

Founders/Fondatrices
Celia Franca
CC, LLD, DCL, DFA
Betty Oliphant
CC, LLD, DLitt

Artistic Director, CEO
Directrice artistique, CEO
Mavis Staines, C.M., DHumL

Executive Director
Directrice exécutive
Cathryn Gregor

**BOARD OF DIRECTORS
CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Chair/Présidente
Brenda Eprile

Vice Chairs /Vice-présidents
Frances Carmichael
W Kenneth McCarter

Treasurer / Trésorière
Deborah Rosati

Secretary / Secrétaire
Ann Lawson-Brehl

John Baker
David Binet
Alodie Brew
Jamie Cameron
Cindy Caron Thorburn
Peter P. Constantinou
Carol Darling
Alison Gilbert
Duane W. Green
Karen Kain, CC LLD, DLitt, OOnt
Michelle Koerner
Judy Lawrie
Joan Lozinski
Michèle McCarthy
Brian Miron
Juanita Montalvo
Rebecca Mooney
Edward Ogonek
Craig Pho
Bradley Powell
Brenda Riddick
Melissa Sonberg
Bruce Walter, PhD

**HONORARY CIRCLE
MEMBERS / CERCLE DES
MEMBRES HONORAIRES**

Co-Chairs/Co-présidentes
Rosemary Corbett
Judith Gelber

Jocelyn & Peter Allen
Colum Bastable
Avie Bennett, CC
Lorna E. Bethell
Pattie Cleghorn
Purdy Crawford, CC
Cecelia Davies
Adelle Deacon
Kiki Delaney, CM & Ian Delaney
James Estey
W. Paterson Ferns, CM
Pat & William Harris
Richard M. Ivey, CC
Jamie Laidlaw
Mary Susanne Lamont
Hon. Margaret Norrie McCain, OC
Susan A. Murray
Sir Christopher Ondaatje, CBE, OC
Marie C. Rounding
Clayton C. Scott
Elaine Solway
Toby Tanenbaum
& Joey Tanenbaum, CM
Veronica Tennant, CC
Gillian von Teichman
Heather & Richard Thomson
Billie Wilder

Charitable Registration Number
No d'enregistrement d'organisme
de bienfaisance
10808 9673 RR0001

NBS Annual Report 2012/2013 Rapport annuel de l'ÉNB

Report from the Board Chair 2012/2013

Canada's National Ballet School is a leader in the international ballet world and demonstrated this once again in 2012-13 by hosting a second ballet congress involving 18 ballet schools from around the world in Assemblée Internationale 2013. This spectacular event was a perfect illustration of the distinctive philosophy of NBS with its global outlook, an emphasis on the creative collaboration of the students, and its respect for the ballet tradition combined with an interest in the evolution of the art form (in this case through the use of new media and technology).

On behalf of the Board of Directors, I congratulate Artistic Director Mavis Staines and her magnificent team. The inspiration gained and the connections made here by students and ballet teachers will shape the future of the ballet world for years to come. Thank you to many, many donors who generously supported this project, especially those who made gifts in addition to their regular annual support. NBS staff were wonderful hosts throughout the week, greeting and guiding visitors to the many events held during the festival.

This year was also notable for NBS as the only ballet school in North America to participate on stage at the 300th anniversary gala of the Paris Opera Ballet. It is gratifying to have recognition from the oldest ballet school in the world to confirm what the Board of Directors and other NBS supporters believe in their hearts: Canada's National Ballet School is a special institution.

A third notable event in this year was the appointment of Mavis Staines as Chief Executive Officer as well as Artistic Director. Her innovation and leadership on the artistic side of the School for the past 24 years has served the School well. As NBS heads towards its 60th anniversary in 2020, the Board of Directors is confident that her experience and vision will ensure that the School flourishes through a vibrant and productive period leading up to the achievement of this major milestone in Canadian cultural history.

The Board of Directors welcomed Cathryn Gregor as she joined NBS as Executive Director in a year with a number of senior management transitions. Cathryn's significant administrative experience in the cultural sector has added depth to NBS' senior management team at an important time in the School's history as new initiatives are set to launch NBS in exciting and different directions.

Finding the resources to support the mission and defining strategy for the future are two essential board responsibilities. The Board is grateful to many donors for contributing

\$2.7 million for the School's annual activities, including the Assemblée Internationale, the most funds raised in the past 6 years; and anticipates progress towards the objectives of our strategic plan thanks to the appointment of a senior staff person to direct the launch of several pilot projects in 2013-14.

Although there were many achievements this year, we must acknowledge that the financial results were disappointing with a loss in our operating fund for the second year in a row (\$271,000 deficit this year compared to \$362,000 in the previous year). Many different factors have contributed to this situation. Last year, NBS received a permanent reduction of \$500,000 in our annual funding from the provincial government, and although great efforts have been made to counter balance this shortfall through raising additional funds from other sources, the overall fund raising climate has proven a challenging one. Although NBS has wisely built a reserve fund over the years, which stands at \$2.4 million at our most recent year-end, sustaining an ongoing annual operating deficit through reserve reduction was not considered a prudent strategy by NBS management. As a result, a difficult decision was taken to adjust the cost structure of the School through a head count reduction in early 2013-14 that puts the School on a more balanced budget model. The Board of Directors regrets this necessity but appreciates the action taken as it fosters the School's sustainability and maintains the NBS's credibility with funders and donors who appreciate a stable and well-managed organization.

As Chair, I am fortunate to work with a dedicated group of directors. Thank you to all board members for their spirited discussion about all matters that affect the School. In particular, I am grateful to vice chairs Frances Carmichael and Ken McCarter, treasurer Deborah Rosati, and secretary Ann Lawson-Brehl as well as committee chairs Dona Eull-Schulz, Craig Pho, Michèle McCarthy, Juanita Montalvo, Cynthia Caron Thornburn, and Ed Ogonek.

Thanks also to the directors of the Canada's National Ballet School Foundation (chaired by Bruce Jackson and Alison Gilbert) and the Friends of Canada's National Ballet School (chaired by Brian Miron) for their direction and oversight. We are grateful for the open communications and the genuine sharing of values between our organizations.



Brenda Eprile
Chair of the Board of Directors

L'ÉCOLE
NATIONALE DE
BAJLET
DU CANADA

CANADA'S
NATIONAL
BAJLET
SCHOOL

Founders/Fondatrices
Celia Franca
CC, LLD, DCL, DFA
Betty Oliphant
CC, LLD, DLitt

Artistic Director, CEO
Directrice artistique, CEO
Mavis Staines, C.M., DHumL

Executive Director
Directrice exécutive
Cathryn Gregor

**BOARD OF DIRECTORS
CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Chair/Présidente
Brenda Eprile

Vice Chairs / Vice-présidents
Frances Carmichael
W Kenneth McCarter

Treasurer / Trésorière
Deborah Rosati

Secretary / Secrétaire
Ann Lawson-Brehl

John Baker
David Binet
Alodie Brew
Jamie Cameron
Cindy Caron Thornburn
Peter P. Constantinou
Carol Darling
Alison Gilbert
Duane W. Green
Karen Kain, CC LLD, DLitt, OOnt
Michelle Koerner
Judy Lawrie
Joan Lozinski
Michèle McCarthy
Brian Miron
Juanita Montalvo
Rebecca Mooney
Edward Ogonek
Craig Pho
Bradley Powell
Brenda Riddick
Melissa Sonberg
Bruce Walter, PhD

**HONORARY CIRCLE
MEMBERS / CERCLE DES
MEMBRES HONORAIRES**

Co-Chairs/Co-présidentes
Rosemary Corbett
Judith Gelber

Jocelyn & Peter Allen
Colum Bastable
Avie Bennett, CC
Lorna E. Bethell
Pattie Ciegorn
Purdy Crawford, CC
Cecelia Davies
Adelle Deacon
Kiki Delaney, CM & Ian Delaney
James Estey
W. Paterson Ferns, CM
Pat & William Harris
Richard M. Ivey, CC
Jamie Laidlaw
Mary Susanne Lamont
Hon. Margaret Norrie McCain, OC
Susan A. Murray
Sir Christopher Ondaatje, CBE, OC
Marie C. Rounding
Clayton C. Scott
Elaine Solway
Toby Tanenbaum
& Joey Tanenbaum, CM
Veronica Tennant, CC
Gillian von Teichman
Heather & Richard Thomson
Billie Wilder

Charitable Registration Number
No d'enregistrement d'organisme
de bienfaisance
10808 9673 RR0001

NBS Annual Report 2012/2013 Rapport annuel de l'ÉNB

Rapport de la présidente du conseil 2012/2013

L'École nationale de ballet du Canada, un chef de file mondial dans l'univers du ballet, a de nouveau démontré qu'elle est digne d'être reconnue en organisant en 2012-2013 un deuxième congrès du ballet auquel ont participé 18 écoles de partout au monde. L'Assemblée Internationale 2013, un événement spectaculaire, fut une illustration parfaite de la philosophie distinctive de l'ÉNB, c'est-à-dire une vision d'envergure mondiale, un accent sur la collaboration créatrice entre les élèves et le respect de la tradition du ballet combiné à un intérêt pour l'évolution de la forme d'art (dans ce cas par l'intermédiaire des nouveaux médias et de la technologie).

Au nom du conseil d'administration, je félicite la directrice artistique Mavis Staines et sa splendide équipe. L'inspiration et les liens tissés par les élèves et les professeurs de danse influenceront sur l'avenir du ballet à l'échelle mondiale pendant de longues années. Un grand merci aux nombreux donateurs qui ont généreusement soutenu ce projet, en particulier à ceux qui ont donné plus que leur contribution annuelle. Les membres du personnel de l'ÉNB furent de merveilleux hôtes tout au long de la semaine, accueillant et guidant les visiteurs pour qu'ils participent aux nombreux événements du festival.

Fait à noter, l'ÉNB a été la seule école de ballet en Amérique du Nord à participer sur scène au gala marquant le 300e anniversaire de l'École de ballet de l'Opéra de Paris. Il est gratifiant que la plus ancienne école de ballet au monde confirme ce que le conseil d'administration de l'ÉNB et tous ceux qui soutiennent l'établissement savent instinctivement : l'École nationale de ballet du Canada est une institution spéciale.

La nomination de Mavis Staines au poste de chef de la direction en plus de celui de directrice artistique mérite d'être soulignée. Ces 24 dernières années, l'École a profité de son esprit d'innovation et de son leadership sur le plan artistique. Le conseil d'administration croit qu'à mesure qu'approche le 60e anniversaire de l'ÉNB, qui sera célébré en 2020, son expérience et sa vision permettront à l'institution de connaître une période vibrante et productive jusqu'à ce jalon important dans l'histoire culturelle du Canada.

Le conseil d'administration a accueilli Cathryn Gregor au poste de directrice exécutive au cours d'une année de transition à la haute direction. La vaste expérience administrative de Cathryn dans le secteur culturel ajoute une certaine dimension à l'équipe de direction de l'ÉNB et ce, à un moment important de son histoire où elle s'oriente vers des directions nouvelles et excitantes.

Trouver les ressources pour soutenir la mission de l'établissement et définir sa stratégie future sont deux responsabilités essentielles du conseil d'administration. Le conseil est reconnaissant aux nombreux donateurs qui ont contribué

2,7 millions de dollars pour les activités annuelles de l'ÉNB, notamment l'Assemblée Internationale. Ce fut le montant le plus élevé des six dernières années. Il s'attend à des progrès dans l'atteinte des objectifs du plan stratégique de l'établissement puisqu'on a confié à un membre de la direction la responsabilité de lancer plusieurs projets pilotes en 2013-2014.

Malgré les nombreuses réalisations au cours de l'exercice, il nous faut reconnaître que les résultats financiers ont été décevants puisque le fonds de fonctionnement a enregistré une perte pour la deuxième année consécutive (un déficit de 271 000 \$ cette année par rapport à 362 000 \$ l'année précédente). Plusieurs facteurs expliquent cette situation. L'an dernier, le financement annuel que l'ÉNB reçoit du gouvernement provincial a été réduit de façon permanente de 500 000 \$. De grands efforts ont été déployés pour contrebalancer cette perte en levant des fonds d'autres sources, mais la tâche s'est avérée difficile. Bien que l'ÉNB ait eu la sagesse de constituer un fonds de réserve au fil des ans, lequel s'élevait à 2,4 millions de dollars à la fin du plus récent exercice, la direction a jugé qu'il n'était pas prudent de soutenir un déficit d'exploitation annuel répété à partir de sa réserve. Par conséquent, on a pris la décision difficile d'ajuster la structure de coûts de l'École en réduisant les effectifs au début de 2013-2014 afin de rééquilibrer le budget. Bien que le conseil d'administration regrette cette nécessité, il se réjouit qu'une mesure ait été prise afin de favoriser la viabilité de l'ÉNB et de maintenir sa crédibilité auprès des donateurs qui apprécient une organisation stable et bien gérée.

En tant que présidente du conseil, j'ai le bonheur de travailler avec un groupe d'administrateurs dévoués. Je remercie tous les membres du conseil pour leurs franches discussions sur toutes les questions qui affectent l'École. Je suis particulièrement reconnaissante à Frances Carmichael et Ken McCarter, vice-présidents, à Deborah Rosati, trésorière, et à Ann Lawson-Brehl, secrétaire, sans oublier les présidents de comités Dona Eull-Schulz, Craig Pho, Michèle McCarthy, Juanita Montalvo, Cynthia Caron Thornburn et Ed Ogonek.

Je remercie également les administrateurs de la Fondation de l'École nationale de ballet du Canada (présidée par Bruce Jackson et Alison Gilbert) et de la fondation Friends of Canada's National Ballet School (présidée par Brian Miron) pour leur travail et leur supervision. Nous sommes reconnaissants de la liberté des communications et du partage des valeurs qui règnent entre nos organisations.



Brenda Eprile
Présidente du conseil d'administration

L'ÉCOLE
NATIONALE DE
BAJLET
DU CANADA

CANADA'S
NATIONAL
BAJLET
SCHOOL

Report from the Treasurer 2012/2013

The financial statements in this Annual Report present Canada's National Ballet School's (NBS) financial position as at August 31, 2013 and the results of its operations and cash flows for the fiscal year then ended. The statements and accompanying notes were prepared by the School's management and audited by our external auditors, KPMG LLP, in accordance with the Canadian accounting standards for not-for-profit organizations contained in Part III of the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) Handbook. There were no transitional adjustments relating to the adoption of these new standards. The financial statements were approved by the Board of Directors on the recommendation of the Finance Committee.

As Treasurer and Chair of the Finance Committee, I am pleased to provide a financial review of the 2012-13 fiscal year. One significant change in the NBS financial statements this year is the inclusion of the Pension Plan for Employees of Canada's National Ballet School. NBS decided to withdraw from the Co-ordinated Arts Services (CAS) multi-employer plan in 2010. Regulatory approval was received in 2013 and the transfer of assets of \$18 million occurred in July 2013. The NBS plan offers identical benefits to the CAS plan. The NBS Plan is accounted for under Part II of the CICA Handbook within the section 3461 (employee future benefits) using the deferral and amortization approach.

NBS recorded an operating fund deficit for the second year in a row (\$271,000) that caused management to take the difficult decision to downsize the staff complement in early 2013-14 in order to lower its cost structure and preserve NBS' stability for the long-term. Management and the Board of Directors deeply regret the impact on the lives of the employees who were part of the down-sized group.

In other respects, the NBS financial picture for 2012-13 was solid. The Balance Sheet shows \$84 million in assets, including adequate liquidity reflected in a working capital ratio of 1.5 to 1. Our asset base and liquidity position have declined over the previous year due to normal amortization on our facility (\$2.7 million) and principal payments of \$703,000 made on our outstanding capital infrastructure loan of \$10.3 million.

The Statement of Operations and Changes in Operating Fund Balance reflects an excess of revenues over expense of approximately \$682,000 or 3.2% of gross revenues. Contributions from both of our foundations continue to increase, contributing a total

of \$1.9 million compared to \$1.7 million in the previous year. We are grateful for another matching grant from the Endowment Incentives component of the Canada Cultural Investment Fund of the Department of Canadian Heritage which increased the assets in the NBS Foundation in 2012-13 by \$1.9 million.

The School's ratio of revenues to expenditures remains unchanged. The two largest sources of funding are public support through government grants (35% of revenue) and earned revenue through tuition fees (34% of revenue). Donation revenues represent 13% of revenue. Contributions from our foundations provided 9% of revenues; Retail and ancillary and investment revenue provided the remaining 9% of revenues.

The School's two largest expenses are Salaries and Benefits at 57% of total expenses and Student Assistance at 13% of total expenses. The NBS Pension Plan, like most other pension plans in this era of low interest rates, requires annual solvency payments. In 2012-13, NBS paid \$700,000 towards its underfunded pension plan. In 2012-13, 72% of students enrolled in the professional ballet programs received financial assistance. The average amount of assistance provided was approximately \$20,000 per family, the same as in 2011-12.

The Statement of Operations and Changes in Fund Balances - Restricted Funds reflects a decrease in the balance of \$1.5 million before transfers, as amortization expense exceeded revenue. After transferring monies from the Operating Fund to service the debt, the net activity from the Capital Fund increased the Restricted Fund balance by \$703,000. The Reserve Fund ended the year with a balance of \$2.4 million, after transferring funds to cover the Operating Fund deficit of \$271,000. The Restricted Funds ended the year with a balance of \$70.3 million.

While the Operating Fund results were disappointing in 2012-13, the School took action to preserve its stability and credibility. The over-all financial picture is strong, thanks to committed public support and dedicated donors.



Deborah Rosati, FCPA, FCA, ICD.D
Treasurer and Chair of the Finance Committee
Canada's National Ballet School

Rapport de la trésorière 2012/2013

Les états financiers figurant dans le présent rapport annuel présentent la situation financière de l'École nationale de ballet du Canada (ÉNB) au 31 août 2013 ainsi que les résultats de ses activités et les encaisses pour l'exercice s'achevant alors. Les états financiers et les notes afférentes ont été préparés par la direction de l'École et vérifiés par ses vérificateurs externes, le cabinet d'expertise comptable KPMG LLP, conformément aux normes comptables canadiennes visant les organismes sans but lucratif énoncées dans la Partie 3 du Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA). L'adoption de ces nouvelles normes n'a entraîné aucun ajustement de transition. À la recommandation du comité des finances, le conseil d'administration a approuvé les états financiers.

À titre de trésorière et présidente du comité des finances, je suis ravie de faire la revue financière de l'exercice 2012-2013. L'inclusion du Régime de retraite des employés de L'École nationale de ballet du Canada dans les états financiers de l'ÉNB constitue un changement important survenu au cours de l'exercice. L'ÉNB a décidé de se retirer du régime de retraite interentreprises Co-ordinated Arts Services (CAS) en 2010. Elle a reçu l'approbation réglementaire en 2013 et le transfert d'actifs d'une valeur de 18 millions de dollars a eu lieu en juillet 2013. Le régime de l'ÉNB offre des prestations de retraite identiques à celles du régime CAS. Le régime de l'ÉNB est comptabilisé selon la méthode du report et de l'amortissement conformément aux dispositions énoncées dans la Partie II du Manuel de l'ICCA à la section 3461 (avantages sociaux futurs).

Pour la deuxième année d'affilée, l'ÉNB a enregistré un déficit d'exploitation (271 000 \$) qui a amené la direction à prendre la décision difficile de réduire les effectifs au début de 2013-2014, afin de diminuer sa structure de coûts et de préserver sa stabilité à long terme. La direction et le conseil d'administration regrettent profondément les conséquences de cette décision sur la vie des employés touchés par cette réduction.

À d'autres égards, la situation financière de l'ÉNB en 2012-2013 a été solide. Le bilan de fin d'exercice révèle que l'ÉNB détenait un actif de 84 millions de dollars, y compris des liquidités appropriées, comme le reflète le ratio de 1,5:1 de son fonds de roulement. Ses actifs et sa position de liquidité ont diminué par rapport à l'exercice précédent en raison de l'amortissement normal de ses installations (2,7 millions de dollars) et des paiements du principal (703 000 \$) sur son prêt pour immobilisations de 10,3 millions de dollars.

L'état des résultats et de l'évolution des soldes de fonds révèle un surplus des revenus par rapport aux dépenses s'élevant à environ 682 000 \$, soit 3,2 % des revenus bruts. Les contributions de nos deux fondations continuent d'augmenter et ont représenté un total de 1,9 million de dollars par rapport à 1,7

million lors de l'exercice précédent. Nous sommes reconnaissants d'avoir reçu une autre subvention de contrepartie offerte dans le cadre du volet Incitatifs aux fonds de dotation du Fonds du Canada pour l'investissement en culture du ministère du Patrimoine canadien, laquelle a fait augmenter de 1,9 million de dollars l'actif de la Fondation de l'ÉNB en 2012-2013.

Le rapport entre les revenus et les dépenses est demeuré inchangé. Les deux plus importantes sources de financement sont le soutien public par l'entremise de l'aide gouvernementale (35 % des revenus) et les recettes gagnées découlant des droits de scolarité (34 % des revenus). Les dons représentent 13 % des revenus. Les contributions de nos fondations ont fourni 9 % des revenus, tandis que les ventes et recettes auxiliaires et les revenus de placements ont également contribué 9 % des revenus.

Les deux charges les plus importantes de l'École sont les salaires et avantages sociaux, qui représentent 57 % des charges totales, et l'aide financière, qui représente 13 %. Comme la plupart des caisses de retraite en cette période où les taux d'intérêt sont faibles, la caisse de retraite de l'ÉNB requiert des paiements de solvabilité annuels. En 2012-13, l'ÉNB a payé 700 000 \$ à sa caisse de retraite qui est partiellement capitalisée. Au cours de l'exercice, 72 % des élèves inscrits au Programme de ballet professionnel ont reçu de l'aide financière. Ils ont bénéficié d'une aide financière moyenne d'environ 20 000 \$ par personne, soit le même montant qu'en 2011-2012.

L'état des résultats et de l'évolution des soldes de fonds – Fonds affectés révèle une diminution du solde de 1,5 million de dollars, avant les transferts, les dépenses liées à l'amortissement ayant dépassé les revenus cette année. Après le virement de fonds du Fonds de fonctionnement pour le service de la dette, les activités nettes découlant du Fonds de capital ont fait augmenter le solde des Fonds affectés de 703 000 \$. À la fin de l'exercice, le Fonds de réserve avait un solde de 2,4 millions de dollars après un virement servant à couvrir 271 000 \$ provenant du Fonds de fonctionnement. En ce qui concerne les Fonds affectés, leur solde s'élevait à 70,3 millions de dollars à la fin de l'exercice.

Bien que les résultats du Fonds de fonctionnement aient été décevants en 2012-2013, l'ÉNB a pris des mesures pour maintenir sa stabilité et sa crédibilité. La situation financière globale demeure solide grâce au soutien constant du secteur public et à l'engagement des donateurs.



Deborah Rosati, FCPA, FCA, ICD.D

Trésorière et présidente du comité des finances
L'École nationale de ballet du Canada