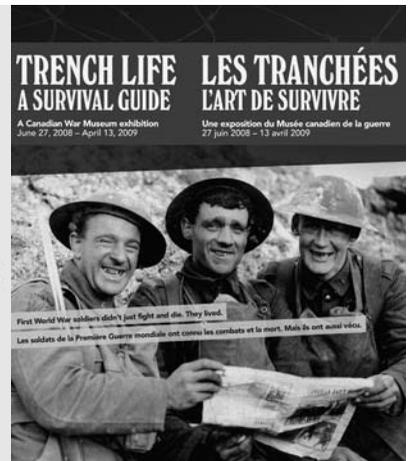
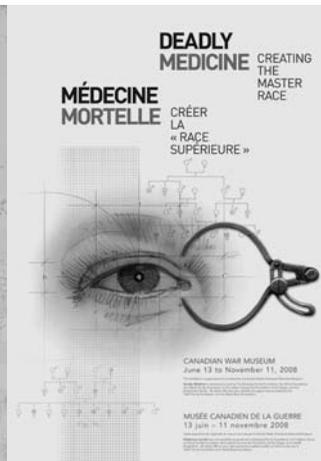
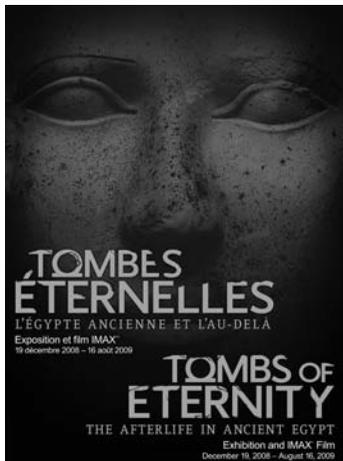


SOCIÉTÉ DU MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS



RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE (2009-2010 à 2013-2014)



Y COMPRIS LES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET DES IMMOBILISATIONS ET LES ÉTATS FINANCIERS PRO FORMA (2009-2010 à 2013-2014)

SOCIÉTÉ DU MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS

Musée canadien des civilisations

100, rue Laurier
Gatineau (Québec)
K1A 0M8

www.civilisations.ca



Musée canadien de la guerre

1, place Vimy
Ottawa (Ontario)
K1A 0M8

www.museedelaguerre.ca



Couverture :

MCC extérieur : Photo : Harry Foster, SMCC/CMCC

MCG extérieur : Photo : Tom Arban\

Une version du Résumé est disponible sur le site Web www.civilisations.ca ou www.museedelaguerre.ca.

TABLE DES MATIÈRES

1. Résumé	1
2. Mandat	2
3. Profil	3
3.1. La Société et ses Musées	3
3.2. Structure de gouvernance	4
3.3. Activités clés	4
3.4. Orientations stratégiques	6
4. Éléments stratégiques de la période de planification	10
4.1. Analyse de l'environnement	10
4.2. Forces et défis opérationnels	11
5. Résultats clés, stratégies, indicateurs de rendement et mesures de rendement pour la période de planification	15
5.1. Activité de programme 1 : Collection et recherche	15
5.2. Activité de programme 2 : Exposition, éducation, communication	17
5.3. Activité de programme 3 : Gestion de la Société	23
5.4. Activité de programme 4 : Locaux	27
6. États financiers 2009-2010 à 2013-2014	29
Bilan pro forma	30
État des résultats pro forma	31
État pro forma des flux de trésorerie	32
Résumé des budgets de fonctionnement et d'immobilisations	33
Budgets de fonctionnement et d'immobilisations par activité	34
Budgets de fonctionnement et d'immobilisations au niveau de la sous-sous activité de programme	35
Nombre d'employés	36

RÉSUMÉ

La Société du Musée canadien des civilisations (SMCC) est une société d'État fédérale responsable de deux importants musées nationaux. Sis dans la région de la capitale nationale, le Musée canadien des civilisations (MCC) et le Musée canadien de la guerre (MCG) opèrent de façon conjointe afin d'accroître la connaissance du public quant aux sujets et aux expériences qui ont façonné le Canada. Ils sont à l'origine d'expositions, de programmes et de partenariats dans l'ensemble du Canada et à l'étranger. La SMCC gère également un important site Web éducatif qui comprend le Musée virtuel de la Nouvelle-France.

Tout au long de la dernière période de planification, la SMCC a conservé son statut d'institution muséale la plus visitée au Canada. Les taux de satisfaction des visiteurs étaient extrêmement élevés, et la part de marché de la Société approchait 60 pour cent de la fréquentation totale des institutions liées au patrimoine de la région de la capitale nationale. Ensemble, le MCC et le MCG ont présenté 11 expositions dans la région de la capitale nationale et en ont fait voyager 12 autres un peu partout au pays et à l'étranger. Ces expositions primées, de même que les programmes et les publications qui leur sont associés, ont contribué à promouvoir la compréhension de l'histoire et de la diversité culturelle du Canada tout en diffusant une vaste gamme de connaissances.

Au cours de la période de planification qui s'amorce, la SMCC continuera de souligner que ses deux Musées sont les musées d'histoire canadienne les plus appréciés au monde. La Société s'appuiera sur ses traditions d'érudition et de diffusion pour que ses publics diversifiés se sentent accueillis, stimulés et inspirés. Elle accroîtra sa présence dans l'ensemble du pays par une variété d'initiatives et s'assurera que ses collections, ses expertises, ses recherches et ses expositions continuent d'être le reflet d'une société canadienne en mutation et de l'évolution de l'histoire. Par l'élaboration continue d'un cadre de mesure du rendement solide, la SMCC démontrera sa valeur pour les Canadiens et l'importance du financement public actuel.

Par le biais de l'Examen stratégique et du budget fédéral 2008, le gouvernement a accordé un financement significatif afin de répondre aux besoins en capital, de procéder aux réparations requises par l'édifice vieillissant du MCC et d'aider à l'entretien du MCG. La construction et la rénovation des édifices de la SMCC auront d'importantes conséquences au cours de la période de planification. Certaines réductions au niveau du financement du fonctionnement des Musées seront également mises en œuvre pendant la période.

Les politiques fédérales continueront d'être dirigées vers le redressement de l'économie canadienne. Toutes les institutions, y compris les institutions culturelles, devront s'adapter et réagir à la situation économique actuelle. La Société s'est livrée récemment à des analyses détaillées, dont l'Examen stratégique du gouvernement et une analyse comparative des recettes générées par les musées nationaux, qui ont tous deux réaffirmé que les programmes et les activités de la SMCC sont appréciés et nécessaires à la société canadienne. Une gouvernance saine, un développement durable des ressources humaines, de solides programmes de recettes, un nouvel investissement dans la diffusion nationale et internationale, une solide base participative, et un investissement significatif octroyé par le gouvernement pour les infrastructures, voilà un ensemble de forces indispensables sur lesquelles la Société peut construire au cours de la période de planification.

2

MANDAT

Entrée en vigueur le 1^{er} juillet 1990, la *Loi sur les musées*, en vertu de laquelle sont constitués les musées nationaux du Canada, débute par cette déclaration à la section 3 :

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

La *Loi* stipule, à la section 8, que la mission de la Société du Musée canadien des civilisations est :

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

La *Loi* stipule également que le MCC comprend le Musée canadien de la guerre.

3.1. La Société et ses Musées

Par la *Loi sur les musées*, le gouvernement du Canada a confié à la SMCC la responsabilité de préserver et de promouvoir l'histoire humaine du Canada dans ses dimensions sociales, culturelles, militaires et politiques. La Société est responsable de la gestion et du fonctionnement du Musée canadien des civilisations, musée national d'histoire humaine du Canada, du Musée canadien de la guerre, musée national de l'histoire militaire, de même que du Musée virtuel de la Nouvelle-France, une exposition sur le Web d'informations et d'images numérisées.

Les Musées sauvegardent conjointement des collections d'objets matériels qui représentent la mémoire collective du Canada. Ces collections ont une importance monétaire et esthétique intrinsèque, mais leur véritable valeur réside dans leur habileté à susciter les souvenirs et les émotions. Les artefacts aident les Canadiens à comprendre qui ils sont et d'où ils viennent, et ils fournissent des preuves physiques des contributions faites à l'évolution de l'histoire du Canada. Le personnel spécialisé en conservation utilise ces collections pour développer les connaissances sur le Canada et les disséminer dans l'ensemble du pays et de par le monde.

Avec des racines antérieures à 1856, le Musée canadien des civilisations est l'une des plus anciennes institutions culturelles en Amérique du Nord. La principale mission du MCC est de collectionner, étudier, préserver et présenter des objets matériels qui illustrent l'histoire humaine du Canada et la diversité culturelle de ses habitants. Il abrite aussi le Musée canadien des enfants, le Musée canadien de la poste et un théâtre IMAX^{MD}.

Le MCC est renommé auprès de ses visiteurs pour ses salles d'expositions permanentes, son architecture extraordinaire et son emplacement en bordure de rivière qui offre une vue panoramique inégalée de la Colline du Parlement. Le MCC présente un programme varié d'expositions temporaires qui exploitent des thèmes canadiens ou portent sur d'autres civilisations, passées et actuelles. Les réserves spécialisées du MCC renferment près de trois millions d'artefacts – dont certains des trésors les plus importants du Canada – qui explorent 20 000 ans d'histoire humaine. Le MCC est également un important centre voué à la recherche et son personnel compte de grands spécialistes de l'histoire, de l'archéologie, de l'ethnologie et de la culture populaire du Canada.

Le Musée canadien de la guerre est le musée national de l'histoire militaire du Canada. Ses expositions et ses programmes publics aident les Canadiens à comprendre leur histoire militaire dans ses dimensions personnelles, nationales et internationales. Le MCG souligne l'expérience humaine de la guerre et montre comment, par les conflits et les opérations de soutien de la paix, les Canadiens ont influencé le monde qui les entoure. Cette approche novatrice examine les événements du passé militaire canadien de même que le contexte et les répercussions de ceux-ci.

La majorité des aires d'exposition du MCG sont consacrées aux galeries sur le Canada et les conflits, qui explorent l'effet profond qu'a eu la guerre sur l'évolution du Canada en tant que pays et le rôle important joué par les Canadiens dans les conflits internationaux. Un programme varié d'expositions temporaires complète ces 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.

Les deux Musées ont élaboré des stratégies d'interprétation qui répondent aux besoins, aux connaissances et aux attentes des visiteurs. L'histoire n'est pas présentée comme une simple reconstitution chronologique, mais comme une expérience humaine vécue : une épopée vivante et captivante dans laquelle les visiteurs se reconnaissent, tissent des liens entre le passé et le présent, et se découvrent les uns les autres.

La présence nationale de la Société est significative. Le MCC et le MCG accueillent conjointement près de 1,8 million de visiteurs chaque année. Environ la moitié d'entre eux, soit quelque 900 000 visiteurs, sont des Canadiens *de l'extérieur* de la région de la capitale nationale. À elle seule, cette fréquentation de l'extérieur est supérieure à la fréquentation annuelle totale de tout autre musée de la région d'Ottawa-Gatineau. De plus, le programme des expositions itinérantes de la SMCC a des conséquences positives majeures pour les sites d'accueil, y compris le soutien du tourisme culturel local. En novembre 2008, par exemple, le Musée du Château Ramezay de Montréal a reçu un Prix « Coup d'Éclat! » décerné par la Société des Attractions Touristiques du Québec (SATQ) pour souligner le succès remarquable de l'exposition « **Rocket** » **Richard – Une légende, un héritage**, produite par le MCC.

La Société rejoint également les Canadiennes et les Canadiens d'un océan à l'autre grâce à ses publications, prêts et médias électroniques, y compris le Musée virtuel de la Nouvelle-France (MVNF) créé en 1990 et mis en ligne en 1994. S'intéressant à l'histoire du Canada entre 1534 et 1763, le MVNF présente des expositions virtuelles et des activités qui s'adressent au grand public et au milieu de l'éducation.

En plus de leurs expositions itinérantes, le MCC et le MCG prêtent chaque année des centaines d'artefacts à d'autres institutions à des fins d'exposition à court ou à long termes; une moyenne de 1 500 prêts sont consentis chaque année à quelque 112 sites canadiens. La SMCC est également partenaire d'un vaste éventail de collègues canadiens et internationaux pour l'ensemble de ses opérations.

3.2. Structure de gouvernance

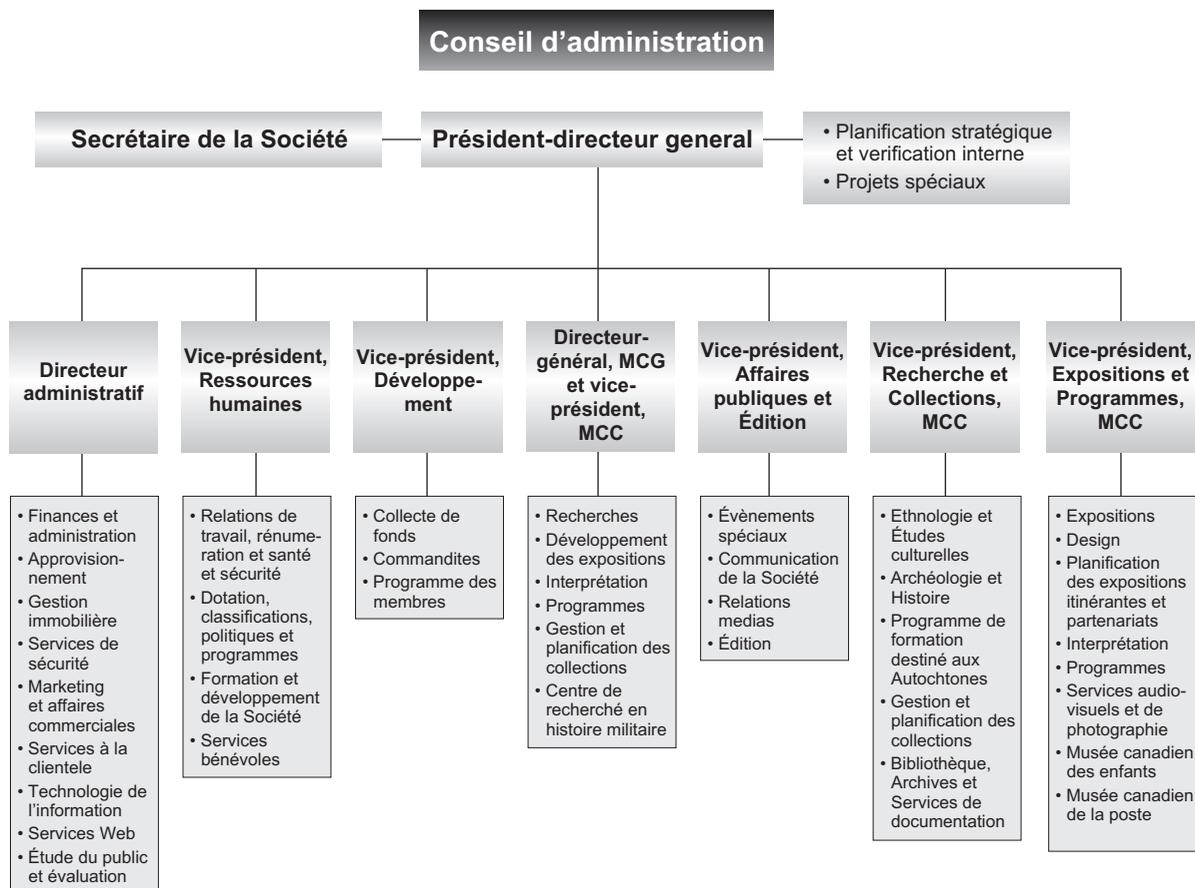
En vertu de la *Loi sur les musées*, le conseil d'administration est l'organe directeur de la SMCC et il rend compte au Parlement, par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien, de la gérance du Musée. Les 11 membres du conseil d'administration représentent différentes régions du Canada et sont nommés par le gouverneur en conseil selon la recommandation du ministre du Patrimoine canadien.

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

Le Conseil tient les gestionnaires de la Société responsables de l'administration quotidienne, de la viabilité à long terme et de l'atteinte des objectifs. Il confie l'autorité de la gestion de la Société au président-directeur général de la SMCC, lequel est appuyé par une équipe de cadres de direction. La Société est un employeur distinct qui, en date de septembre 2008, comptait l'équivalent de 431 employés à temps plein (équivalent temps plein ou ETP).

3.3. Activités clés

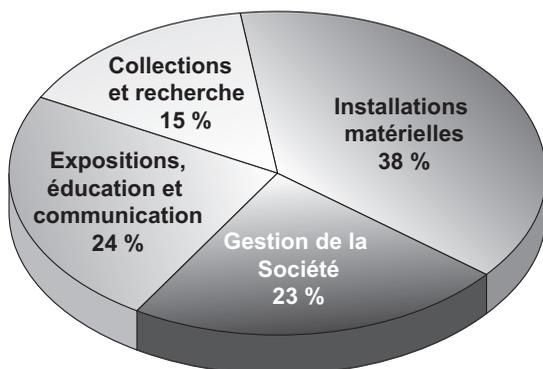
Entièrement intégrées, les activités de programme de la SMCC sont stratégiquement conçues pour développer son mandat statutaire énoncé dans la *Loi sur les musées*. Les quatre activités



clés et les sous activités comprises dans l'architecture d'activités de programme de la Société sont (les sous-activités sont indiquées en italique) :

- **Collection et recherche** : *collections, recherche, bibliothèque et archives*
La Société acquiert des artefacts dans huit disciplines, réalise de la recherche fondamentale et préserve les collections pour les générations futures par le biais d'initiatives de conservation et en fournissant les conditions d'entreposage appropriées et sécuritaires.
- **Exposition, éducation et communication** : *expositions, programmes, publications, communications*
La Société favorise la connaissance, la compréhension et l'appréciation de l'histoire humaine, sociale et militaire pour les Canadiens de partout au pays.
- **Gestion de la Société** : *activités génératrices de recettes, services de la Société, gouvernance*
La Société assure une saine gouvernance de même qu'une gestion efficace et efficiente de ses ressources humaines et financières, et génère des recettes externes qui contribuent à l'exécution de son mandat.
- **Locaux** : *gestion des installations, projets d'immobilisations*
La Société s'assure que ses installations sont sécuritaires, adaptées à la préservation et à l'exposition de la collection nationale, facilement accessibles au public, et sécuritaires pour ses visiteurs et ses employés.

Ressources de la SMCC en 2008-2009 par activité de programme



Ce tableau illustre la distribution des dépenses de la SMCC en fonction de l'architecture d'activités de programme. La Société consacre 39 pour cent de ses ressources à l'édification des collections et à la dissémination du savoir. Le fonctionnement et l'entretien de deux des édifices publics nationaux les plus spectaculaires au Canada absorbent 38 pour cent des ressources résiduelles. Veuillez noter que les Gestion de la Société comprennent les ressources consacrées à la génération de revenus commerciaux.

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

3.4. Orientations stratégiques

Le conseil d'administration de la SMCC a entrepris, en septembre 2008, l'identification et la définition de nouvelles orientations stratégiques pour la Société, débutant par une analyse de l'environnement et une évaluation des défis et des possibilités qui attendent la Société. Ce processus est intensif et sera achevé au milieu de 2009.

Les orientations stratégiques élaborées par le conseil d'administration en 2005 demeurent pertinentes et ont contribué à articuler la réponse de la SMCC à l'Examen stratégique de 2007. Bien que ces orientations continuent de servir de cadre à l'actuel Plan d'entreprise, une nouvelle section détaillée du Plan présente les résultats clés, les objectifs, les stratégies et les mesures du rendement actuellement mises en œuvre par la Société. Il s'agit d'une évolution par rapport aux précédents Plans d'entreprise, et ces changements font partie d'une transition vers les nouvelles orientations stratégiques et le Plan qui seront présentés l'année prochaine.

3.4.1. Élargir et approfondir le contenu et les audiences canadiens

Résultat clé : La SMCC facilitera le partage, entre tous les Canadiens, de nos récits et symboles, et contribuera à favoriser un sentiment d'appartenance au Canada et une appréciation de sa place dans le monde.

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

Objectifs de la période de planification : La SMCC poursuivra l'objectif d'aider les Canadiens à comprendre leur culture et leur histoire par le biais de la recherche, des expositions et des programmes publics. Elle s'efforcera de refléter diverses expériences canadiennes de même que les nombreuses régions du pays. À partir d'un solide programme d'expositions itinérantes, la Société réallouera des ressources internes de sorte d'améliorer les initiatives de diffusion nationale. Une nouvelle division – Expositions itinérantes, planification et partenariats – permettra d'attirer davantage l'attention sur les initiatives nationales de programmation. La Société réagira à l'évolution du Canada en continuant d'adapter ses programmes et ses activités de promotion. Par le biais d'initiatives bien conçues, la SMCC aura pour objectif d'attirer de nouveaux publics de partout au Canada.

Stratégies :

- Initier des projets d'expositions et de recherches diversifiés et bien planifiés;
- Élargir et enrichir la présentation de l'histoire humaine, sociale, militaire et politique du Canada dans les deux Musées;
- Rejoindre les Canadiens et les autres visiteurs par les programmes et services.

Priorités de la période de planification :

1. Développer, lorsque cela est possible, des collections représentatives à l'échelle nationale (p. ex., la collection Harbinson de mobilier canadien);
2. Élaborer un plan de recherche sur l'histoire militaire du Canada;
3. Identifier d'éventuelles orientations et initiatives de recherche et de collection au sein de la SMCC, en rationalisant les activités moins prioritaires.

3.4.2. Renseigner les Canadiens sur la valeur et l'importance du MCC et du MCG

Résultat clé : La Société fera la promotion, dans toutes les régions du pays, de la notoriété et de la pertinence de ses deux Musées pour se renseigner sur l'histoire et l'identité culturelle du Canada.

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

Objectifs de la période de planification : Abrisant des objets matériels, des connaissances et une expertise liés à l'histoire sociale, militaire, humaine et politique 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 les ressources matérielles, intellectuelles et humaines de la SMCC, ainsi que les précieux services qu'elle offre au pays et à ses citoyens. Développer les collections, se concentrer sur des projets de recherche pertinents, communiquer, et rejoindre les Canadiens demeurent d'importantes priorités. De plus, le site Web de la Société, qui regroupe actuellement 20 000 pages de renseignements, continuera d'être un instrument clé de diffusion.

Stratégies :

- Effectuer des recherches originales en lien avec la culture et l'histoire du Canada;
- Gérer les collections de façon à fournir de l'information accessible, détaillée, exacte et opportune sur les artefacts et les documents qu'elles contiennent;
- Communiquer des connaissances dans tout le Canada et le reste du monde en employant des méthodes de diffusion traditionnelles et novatrices;
- Collaborer avec d'autres musées canadiens à la préparation et à la présentation des expositions spéciales de la SMCC, y compris en prêtant des artefacts à long terme;
- Continuer d'améliorer la compréhension entourant le rapatriement tout en préservant les collections nationales d'objets et d'artefacts;
- Partager son expertise avec d'autres.

Priorités de la période de planification :

1. Accroître les expositions itinérantes préparées pour des musées de diverses capacités d'accueil;
2. Élaborer des activités promotionnelles en partenariat avec d'autres musées afin d'attirer l'attention sur la présence régionale de la SMCC;
3. Accroître la fonctionnalité du site Web de la SMCC en tant que source fiable d'information faisant autorité sur l'histoire du Canada.

3.4.3. Continuer de faire fonctionner le MCC et le MCG de façon intégrée dans l'optique d'une responsabilité financière et d'un service à la clientèle de qualité

Résultat clé : Le MCC et le MCG continueront de fonctionner conjointement et efficacement en tant que centres voués aux collections, aux recherches, aux expositions et à l'information publique sur l'histoire sociale, militaire, culturelle et humaine du Canada.

Activités de programme reliées : gestion de la Société

Objectifs de la période de planification : Une gestion innovatrice et rigoureuse constitue une priorité essentielle. La SMCC est une institution unique qui administre deux musées de calibre international qui lui permettent d'instruire, d'informer et de communiquer les connaissances sur la culture et l'histoire du Canada. L'intégration progressive des deux Musées constitue une priorité stratégique ayant pour objectif de minimiser les dépenses tout en maximisant les synergies et en offrant des expériences comparables et de qualité supérieure, et ce, aux deux établissements. Bien que la Société ait connu une solide performance au niveau des recettes, la SMCC poursuivra ses efforts en vue de les accroître. La récession économique actuelle et ses conséquences probables sur le tourisme signifieront que la Société devra aussi s'assurer de maintenir ses niveaux actuels de financement public.

Stratégies :

- Viabilité financière
 - Maximiser les recettes tirées de sources commerciales par le biais d'initiatives et d'investissements compétitifs;
 - Multiplier les efforts de financement;
 - Continuer de chercher des sources stables de financement du secteur public.
- Viabilité opérationnelle
 - Améliorer la façon de mesurer les résultats;
 - Mettre en œuvre des stratégies novatrices touchant les ressources humaines, notamment au niveau de la formation technique, de la planification de la relève, de la délégation de l'autorité et de l'interchangeabilité des responsabilités;
 - Assurer l'entretien et la réparation de l'infrastructure de l'édifice du MCC, compte tenu de son vieillissement, et entretenir l'édifice du MCG;
 - Améliorer la collaboration interne et le contrôle des coûts liés aux collections, à la recherche, aux expositions et à l'information publique.

Priorités de la période de planification :

1. Production de recettes et activités de financement;
 - Maximiser les activités productrices de recettes (augmentation des locations de salles, remaniement de la structure de prix et de la stratégie de marketing);
 - Accroître les activités de financement pour atteindre la cible de cinq millions de dollars du Fonds de la collection nationale (pour l'acquisition d'artefacts et l'enrichissement des collections).
2. Mesure du rendement et rapports sur le rendement;
 - Améliorer les rapports sur les résultats, recenser et gérer les principaux risques et les mesures du rendement.
3. Formaliser les plans de relève et les activités qui leur sont liées.

3.4.4. Rayonner par le biais de partenariats et de réseaux dynamiques

Résultat clé : La SMCC accroîtra le partage des expositions, de l'expertise, de la recherche et de l'information au Canada et à l'étranger.

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

Objectifs de la période de planification : Les partenariats nationaux et internationaux sont importants pour le succès de la SMCC. Au Canada, la SMCC continuera de travailler de manière innovatrice avec des communautés et des établissements de toutes les régions du pays. Parmi ses partenaires, elle comptera des institutions nationales, des musées, des écoles, des collèges et des universités, des sociétés d'histoire, des bibliothèques publiques, des organismes professionnels, des bureaux de tourisme, des hôtels, des organismes à but non lucratif, des organismes d'anciens combattants, des groupes communautaires et des festivals. Ses partenaires internationaux lui permettront de présenter le patrimoine canadien au reste du monde tout en présentant aussi la culture d'autres pays aux Canadiens. Elle entreprendra des recherches scientifiques fondamentales, et une nouvelle stratégie d'édition permettra à la Société de mieux communiquer les résultats de ses initiatives de recherche.

Stratégies :

- Renforcer un solide programme de partenariats et de réseaux;
- Continuer de partager l'expertise par l'entremise de réseaux professionnels;
- Établir des ententes novatrices avec des organismes et des institutions de l'ensemble du Canada et de l'étranger afin de diffuser efficacement les connaissances et l'information.

Priorités de la période de planification :

1. Mettre en œuvre une nouvelle stratégie d'édition pour les Musées;
 - Moderniser les activités d'édition et utiliser les nouvelles technologies de l'information pour les publications électroniques, le contrôle de l'inventaire et les partenariats commerciaux.
2. Établir des liens avec les communautés ayant des intérêts communs;
 - Fournir une tribune pour l'examen de questions qui entrent dans le mandat de la SMCC, en collaboration avec divers groupes de Canadiens, notamment les Premiers Peuples et les anciens combattants.
3. Se concentrer sur les initiatives internationales de collaboration;
 - Répondre positivement, en fonction des finances et du mandat, aux propositions des partenaires potentiels qui sollicitent une collaboration de grande qualité.

4

ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

4.1. Analyse de l'environnement

4.1.1. Facteurs financiers et économiques

La SMCC opère dans un environnement financier présentant d'importants défis; l'un des plus importants est l'augmentation des coûts fixes non discrétionnaires tels que le gaz, l'électricité, les impôts fonciers et la réparation des biens d'équipement. Les coûts fixes absorbent près de 40 pour cent du budget de fonctionnement de la Société.

Les effets cumulatifs de l'inflation, ainsi que la hausse continue des salaires et des autres coûts de fonctionnement, soulèvent des défis significatifs et ont des effets réels sur la capacité de la SMCC à offrir ses programmes publics. En 2007, la Société s'est livrée à une analyse détaillée du financement, de la pertinence et de la performance de tous ses programmes et dépenses pour s'assurer des résultats et de l'optimisation des ressources des programmes qui constituent une priorité pour les Canadiens. Ce processus a réaffirmé que les programmes et activités de la SMCC sont appréciés de la société canadienne, mais il y a néanmoins eu une réduction significative des crédits annuels de la SMCC à compter de 2008-2009. Ensemble, ces facteurs représentent une réduction de 11 pour cent au niveau des dépenses discrétionnaires.

Sur une note plus positive, l'attribution, en décembre 2006, de sommes par le gouvernement fédéral pour les réparations, de même que les fonds supplémentaires pour les infrastructures accordés pour cinq années dans le Budget 2008, ont permis à la SMCC de répondre aux besoins urgents touchant les immobilisations. Ce financement, qui totalise près de 30 millions de dollars sur sept ans, est reçu avec reconnaissance, et, ajouté à l'attribution interne de 2,5 millions de dollars, permettra à la Société d'entreprendre un nombre significatif de travaux de construction et de réparation au cours de la période de planification.

La Société considère que la production de recettes et les activités de financement sont une priorité. Les examens externes de ses recettes commerciales révèlent que la SMCC maximise très efficacement son potentiel de recettes en comparaison avec d'autres musées nationaux et internationaux. Toutefois, les recettes tirées de sources commerciales sont fortement liées à la fréquentation et sont directement influencées par le marché du tourisme et les fluctuations du dollar canadien.

Le tourisme dans la région d'Ottawa demeure inférieur aux prévisions en raison du ralentissement économique, de l'exigence de passeport, des coûts volatiles de l'essence et des tensions internationales. Les recettes autonomes représentent une part importante des revenus discrétionnaires de la SMCC, lesquels sont essentiels pour soutenir ses priorités opérationnelles et sa viabilité. Le maintien et la croissance des niveaux actuels de visiteurs constituent donc une priorité permanente.

La SMCC doit déployer tous ses efforts afin de susciter du financement externe, ce qui est d'autant plus difficile compte rendu du fait que de nombreux donateurs privés considèrent que le gouvernement fédéral devrait financer en totalité chacun des musées nationaux. L'introduction récente par le gouvernement de changements en matière de politique fiscale dans le but de stimuler les dons aura un effet positif, mais il n'est pas encore significatif. La crise économique mondiale aura sans doute des conséquences négatives majeures au niveau des commandites et des dons philanthropiques, ainsi que sur le tourisme et les recettes commerciales.

4.1.2. Facteurs sociaux et démographiques

La population canadienne se fait vieillissante et la société canadienne se diversifie aussi sur le plan culturel. Grâce à l'importance continue accordée à la compréhension de la diversité culturelle et à la communication des questions touchant celle-ci, la SMCC est bien positionnée pour réagir aux changements démographiques. La Société développera des programmes et des activités pour davantage rejoindre ces groupes démographiques. De plus, la modification des habitudes de loisirs et la plus grande concurrence pour les dépenses consacrées aux loisirs créent un autre changement. La Société continuera d'adapter sa recherche sur les visiteurs, sa mise en marché et sa programmation pour s'assurer de répondre de façon compétitive à une variété d'intérêts de la part des visiteurs afin de demeurer attirante et pertinente.

4.2. Forces et défis opérationnels

4.2.1. Développer et gérer les collections

Les collections du MCC et du MCG, détenues en fiducie pour les Canadiens, sont la ressource la plus importante de la Société et orientent les principaux thèmes de son travail et de ses programmes. L'enrichissement constant des collections et les activités qui leur sont liées, comme la recherche, les expositions et le prêt d'artefacts, demeurent un atout de taille et une caractéristique spécifique.

La visibilité du Fonds de la collection nationale et l'amélioration des renseignements et des images des collections sur le Web sont des initiatives récentes de la SMCC. Le Fonds de la collection nationale contribue à accroître les collections grâce aux dons d'artefacts et aide la SMCC à acquérir des artefacts canadiens dans un marché fortement marqué par la concurrence. Consciente de l'effet négatif probable de la situation économique internationale sur le désir des individus à faire des dons d'artefacts ou de fonds aux musées, la Société alloue un million de dollars par année, pour une période de cinq ans débutant en 2008, afin d'accroître le Fonds de la collection nationale.

4.2.2. Préserver les collections

Les fonds d'archives, la recherche et la documentation sont essentiels au travail muséal. Les archives de la SMCC doivent relever le défi de préserver des documents originaux à la fois en format analogique et numérique. Les enregistrements réalisés sur d'anciens formats risquent de se dégrader, donc la Société progresse dans la préservation numérique de ceux-ci. Elle continuera d'investir dans la protection de ces collections historiques, mais la cessation récente du programme Culture canadienne en ligne de Patrimoine canadien aura toutefois des conséquences sur le nombre d'activités de préservation.

4.2.3. Patrimoine autochtone

La SMCC tient depuis longtemps un discours respectueux et ouvert en ce qui concerne les Premiers Peuples et les autres Canadiens, et mène des consultations appropriées sur les questions d'intérêt pour eux. Les Autochtones, à la fois communautairement et individuellement, sont partenaires lorsqu'il s'agit d'étudier et de faire connaître leur culture et leur histoire.

La politique de rapatriement de la SMCC 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. La politique se voulait une réponse aux préoccupations des peuples autochtones relatives à la propriété et à la représentation de leur patrimoine culturel, et dans le contexte des revendications territoriales globales et des ententes sur l'autonomie gouvernementale.

Le projet concernant les objets sacrés, mis sur pied en 1993, offre chaque année aux représentants de plusieurs communautés autochtones l'occasion d'examiner les collections associées à leur communauté, d'exécuter des rituels tels que la purification, de discuter avec les responsables des collections des soins à apporter à certains objets et de partager des renseignements. La SMCC discute du rapatriement des objets sacrés dans le cadre du processus des traités, des négociations sur l'autonomie gouvernementale, et de façon informelle au cas par cas.

Ces discussions et ces consultations constituent une activité permanente, et l'engagement de la SMCC envers les cultures autochtones se traduit aussi par d'importants projets. L'un de ces projets est la salle des Premiers Peuples, inaugurée en 2003, qui constitue la plus grande présentation sur l'histoire et la culture des communautés autochtones du Canada. L'exposition réunit plus de 1 500 objets historiques et œuvres d'art, et environ 500 documents et illustrations. La SMCC présente également nombre d'expositions temporaires sur l'art, la culture et l'histoire sociale des Premiers Peuples du Canada.

4.2.4. Diversité

La composition ethnique changeante du Canada souligne le besoin d'encourager la compréhension et le dialogue entre les cultures. La SMCC s'est imposée comme centre national d'excellence par ses efforts à refléter et représenter la diversité canadienne et à favoriser l'accès à de multiples formes d'expression culturelle. Les activités permanentes du MCC, telles les expositions, les prestations et les conférences, explorent divers aspects des nombreuses cultures du Canada. Au MCG, une attention est également accordée à la participation de diverses communautés dans l'histoire militaire du Canada. Ce genre d'initiative requiert une recherche approfondie et l'établissement de liens avec les communautés. L'Examen stratégique a eu pour résultat de réduire le nombre d'employés pouvant s'acquitter de cette tâche. Les conséquences de cette réduction seront observées au cours de la période de planification.

4.2.5. Activités génératrices de recettes

Recettes gagnées

En raison de la fermeture temporaire du Centre des congrès d'Ottawa, les deux Musées bénéficient d'une exceptionnelle occasion à court terme. La SMCC a agi diligemment pour augmenter ses ventes et accroître ses efforts de marketing relativement à la location de salles et aux services connexes. Au cours des prochaines années, les locations contribueront à la viabilité financière de la Société en plus de donner la chance à des milliers de visiteurs du Canada et d'ailleurs de découvrir les installations du MCC et du MCG.

La Société a récemment introduit une structure de prix révisée et une nouvelle stratégie de marketing pour les admissions en adoptant un système inclusif à prix unique conforme à celui des importants musées de Toronto et de Montréal. Cela simplifiera la prise de décision aux points de vente tout en rejoignant les tendances émergentes par rapport à la structure « duo » introduite en 2005.

Les avancées de la technologie numérique et la récente introduction à grande échelle du 3D rendent quelque peu désuète la technologie du Théâtre IMAX du MCC. Un examen majeur du Théâtre IMAX, qui a maintenant 20 ans, sera entrepris afin d'identifier diverses options au niveau technologique.

Compte tenu de la situation économique actuelle et de la gestion frontalière américaine, la SMCC anticipe de plus faibles taux de fréquentation au cours des prochaines années à venir. En conséquence, une diminution des recettes provenant des admissions, des boutiques, des services alimentaires et du stationnement est prévue au cours de la période de planification. Tel que mentionné précédemment, cette diminution sera partiellement compensée par l'augmentation des recettes de location et par la nouvelle stratégie d'admission.

Revenu d'apport

La Société a développé un réseau de donateurs qui s'intéressent aux programmes et aux activités de la SMCC. Les sommes récoltées ont favorisé les acquisitions par le biais du Fonds de la collection nationale, en plus de contribuer aux programmes destinés à la jeunesse. La SMCC cherche également à susciter des partenariats commerciaux qui apporteront à la fois un soutien financier et en nature.

La Société fait face à une vive concurrence de la part des universités et des hôpitaux en matière de dons philanthropiques. De plus, la taille limitée de la communauté d'affaires et des fortunes personnelles dans la région est très contraignante par rapport à des villes comme Toronto, Montréal et Calgary. Cette situation est renforcée par la croyance largement répandue voulant que le gouvernement fédéral devrait entièrement financer ses propres activités. La récession qui a débuté en 2008 compromettra sérieusement la capacité des donateurs à maintenir leur niveau de soutien et affectera les progrès dans ce domaine. L'introduction récente par le gouvernement de changements aux politiques fiscales afin de stimuler la philanthropie pourrait toutefois avoir un effet positif sur la Société dans l'avenir.

4.2.6. Accès national

La Société continue d'élargir l'accès national et international à ses expositions, à ses collections et à son expertise professionnelle. Au cours de la période de planification, elle élaborera et mettra en œuvre une stratégie de diffusion nationale, enrichira la technologie de son site Web pour rejoindre de plus larges auditoires et accroîtra ses activités d'édition. Les nouvelles activités et les activités élargies nécessitent des sources de financement stable et la réaffectation de ressources humaines spécialisées.

4.2.7. Rétention du personnel et relève

L'insuffisance de personnel muséal spécialisé et le vieillissement de la main-d'œuvre locale soulèvent des défis lorsqu'il est question de recrutement et de rétention du personnel – une situation exacerbée par la concurrence de la fonction publique fédérale, qui connaît également une augmentation des départs à la retraite et de la rotation du personnel. La SMCC a mis sur pied une série unique d'activités de développement de la relève qui se poursuivront au cours de la période de planification, telles la formation spécialisée, un programme de bourses de recherche pour les récents diplômés d'études supérieures et des campagnes nationales de recrutement.

4.2.8. Capacité d'entreposage

Puisque l'espace actuel d'entreposage dans l'édifice de la Muséologie atteint sa pleine capacité, le MCC cherche des moyens d'accroître sa capacité d'entreposage. La Société étudie la possibilité de moderniser les salles d'entreposage des collections pour les doter de rayonnages compacts à haute densité semblables à ceux dont est pourvu le MCG, récemment construit. Pour permettre l'entreposage sur le site du MCC, l'espace de collection du MCC est aussi reconfiguré dans le cadre d'un plan de rénovation pluriannuel.

4.2.9. Renouvellement des immobilisations

Ouvert au public depuis 1989, l'édifice du MCC montre des signes de vieillissement. Au cours de la période de planification, des travaux majeurs de réparation et d'entretien seront effectués à cet édifice public emblématique.

Depuis un certain temps déjà, les biens d'équipement nécessitent des réparations dont les coûts dépassent considérablement la capacité financière de la Société. Bien que certaines

réparations importantes aient été effectuées au cours des dernières années, les travaux ont essentiellement dû attendre une initiative gouvernementale visant l'entretien des infrastructures fédérales. L'annonce du 4 décembre 2006 concernant le financement destiné à la réparation des biens d'équipements, de même que le supplément de financement accordé par le budget fédéral 2008, représentent un important investissement public pour l'infrastructure des installations. Ce financement supplémentaire combiné de près de 30 millions de dollars, et l'attribution interne de 2,5 millions de dollars sur sept exercices financiers, permettront à la SMCC de rattraper de façon appréciable les travaux d'entretien en retard et de répondre aux besoins les plus pressants. Toutefois, les infrastructures demeureront un défi permanent au-delà de la période de planification, au terme de ce financement supplémentaire. La Société a évalué que son budget actuel annuel de 3 millions de dollars pour la réparation des biens d'équipement doit passer à 6 millions de dollars afin de répondre convenablement aux besoins des installations vieillissantes du MCC tout en entretenant les installations du MCG.

4.2.10. Financement

Le mode de financement de la SMCC ne comprend aucune protection contre l'inflation pour les dépenses essentielles telles que le chauffage, l'éclairage, les impôts fonciers (PERI) et la sécurité. La Société a réalisé d'importantes économies en améliorant ses pratiques de conservation de l'énergie et d'économie de main d'œuvre. Elle a également imparti à des fournisseurs du secteur privé plusieurs de ses activités non essentielles, par exemple la sécurité, l'entretien et l'exploitation. Ces contrats ne sont pas à l'abri de l'inflation. En revanche, si ces services étaient assurés par le personnel de la Société, les augmentations en coûts de main-d'œuvre consenties dans le cadre de négociations collectives seraient compensées. Il en résulte que la SMCC est actuellement soumise à une importante pression financière. La Société continuera à chercher une solution à long terme concernant la protection contre l'inflation pour compenser les coûts croissants du fonctionnement des édifices et les services impartis, et trouver une solution permanente pour couvrir les impôts fonciers (PERI).

4.2.11. Autres risques

Les autres risques opérationnels éventuels de la période de planification pourraient comprendre des conflits de travail découlant des négociations contractuelles, des mésententes avec des fournisseurs privés de services, des pandémies, des soulèvements civils et d'importantes perturbations atmosphériques. La Société possède cependant des plans d'urgence pour affronter ces risques potentiels.

5

RÉSULTATS CLÉS, STRATÉGIES, INDICATEURS DE RENDEMENT ET MESURES DE RENDEMENT POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Le cadre financier de la Société est énoncé dans son architecture d'activités de programme. Les tableaux ci-dessous décrivent les objectifs de la Société pour chaque activité de programme. Les stratégies, les indicateurs et les mesures sont également exposés pour chaque objectif. Les activités de programme sont conceptuellement liées aux orientations stratégiques mentionnées à la section 3.4.

5.1. Activité de programme 1 : Collection et recherche

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

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

Objectifs	Stratégies	Indicateurs	Mesures
Les collections nationales d'histoire humaine, sociale, culturelle, militaire et politique reflètent le Canada et fournissent un savoir et une base matérielle permettant d'accroître la compréhension de l'histoire humaine nationale et du patrimoine culturel.	<ul style="list-style-type: none">Acquérir des artefacts qui sont représentatifs du Canada (et du monde par rapport au Canada) par le travail sur le terrain, des dons et, si possible, des achats.	<ul style="list-style-type: none">Les activités d'acquisition et de gestion de la conservation supportaient l'importance globale de la collection et garantis-saient sa spécificité.Des recherches, des études et des analyses ont été entreprises de façon à accroître la compréhension fondée sur la collection.	<ul style="list-style-type: none">Documentation des anciennes et nouvelles acquisitions (importance, contexte historique, etc.).Examen des nouvelles recherches réalisées sur les collections.
Un savoir et des recherches qui font la promotion de la compréhension du patrimoine social, culturel, humain, militaire et politique du Canada sont développés, consignés et diffusés.	<ul style="list-style-type: none">Réaliser de la recherche fondamentale sur les récits diversifiés des Canadiens.Étudier et documenter les collections du MCC et du MCG.Mettre en œuvre la nouvelle stratégie d'édition.	<ul style="list-style-type: none">Les projets de recherche ont contribué à une meilleure compréhension de l'histoire du Canada et de sa relation avec l'histoire mondiale.Les expositions, permanentes et temporaires, ont contribué à une meilleure connaissance et compréhension publique de l'histoire canadienne et mondiale.La Société était estimée pour ses collections, son expertise et ses fonds d'archives.	<ul style="list-style-type: none">Nombre et portée des projets de recherche.Analyse de la recherche sur les visiteurs.Examen des recherches externes rendues plus faciles par la SMCC et nombre de chercheurs et de membres de la communauté qui ont eu accès à ses installations de recherche.Évaluation des prêts (consentis et reçus).Nombre de partenariats, de conférences, de publications, de stages, etc.Examen des nouvelles recherches et publications.

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

Objectifs	Stratégies	Indicateurs	Mesures
Les artefacts sont entreposés, préservés, exposés, documentés et prêtés selon des normes rigoureuses visant à les protéger pour les prochaines générations de Canadiens.	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir et protéger la collection nationale de façon accessible. 	<ul style="list-style-type: none"> La Société rencontrait les normes reconnues à l'échelle internationale en matière de contrôle de la température et d'entreposage. La documentation des collections était conforme aux normes professionnelles. Les artefacts étaient conservés selon des normes professionnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> Surveillance et évaluation régulières de l'environnement au niveau de l'édifice, des articles exposés et des installations d'entreposage. Examen et amélioration des espaces en fonction du Plan d'immobilisations à long terme. Rapport sur les efforts complémentaires (nombre d'artefacts traités, nombre d'images numérisées, etc.) entrepris pour préserver les collections.

Rendement récent et objectifs de rendement futur

5.1.1. Collections

Les collections du MCC et du MCG comprennent près de quatre millions d'artefacts, ce qui en fait la plus vaste collection d'histoire humaine, sociale, culturelle et militaire du Canada au monde. Les deux Musées de la Société acquièrent, préservent et se livrent à la recherche dans huit disciplines : archéologie, ethnologie, histoire, histoire militaire, études des enfants, études culturelles, bibliothèque et archives, et histoire postale. Une moyenne de 2 500 nouveaux objets sont acquis chaque année.

Ces collections ont une valeur historique et culturelle incomparable de même qu'une valeur monétaire inestimable. Largement le résultat de dons généreux ainsi que de recherches antérieures sur le terrain, leur valeur excède de très loin la somme investie pour leur acquisition. Les collections sauvegardent le patrimoine matériel du pays pour les générations futures et constituent une ressource importante pour les recherches savantes. Les collections sont également à la base d'expositions présentées dans la région, dans l'ensemble du Canada et à travers le monde, de même que de prêts consentis à d'autres institutions au pays et à l'étranger.

En 2008-2009, le MCC a fait l'acquisition de plus de 3 585 nouveaux artefacts, lesquels étaient essentiellement des dons. L'un des dons les plus importants de l'histoire du MCC a été l'acquisition de la collection Harbinson de mobilier canadien comprenant 331 meubles et articles d'ameublement. La collection, dont une partie a été offerte en don par les Harbinson, place l'institution au premier rang pour l'étude du mobilier canadien. Le MCG a également fait un certain nombre de nouvelles acquisitions, parmi lesquelles une de huit copies officielles de la Croix de Victoria canadienne, et les médailles de la famille Byce, qui témoignent de la bravoure d'un père et de son fils au cours de deux guerres mondiales. La SMCC continuera de travailler à combler les carences identifiées et à améliorer l'accès à la collection nationale.

OBJETS PRÊTÉS À D'AUTRES MUSÉES (TOTAL SMCC)

	2007-2008 Réel	2008-2009 Prévision	2008-2009 Attendu	2009-2010 Prévision	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision
Nombre d'artefacts de la SMCC prêtés	2 008	1 882	2 129	1 984	1 984	1 984	1 984	1 984
Nombre d'emprunteurs	60	58	43	58	58	58	58	58

Les deux Musées ont réalisé récemment des examens détaillés de leurs procédures de gestion des collections, lesquels ont mené à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique d'entreprise améliorée et cohérente. Des progrès significatifs ont été réalisés au cours de la dernière année pour déterminer les renseignements et les processus de base afin d'améliorer la reddition et la gestion de l'actif dans l'avenir.

5.1.2. Recherche

Dans le cadre du processus lié à l'examen en profondeur réalisé en 2007, la Société a évalué sa capacité de recherche et apporté certains changements. L'objectif a été modifié de sorte à diminuer la portée de la recherche dans certains domaines et en conséquence, des postes ont été abolis.

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

5.1.3. Bibliothèque et archives

La Bibliothèque, les Archives et les Services de documentation (LADS) du MCC gère les archives textuelles et le matériel audio-visuel, dont l'une des plus anciennes collections d'enregistrements sonores au pays. La bibliothèque abrite une collection exceptionnelle de livres et revues dans les domaines de l'histoire, de l'anthropologie, de l'archéologie et des études culturelles. En poursuivant la numérisation de la collection et en développant de nouveaux outils de partage de l'information, il deviendra plus facile pour les utilisateurs de trouver les ressources les plus pertinentes dans les archives du MCC, et de partager l'information avec d'autres centres d'archives ailleurs dans le monde.

Le Centre de recherche sur l'histoire militaire (CRHM) du MCG se compose de la Bibliothèque Hartland-Molson, de la Collection d'archives et de la Collection d'archives visuelles. Les nouvelles acquisitions de la Bibliothèque Hartland-Molson sont pour la plupart des ouvrages généraux sur l'histoire militaire du Canada, publiés dans les deux langues officielles et sous divers formats. L'objectif central du CRHM pour la période 2009 à 2014 est de devenir un centre canadien de pointe dans la recherche sur l'histoire militaire.

5.2. Activité de programme 2 : Exposition, éducation, communication

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

Rendement récent et objectifs de rendement futur

5.2.1. Expositions

La SMCC gère des expositions permanentes, des expositions spéciales/temporaires, et un programme d'expositions itinérantes. Au cours de la prochaine période, la Société continuera d'améliorer ses expositions permanentes, tout en maintenant un roulement d'expositions

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

Objectifs	Stratégies	Indicateurs	Mesures
La Société est visible tant à l'échelle nationale qu'internationale par ses programmes, ses partenariats et sa collaboration avec d'autres institutions.	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des programmes publics variés et pertinents (comprenant des expositions, des modules Web ainsi que des activités éducatives et culturelles). • Permettre d'accéder à la collection nationale de partout au Canada et de l'étranger. • Faire la promotion des innovations des Musées et des partenariats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les visiteurs ont répondu positivement aux programmes de la Société. • Le nombre de programmes (nationaux et internationaux), de sites visités et de visiteurs rejoints a atteint les cibles. • La fréquentation a rencontré les cibles prévues au budget. • Les expositions et les projets de recherche ont été reconnus pour leur excellence et leur pertinence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la recherche sur les visiteurs. • Taux de fréquentation, dans la région de la capitale nationale, aux expositions itinérantes, et en ligne, comparativement aux cibles annuelles. • Examen du nombre, de la nature et de la portée des programmes présentés, des sites visités et des individus rejoints. • Nombre d'artefacts et d'images rendus accessibles à l'interne et à l'externe. • Examen des projets de recherches savantes. • Publications et produits Web évalués par rapport aux plans.
Accroissement de la notoriété du MCC et du MCG et de leurs programmes.	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités de marketing et de communication font la promotion auprès du public de l'idée que les Musées sont des lieux dynamiques et accessibles. • Reconnaissance à titre d'attractions touristiques culturelles majeures de la région. 	<ul style="list-style-type: none"> • La couverture médiatique était importante et positive. • Le nombre de visiteurs a rencontré les prévisions et le pourcentage de la part du marché a été maintenu. • Les recettes générées ont rencontré les prévisions. • Les touristes qui ont visité la région de la capitale nationale ont continué de faire de la SMCC leur première destination. 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de la part de visiteurs de la Société par rapport aux autres musées de la région de la capitale nationale. • Analyse des sondages effectués auprès des visiteurs. • Analyse de la couverture médiatique et des médias. • Collecte et analyse des statistiques Internet.

temporaires et itinérantes. Elle continuera aussi de travailler avec diverses autres institutions et partenaires à la préparation et la présentation d'expositions. En 2008-2009, la Société a présenté 11 nouvelles expositions spéciales au MCC et au MCG, et le nombre remarquable de 12 expositions ont été mises en tournée au pays et à l'étranger, permettant à près de 250 000 personnes de visiter une exposition de la SMCC hors de la région de la capitale nationale. Pour accroître cette présence au Canada et à l'étranger, la Société a créé une nouvelle division des Expositions itinérantes, de la Planification et des Partenariats. Au cours des cinq prochaines années, le Programme des expositions itinérantes prévoit mettre en tournée neuf nouvelles expositions.

Expositions permanentes du MCC

- **Grande Galerie** – Au cours de la prochaine période, un important travail sera entrepris pour améliorer la conservation des mâts totémiques et des façades de maisons. En consultation avec des experts autochtones, un récit révisé de la salle est en cours d'élaboration.

- **Salle du Canada** – Au cours de la période à venir, une étude sera entreprise quant à l'utilisation des Minutes Historica dans l'ensemble de la salle pour s'assurer de leur mise en place et de leur intégration efficace. De plus, le travail en cours sur la standardisation des textes permettra une plus grande uniformité et une meilleure compréhension des visiteurs.
- **Salle des Premiers Peuples** – Au cours de la période de planification, le travail portera essentiellement sur le renouvellement des éléments audiovisuels, la réparation et la rotation des artefacts, ainsi que sur l'examen du contenu et de la présentation.
- **Tête-à-tête – La salle des personnalités canadiennes** – La première rotation est actuellement au stade de la planification et sera mise en œuvre en 2010-2011 par le changement d'une personnalité. Il est possible de deux personnalités soient ensuite changées tous les deux ans.
- **Musée canadien des enfants** – Le Musée des enfants vient d'achever un agrandissement considérable de ses espaces afin d'accorder une plus grande place à la vie au Canada. Sa prochaine phase de développement portera sur l'opinion des visiteurs et le renouvellement des plus anciennes installations.
- **Musée canadien de la poste** – En 2011, le Musée canadien de la poste, situé au MCC, sera entièrement renouvelé. Son mandat sera élargi et il comprendra une nouvelle section interactive. D'ici là, les expositions temporaires, comme Les timbres de Sa Majesté préparée en collaboration avec le palais de Buckingham, seront présentées dans des salles d'expositions temporaires du MCC.

Expositions permanentes au MCC

- **Les galeries consacrées à l'expérience canadienne** – Au cours de la période de planification, ces galeries verront leur contenu s'enrichir lorsque les recherches permettront d'identifier de nouveaux objets matériels. Des efforts particuliers seront faits pour entretenir ou mettre à jour les multiples installations vidéo et zones interactives.
- **La galerie LeBreton** – La galerie sera modifiée substantiellement au cours de la période de planification afin d'améliorer significativement son acoustique et ses installations. Du matériel d'interprétation supplémentaire viendra enrichir les éléments exposés et l'examen de techniques supplémentaires relatives aux visiteurs – notamment la production d'un audioguide au contenu détaillé – sera entrepris.

Expositions spéciales – À venir

Les points saillants de la programmation d'expositions spéciales présentées au MCC au cours de la période de planification comprennent :

- **Créatures légendaires – Dragons, licornes et sirènes** (mai à septembre 2009) – Cette exposition est le fruit d'un partenariat entre le Musée canadien des civilisations et le American Museum of Natural History de New York, le Field Museum de Chicago, le Australian National Maritime Museum de Sydney et le Fernbank Museum of Natural History d'Atlanta. Elle porte sur les origines et l'importance culturelle de créatures légendaires.
- **Les timbres de Sa Majesté** (juin 2009 à janvier 2010) – Cette exposition présente la collection philatélique royale du palais de Buckingham, et comprend plus de 400 timbres et artefacts, la plupart n'ayant jamais été présentés au public canadien. Au Canada, l'exposition sera présentée exclusivement au MCC. (MCP)

- **L'Expédition canadienne dans l'Arctique** (juin 2010 à avril 2011) – Cette exposition de 300 artefacts porte sur l'Expédition canadienne dans l'Arctique de 1913-1918 et puise dans la riche collection d'objets de l'Arctique du MCC, dont plusieurs n'ont jamais été exposés.

Les points saillants de la programmation d'expositions spéciales présentées au MCG au cours de la période de planification comprennent :

- **Camouflage** (juin à novembre 2009) – Cette grande exposition novatrice raconte l'histoire colorée du camouflage militaire, de la simple dissimulation de soldats et d'objets à l'utilisation de motifs s'inspirant du camouflage pour un vaste éventail de produits commerciaux et artistiques.
- **La quête de la paix – L'histoire de la promotion de la paix au Canada** (décembre 2009 à avril 2010) – Cette exposition explore la promotion de la paix par les Canadiens au fil du temps.

Expositions itinérantes – MCC

- **Les Premiers Peuples du Canada** (août 2008 à février 2010) – Allemagne; Beijing, Chine; et Osaka, Japon – Cette nouvelle exposition présente 150 artefacts des collections autochtones du Musée, choisis pour leur importance historique et culturelle ainsi que pour la diversité de leur provenance géographique et culturelle.
- **« Rocket » Richard – Une légende, un héritage** (septembre 2008 à mars 2009) – St. John's, Terre-Neuve, et Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard – Une exposition sur la vie et la carrière de Maurice « Rocket » Richard, l'un des plus grands héros du sport au Canada. On peut y voir la collection Maurice Richard acquise par la SMCC en 2002.
- **Arpents de rêve – Les pionniers des prairies canadiennes** (novembre 2008 à septembre 2009) – Medicine Hat, Alberta, et Halifax, Nouvelle-Écosse – L'histoire des pionniers qui se sont installés dans les Prairies, des publicités qui les ont attirés jusqu'à la nouvelle vie qu'ils se sont bâtie.
- **Honnis ou adulés – Les Canadiens et leurs hommes politiques** (février à mai 2009) – Saskatoon, Saskatchewan – Un examen de l'image publique des leaders politiques – comment elle se forme et comment elle est reflétée dans divers contextes quotidiens.

Expositions itinérantes – MCG

- **Sur le vif – Art militaire de la Corée à l'Afghanistan** (janvier 2009 à 2010) – Kleinburg, Ontario – Une exposition qui met à l'honneur l'art militaire canadien après 1945 et explore son évolution.
- **Afghanistan – Chroniques d'une guerre** (janvier 2009 à une date non confirmée) – St. John's, Terre-Neuve – Des récits personnels tirés du chaos de la guerre et de la lutte pour la paix à travers les images et les mots des journalistes Stephen Thorne et Garth Pritchard.

EXPOSITIONS ITINÉRANTES (TOTAL SMCC)

	2007-2008 Réel	2008-2009 Prévision	2008-2009 Attendu	2009-2010 Prévision	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision
Nombre d'expositions	11	16	16	17	20	18	19	19
Sites visités au Canada	17	21	21	17	17	20	17	15
Sites visités à l'étranger	5	7	7	6	4	3	8	9
Nombre de visiteurs	466 779	270 000	256 244	360 000	380 000	250 000	310 000	310 000

5.2.2. Programmes

Les programmes publics cherchent à élargir le thème ou le sujet d'une exposition spéciale et à communiquer des connaissances sur l'histoire du Canada et les cultures canadiennes et étrangères. Tant au MCC qu'au MCG, pour répondre aux besoins des publics actuels et en attirer de nouveaux, un vaste éventail de programmes est offert. Par exemple : des ateliers, des démonstrations, des films, des conférences, des lancements de livres, des événements saisonniers, des dégustations, des camps de jour, des visites guidées et des programmes éducatifs.

Les programmes fondés sur les cursus scolaires sont conçus afin d'appuyer les enseignants dans leurs efforts pour offrir des occasions d'apprentissage de compétences, de résolution de problèmes et d'apprentissage créatif, et suivent de près les programmes scolaires de l'Ontario et du Québec dans les domaines des études sociales, de l'histoire et de la géographie. La Société travaille aussi activement avec des jeunes à l'élaboration de certains de ses programmes.

PROGRAMMES ÉDUCATIFS (TOTAL SMCC)

	2007-2008 Réel	2008-2009 Prévision	2008-2009 Réel*	2009-2010 Prévision	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision
Nombre de programmes et de visites	8 411	7 300	4 099	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800
Nombre de participants	218 365	289 000	215 190	299 000	172 000	172 000	172 000	172 000

*Huit mois seulement.

Les programmes de bénévoles sont importants pour la réalisation du mandat de la Société. Témoins de l'histoire, un très populaire programme du MCG, permet aux visiteurs d'échanger avec des anciens combattants et d'autres bénévoles ayant une connaissance directe de l'histoire. De telles initiatives se poursuivront et l'accent sera mis sur la qualité du service et de l'interprétation. Le Programme d'interprètes bénévoles (PIB) et le Programme des jeunes bénévoles enrichissent également l'expérience des visiteurs en leur offrant la possibilité d'interagir, d'explorer les thèmes d'une exposition, et d'utiliser diverses approches et styles d'apprentissage. L'accroissement du nombre de bénévoles est actuellement une priorité.

ÉVÈNEMENTS ET ACTIVITÉS (TOTAL SMCC)

	2007-2008 Réel	2008-2009 Prévision	2008-2009 Réel*	2009-2010 Prévision	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision
Nombre d'événements/activités	2 148	1 897	1 031	2 175	2 175	2 175	2 175	2 175
Nombre de participants	211 831	224 199	105 755	210 000	210 000	210 000	210 000	210 000

*Huit mois seulement.

5.2.3. Publications

Les publications sont un outil essentiel pour communiquer les résultats des recherches et faire connaître les expositions. Par ses programmes internes d'édition et de coédition, la SMCC diffuse de l'information relative à ses disciplines de recherche et ses expositions.

PUBLICATIONS (TOTAL SMCC)

	2007-2008 Réel	2008-2009 Prévision	2008-2009 Attendu	2009-2010 Prévision	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision
Publications imprimées	20	17	20	6	6	6	6	6
Articles et études	24	24	28	28	28	28	28	28

5.2.4. Communications

La SMCC partage son savoir muséologique et son expertise en répondant, tous les ans, à un grand nombre de demandes de professionnels de musées du Canada et de l'étranger. En 2008-2009, des délégations sont venues d'institutions comme le Louvre de Paris, en France; le Musée national de Chine; le National Maritime Museum de Sydney, en Australie; le Musée des Confluences de Lyon, en France, et le Musée provincial du Hunan, en Chine.

Des visites et des présentations des réserves des collections, des laboratoires de conservation et d'autres lieux « dans les coulisses » mettent le travail de la Société au premier plan pour des missions diplomatiques, des étudiants, des chercheurs et d'autres professionnels des musées, de même que des groupes autochtones et d'anciens combattants de toutes les régions du Canada et du monde. Au cours des six premiers mois de l'exercice 2008-2009, il y a eu plus de 80 telles visites.

Le personnel de la SMCC a partagé ses compétences en présentant des exposés lors de réunions nationales et internationales, en participant à des conférences professionnelles et des ateliers au Canada et à l'étranger, et en prononçant des allocutions lors de réunions organisées par des sociétés historiques de la région et d'autres groupes communautaires.

AUTRES ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES (TOTAL DE LA SMCC)

	2007-2008 Réel	2008-2009 Prévision	2008-2009 Attendu	2009-2010 Prévision	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision
Conférences, présentation d'exposés, causeries, visites	235	235	255	255	255	255	255	255

Lorsqu'il est question de promouvoir la connaissance et l'utilisation des ressources de la SMCC, la technologie devient un outil essentiel. À cette fin, la base de données en ligne des dossiers d'artefacts a continué de s'enrichir, avec en moyenne l'ajout d'un nouveau champ par an à la quantité de données contextuelles par artefact. Le catalogue en ligne assure actuellement aux utilisateurs du monde entier un accès virtuel à plus de 213 836 objets, dont 95 551 sont agrémentés d'au moins une image. L'expérience en ligne des visiteurs sera bientôt grandement améliorée grâce à des éléments graphiques plus attrayants et une visualisation plus facile.

De plus, la Société – en collaboration avec le programme Culture canadienne en ligne – a mis à la disposition du public 40 000 nouveaux dossiers et images tirés de la collection d'histoire et d'études culturelles. En 2008-2009, deux nouveaux modules ont été lancés, l'un

sur le commerce dans le Bas-Canada au XIX^e siècle et l'autre sur l'art des marionnettes au Canada. D'autres modules sont prévus pour 2009-2010.

Le site Web de la Société jouit d'une excellente réputation en tant que source fiable d'information faisant autorité sur l'histoire sociale, militaire et humaine du Canada. Les visiteurs du site *civilisations.ca* sont maintenant plus nombreux que ceux qui fréquentent ses bâtiments muséaux, et l'on s'attend à ce que l'écart s'accroisse à l'avenir. Pour mieux servir ses visiteurs virtuels, la Société a relancé son site Web en 2008-2009 et en a augmenté le contenu.

ACCÈS À INTERNET (TOTAL SMCC)

	2007-2008 Réel	2008-2009 Prévision	2008-2009 Attendu	2009-2010 Prévision	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision
Nombre de visites du site Web	9 700 000	9 750 000	9 750 000	9 800 000	9 850 000	9 900 000	9 950 000	10 000 000
Nombre de pages Web téléchargées	61 400 000	66 500 000	58 000 000	60 000 000	62 000 000	64 000 000	66 000 000	68 000 000

Note : En raison de changements apportés aux formats Web, le nombre de pages accédées est réduit pendant la période en cours.

5.3. Activité de programme 3 : Gestion de la Société

Résultat attendu : La Société s'assure que les ressources sont développées, dirigées, administrées et contrôlées efficacement.

SOUS-ACTIVITÉS DE PROGRAMME :

Activités génératrices de recettes; services de la Société; gouvernance

Objectifs	Stratégies	Indicateurs	Mesures
La Société utilise des pratiques de gouvernance et de gestion judicieuses et efficaces, adaptées aux ressources, aux priorités et à l'imputabilité.	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que la Société fonctionne de façon efficace et efficiente. Élaborer et mettre en œuvre un solide cadre de mesure du rendement. Maintenir une solide culture de la gestion budgétaire. 	<ul style="list-style-type: none"> Les politiques, procédures et systèmes étaient en place pour fonctionner de façon efficace et transparente. Des progrès ont été réalisés quant à la mise en œuvre du cadre de mesure du rendement (CMR). Les prescriptions de la loi étaient respectées. Les ressources budgétaires étaient allouées de façon à réaliser les priorités. Les comités du Conseil fonctionnaient efficacement et en collaboration. 	<ul style="list-style-type: none"> Résultats des vérifications internes périodiques, y compris l'examen spécial du vérificateur général et la vérification financière annuelle de fin d'année. Résultats rapportés au Conseil concernant les activités muséales.
La Société maximise ses recettes autonomes par le biais de ses activités commerciales et de collecte de fonds.	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter et élargir les recettes commerciales de la SMCC. Réviser et prioriser les occasions génératrices de recettes, y compris la collecte de fonds. 	<ul style="list-style-type: none"> Les recettes provenant des activités commerciales et de collecte de fonds atteignaient les cibles établies. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport trimestriel des recettes concernant les activités commerciales, les membres et les activités de collecte de fonds.

SOUS-ACTIVITÉS DE PROGRAMME :
Activités génératrices de recettes; services de la Société; gouvernance (suite)

Objectifs	Stratégies	Indicateurs	Mesures
Les installations de la Société sont équitables, saines et sécuritaires et la main d'œuvre est productive, rigoureuse, en mesure de se renouveler et créatrice.	<ul style="list-style-type: none"> Continuer de gérer un plan de relève actif. Favoriser la formation et le développement professionnel aux employés de tous les niveaux. Répondre aux exigences de la loi. 	<ul style="list-style-type: none"> Les employés disposaient des compétences et des outils voulus pour accomplir leurs fonctions. La main d'œuvre était professionnellement compétente et qualifiée. Une gestion efficace et de bonnes relations syndicales étaient en place. Le rendement des employés était évalué. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen du nombre d'heures de formation et de perfectionnement offertes aux employés. Pourcentage d'évaluation du rendement remplies tant au niveau du personnel que de la gestion. Données sur la dotation de personnel, y compris les cibles particulières (langue, équité, etc.). Occasions de communication entre la gestion et le personnel sur les priorités et les résultats.

Rendement récent et objectifs de rendement futur

5.3.1. Activités génératrices de recettes

1. Recettes gagnées

La Société cherche assidûment à supplémenter son financement gouvernemental et a été très novatrice dans ses initiatives génératrices de recettes, lesquelles correspondent actuellement à 18 pour cent du total de ses ressources. Cette performance au niveau des recettes est la plus forte de tous les musées nationaux et se compare bien à celle de musées internationaux, ce qu'a confirmé une étude indépendante. La Société offre des prix concurrentiels sur le marché pour ses produits et services et cherche de nouvelles manières d'améliorer son rendement et d'en tirer parti.

Les taux de fréquentation de 2008-2009 – un important indicateur de la valeur de la SMCC aux yeux des Canadiens – ont maintenu une forte performance malgré un contexte commercial de plus en plus difficile. Ensemble, le MCC et le MCG prévoient accueillir 1,710 million de visiteurs au cours de l'exercice 2008-2009. Le Musée canadien des civilisations s'attend à recevoir 1,235 million de visiteurs et le Musée canadien de la guerre 475 000 visiteurs.

TOTAL DES RECETTES SUR PLACE (TOTAL SMCC)

	2007-2008 Réal	2008-2009 Prévision	2008-2009 Attendu	2009-2010 Prévision	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision
Recettes (000 \$)	12 162	12 449	12 637	12 792	12 762	12 986	13 214	13 305
Nombre de visiteurs (000)	1 764	1 700	1 710	1 625	1 625	1 650	1 725	1 725
Recettes par visiteur (\$)	6,89	7,32	7,39	7,87	7,85	7,87	7,66	7,71

Au cours des dernières années, la stratégie de la Société a été axée sur une approche orientée vers le client. Les résultats des études sur les visiteurs continuent d'orienter des décisions visant à enrichir l'expérience des visiteurs tout en maximisant les recettes. Des postes de rétroaction et de discussion encouragent aussi les visiteurs à partager leurs impressions sur leur expérience et permettent d'alimenter la recherche sur les visiteurs.

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

La Société est à la recherche de partenariats pertinents correspondant à son public, et souhaite collaborer avec d'autres institutions culturelles dans le but d'accroître la promotion des expositions et des événements de la SMCC à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Ses partenaires actuels incluent des organismes de marketing de destinations, comme Tourisme Ottawa, Tourisme Outaouais, la Commission de la capitale nationale, la Société des attractions du Québec et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique.

2. Revenus d'apport

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

La campagne du *Fonds de la collection nationale* (FCN), lancée en 2006 dans le but d'amasser 5 millions de dollars sur cinq ans, est une initiative majeure de la Société qui vise à permettre au MCC et au MCG d'acquérir d'importants artefacts canadiens qui, autrement, pourraient disparaître du patrimoine national du Canada. Cette initiative, qui inclut des activités de collecte de fonds, une campagne annuelle de dons et une grande campagne de dons, a permis de recueillir plus d'un million de dollars jusqu'à maintenant. Il serait possible d'augmenter les collectes de fonds, mais les circonstances actuelles restreignent tous les musées nationaux de la région d'Ottawa. Étant donné la situation économique, la Société pense atteindre son objectif d'ici sept ou huit ans plutôt qu'en cinq ans, tel que prévu à l'origine.

Les commandites et le soutien philanthropique pour les expositions temporaires, la recherche, la conservation et les programmes éducatifs et publics se poursuivent également. Entretien des partenariats actuels et en établir de nouveaux avec des sociétés, des fondations, des associations et des individus sont aussi des priorités. Un nouveau plan stratégique pour la commandite sera finalisé et mis en œuvre au cours de la période de planification.

ACTIVITÉS DE COLLECTE DE FONDS (TOTAL SMCC)

	2007-2008 Réel	2008-2009 Prévision	2008-2009 Attendu	2009-2010 Prévision	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision
Dons au FCN*	701	875	700	500	510	610	610	610
Dons (autres)	416	427	261	309	277	290	290	290
Commandites	621	465	195	515	515	515	515	515
Contributions en nature	502	250	335	350	370	380	390	400
Total	2 240	2 017	1 491	1 674	1 672	1 795	1 805	1 815

*Fonds de la collection nationale.

La Société est dotée d'un programme des membres très actif avec un certain nombre de plans ciblés. Sont actuellement membres plus de 4 000 familles, soit près de 16 000 personnes. La SMCC a lancé récemment une catégorie d'adhésion « nationale » pour rejoindre les Canadiens de l'extérieur de la région de la capitale nationale. Le programme des membres encourage aussi les dons annuels.

NOMBRE D'ADHÉSIONS AU PROGRAMME DES MEMBRES (TOTAL SMCC)

	2007-2008 Réel	2008-2009 Prévision	2008-2009 Attendu	2009-2010 Prévision	2010-2011 Prévision	2011-2012 Prévision	2012-2013 Prévision	2013-2014 Prévision
Musée* (toutes catégories)	4 300	4 210	4 300	4 422	4 643	5 119	5 369	5 634
IMAX	3 267	3 680	3 700	4 000	4 100	4 100	4 100	4 100
Total	4 300	4 210	4 300	4 422	4 643	5 119	5 369	5 634
Total de membres*	17 200	16 400	17 200	17 688	18 572	20 476	21 476	22 536

*Certaines catégories comprennent plus d'un membre.

5.3.2. Services de la Société

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

En 2008-2009, la Société a participé avec le ministère du Patrimoine canadien et les autres musées nationaux à une initiative visant à élaborer un cadre de mesure du rendement plus solide, une initiative qui se poursuivra au cours de la période de planification.

La SMCC continuera de passer en revue ses programmes et son fonctionnement pour repérer des occasions de mettre en œuvre des systèmes, outils, politiques, procédures et processus plus efficaces, économiques et efficients. Diverses possibilités au niveau de la prestation de services et des technologies émergentes seront utilisées au besoin pour relever ces défis. La Société travaillera avec des partenaires du secteur privé à gérer certains éléments de son fonctionnement et réduire les coûts associés. Elle établira de nouveaux partenariats qui la soutiendront dans cette tâche.

La SMCC prévoit mettre en vigueur les Normes internationales d'information financière (IFRS) d'ici le 1^{er} avril 2010 afin de présenter un rapport parallèle pour l'exercice 2010-2011. Il s'agit d'un engagement important et la Société travaille en collaboration avec d'autres musées nationaux à la rédaction d'exposés de principe communs sur les défis associés à cette mise en œuvre. En 2009-2010, la SMCC prévoit apporter les changements nécessaires pour respecter les nouvelles exigences en matière de rapport. Toutefois, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) a annoncé qu'il examinera, au début de 2009, l'applicabilité des IFRS dans les organisations de type entreprises publiques. La SMCC suivra l'évolution de la situation et ajustera la planification de la mise en vigueur des normes au besoin.

Bien que l'expertise du personnel soit un bien immatériel qui n'apparaît pas dans les états financiers, elle est l'un des plus grands atouts de la Société.

Les collections d'artefacts servent aux recherches d'un personnel bien informé en mesure d'interpréter le sens des objets, leurs usages historiques ainsi que leur importance sociale, religieuse ou économique. Les conservateurs et le personnel de conservation sont essentiels afin de protéger les objets des dommages causés par la détérioration environnementale et humaine. Un autre groupe d'employés rend possible la dissémination publique du savoir par le biais de diverses activités telles que les expositions, les programmes publics et éducatifs, les publications et le site Web. Enfin, un troisième groupe d'employés accorde une attention spécialisée à l'entretien des édifices, à l'infrastructure administrative et aux services au public. La combinaison de ces trois types d'expertise constitue le noyau du personnel professionnel, de gestion et technique de la SMCC. Un grand nombre de fournisseurs de services contractuels s'y ajoutent.

De plus, les conservateurs émérites de la SMCC, les associés de recherche ainsi que les chercheurs invités travaillent avec le personnel et les collections. Ces spécialistes externes contribuent directement à la préparation d'expositions, de publications, de programmes éducatifs et de collections, ainsi qu'à la recherche et à la documentation. Les associés de recherche participent également à des conférences et à des colloques publics en plus de publier des œuvres savantes.

La SMCC souscrit à une culture d'apprentissage privilégiant le perfectionnement professionnel continu des individus ou des groupes d'employés. Afin d'être concurrentielle dans un environnement de travail sans cesse en évolution, la Société mettra l'accent sur le développement de ses ressources humaines et la planification de la relève. Le MCC et le MCG s'efforcent de maintenir un climat de travail sain et productif, et ils favorisent des systèmes équitables de gestion des ressources humaines. Un des buts recherchés est de préserver la mémoire de la Société; ce transfert des connaissances est effectué par le biais du processus Développement et continuité du leadership (DCL) et du Programme des bourses de recherche.

La Société se conforme à la Loi sur les langues officielles. Les employés bénéficient d'une formation appropriée en langue seconde pour les aider à atteindre et à conserver le niveau de compétences requis pour leur poste.

Parmi les principales priorités de la prochaine période de planification en matière de gestion des ressources humaines figurent la préparation en vue de la négociation collective avec l'AFCP, l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique sur la « prévention de la violence », tel que prévu par le *Code canadien du travail* (partie II), ainsi que la révision des compétences essentielles pour tous les postes et leur mise en œuvre.

5.4. Activité de programme 4 : Locaux – Installations et projets d'immobilisations

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

Rendement récent et objectifs de rendement futur

5.4.1. Locaux

La Société du Musée canadien des civilisations a la responsabilité complète de deux édifices à vocation particulière couvrant plus de 1,5 million de mètres carrés et qui comprennent des salles d'exposition, des réserves spécialisées, des bibliothèques et des archives, des bureaux, des théâtres, des boutiques, des services alimentaires, des stationnements, des ateliers et des espaces pouvant accueillir des événements spéciaux. Chacun des édifices publics est reconnu comme un joyau architectural.

5.4.2. Gestion des installations

Le fonctionnement et l'entretien des systèmes mécaniques et électriques servant à maintenir les conditions intérieures particulières au MCC et au MCG sont indispensables à la préservation des collections de la Société et exigent un investissement important en main-d'œuvre qualifiée et en équipements. Les deux Musées continuent d'être considérés comme des références pour ce qui est des coûts de fonctionnement au pied carré et la SMCC est perçue comme un chef de file des pratiques exemplaires dans l'industrie. Ces conclusions sont le fruit d'un exercice annuel d'analyse comparative réalisé par l'Association internationale des administrateurs de bâtiments muséaux (IAMFA), exercice initié et dirigé par la Société.

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

Objectifs	Stratégies	Indicateurs	Mesures
Les installations sont améliorées – selon les normes appropriées pour la présentation et l'entreposage des artefacts – de façon efficace et efficace du point de vue des coûts.	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des installations sécuritaires, appropriées et accessibles aux visiteurs et au personnel qui permettent d'entreposer et de présenter les collections comme il se doit. • Conserver un plan des mesures d'urgence complet et comprenant des scénarios d'essai et les réponses appropriées. • Développer des solutions novatrices aux contraintes d'espace. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les installations étaient promptement accessibles et sécuritaires pour les employés et le public. • L'entretien approprié des immobilisations était fait de façon efficace, et rencontrait les normes reconnues en fonction du financement disponible. • Le renouvellement approprié des immobilisations était effectué en temps opportun et en conformité avec les codes et les normes du bâtiment, en fonction du financement disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen systématique de l'entretien (entretien de l'immeuble de base, des dépôts, des espaces extérieurs) et des coûts de la sécurité. • Conformité avec les exigences prévues par la loi en matière de sécurité et santé au travail. • Comparaison avec les normes de référence internationales (Association internationale des administrateurs de bâtiments muséaux). • Examen des réparations, modernisations et coûts de remplacement des équipements en comparaison avec les prévisions du plan d'immobilisations. • Examen de la capacité d'entreposage par rapport aux exigences.
Les biens physiques de la Société – en particulier ses collections nationales – sont en sécurité.	<ul style="list-style-type: none"> • Protéger les collections et l'ensemble de la propriété intellectuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les installations et les artefacts, y compris ceux prêtés et ceux empruntés d'autres institutions, étaient en sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen trimestriel du nombre et de la gravité des rapports d'incident et comparaison avec les données antérieures. • Examens réguliers du plan de gestion des situations d'urgence.
La Société offre à ses visiteurs et ses utilisateurs un environnement accueillant, sécuritaire et attrayant.	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer un environnement propre et bien organisé pour les visiteurs et les parties intéressées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les besoins des visiteurs étaient évalués et rencontrés. • Les services et les commodités du Musée complétaient l'expérience des visiteurs. • Les installations étaient propres, en bon état et de qualité supérieure. 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen et analyse des renseignements tirés des sondages effectués auprès des visiteurs et des clients et des cartes de commentaires.

5.4.3. Projets d'immobilisations

L'édifice du MCC à Gatineau, au Québec, est ouvert au public depuis 20 ans et aura donc besoin davantage d'attention. Au cours de la période de planification, d'importants projets de réparations seront entrepris, ce qui aura des conséquences sur les espaces publics.

6

ÉTATS FINANCIERS 2009-2010 À 2013-2014 (COMPRED 2008-2009)

Les budgets de fonctionnement et des immobilisations

États financiers pro forma

Effectifs de la Société

BILAN PRO FORMA

Au 31 mars
(milliers de dollars)

	2007-2008 Réel	2008-2009 Prévision	2009-2010 Projection	2010-2011 Projection	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection	2013-2014 Projection
ACTIFS							
Actif à court terme							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	30 103	27 904	25 428	24 407	23 736	23 065	23 394
Créances	1 370	1 500	1 500	1 900	1 900	1 900	1 900
Inventaire	1 423	1 400	1 350	1 300	1 300	1 300	1 300
Frais payés d'avance	524	200	200	200	200	200	200
	33 420	31 004	28 478	27 807	27 136	26 465	26 794
Autres actifs							
Placements à long terme	9 410	9 410	9 410	9 410	9 410	9 410	9 410
Encaisse et placements affectés	931	827	936	1 013	1 103	1 193	1 283
Encaisse et placements affectés – Fonds de la collection nationale	587	1 587	2 587	3 587	4 587	5 587	5 587
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations – en cours	23 282	26 138	29 966	32 350	33 556	34 217	31 315
Immobilisations – Bâtiment MCC	128 687	122 631	116 575	110 519	104 463	98 407	92 351
Immobilisations – Bâtiment (LeBreton)	106 092	103 225	100 358	97 491	94 624	91 757	88 890
Terrains	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868
	309 858	304 687	300 701	295 239	288 612	281 440	269 705
	343 278	335 691	329 179	323 046	315 748	307 905	296 499
PASSIF ET AVOIR DU CANADA							
Passif à court terme							
Créditeurs et charges à payer	15 676	9 000	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500
Revenus reportés	3 100	3 061	706	706	706	706	706
	18 776	12 061	10 206				
Autres passifs							
Créditeurs à long terme	675	0	0	0	0	0	0
Avantages sociaux futurs	4 061	4 561	5 061	5 561	6 061	6 561	7 061
Crédit parlementaire reporté – Fonds de la collection nationale	0	1 000	2 000	3 000	4 000	5 000	5 000
Apports de capital reportés	2 891	2 720	2 549	2 378	2 207	2 036	1 865
Financement reporté pour les immobilisations	254 902	248 835	243 740	237 201	229 484	221 222	209 397
	262 529	257 116	253 350	248 140	241 752	234 819	223 323
Avoir du Canada							
Bénéfices non répartis	19 587	24 232	23 232	22 232	21 232	20 232	20 232
Surplus d'apport	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868	40 868
Cumul des autres éléments du résultat étendu	1 518	1 414	1 523	1 600	1 690	1 780	1 870
	61 973	66 514	65 623	64 700	63 790	62 880	62 970
	343 278	335 691	329 179	323 046	315 748	307 905	296 499

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

ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA

Pour les exercices terminés le 31 mars 2008 à 2014

(milliers de dollars)

	2007-2008 Réel	2008-2009 Prévision	2009-2010 Projection	2010-2011 Projection	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection	2013-2014 Projection
Financement gouvernemental							
Crédit parlementaire – SMCC	62 409	61 832	61 392	60 544	59 812	59 812	59 812
Moins: Budget 2007 réforme du mode d'approvisionnement	0	(403)	(576)	(720)	(892)	(892)	(892)
Moins: Examen stratégique	0	(400)	(3 330)	(3 330)	(3 330)	(3 330)	(3 330)
Plus: Budget 2008	0	3 600	4 780	6 520	5 890	4 920	0
Prévision de financement requis :							
Paiements en remplacement d'impôts (manque à gagner au 31 mars)		2 180	2 400	2 600	2 800	3 000	3 200
Convention collective signée	0	1 160	1 617	2 091	2 091	2 091	2 091
Transferts d'autres ministères	0	2 343	0	0	0	0	0
Montant reporté pour des projets particuliers	(1 470)	(2 355)	0	0	0	0	0
Montant reporté pour le Fonds de la collection nationale	0	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	0
Crédits parlementaires reportés utilisés durant l'année	2 385	2 394	0	0	0	0	0
Montant utilisé pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	(4 069)	(7 837)	(9 440)	(8 572)	(7 846)	(7 485)	(3 500)
Amortissement du financement reporté pour les immobilisations	13 296	13 904	14 535	15 111	15 563	15 747	15 325
	72 551	75 418	70 378	73 244	73 088	72 863	72 706
Revenus de la Société							
Droits d'entrée et programmes	4 874	4 702	5 179	5 179	5 249	5 532	5 574
Imax	1 503	1 860	1 753	1 805	1 860	1 888	1 907
Ventes – Boutiques	2 287	2 251	2 088	1 989	2 055	2 173	2 189
Stationnement	1 371	1 315	1 265	1 265	1 265	1 345	1 355
Location de salles et comptoirs de vente d'aliments	1 836	2 199	2 185	2 185	2 185	1 900	1 900
Dons – Fonds de la collection nationale	239	700	500	510	610	610	610
Autres dons et commandites	1 620	635	715	715	715	715	715
Intérêt sur liquidités et placements	1 704	1 080	775	950	1 000	1 000	1 000
Expositions itinérantes	381	278	567	744	821	850	850
Publications	93	75	200	200	200	200	200
Autres	606	664	500	537	635	549	553
	16 514	15 759	15 727	16 079	16 595	16 762	16 853
Dépenses							
Collection et recherche	17 167	16 539	12 380	12 179	12 129	12 079	11 837
Expositions, éducation et communication	19 140	20 077	19 206	19 214	19 064	19 014	18 614
Locaux	36 726	37 836	37 176	40 604	41 202	41 319	41 531
Gestion de la Société	18 201	18 774	18 343	18 326	18 288	18 213	17 577
Perte sur placements	3 790	0	0	0	0	0	0
	95 024	93 226	87 105	90 323	90 683	90 625	89 559
Résultats d'exploitation nets	(5 959)	(2 049)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	0
Autres éléments du résultat étendu	607	(104)	109	77	90	90	90
Résultat étendu	(5 352)	(2 153)	(891)	(923)	(910)	(910)	90

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

ÉTAT PRO FORMA DES FLUX DE TRÉSORERIE

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

	2007-2008 Réal	2008-2009 Prévision	2009-2010 Projection	2010-2011 Projection	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection	2013-2014 Projection
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
Encaissements (clients)	14 144	13 412	11 897	14 019	14 785	14 952	15 043
Encaissements (crédit parlementaire)	73 020	75 280	70 207	73 073	72 917	72 692	72 535
Décaissements (personnel et fournisseurs)	(89 074)	(93 036)	(86 055)	(89 773)	(90 183)	(90 125)	(89 059)
Intérêts reçus	1 704	1 080	775	950	1 000	1 000	1 000
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	(206)	(3 264)	(3 176)	(1 731)	(1 481)	(1 481)	(481)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(4 069)	(7 837)	(9 440)	(8 572)	(7 846)	(7 485)	(3 500)
Placements à long terme	(13 200)	0	0	0	0	0	0
(Augmentation) de l'encaisse et placements affectés	(607)	104	(109)	(77)	(90)	(90)	(90)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(17 876)	(7 733)	(9 549)	(8 649)	(7 936)	(7 575)	(3 590)
ACTIVITÉS FINANCEMENT							
Crédit parlementaire pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	4 069	7 837	9 440	8 572	7 846	7 485	3 500
Apports affectés et revenus de placement connexes	981	961	809	787	900	900	900
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	5 050	8 798	10 249	9 359	8 746	8 385	4 400
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(13 032)	(2 199)	(2 476)	(1 021)	(671)	(671)	329
Solde au début de l'exercice	43 135	30 103	27 904	25 428	24 407	23 736	23 065
Solde à la fin de l'exercice	30 103	27 904	25 428	24 407	23 736	23 065	23 394

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

SOMMAIRE DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

Pour les exercices terminés le 31 mars 2008 à 2014

(milliers de dollars)

	2007-2008 Réal	2008-2009 Prévision	2009-2010 Budget	2010-2011 Budget	2011-2012 Budget	2012-2013 Budget	2013-2014 Budget
Fonctionnement	77 938	79 322	70 908	70 521	70 229	69 787	68 943
Immobilisations	4 069	7 837	7 085	8 572	7 846	7 485	3 500
Total partiel	82 007	87 159	77 993	79 093	78 075	77 272	72 443
Moins les revenus	16 514	15 759	15 727	16 079	16 595	16 762	16 853
Budget total requis	65 493	71 400	62 266	63 014	61 480	60 510	55 590

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

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS PAR ACTIVITÉ

Pour les exercices terminés le 31 mars 2007 à 2013
(milliers de dollars)

	2007-2008 Réal	2008-2009 Prévision	2009-2010 Budget	2010-2011 Budget	2011-2012 Budget	2012-2013 Budget	2013-2014 Budget
Collection et recherche	17 167	16 539	11 887	11 557	11 507	11 457	11 215
Expositions, éducation et communication	18 840	20 077	18 714	18 572	18 422	18 372	17 972
Locaux	28 129	32 511	30 192	31 835	31 067	30 414	26 429
Gestion de la Société	17 871	18 032	17 200	17 129	17 079	17 029	16 827
Total partiel	82 007	87 159	77 993	79 093	78 075	77 272	72 443
Moins les revenus	16 514	15 759	15 727	16 079	16 595	16 762	16 853
Budget total requis	65 493	71 400	62 266	63 014	61 480	60 510	55 590

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

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

(milliers de dollars)

	2008-2009 Prévision	2009-2010 Budget	2010-2011 Budget	2011-2012 Budget	2012-2013 Budget	2013-2014 Budget
COLLECTION ET RECHERCHE						
Collections						
Musée canadien des civilisations	1 927	1 817	1 817	1 817	1 817	1 817
Musée canadien de la guerre	1 254	1 175	1 175	1 175	1 175	1 175
	3 181	2 992	2 992	2 992	2 992	2 992
Recherche						
Musée canadien des civilisations	5 968	5 028	4 698	4 692	4 666	4 564
Musée canadien de la guerre	1 179	1 124	1 124	1 105	1 081	991
	7 147	6 152	5 822	5 797	5 747	5 555
Bibliothèque et Archives						
Musée canadien des civilisations	5 039	2 240	2 240	2 220	2 220	2 195
Musée canadien de la guerre	1 172	503	503	498	498	473
	6 211	2 743	2 743	2 718	2 718	2 668
	16 539	11 887	11 557	11 507	11 457	11 215
EXPOSITION, ÉDUCATION ET COMMUNICATION						
Expositions						
Musée canadien des civilisations	7 474	7 535	7 430	7 380	7 355	7 230
Musée canadien de la guerre	1 257	1 117	1 117	1 067	1 067	992
	8 731	8 652	8 547	8 447	8 422	8 222
Programmes						
Musée canadien des civilisations	5 388	4 292	4 292	4 292	4 267	4 217
Musée canadien de la guerre	1 088	1 091	1 091	1 066	1 066	991
	6 476	5 383	5 383	5 358	5 333	5 208
Publications						
Musée canadien des civilisations	577	537	537	537	537	537
Musée canadien de la guerre	73	75	75	75	75	75
	650	612	612	612	612	612
Communications						
Musée canadien des civilisations	3 152	3 043	3 017	2 999	2 999	2 947
Musée canadien de la guerre	1 068	1 024	1 013	1 006	1 006	983
	4 220	4 067	4 030	4 005	4 005	3 930
	20 077	18 714	18 572	18 422	18 372	17 972
GESTION DE LA SOCIÉTÉ						
Activités générant des revenus						
Musée canadien des civilisations	6 312	6 232	6 232	6 232	6 232	6 232
Musée canadien de la guerre	981	1 118	1 118	1 118	1 118	1 118
	7 293	7 350	7 350	7 350	7 350	7 350
Services à la société						
Musée canadien des civilisations	6 101	5 987	5 931	5 891	5 851	5 689
Musée canadien de la guerre	2 091	1 911	1 896	1 886	1 876	1 836
	8 192	7 898	7 827	7 777	7 727	7 525
Gouvernance						
Musée canadien des civilisations	1 535	1 463	1 463	1 463	1 463	1 463
Musée canadien de la guerre	512	489	489	489	489	489
	2 047	1 952	1 952	1 952	1 952	1 952
	17 532	17 200	17 129	17 079	17 029	16 827
LOCAUX						
Gestion immobilière						
Musée canadien des civilisations	19 157	16 455	16 233	16 220	16 011	16 011
Musée canadien de la guerre	6 017	6 652	7 030	7 001	6 918	6 918
	25 174	23 107	23 263	23 221	22 929	22 929
Projets immobiliers						
Musée canadien des civilisations	7 582	6 585	8 072	7 346	6 985	3 000
Musée canadien de la guerre	255	500	500	500	500	500
	7 837	7 085	8 572	7 846	7 485	3 500
	33 011	30 192	31 835	31 067	30 414	26 429
Total Musée canadien des civilisations	70 212	61 214	61 962	61 089	60 403	55 902
Total Musée canadien de la guerre	16 947	16 779	17 131	16 986	16 869	16 541
Grand Total	87 159	77 993	79 093	78 075	77 272	72 443

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

NOMBRE D'EMPLOYÉS

Au 31 décembre

	2007 Réal	2008 Réal	2009 Projection	2010 Projection	2011 Projection	2012 Projection	2013 Projection
Équivalent des employés à temps plein	481	458	448	448	448	448	448