection	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection
Financement gouvernemental							
Crédit parlementaire – CMCC	61 961	61 861	61 832	61 382	60 534	59 802	59 802
Moins : Budget 2007 efficience des coûts	0	0	(403)	(403)	(403)	(403)	(403)
Prévision de financement requis :							
Paiements en remplacement d'impôts 2007-2008	0	0	1 711	0	0	0	0
Paiements en remplacement d'impôts	0	0	1 974	2 245	2 524	2 811	3 107
Paiements en remplacement d'impôts (manque à gagner au 31 mars 2007)		4 815	0	0	0	0	0
Inflation sur les coûts fixe	0	0	495	1 004	1 529	2 069	2 626
Convention Collective signée	0	720	1 495	1 495	1 495	1 495	1 495
Montant reporté pour des projets particuliers	(2 937)	0	0	0	0	0	0
Montant reporté pour le fond de la collection nationale	0	0	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
Crédit parlementaire reporté utilisé durant l'année	1 299	3 309	0	0	0	0	0
Montant utilisé pour l'acquisition d'immobilisations	(4 487)	(6 027)	(5 175)	(4 950)	(4 855)	(3 500)	(3 500)
Plus : Amortissement du financement des immobilisations reporté	13 191	13 645	13 928	14 185	14 353	14 400	14 187
	69 027	78 323	74 857	73 958	74 177	75 674	76 314
Revenus de la Société							
Droits d'entrée et programmes	5 007	4 886	4 685	4 836	4 909	5 008	5 084
Imax	2 202	1 710	2 000	2 100	2 142	2 185	2 229
Ventes – Boutiques	2 557	2 325	2 230	2 307	2 342	2 388	2 424
Stationnement	1 302	1 360	1 265	1 313	1 332	1 359	1 380
Location de salles et services de restauration	1 663	1 615	1 600	1 654	1 679	1 712	1 738
Dons, subventions et commandites	1 804	1 265	2 147	2 300	2 400	2 500	2 600
Intérêt sur liquidités et placements	1 930	1 600	1 100	1 100	1 000	1 000	1 000
Publications	85	150	200	200	200	200	200
Autres	2 160	937	938	993	999	1 005	1 011
	18 710	15 848	16 165	16 803	17 003	17 357	17 666
Dépenses							
Collection et recherche	13 587	18 672	13 574	13 154	13 595	13 721	13 825
Expositions, éducation et communication	19 352	21 100	20 236	20 787	20 345	20 442	20 584
Locaux	36 437	37 165	38 686	39 730	40 768	41 632	42 278
Gestion de la Société	17 632	19 602	18 040	18 090	18 127	18 236	18 293
	87 008	96 539	90 536	91 761	92 835	94 031	94 980
Écart	729	(2 368)	486	(1 000)	(1 655)	(1 000)	(1 000)

BILAN PRO FORMA

Au 31 mars
(milliers de dollars)

	2006-2007 Réel	2007-2008 Prévision	2008-2009 Projection	2009-2010 Projection	2010-2011 Projection	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection
ACTIFS							
Actif à court terme							
Espèces et quasi-espèces	43 135	22 184	21 034	20 733	19 627	19 176	18 725
Débiteurs	2 388	2 100	2 000	1 900	1 900	1 900	1 900
Inventaire	1 488	1 400	1 350	1 300	1 300	1 300	1 300
Frais payés d'avance	272	200	200	200	200	200	200
	47 283	25 884	24 584	24 133	23 027	22 576	22 125
Autres actifs							
Placements à long terme	0	13 200	13 200	13 200	13 200	13 200	13 200
Encaisse et placements affectés	911	700	600	550	500	500	500
Encaisse et placements affectés – Fond de la collection nationale	0	0	1 000	2 000	3 000	4 000	5 000
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations – en cours	23 814	25 119	25 289	24 977	24 402	22 425	20 661
Immobilisations – Bâtiment MCC	134 742	128 686	122 630	116 574	110 518	104 462	98 406
Immobilisations – Bâtiment (LeBreton)	108 958	106 091	103 224	100 357	97 490	94 623	91 756
Immobilisations – Bâtiment (Sussex)	0	0	0	0	0	0	0
Terrains	40 917	40 917	40 917	40 917	40 917	40 917	40 917
	309 343	314 714	306 861	298 576	290 028	280 128	270 441
	356 626	340 598	331 445	322 709	313 055	302 704	292 566
PASSIF ET AVOIR DU CANADA							
Passif à court terme							
Créditeurs et charges à payer	14 647	11 395	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500
Obligation locative	72	0	0	0	0	0	0
Revenus reportés	3 849	940	500	500	500	500	500
	18 568	12 335	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Autres passifs							
Avantages sociaux futurs	3 346	3 846	4 346	4 846	5 346	5 846	6 346
Apports reportés	911	700	600	550	500	500	500
Apports reportés – Fond de la collection nationale	0	0	1 000	2 000	3 000	4 000	5 000
Apports de capitaux reportés	3 062	2 891	2 720	2 549	2 378	2 207	2 036
Commandites non monétaires reportées	147	0	0	0	0	0	0
Financement des immobilisations reporté	264 129	256 731	248 198	239 183	229 905	219 225	208 758
	271 595	264 168	256 864	249 128	241 129	231 778	222 640
Avoir du Canada							
Non affecté	25 546	23 178	23 664	22 664	21 009	20 009	19 009
Surplus d'apports	40 917	40 917	40 917	40 917	40 917	40 917	40 917
	66 463	64 095	64 581	63 581	61 926	60 926	59 926
	356 626	340 598	331 445	322 709	313 055	302 704	292 566

ÉTAT PRO FORMA DES FLUX DE TRÉSORERIE

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

	2006-2007 Réel	2007-2008 Prévision	2008-2009 Projection	2009-2010 Projection	2010-2011 Projection	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
Encaissements (clients)	18 806	10 664	13 151	14 179	14 329	14 633	14 892
Encaissements (crédit parlementaire)	68 483	78 323	74 857	73 958	74 177	75 674	76 314
Décaissements (personnel et fournisseurs)	(84 063)	(99 203)	(91 881)	(91 211)	(92 335)	(93 531)	(94 480)
Intérêts reçus	1 930	1 600	1 100	1 100	1 000	1 000	1 000
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	5 156	(8 616)	(2 773)	(1 974)	(2 829)	(2 224)	(2 274)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(4 487)	(6 027)	(5 175)	(4 950)	(4 855)	(3 500)	(3 500)
Placements à long terme	0	(13 200)	0	0	0	0	0
Diminution de l'encaisse et placements affectés	(99)	211	100	50	50	0	0
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(4 586)	(19 016)	(5 075)	(4 900)	(4 805)	(3 500)	(3 500)
ACTIVITÉS FINANCEMENT							
Crédit parlementaire pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	3 697	6 027	5 175	4 950	4 855	3 500	3 500
Apports affectés et revenus de placement connexes	510	654	1 523	1 623	1 673	1 773	1 823
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	4 207	6 681	6 698	6 573	6 528	5 273	5 323
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	4 777	(20 951)	(1 150)	(301)	(1 106)	(451)	(451)
Solde au début de l'exercice	38 358	43 135	22 184	21 034	20 733	19 627	19 176
Solde à la fin de l'exercice	43 135	22 184	21 034	20 733	19 627	19 176	18 725

EFFECTIF DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre

	2006 Réal	2007 Réal	2008 Projection	2009 Projection	2010 Projection	2011 Projection	2012 Projection
Équivalent des employés à temps plein	469	481	492	492	492	492	492