

Musée Canadien Pour Les Droits De La Personne



Photo: Aaron Cohen

Sommaire du plan d'entreprise de 2019-2020 à 2023-2024 et des budgets de fonctionnement et d'immobilisations de 2019-2020



Table des matières

Sommaire du plan d'entreprise de 2019-2020 à 2023-2024 et des budgets de fonctionnement et d'immobilisations de 2019-2020..... 1

Résumé	3
Buts et stratégies.....	3
Principales considérations pour l'exercice 2019-2020 et les exercices ultérieurs : ..	4
1. Aperçu	5
1.1 Lois applicables.....	5
1.2 Mandat et Principes Directeurs	5
1.3 Rôle d'intérêt public.....	6
1.4 Responsabilités essentielles	7
1.5 Dépenses par responsabilité essentielle	7
1.6 Situation financière.....	8
2. Environnement opérationnel	8
2.1 Enjeux clés stratégiques.....	8
2.2 Survol de l'environnement.....	9
2.3 Conformité avec les directives du gouverneur en conseil et du ministère	11
2.4 Liens avec les priorités du gouvernement	11
3. Buts, stratégies, initiatives, risques et résultats attendus	11
3.1 But 1 : Expérience de visite mémorable	12
3.2 But 2 : Fréquentation et rayonnement	15
3.3 But 3 : Chef de file reconnu	18
3.4 But 4 : Viabilité financière.....	20
3.5 But 5 : Nos gens.....	22
4. Aperçu financier	23
4.1 Budget de fonctionnement.....	24
4.2 Budget d'immobilisations.....	24
4.3 États financiers.....	25
5. États financiers et budgets	25
5.1 États financiers.....	25
5.2 Hypothèses de planification financière et projections.....	27
5.3 Budget de fonctionnement 2019-2020	28
5.4 Budget d'immobilisations de 2019-2020.....	30

Résumé

En septembre 2019, le Musée canadien pour les droits de la personne (MCDP ou le Musée) célébrera ses cinq années d'existence à titre de musée national et de centre d'éducation aux droits de la personne.

Au cours de cette courte période, il a non seulement transformé l'horizon de Winnipeg, mais il a aussi modifié le paysage des droits de la personne au Canada. À la fin de 2018, plus de 1,4 million de visiteurs et de visiteuses de partout au pays et du monde entier avaient franchi ses portes. Ses dirigeants et dirigeantes sont invités à partager leurs histoires et leurs connaissances aux quatre coins du monde.

Buts et stratégies

En 2019-2020, les buts et stratégies qui suivent guideront les activités et les opérations du Musée :

But 1 : Expérience de visite mémorable

Stratégies :

1. Actualiser les expositions principales et les programmes pour refléter les enjeux actuels liés aux droits de la personne;
2. Présenter des expositions temporaires qui rehaussent l'expérience muséale;
3. Continuer à élaborer et à mettre en œuvre le programme d'évaluation du Musée.

But 2 : Fréquentation et rayonnement

Stratégies :

1. Élargir notre rayonnement auprès de notre audience par l'Initiative de dialogue numérique;
2. Terminer le Centre d'apprentissage numérique;
3. Augmenter la fréquentation du Musée et élargir son rayonnement en mettant au point et en offrant les programmes du Musée (ce qui comprend les expositions et la programmation);
4. Créer une demande sur le marché local en vue d'augmenter la fréquentation.

But 3 : Chef de file reconnu

Stratégies :

1. Tirer parti des relations avec nos partenaires, y compris d'autres musées nationaux et des intervenants et intervenantes;
2. Faire progresser nos objectifs en matière de relations avec les Autochtones et poursuivre des partenariats significatifs qui peuvent aider à promouvoir la réconciliation entre les peuples autochtones et les non-autochtones.

But 4 : Viabilité financière

Stratégies :

1. Diversifier les sources des revenus autogénérés;
2. Continuer à collaborer avec les Amis du MCDP (les Amis), l'organisation de collecte de fonds qui travaille à l'appui du Musée, afin de mettre en œuvre la nouvelle stratégie de collecte de fonds des Amis;
3. Tirer profit de la valeur distincte de l'offre du MCDP pour garantir un soutien continu de tous les niveaux de gouvernement;
4. Continuer l'optimisation des opérations.

But 5 : Nos gens

Stratégies :

1. Faire preuve de responsabilité et suivre des processus transparents qui assurent une culture de confiance;
2. Tenir compte des répercussions sur les ressources humaines dans toutes les activités de planification;
3. Attirer et retenir une équipe diversifiée d'employés, d'employées et de bénévoles très engagés et innovateurs qui sont représentatifs des collectivités dans lesquelles ils vivent et servent.

Principales considérations pour l'exercice 2019-2020 et les exercices ultérieurs :

En 2019-2020, soit la troisième année du plan quinquennal, les objectifs visent à inciter les gens à visiter le Musée, sur place et en ligne, et à augmenter les revenus. Les priorités organisationnelles en 2019-2020 seront donc les suivantes:

- **Initiative de dialogue numérique (IDN)** – continuer d'élargir le rayonnement du Musée;
- **La Couverture des témoins** – assurer en collaboration la gérance de l'exposition avec l'artiste et créer des occasions importantes, sur place, en ligne et dans d'autres lieux physiques, de présenter cette puissante installation sur l'héritage des pensionnats indiens;
- **Programme d'évaluation** – recueillir des données sur les publics du Musée pour établir un cadre permettant de mesurer les réussites et d'améliorer la responsabilité et la prise de décisions;
- **Élaboration et gestion du contenu** – enrichir une collection numérique, constituée d'éléments qui appartiennent au Musée et d'autres qui sont sous licence, qui appuie les activités du Musée et l'élaboration des programmes sur toutes les plateformes;
- **Renouvellement des expositions principales** – assurer la pertinence des expositions et continuer à attirer les gens à visiter le Musée.

Depuis son ouverture, le Musée a connu beaucoup de succès, comme en témoignent les résultats très élevés des sondages de satisfaction auprès des visiteurs et des visiteuses, les nombreux prix reçus et les nombreuses demandes provenant d'un bout à l'autre du Canada et d'ailleurs dans le monde pour partager ses connaissances et son savoir-faire.

Il est important que le Musée veille à ce que le contenu et la technologie de ses expositions ne deviennent pas périmés ou désuets, ou perdent de leur pertinence. En tant que premier musée de l'ère numérique et dont le contenu ne se compose pas seulement d'objets et d'artéfacts, mais aussi d'octets et de données, le MCDP a l'obligation particulière de veiller à ce que ses technologies de l'information (TI) et ses infrastructures audiovisuelles restent actuelles.

Le Centre d'apprentissage numérique du Musée (qu'on qualifiait auparavant d'espace « théâtre ») est inachevé à l'heure actuelle. L'achèvement du Centre d'apprentissage numérique améliorerait considérablement la capacité du Musée à susciter l'intérêt des visiteurs et des visiteuses et à les inspirer par le biais de films, de pièces de théâtre et de récits numériques – non seulement sur place, mais aussi en ligne dans le cadre de l'Initiative de dialogue numérique.

1. Aperçu

1.1 Lois applicables

Le Musée canadien pour les droits de la personne a été créé le 10 août 2008 par un amendement à la *Loi sur les musées*. Une société d'État nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le Musée doit se conformer à la partie X de la LGFP et à ses règlements, à la *Loi sur les musées* et ses règlements, au règlement général du Musée et à la directive émise en vertu de l'article 89 de la LGFP. Il s'agit d'une société d'État « mandataire » qui n'a aucun lien de dépendance avec le gouvernement dans ses activités quotidiennes, ses activités et ses programmes.

Le gouvernement du Canada accorde un financement au Musée au moyen de crédits parlementaires. Le Musée ajoute aux crédits parlementaires par des revenus autogénérés tirés des droits d'entrée généraux, des adhésions, des programmes, des ventes de la Boutique, de la location de salles, d'un pourcentage des ventes du restaurant et du service de traiteur et des expositions itinérantes. Le Musée reçoit également des dons, des commandites et des apports des Amis.

La Société rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et du Multiculturalisme.

1.2 Mandat et Principes Directeurs

Musée canadien pour les droits de la personne
Sommaire du plan d'entreprise de 2018-2019 à 2022-2023 et
des budgets de fonctionnement et d'immobilisations de 2018-2019

Le mandat du MCDP, tel que décrit dans la *Loi sur les musées*, est le suivant :

« Explorer le thème des droits de la personne, en mettant un accent particulier sur le Canada, en vue d'accroître la compréhension du public à cet égard, de promouvoir le respect des autres et d'encourager la réflexion et le dialogue. »

Le MCDP aspire à offrir à ses visiteurs et à ses visiteuses des rencontres inspirantes autour des droits de la personne, tout en dépassant les attentes des Canadiens et Canadiennes en matière d'équilibre, de transparence, de pratiques de gestion saines et de consultations publiques significatives. Le métarécit suivant définit nos principes directeurs :

Inspirer la réflexion et le dialogue sur les droits de la personne

Le Musée veut faire saisir toute l'importance des droits de la personne, nourrir un dialogue informé et inviter les participants à comprendre la pertinence qu'ont aujourd'hui les événements passés et futurs touchant les droits de la personne, tant au pays qu'à l'étranger. Le Musée donne aux visiteurs et visiteuses la possibilité d'explorer l'évolution mondiale des droits de la personne et le rôle important qu'y joue le Canada.

Les citoyens et citoyennes du Canada sont les héritiers et les héritières de droits et de responsabilités inhérents, codifiés au fil du temps dans des traités, des politiques, des lois et des déclarations. Dans le cadre de sa détermination à faire preuve de leadership dans la réflexion et le dialogue sur les droits de la personne, le MCDP offre un espace sécuritaire et engageant pour approfondir la compréhension, cultiver le respect des autres et se laisser inspirer pour apporter des changements constructifs.

À titre de ressource mondiale pour l'apprentissage des droits de la personne, le Musée a la responsabilité d'assurer l'exactitude, l'intégrité et la crédibilité de ses travaux de recherche et des connaissances recueillies. Soutenu par son engagement à l'égard des consultations auprès des intervenants et des communautés, le Musée se veut une source nationale et internationale fiable pour l'apprentissage des droits de la personne, encourageant les visiteurs et visiteuses à examiner le contenu et les recherches du Musée d'un œil critique en tout temps.

1.3 Rôle d'intérêt public

À titre de membre du portefeuille du Patrimoine canadien, le MCDP contribue à l'atteinte des objectifs généraux de la politique culturelle du gouvernement du Canada. Son rôle d'intérêt public est énoncé dans le préambule de la *Loi sur les musées*, qui stipule que chaque musée national a) « joue un rôle fondamental [...] 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 ».

1.4 Responsabilités essentielles

Conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor du Canada (adoptée le 1^{er} juillet 2016), le MCDP a adopté deux responsabilités essentielles, en plus de sa responsabilité principale initiale, soit les Services internes (numéro 3 ci-dessous). Les principales activités du Musée et les budgets connexes s'alignent sur ses responsabilités essentielles comme suit :

1. Contenu, programmation et mobilisation :

- Expositions accessibles et intéressantes
- Programmation éducative qui encourage la réflexion et le dialogue
- Recherches, érudition et gestion des collections solides et équilibrées
- Rayonnement, mobilisation et service
- Communications, marketing et relations de collaboration

2. Installations :

- Fonctionnement de l'édifice
- Services de protection
- Infrastructure des technologies de l'information

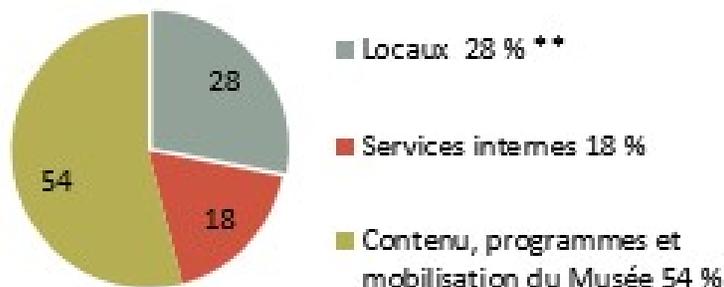
3. Services internes :

- Gouvernance d'entreprise
- Administration
- Revenus autogénérés

1.5 Dépenses par responsabilité essentielle

Le graphique 1 montre la répartition par responsabilité essentielle du budget de fonctionnement du Musée pour 2019-2020, selon la comptabilité de caisse, de 28,9 millions de dollars en dépenses (y compris les paiements en remplacement d'impôts ou PERI annuels).

GRAPHIQUE 1. Dépenses de fonctionnement par responsabilité essentielle en 2019-2020



** Le programme des installations comprend les PERI annuels de 2,9 millions de dollars; ne comprend pas l'amortissement de 14,4 millions de dollars.

1.6 Situation financière

Le Musée exerce une gestion financière prudente pour s'assurer qu'il fonctionne dans les limites des fonds disponibles. Il poursuit également ses efforts pour maximiser les revenus provenant de toutes les sources possibles, y compris les revenus autogénérés, les crédits parlementaires, les apports des Amis et autres apports sous forme de commandites et de dons.

Le Musée prévoit des budgets équilibrés au cours de la période de planification. Les objectifs du Musée sont axés sur l'augmentation de la fréquentation et des revenus. Par exemple, le Musée utilisera le nouveau billet de 10 \$ pour faire connaître le Musée et l'histoire de Viola Desmond à l'échelle locale, nationale et internationale.

Les revenus autogénérés devraient augmenter au cours de la période de planification en raison d'une croissance soutenue et de la mise en œuvre d'un important programme d'expositions itinérantes avec *Mandela : Lutte pour la liberté* et de nouveaux programmes avancés et professionnelles.

Le Musée sera confronté à des pressions financières à long terme en raison des besoins en capital d'un musée numérique dans un édifice emblématique, ainsi que de l'inflation et de l'augmentation des PERI.

Des renseignements plus détaillés sur les programmes et les résultats financiers récents du MCDP se trouvent dans son [Rapport annuel 2017-2018](#).

2. Environnement opérationnel

2.1 Enjeux clés stratégiques

Musée canadien pour les droits de la personne
Sommaire du plan d'entreprise de 2018-2019 à 2022-2023 et
des budgets de fonctionnement et d'immobilisations de 2018-201

Dans le cadre de son processus de planification stratégique, le Musée a cerné quatre facteurs qui sont essentiels à sa réussite continue :

Fréquentation et rayonnement étendu auprès de notre audience : Le maintien et l'augmentation de la fréquentation et des revenus autogénérés sont un problème auquel le Musée est constamment confronté. Contrairement à la plupart des autres musées nationaux, le MCDP est situé à Winnipeg, au centre du Canada, et ne bénéficie pas du tourisme naturellement attiré par la région de la capitale nationale.

Expérience de visite mémorable : Au fur et à mesure que le Musée évolue, il sera difficile de suivre le rythme de l'évolution des droits de la personne, des technologies et des attentes des visiteurs. Le Musée doit continuer à offrir une expérience mémorable, pertinente et enrichissante à ses visiteurs et visiteuses en harmonie avec les thèmes de son métarécit – objectivité, innovation, accessibilité et équilibre.

Viabilité financière : Le Musée a des crédits parlementaires fixes qui ne tiennent pas entièrement compte de l'inflation, des augmentations des PERI, du remplacement des immobilisations pour ce musée numérique et son édifice emblématique ni pour le renouvellement et le développement continus nécessaires des programmes du Musée pour qu'ils demeurent actuels et pertinents.

Culture organisationnelle saine : Au cours de la période de planification, il sera difficile d'équilibrer l'effectif afin de permettre au Musée de s'acquitter de son mandat tout en s'assurant de disposer des ressources nécessaires pour saisir les nouvelles possibilités qui se présenteront. Le Musée doit concilier ses priorités et ses objectifs avec une capacité de fonctionnement durable.

Dans la poursuite de ces facteurs de réussite essentiels, le Musée s'engage à faire preuve d'innovation, d'esprit d'entreprise et de responsabilité.

2.2 Survol de l'environnement

Environnement interne

Le MCDP a cerné les risques et les possibilités internes suivants :

- a) **Antécédents** – le Musée n'est ouvert que depuis quatre ans. Par conséquent, il a encore une expérience limitée de l'exploitation et un historique limité des tendances, des revenus et des coûts.
- b) **Ressources humaines** – le Musée dispose d'un personnel et d'une équipe de bénévoles dévoués et engagés. Tous les membres du personnel à temps plein et à temps partiel sont membres de l'Alliance de la Fonction publique du Canada. Une

nouvelle convention collective a été mise au point en décembre 2017 pour la période du 1^{er} avril 2016 au 31 mars 2020.

- c) **Technologies numériques** – le MCDP est un musée numérique et, à ce jour, le temps de fonctionnement de ses expositions a été exceptionnel. Une recapitalisation fondée sur la durée des cycles de vie standard de l'industrie est nécessaire pour s'assurer que les expositions numériques ne tombent pas en panne. Les courts cycles de vie de l'équipement et de l'infrastructure nécessaires à l'exploitation des expositions, à l'exploitation commerciale et à l'administration ont exercé des pressions considérables sur les fonds disponibles du MCDP.
- d) **Données sur les publics du Musée** – Le Programme d'évaluation du Musée fournit des données et des profils de publics améliorés, qui sont essentiels à la capacité du Musée d'adapter son contenu et ses programmes aux besoins et aux intérêts des visiteurs et visiteuses, de s'assurer que les fonds limités de marketing sont investis de façon appropriée et d'éclairer les prises de décision.
- e) **Mesure de l'impact** – les outils permettant de mieux évaluer les nombreuses façons dont le Musée a un impact sont jugés nécessaires pour évaluer son succès par rapport à son mandat.

Environnement externe

Le MCDP a cerné les risques et les possibilités externes suivants :

- a) **Barrières géographiques** – nonobstant le besoin d'augmenter la fréquentation en personne, l'emplacement du Musée à Winnipeg constitue une contrainte pour certains Canadiens et certaines Canadiennes qui trouvent que les déplacements sont peu pratiques ou impossibles. Dans le cadre de la nouvelle Initiative de dialogue numérique du Musée, les expériences participatives en ligne offriront des occasions de dialogue significatives qui pourront intéresser les gens de toutes les régions du Canada. Des expositions itinérantes permettront également à un plus grand nombre de personnes au Canada et ailleurs dans le monde de se familiariser avec le MCDP et de promouvoir la réflexion et la conversation sur l'importance des droits de la personne pour tous.
- b) **Contenu personnalisé** – le public s'intéresse de plus en plus aux expériences culturelles personnalisées, participatives et pertinentes. Vu qu'il est le premier musée canadien à avoir été construit à l'ère du numérique, le MCDP a la possibilité particulière d'offrir une expérience enrichie aux visiteurs et aux visiteuses en personne et par l'utilisation d'appareils personnels.
- c) **Changements technologiques** – les technologies continuent d'évoluer à un rythme effréné, ce qui entraîne des cycles de vie courts pour les équipements.

- d) **Appui du gouvernement** – le MCDP doit continuer de démontrer sa valeur pour le Canada ainsi que son besoin d'un soutien financier prévisible et à long terme, y compris le financement des projets de remplacement des immobilisations en TI et en installations et l'achèvement de son Centre d'apprentissage numérique.
- e) **Croissance des commandites et des dons** – le projet de construction d'immobilisations étant maintenant terminé, les investissements des donateurs et des commanditaires doivent appuyer les initiatives en cours et les priorités à long terme du MCDP. Le Musée doit continuer d'aider les Amis à trouver des occasions, à cultiver des relations et à obtenir des donateurs et des commanditaires pour répondre aux besoins futurs du MCDP.
- f) **Possibilités de partenariat avec des intervenants** – de nombreux groupes d'intervenants sont intéressés à former un partenariat avec le MCDP. Bien que cela offre d'abondantes possibilités pour divers programmes et expositions, le Musée doit aussi faire preuve de discernement. Il doit s'assurer que ses collaborations engagent les intervenants qui peuvent le mieux faire progresser ses objectifs, en fonction des ressources disponibles.
- g) **Concurrents sur le marché de Winnipeg** – au cours des prochaines années, le Musée devra faire face à une concurrence accrue sur le marché de Winnipeg en raison de l'ouverture du nouveau Centre d'art inuit au Musée des beaux-arts de Winnipeg et des nouveaux jardins de la diversité dans le parc Assiniboine.

2.3 Conformité avec les directives du gouverneur en conseil et du ministère

Le MCDP se conforme aux lois et directives applicables, notamment la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur les conflits d'intérêts*, la *Loi sur les langues officielles*, la Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements, entre autres.

2.4 Liens avec les priorités du gouvernement

Les plans du MCDP sont conformes à l'orientation et aux priorités clés du gouvernement, particulièrement celles qui correspondent le mieux à son mandat, notamment l'analyse comparative entre les sexes et la diversité, la réconciliation, le développement durable et l'écologisation des opérations gouvernementales.

3. Buts, stratégies, initiatives, risques et résultats attendus

Le Plan d'entreprise de 2019- 2020 couvre la cinquième année complète de fonctionnement du Musée.

Sous la direction de son conseil d'administration et de son président-directeur général, le Musée aspire à poursuivre sur la voie de l'innovation et à offrir une expérience muséale de classe mondiale qui dépasse constamment les attentes des visiteurs et visiteuses. L'objectif de 2019-2020 est de faire augmenter la fréquentation, à la fois sur place et en ligne, et d'augmenter les revenus.

Le plan stratégique du MCDP a été examiné et mis à jour pour 2019-2020, qui est le troisième exercice financier d'un plan stratégique quinquennal élaboré à l'origine en 2016. En 2018-2019, à la lumière des réussites et des principales leçons apprises à ce jour, le Conseil d'administration et la direction du Musée entreprennent un processus de planification stratégique qui fournira un nouveau plan stratégique pour guider le Musée à compter de l'exercice financier 2020-2021.

Le personnel et le conseil d'administration du Musée aspirent non seulement à répondre aux attentes, mais s'efforcent de repousser constamment les limites de ce que le Musée peut réaliser. Bien qu'il y ait une infinité de possibilités, le Musée dispose de ressources limitées, tant sur le plan financier que sur le plan du personnel.

C'est pourquoi la planification stratégique est d'une importance capitale pour son succès à long terme. Il comprendra des mesures pour atténuer les risques associés aux opérations durables grâce à la production de revenus et à la collaboration avec les Amis pour obtenir des dons et des commandites. Les coûts seront également gérés en reportant certaines stratégies et initiatives à plus tard au cours de la période de planification, lorsque des ressources seront disponibles.

3.1 But 1 : Expérience de visite mémorable

Résultat attendu : Le Musée offre une expérience percutante, pertinente et mémorable à chacun et à chacune des personnes qui le visitent, en utilisant le métarécit comme principes directeurs.

Indicateur clé de rendement

Indicateur de rendement	Cible 2019-2020
Satisfaction % des visiteurs sont satisfaits ou très satisfaits	>92%

Stratégies :

1. Actualiser les expositions principales et les programmes pour refléter les enjeux actuels liés aux droits de la personne.

Les questions et les événements relatifs aux droits de la personne continuent de se dérouler et d'évoluer chaque jour dans le monde entier. Pour demeurer pertinent et

continuer d'attirer les visiteurs et les visiteuses, le Musée doit aborder les questions contemporaines liées aux droits de la personne au moyen de programmes et du renouvellement de ses expositions principales. Le renouvellement de ces expositions sera une priorité pour l'équipe de recherche et de conservation du Musée.

Les initiatives clés sont les suivantes :

Renouvellement des expositions principales – en s'appuyant sur le programme d'évaluation du Musée, élaborer et commencer à mettre en œuvre un plan à long terme pour rafraîchir les expositions matérielles principales. Comme les expositions principales auront cinq ans en 2019-2020, cette initiative continue devient une plus grande priorité et comprendra :

- Actualiser le contenu désuet, en utilisant la recherche sur les parcours des visiteurs et visiteuses pour aider à établir les priorités de renouvellement (2019-2020 et au-delà);
- Mettre à jour les médias numériques pour fournir un contenu national et international supplémentaire (2019-2020 et au-delà);
- Ajouter un film sur le génocide des Tutsis au Rwanda au théâtre situé dans la galerie Briser le silence (2019).

Programmes principaux – élaborer et offrir des programmes qui peuvent accroître les publics, encourager les visites répétées, appuyer le programme d'adhésion du Musée et réaliser le mandat du Musée. Cette initiative en cours comprendra :

- Offrir la série de films et de conférences du président (2018-2019 et au-delà);
- Actualiser les programmes principaux en tenant compte des données recueillies dans le cadre du programme d'évaluation du Musée.

Gestion du contenu – continuer à identifier les licences qui arrivent à échéance et les priorités en matière d'expansion ou d'actualisation/de remplacement du contenu, en veillant à ce que l'accès au contenu soit disponible pour toutes les plateformes afin que le contenu puisse être créé une fois pour toutes et utilisé de multiples façons. Cette initiative est devenue une priorité en 2018-2019 et se poursuit puisque les travaux ne sont pas encore terminés.

2. Présenter des expositions temporaires qui rehaussent l'expérience muséale.

Cette stratégie comprend les nouvelles initiatives suivantes pour 2019-2020 :

- L'exposition *Mandela : Lutte pour la liberté*, un important attrait pour les visiteurs et les visiteuses, a été prolongée jusqu'au 25 août 2019;
- La prochaine exposition d'envergure du MCDP, conçue pour attirer les visiteurs et les visiteuses, ouvrira ses portes au Musée et voyagera ensuite;
- Une exposition sur le sort des Rohingyas est en cours d'élaboration et sera installée en juin 2019;

- Une exposition sur les excuses du gouvernement du Canada pour la discrimination à l'égard des membres de la communauté LGBTTTQ* et financée par le Fonds des mesures de réconciliation et de commémoration, dont le développement devrait commencer en 2019-2020. L'exposition devrait comporter un volet itinérant;
- Une exposition sur le projet Ododo Wa, inspirée par des filles qui ont survécu à des années de captivité et d'esclavage conjugal sous l'égide de l'Armée de résistance du Seigneur en Ouganda, est en préparation et sera installée à l'automne 2019 dans la galerie Les droits aujourd'hui.

3. Continuer à élaborer et à mettre en œuvre le programme d'évaluation du Musée.

Le programme d'évaluation du Musée fournira un cadre structuré, clair et cohérent qui permettra au MCDP se concentrer sur les résultats et de mesurer le succès au fil du temps, d'améliorer la responsabilité interne, de valider les décisions, de se conformer au métarécit, et d'assurer que les buts et objectifs restent pertinents pour les publics du Musée.

En disposant de données au sujet de ses publics, le MCDP est plus à même de joindre les gens qui n'ont pas encore visité le Musée, et peut s'assurer que ses ressources financières limitées pour la promotion nationale et internationale sont concentrées là où les rendements sont susceptibles d'être les plus élevés

Les initiatives clés sont les suivantes :

Recherche sur les parcours des visiteurs et visiteuses – utiliser les résultats de la recherche de 2018-2019 pour aider à éclairer le renouvellement des expositions principales (Stratégie 1, Initiative 1a) à compter de 2019-2020 et mesurer l'impact des améliorations pendant la période de planification.

Mesure du rendement de l'Initiative de dialogue numérique – cette initiative en cours vise à établir des mesures du rendement et à établir des « profils numériques des internautes » qui consultent le site Web. Une nouvelle initiative au cours de la période de planification consiste à prendre en considération la recherche sur les parcours des visiteurs et visiteuses.

Évaluation des programmes – une nouvelle initiative pour 2019-2020 consiste à établir des plans d'évaluation complets pour tous les principaux programmes, y compris l'évaluation initiale des niveaux d'intérêt et de sensibilisation ainsi que des plans d'évaluation formative et sommative pour mesurer le retour sur investissement des dépenses du programme.

Mesure de l'impact – une initiative à long terme consiste à effectuer des recherches et à établir une mesure du rendement de l'impact du Musée, y compris la collecte de données de base.

3.2 But 2 : Fréquentation et rayonnement

Résultat attendu : Le Musée élargit et fidélise ses publics à l'échelle locale, nationale et internationale.

Indicateurs clés de rendement

Indicateurs de rendement	Cible 2019-2020
Visites sur place Nombre total de visiteurs sur place	298,800
Rayonnement numérique Visites uniques au site Web	440,000
Rayonnement numérique Visites totales au site Web	550,000

Stratégies :

1. Élargir notre rayonnement en ligne par l'Initiative de dialogue numérique (IDN).

L'élaboration et le lancement d'une stratégie numérique permet au Musée de mieux s'acquitter de son mandat en offrant aux gens du Canada et d'ailleurs une expérience inspirante conforme au métarécit du Musée.

L'IDN implique d'importants travaux de développement du site Web du Musée de manière à créer une plateforme permettant d'offrir une expérience en ligne qui transcende les limites physiques traditionnelles du Musée. Le but est de faire en sorte que les expositions et les programmes, de même que le contenu connexe, les collections et autre matériel de recherche relatif aux droits de la personne, soient disponibles et accessibles en ligne et, plus important encore, facilitent le dialogue et aident les partenaires à créer du contenu additionnel et supplémentaire au moyen de plateformes auxiliaires (médias sociaux, données et archives de tiers, etc.).

On prévoit que cette stratégie sera mise en œuvre au cours de la période de planification de cinq ans. Les réalisations à ce jour commencent à intégrer les expériences sur place et en ligne. Les objectifs à venir seront élaborés de manière à encourager le dialogue, la participation et l'engagement du public par des moyens qui aideront le Musée à remplir pleinement son mandat en invitant les gens à faire des démarches qui les inciteront à réfléchir et à discuter des droits de la personne.

Les initiatives clés sont les suivantes :

« **Passez à l'action** » – une nouvelle initiative pour 2019-2020 est d'élargir le rayonnement du Musée auprès des enseignants et enseignantes grâce à un

programme enseignant(e)-élève offrant des récits multimédias ainsi que des possibilités pour les éducateurs et éducatrices de partager le travail des élèves;

Trousse sur les droits de la personne – cette initiative en cours vise à rafraîchir la trousse en ligne, y compris l'élaboration d'une fonction permettant aux enseignants et enseignantes de commenter et d'évaluer la trousse;

Racontez votre histoire – une nouvelle initiative pour 2019-2020 est d'utiliser le concept du kiosque « Racontez votre histoire » dans la galerie Les parcours canadiens comme un moyen pour intéresser les gens aux enjeux actuels des droits de la personne tant sur place qu'en ligne;

#MonuMoment / #EspaceMémoire – une nouvelle initiative pour 2019-2020 est d'élargir l'audience en utilisant des photographies relatant des histoires canadiennes sur les droits de la personne, à commencer par Instagram, qui invite les contributions du public et des partenaires.

Les expériences numériques qui soutiennent et enrichissent les expositions temporaires, y compris l'exposition à venir sur la crise des Rohingyas, sont une initiative continue.

2. Terminer le Centre d'apprentissage numérique.

L'achèvement du Centre d'apprentissage numérique (qu'on désignait à l'origine comme « l'espace théâtre ») améliorera considérablement la capacité du Musée à susciter l'intérêt des visiteurs et des visiteuses et à les inspirer par le biais de films, de pièces de théâtre et de récits numériques – non seulement sur place, mais aussi en ligne.

Il permettra également d'accroître les possibilités de revenus de location. En 2019-2020, le Musée achèvera la conception du Centre d'apprentissage numérique afin d'avoir un projet « prêt à construire ». Les dessins de conception serviront également de base aux efforts de collecte de fonds pour compléter cet espace.

3. Augmenter la fréquentation du Musée et élargir son rayonnement en mettant au point et en offrant les programmes du Musée.

Les initiatives clés sont les suivantes :

Expositions itinérantes et des programmes connexes :

Les priorités de 2019-2020 à l'égard de cette initiative en cours sont les suivantes :

- *La Couverture des témoins* – la gérance collaborative de cette installation artistique commencera en 2019-2020. La version itinérante de l'exposition et le film qui s'y rattache se feront en fonction de l'entente.

- *L'exposition Mandela : Lutte pour la liberté* – on prévoit que cette exposition sera présentée dans jusqu'à quatre institutions à partir de l'automne 2019;
- Les expositions réalisées par le MCDP, qui circuleront en 2019-2020 sur une base de coûts neutres, comprennent :
 - *Points de vue*
 - *Notre Canada, mon histoire*
 - *Tisser un avenir meilleur*
 - Suite de films documentaires du MCDP – films au sujet de l'héritage des pensionnats indiens, de l'Holodomor, de l'Holocauste et le génocide arménien.

Programmation pour élargir le rayonnement du Musée :

Les priorités de 2019-2020 à l'égard de cette initiative en cours sont les suivantes :

- Série « Pour aller de l'avant » – les événements futurs pourraient inclure une séance de dialogue à Ottawa portant sur la discrimination à l'égard des Canadiens et des Canadiennes de la communauté LGBTTTQ*;
- Le Programme national de leadership sur les droits de la personne (anciennement le Programme national de stages d'études) – des subventions de voyage pour les étudiants et étudiantes seront accordées sur une base modeste, et l'expansion du programme dépendra du financement et des commandites;
- Des programmes sur place et hors site, élaborés avec des partenaires et ciblant des publics universitaires et professionnels.

4. Créer une demande sur le marché local en vue d'augmenter la fréquentation

Le Musée a eu beaucoup de succès à attirer des gens de l'extérieur de la ville, 70 % des visiteurs et visiteuses à la fin du 3^e trimestre en 2018-2019 provenant de l'extérieur du marché de Winnipeg. Bien que le Musée continue de mettre l'accent sur les efforts à long terme pour mieux faire connaître le Musée dans l'ensemble du pays, l'augmentation du nombre de visiteurs et des visiteuses est axée sur l'auditoire local. Les programmes et les activités qui sont choisis pour développer et retenir l'auditoire local devront être bien soutenus par des efforts de marketing.

Les nouvelles initiatives pour 2019-2020 comprendront les suivantes :

Ouverture le vendredi soir – le fait de changer le jour d'ouverture du Musée en soirée du mercredi au vendredi devrait augmenter le nombre de visiteurs et de visiteuses. Ce projet sera mis à l'essai à compter de novembre 2019.

Prolonger l'exposition *Mandela : Lutte pour la liberté* jusqu'au 25 août 2019 afin de maximiser l'attrait et le retour sur investissement de cette exposition qui connaît un grand succès.

Renouveler et actualiser les visites guidées publiques, en explorant l'approche globale, y compris les expériences autoguidées (2019-2020).

Optimiser et promouvoir la présentation du contenu existant – à considérer à compter de 2019-2020 et de façon continue dans le cadre de l'actualisation des expositions principales.

Tirer parti de l'appui et de l'enthousiasme des membres du Musée pour stimuler la fréquentation et mettre les nouveaux visiteurs et les nouvelles visiteuses en contact avec l'expérience muséale grâce à des programmes attrayants pour les membres. Cette initiative a débuté en 2018-2019 et se poursuivra.

Optimiser le service à la clientèle en améliorant l'expérience des clients et des clientes par une approche centrée sur les visiteurs et les visiteuses, et est une initiative continue.

Utiliser le nouveau billet de 10 \$ pour sensibiliser les gens à la lutte de Viola Desmond pour l'égalité et l'inclusion, et pour susciter la fierté locale quant au rôle du Musée dans le partage de son histoire partout au pays et dans le monde. Cette initiative a débuté en 2018-2019 et demeurera une priorité en 2019-2020.

3.3 But 3 : Chef de file reconnu

Résultat attendu : Le Musée renforce sa réputation de chef de file en matière d'éducation liée aux droits de la personne, d'inclusion, de réconciliation et de pratiques muséologiques.

Indicateurs clés de rendement

Indicateurs de rendement	Cible 2019-2020
Réponses à des demandes Exemples fournis annuellement de réponses à des demandes externes de consultation, de présentation ou de collaboration qui reflètent notre leadership	Exemples à venir en juin 2020
Partenariats Nombre d'ententes nouvelles ou renouvelées avec avantages stratégiques (les avantages doivent être signalés annuellement)	12

En 2018-2019, le Musée est passé d'une mesure quantitative des demandes traitées à une mesure plus qualitative, présentant d'importants exemples de demandes traitées qui ont démontré que le Musée était en train d'accroître sa réputation de chef de file reconnu. Bien que les partenariats soient encore mesurés quantitativement, les avantages stratégiques qu'ils procurent sont également importants.

Stratégies :

1. Tirer parti des relations avec nos partenaires, y compris d'autres musées nationaux et des intervenants et intervenantes.

En plus des collaborations liées aux expositions susmentionnées (sur les libertés civiles et la discrimination contre les personnes de la communauté LGBTTTQ*), les collaborations nouvelles et en cours suivantes seront évaluées et examinées en 2019-2020 :

- 100^e anniversaire de la grève générale de Winnipeg (2019) – coordonner avec le Congrès du travail du Canada, le Musée du Manitoba et d'autres organismes qui représentent le mouvement syndical et le milieu culturel pour faire en sorte que l'exposition du Musée sur les droits du travail et sa programmation connexe se démarquent et ne doublent pas les efforts des autres organisations et institutions.
- Des collaborations possibles avec des musées au Mexique, en liaison avec l'ambassade du Canada, seront explorées en 2019-2020 pour une exposition conjointe sur la réconciliation qui sera développée plus tard dans la période de planification. Le ministère fédéral des Relations Couronne-Autochtones a manifesté son intérêt pour ce projet.
- La collaboration avec le Musée commémoratif national de l'Holodomor en Ukraine et le Congrès des Ukrainiens canadiens se poursuit.
- Protocole d'entente renouvelé en 2019 avec le Musée-Institut du génocide arménien, qui a récemment ouvert ses portes, avec l'intérêt de montrer le film du MCDP sur le génocide arménien.
- Partenariat avec le Musée de l'Holocauste Montréal pour la création d'un module d'apprentissage sur le génocide et le concept de « l'autre », qui sera poursuivi en 2019-2020.

2. Faire progresser nos objectifs en matière de relations avec les Autochtones et poursuivre des partenariats significatifs qui peuvent aider à promouvoir la réconciliation.

En misant sur la réussite d'occasions antérieures de participer à la réconciliation, en 2019-2020, le Musée continuera à renforcer les relations qu'il entretient avec les conseils consultatifs, les intervenants et les communautés autochtones. Le Musée examinera aussi des façons de contribuer à la réconciliation dans tous les aspects de ses programmes et continuera à collaborer avec des organisations autochtones

Par ailleurs, le MCDP poursuivra ses efforts visant à donner suite aux recommandations de la Commission de vérité et réconciliation et du Conseil consultatif autochtone permanent.

En 2018-2019, le Musée s'est engagé dans une relation de gérance collaborative pour *La Couverture des témoins* et son film connexe, afin de les rendre accessibles partout

au Canada. Cette entente de gérance contribue à plusieurs des objectifs du Musée. Il s'agit d'un partenariat significatif de réconciliation qui permettra de présenter une exposition qui aura un impact mémorable sur les visiteurs et visiteuses et qui contribuera à élargir le rayonnement du Musée. La présentation de *La Couverture des témoins* est prévue à plusieurs endroits au Canada en 2019-2020 et par la suite, après la période de planification.

3.4 But 4 : Viabilité financière

Résultat attendu : Les activités génératrices de revenus du Musée, les sommes allouées par le gouvernement fédéral, les collectes de fonds et autres contrôles des coûts permettent au Musée de maintenir et de renouveler continuellement ses programmes et son infrastructure. On favorisera une culture entrepreneuriale au Musée.

Indicateurs clés de rendement

Indicateurs de rendement	Cible 2019-2020
Indicateur clé - Gestion budgétaire Le financement total dépasse les dépenses nécessaires pour réaliser le mandat du MCDP	Seuil de rentabilité
Revenus autogénérés Atteinte des cibles budgétées pour les revenus	3,6 millions \$

Stratégies :

1. Diversifier les sources des revenus autogénérés.

L'augmentation et la diversification des revenus autogénérés permettront au Musée de mieux remplir son mandat conformément à son métrécit. Cette stratégie sera mise en œuvre au cours de la période de planification de cinq ans. On favorisera l'innovation et une culture entrepreneuriale au Musée.

Les initiatives clés sont les suivantes :

Possibilités de génération de revenus – on s'attend à ce que les nouvelles initiatives visant à augmenter le nombre de visiteuses et visiteurs locaux, mentionnées sous le but Fréquentation et rayonnement, ci-dessus, réussissent aussi à générer des revenus. D'autres nouvelles initiatives sont les suivantes :

- Programmation sociale – on élaborera un plan pour mettre à l'essai des programmes pilotes les vendredis soirs de 2019 à l'intention d'auditoires locaux et « millénaires »;

- Des promotions qui misent sur les visiteurs et les membres actuels pour les inciter à visiter à répétition et à générer des revenus – des promotions telles que des options de billets de deux jours pendant la saison touristique estivale, afin de ne pas diluer les avantages des membres pour les sections locales, seront mises à l’essai en 2019-2020.

Programmes du Musée – une fois la phase pilote terminée, l’initiative des programmes avancés et professionnels commencera à petite échelle et prendra de l’ampleur au fil du temps, la production de revenus étant l’un de ses principaux objectifs. Les expositions itinérantes mentionnées ci-dessus dans le cadre de le but Fréquentation et rayonnement pourraient aussi fournir des occasions de génération de revenus.

2. Continuer à collaborer avec les Amis afin de mettre en œuvre leur nouvelle stratégie de collecte de fonds.

Tirer parti du soutien et des relations des Amis du Musée, du Conseil d’administration du Musée, des organismes partenaires et d’autres intervenants pour collaborer efficacement à la mise en œuvre d’une nouvelle stratégie de financement en 2019-2020 et de façon continue. Utiliser la proposition de valeur distincte et les arguments en faveur du soutien élaborés par les Amis.

3. Tirer profit de la valeur distincte de l’offre du MCDP pour garantir un soutien continu de tous les niveaux de gouvernement.

La lettre de mandat adressée au ministre du Patrimoine canadien et du Multiculturalisme par le premier ministre Justin Trudeau, le 28 août 2018, décrit l’objectif de « célébrer la diversité du Canada et favoriser une plus grande inclusion » et suggère que « les histoires du Canada, façonnées par notre immense et riche diversité, devraient être célébrées par et partagées avec les Canadiens et le reste du monde ».

Le MCDP est parfaitement placé pour réaliser cet objectif et cette vision. En 2019-2020, le Musée continuera à nourrir de saines relations avec le gouvernement du Canada et avec les autres niveaux d’administration pour affirmer sa valeur essentielle et distincte pour l’ensemble de la nation, tout en faisant bien comprendre ses besoins uniques en tant que musée de nature numérique situé dans un édifice emblématique. Le Musée continuera à faire preuve de responsabilité financière prudente en gérant ses actifs.

1. Stratégie n° 4 : Continuer l’optimisation des opérations.

Au moyen de méthodologies d’amélioration des affaires, passer en revue les processus de travail et mettre en œuvre l’amélioration continue des processus de manière à accroître l’efficacité et l’efficience ou à réaliser des économies, notamment par les initiatives suivantes :

- examiner les processus afin de déceler tout recoupement ou toute redondance possible (2019);

- évaluer l'efficacité des services contractuels par rapport à la prestation de services à l'interne (a commencé en 2018-2019 et fera l'objet d'un suivi en 2019-2020);
- appliquer des améliorations logicielles qui permettront de faire des gains d'efficacité, comprenant éventuellement les modules relatifs aux budgets et aux rapports du nouveau système de gestion financière (2019).

3.5 But 5 : Nos gens

Résultat attendu : Le Musée attire et conserve des membres du personnel et des bénévoles diversifiés, talentueux, novateurs, motivés et engagés qui s'investissent dans le succès à long terme du Musée. Le Musée soutient les membres de son personnel pour qu'ils travaillent à leur plein potentiel.

Indicateurs clés de rendement

Indicateurs de rendement	Cible 2019-2020
Indicateur clé – Engagement du personnel % des membres du personnel qui sont engagés	Améliorer les points faibles (résultats du sondage de 2018-2019)
Engagement des bénévoles % des bénévoles qui sont engagés	Améliorer les points faibles (résultats du sondage de 2018-2019)

Stratégies :

1. Faire preuve de responsabilité et suivre des processus transparents qui assurent une culture de confiance.

Au cours de la dernière année, les comités internes et les groupes de travail ont été examinés et évalués. On a documenté le mandat, les rôles et les responsabilités de la plupart des comités et des groupes et on a fait des efforts pour s'assurer que les bonnes personnes sont à la table. Dans le cadre d'initiatives qui seront mises en œuvre en 2019-2020, le Musée surveillera la mise en œuvre de ces mesures et apportera des modifications aux comités/groupes au besoin.

2. Tenir compte des répercussions sur les ressources humaines dans toutes les activités de planification.

Une des recommandations formulées par le BVG à la suite de l'examen spécial était de planifier les répercussions des expositions, des programmes et des initiatives à venir sur les ressources humaines. Les modèles de planification de projet pour les

expositions et les programmes comprennent maintenant une estimation des besoins en ressources humaines.

Les nouvelles initiatives pour 2019-2020 comprendront les suivantes :

Analyse du coût de la main-d'œuvre – créer une série de rapports qui peuvent fournir des rapports cohérents sur le coût de la main-d'œuvre à l'échelle de l'organisation et contribuer à une prise de décision efficace;

Élaborer des mécanismes de surveillance et d'établissement de rapports qui permettent de comparer les estimations originales des besoins en ressources humaines aux répercussions réelles de chaque nouvelle exposition, programme ou initiative.

3. Attirer et retenir une équipe diversifiée d'employés, d'employées et de bénévoles très engagés et innovateurs qui sont représentatifs des collectivités dans lesquelles ils vivent et servent.

Les initiatives clés sont les suivantes :

Engagement du personnel et des bénévoles – en 2019-2020, commencer à mettre en œuvre des initiatives visant à traiter les aspects à améliorer qui découlent du sondage de 2018-2019 sur l'engagement du personnel;

Développement du leadership – en 2019-2020, planifier et mettre en œuvre des initiatives continues dans ce domaine;

Planification de la relève – au cours de la période de planification, créer et maintenir un plan de relève pour tous les postes de haute direction;

Santé et sécurité psychologiques – en 2019-2020, élaborer un nouveau programme de santé et de sécurité psychologiques en milieu de travail qui sera mis en œuvre au cours de la période de planification;

Diversité de la main-d'œuvre – s'assurer que le Musée recrute une main-d'œuvre diversifiée et une base de bénévoles qui reflète l'environnement dans lequel son personnel travaille et vit. Cette initiative en cours sera une priorité pour 2019-2020.

4. Aperçu financier

Le Plan d'entreprise couvre la période de planification de cinq ans de 2019-2020 à 2023-2024.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le Musée célébrera ses cinq années d'existence à titre de musée national. Les projections financières du présent document sont fondées sur des hypothèses découlant de chiffres réels relatifs aux revenus et aux

dépenses des quatre premières années de fonctionnement du Musée. Bien que les activités de fonctionnement du Musée sont relativement stabilisées, ces hypothèses sont tout de même fondées sur une expérience limitée.

Le Musée est déterminé à tirer parti de ses succès considérables en continuant d'élargir sa portée et son rayonnement au Canada et dans le monde, et à veiller à ce que ses expositions et ses programmes continuent d'être percutants et pertinents.

Le Musée s'efforce de maximiser les revenus provenant de toutes les sources possibles, y compris les revenus autogénérés, les crédits parlementaires, les apports des Amis et autres apports sous forme de commandites et de dons. Le Musée exerce une gestion financière prudente pour s'assurer qu'il fonctionne dans les limites des fonds disponibles. Le Musée établit son budget de fonctionnement, y compris les besoins en capital, afin d'atteindre le seuil de rentabilité.

4.1 Budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement pour 2019-2020 prévoit que le Musée équilibrera ses dépenses de fonctionnement avec ses revenus de toutes sources.

Les crédits pour financer le budget de fonctionnement et d'immobilisations s'élèvent à 26,9 millions de dollars pour 2019-2020. Il s'agit d'une augmentation de 1,6 million de dollars par rapport aux crédits de 25,3 millions de dollars de 2018-2019 en raison des fonds alloués aux immobilisations dans le Budget de 2016 pour la recapitalisation du matériel numérique des expositions.

Le budget de fonctionnement total du Musée pour 2019-2020 est de 28,9 millions de dollars, répartis comme suit entre les responsabilités essentielles :

- Contenu, programmes et mobilisation du Musée : 15,7 millions de dollars;
- Installations : 8,0 millions de dollars (y compris 2,9 millions de dollars pour les PERI);
- Services internes : 5,2 millions de dollars.

Il s'agit d'une légère augmentation par rapport au budget de fonctionnement de 28,2 millions de dollars de 2018-2019. Le budget de fonctionnement de 2019-2020 reflète les priorités de l'année, en mettant l'accent sur l'augmentation des visites et des revenus.

4.2 Budget d'immobilisations

Le budget d'immobilisations pour 2019-2020 est de 3,6 millions de dollars, en hausse par rapport au budget de 2018-2019 qui était de 2,6 millions de dollars. Cette augmentation est attribuable à la recapitalisation du matériel d'exposition numérique, y compris 2 millions de dollars pour des projecteurs et d'autre matériel, financés par le Budget de 2016, ainsi qu'aux affectations budgétaires pour commencer à actualiser les expositions principales, entreprendre une nouvelle exposition itinérante qui ouvrira en 2021-2022 et achever la conception du Centre d'apprentissage numérique.

4.3 États financiers

Les états financiers préparés selon la méthode de la comptabilité d'exercice comprennent la constatation des crédits reportés et des apports reportés qui représente la constatation des crédits reçus du gouvernement du Canada et utilisés pour l'achat d'immobilisations, ainsi que les apports en immobilisations des Amis, de la Province du Manitoba et de la Ville de Winnipeg pour le projet d'immobilisations initial et la galerie du niveau 1. Les crédits et apports reportés sont constatés de la même façon que les actifs sont amortis.

Le total des dépenses d'exploitation selon la méthode de la comptabilité d'exercice pour 2019-2020 dans les états financiers s'élève à 43,3 millions de dollars. Ce montant comprend le budget de fonctionnement selon la comptabilité de caisse, tel qu'indiqué ci-dessus, de 28,9 millions de dollars, plus l'amortissement des immobilisations corporelles de 14,4 millions de dollars.

5. États financiers et budgets

5.1 États financiers

Les états financiers ont été préparés conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public et aux chapitres pertinents de la série 4200 applicables aux organismes sans but lucratif du secteur public.

Les prévisions pour 2018-2019 sont basées sur les résultats réels des deux premiers trimestres.

Tableau 1 : Résumé des revenus et des coûts d'exploitation (en millions de \$)

(préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice)	Résultats réels 2017-2018	Prévisions 2018-2019	Budget 2019-2020	Projections 2020-2021	Projections 2021-2022	Projections 2022-2023	Projections 2023-2024
Crédits parlementaires	25,4	25,3	26,9	25,5	24,7	24,7	24,7
Montants utilisés pour acheter des biens amortissables	(1,5)	(4,6)	(3,6)	(2,1)	(2,3)	(2,3)	(2,0)
Apports (reportés) utilisés	(2,4)	2,9	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Comptabilisation des crédits parlementaires d'immobilisations reportés	7,5	7,4	7,4	7,6	7,6	7,6	7,6
Comptabilisation des apports reportés	7,4	7,0	7,0	7,3	7,3	7,3	7,3
Apports - Amis	0,2	0,15	0,1	0,8	1,3	1,6	2,0
Apports - autres		0,19	0,3	0,9	0,2	0,3	0,4
Revenus autogénérés (Tableau 2)	3,2	3,3	3,6	3,5	3,7	3,9	3,9
Autres revenus	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Revenus totaux	39,9	41,8	43,3	43,7	42,7	43,3	44,1
Dépenses :							
Contenu, programmes et mobilisation du Musée	12,2	14,7	15,7	15,6	14,6	14,9	15,5
Locaux – Exploitation des installations	4,8	4,7	5,1	5,0	5,0	5,2	5,3
Locaux – Amortissement	14,2	14,4	14,4	14,9	14,9	14,9	14,9
Locaux – PERI	2,7	2,9	2,9	3,0	3,0	3,1	3,1
Services internes	5,7	5,1	5,2	5,2	5,2	5,2	5,3
Dépenses de fonctionnement totales	39,6	41,8	43,3	43,7	42,7	43,3	44,1
Excédent des revenus sur les dépenses	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

5.2 Hypothèses de planification financière et projections

5.2.1 Crédits parlementaires

Les crédits parlementaires accordés au MCDP en 2019-2020 sont de 26,9 millions de dollars.

5.2.2 Revenus autogénérés

Tableau 2 : Sources de revenus autogénérés et projections (en \$, sauf les données sur les visites)

Sources de revenus autogénérés	Résultats réels 2017-2018	Prévisions 2018-2019	Budget 2019-2020	Projections 2020-2021	Projections 2021-2022	Projections 2022-2023	Projections 2023-2024
Droits d'entrée	1 242 000	1 339 000	1 398 000	1 261 000	1 348 000	1 486 000	1 476 000
Programmes publics	67 000	69 000	70 000	72 000	74 000	76 000	78 000
Revenus tirés des frais d'adhésion	137 000	149 000	153 000	156 000	159 000	162 000	165 000
Programmes éducatifs	97 000	89 000	180 000	184 000	188 000	192 000	196 000
Droits d'entrée, frais d'adhésion et programmes	1 543 000	1 646 000	1 801 000	1 673 000	1 769 000	1 916 000	1 915 000
Commerce au détail (Boutique, magasin en ligne)	768 000	790 000	813 000	829 000	846 000	863 000	880 000
Commissions du restaurant et du service de traiteur	224 000	218 000	223 000	227 000	232 000	237 000	242 000
Location des salles et événements spéciaux	622 000	630 000	651 000	664 000	677 000	691 000	705 000
Activités commerciales	1 614 000	1 638 000	1 687 000	1 720 000	1 755 000	1 791 000	1 827 000
Total des revenus autogénérés sur place	3 157 000	3 284 000	3 488 000	3 393 000	3 524 000	3 707 000	3 742 000
Revenus des expositions itinérantes (hors site)	7 000	10 000	127 000	150 000	150 000	200 000	200 000
Total des revenus autogénérés	3 164 000	3 294 000	3 615 000	3 543 000	3 674 000	3 907 000	3 942 000

Tableau 3 : Visites sur place, par catégorie

Catégorie	Résultats réels 2017-2018	Prévisions 2018-2019	Budget 2019- 2020
Billets individuels	94 100	88 100	88 800
Réservations de groupes	10 150	10 000	10 500
Programmes publics avec billets	Pas de données	Pas de données	700
Programmes éducatifs	30 400	28 300	28 700
Visites de membres	6 800	5 200	5 700
Visites guidées liées aux événements spéciaux	10 600	7 800	8 100
Billets d'entrées gratuite	34 550	33 000	35 300
Total des visites avec billets	186 600	172 400	177 800
Autres *	105 200	116 300	121 000
TOTAL DES VISITES SUR PLACE	291 800	288 700	298 800

*Autres comprend les personnes qui assistent à des activités qui se tiennent dans les salles louées, qui participent aux programmes publics du Musée et qui se rendent à la Boutique et à ERA Bistro.

5.2.3 Apports

La constatation des apports reportés représente les apports en immobilisations reçus des Amis, de la Province du Manitoba et de la Ville de Winnipeg pour le projet initial d'immobilisations et pour la galerie du niveau 1 (constatés de la même façon que les actifs sont amortis). La constatation des apports des années précédentes est entièrement compensée par les coûts d'amortissement (compris dans Installations) des immobilisations en question. Le montant inscrit au budget 2019-2020 comprend 7,0 millions de dollars de revenus en apports des années précédentes.

Les apports comprennent également le financement provenant du Fonds des mesures de réconciliation et de commémoration pour couvrir les coûts d'une exposition liée aux excuses du gouvernement du Canada pour la discrimination à l'endroit des personnes de la communauté LGBTTTQ*. Ce montant comprend également les commandites fournies directement au Musée.

5.3 Budget de fonctionnement 2019-2020

Le budget de fonctionnement pour 2019-2020 selon la comptabilité de caisse est de 28,9 millions de dollars. Le total des dépenses selon la méthode de la comptabilité d'exercice dans les états financiers s'élève à 43,3 millions de dollars et comprend le budget de fonctionnement de 28,9 millions de dollars plus l'amortissement des immobilisations corporelles de 14,4 millions de dollars.

Tableau 4 : Dépenses de fonctionnement par responsabilité essentielle (en millions de \$)

<i>(préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice)</i>	Résultats réels 2017-2018	Prévisions 2018-2019	Budget 2019-2020	Projections 2020-2021	Projections 2021-2022	Projections 2022-2023	Projections 2023-2024
Dépenses :							
Contenu, programmes et mobilisation du Musée	12,2	14,7	15,7	15,6	14,6	14,9	15,5
Locaux - Exploitation des installations	4,8	4,7	5,1	5,0	5,0	5,2	5,3
Services internes	5,7	5,1	5,2	5,2	5,2	5,2	5,3
Dépenses de fonctionnement - avant les PERI et l'amortissement	22,7	24,5	26,0	25,8	24,8	25,3	26,1
Locaux – PERI	2,7	2,9	2,9	3,0	3,0	3,1	3,1
Budget de fonctionnement (comptabilité de trésorerie)	25,4	27,4	28,9	28,8	27,8	28,4	29,2
Locaux – Amortissement	14,2	14,4	14,4	14,9	14,9	14,9	14,9
Dépenses totales (exercice)	39,6	41,8	43,3	43,7	42,7	43,3	44,1

5.3.1 Dépenses de fonctionnement par responsabilité essentielle

Les dépenses du budget de fonctionnement ont été réparties par responsabilité essentielle, conformément aux priorités du Musée indiquées dans le plan d'entreprise.

Les dépenses de fonctionnement avant l'amortissement sont budgétées à 28,9 millions de dollars pour 2019-2020.

5.4 Budget d'immobilisations de 2019-2020

Le budget d'immobilisations de 2019-2020 est financé en grande partie grâce à une prudente gestion financière qui a permis au Musée de reporter des fonds d'autres exercices.

Dans le Budget fédéral de 2016, le MCDP a reçu un financement ponctuel de 5,0 millions de dollars sur cinq ans pour des projets d'immobilisations prioritaires, surtout des projets liés à la santé et à la sécurité et au remplacement lié au cycle de vie de l'équipement numérique. Le montant à recevoir en 2019-2020 est de 2,2 millions de dollars, qui doit servir principalement pour la remise à niveau du matériel des expositions numériques. Le financement du Budget de 2016 arrive à échéance le 2020-2021.

5.5 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE PRO FORMA
EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2018 À 2024 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2017-2018 Résultats réels	Exercice 2018-19 Prévisions	Exercice 2019-2020 Budget	Exercice 2020-2021 Projections	Exercice 2021-2022 Projections	Exercice 2022-2023 Projections	Exercice 2023-2024 Projections
Actif							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10 156	4 596	3 196	3 196	3 196	3 196	3 196
Investissements	3 115	4 215	4 215	4 215	4 215	4 215	4 215
Comptes débiteurs et autres éléments d'actif à court terme	1 511	1 511	1 511	1 511	1 511	1 511	1 511
Collections	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations utilisées							
Terrains	4 979	4 979	4 979	4 979	4 979	4 979	4 979
Édifice	294 765	295 697	296 436	296 816	297 571	298 371	298 871
Matériel et mobilier	12 128	16 557	16 957	17 682	18 407	19 132	19 857
Expositions	49 612	52 439	54 821	55 828	56 685	57 491	58 297
Amortissement cumulé	(60 464)	(89 764)	(104 164)	(119 064)	(133 964)	(148 864)	(163 764)
Immobilisations en construction	2 118	1 118	1 193	1 193	1 193	1 193	1 193
Total de l'actif	317 921	291 349	279 145	266 357	253 794	241 225	228 356
Passif et avoir du Canada							
Comptes créditeurs et autres dettes à court terme	5 504	4 526	4 526	4 526	4 526	4 526	4 526
Revenus reportés	168	168	168	168	168	168	168
Apports reportés	5 211	1 400	-	-	-	-	-
Apports reportés afférents aux immobilisations	297 870	276 047	265 243	252 455	239 892	227 323	214 454
Actif net							
Non affecté	4 189	4 229	4 229	4 229	4 229	4 229	4 229
Investis en immobilisations	4 979	4 979	4 979	4 979	4 979	4 979	4 979
Total du passif et de l'avoir du Canada	317 921	291 349	279 145	266 357	253 794	241 225	228 356

NOTES :

Note 1 :

Les apports reportés représentent les crédits reportés pour l'acquisition d'immobilisations à l'avenir. Les apports sont virés aux apports reportés afférents aux immobilisations au fur et à mesure qu'ils sont utilisés pour financer des immobilisations en construction.

Note 2 :

Depuis le 1^{er} avril 2011, la Société a adopté les normes comptables canadiennes pour le secteur public et les chapitres pertinents de la série 4200 applicables aux organismes sans but lucratif du secteur public. Par conséquent, les crédits parlementaires sont comptabilisés conformément au chapitre SP 4210 (Apports - comptabilisation des produits) et les apports affectés implicitement ou explicitement à l'achat d'immobilisations amortissables continuent d'être reportés et comptabilisés en résultat selon la même méthode et sur les mêmes périodes que les immobilisations connexes acquises

5.6 ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA

EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2018 À 2024 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2017-2018 Résultats réels	Exercice 2018-2019 Prévisions	Exercice 2019-2020 Budget	Exercice 2020-2021 Projections	Exercice 2021-2022 Projections	Exercice 2022-2023 Projections	Exercice 2023-2024 Projections
Crédits parlementaires							
Crédits parlementaires	25 400	25 300	26 900	25 500	24 700	24 700	24 700
Montants utilisés pour l'achat d'immobilisations amortissables	(1 500)	(4 600)	(3 600)	(2 100)	(2 300)	(2 300)	(2 000)
Montants affectés à l'acquisition d'immobilisations (reportés)	(2 400)	2 900	1 400	-	-	-	-
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations, montants affectés utilisés dans l'exercice considéré	7 500	7 400	7 400	7 600	7 600	7 600	7 600
	29 000	31 000	32 100	31 000	30 000	30 000	30 300
Apports							
Comptabilisation des apports des exercices antérieurs	7 400	7 000	7 000	7 300	7 300	7 300	7 300
Apports ou nouveaux revenus	200	150	100	800	1 300	1 600	2 000
Commandites et subventions de programmes	-	190	300	900	200	300	400
	7 600	7 340	7 400	9 000	8 800	9 200	9 700
Produits de la Société							
Revenus autogénérés et autres revenus	3 300	3 500	3 800	3 700	3 900	4 100	4 100
Total des revenus	39 900	41 840	43 300	43 700	42 700	43 300	44 100
Dépenses							
Contenu, programmes et mobilisation du Musée	12 200	14 700	15 700	15 600	14 600	14 900	15 500
Locaux – avant PERI et amortissement	4 800	4 700	5 100	5 000	5 000	5 200	5 300
Amortissement	14 200	14 400	14 400	14 900	14 900	14 900	14 900
PERI - annuels	2 700	2 900	2 900	3 000	3 000	3 100	3 100
Services internes	5 700	5 100	5 200	5 200	5 200	5 200	5 300
Total des dépenses	39 600	41 800	43 300	43 700	42 700	43 300	44 100
Excédent des (charges sur les produits) produits sur les charges	300	40	-	-	-	-	-

5.7 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE PRO FORMA

EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2018 À 2024 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2017-2018 Résultats réels	Exercice 2018-2019 Prévisions	Exercice 2019-2020 Budget	Exercice 2020-2021 Projections	Exercice 2021-2022 Projections	Exercice 2022-2023 Projections	Exercice 2023-2024 Projections
Activités de fonctionnement							
Rentrées de fonds – crédits parlementaires	23 426	20 700	23 300	23 400	22 400	22 400	22 700
Rentrées de fonds – clients	3 181	3 500	3 800	3 700	3 900	4 100	4 100
Rentrées de fonds – apports et commandites	190	190	300	900	200	300	400
Sorties de fonds – employés et fournisseurs (Note 1)	(24 044)	(27 400)	(28 900)	(28 800)	(27 800)	(28 400)	(29 200)
Produits divers	92	0	0	0	0	0	0
	2 845	(3 010)	(1 500)	(800)	(1 300)	(1 600)	(2 000)
Activités en immobilisations							
Acquisition d'actifs en construction	(1 721)	(4 573)	(3 596)	(2 112)	(2 337)	(2 331)	(2 031)
	(1 721)	(4 573)	(3 596)	(2 112)	(2 337)	(2 331)	(2 031)
Activités d'investissement							
Produits (de l'acquisition) des investissements	(3 100)	(1 100)	-	-	-	-	-
	(3 100)	(1 100)	-	-	-	-	-
Activités de financement							
Crédits parlementaires utilisés pour des activités en immobilisations	1 926	4 573	3 596	2 112	2 337	2 331	2 031
Apports affectés provenant des non-proprétaires et produits financiers connexes	551	150	100	800	1 300	1 600	2 000
	2 477	4 723	3 696	2 912	3 637	3 931	4 031
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	501	(3 960)	(1 400)	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice							
Trésorerie pour le fonctionnement	9 613	8 556	4 596	3 196	3 196	3 196	3 196
Compte de dépôt des retenues	42	0	0	0	0	0	0
	9 655	8 556	4 596	3 196	3 196	3 196	3 196
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice							
Trésorerie pour le fonctionnement	10 156	4 596	3 196	3 196	3 196	3 196	3 196
Compte de dépôt des retenues	0	0	0	0	0	0	0
	10 156	4 596	3 196	3 196	3 196	3 196	3 196

Note 1 :

Les sorties de fonds représentent les dépenses totales sans l'ajustement de l'amortissement pour tenir compte de changements dans les comptes créditeurs et le compte de dépôt des retenues.

5.8 BUDGET D'IMMOBILISATIONS
EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2018 À 2024 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2017-2018	Exercice 2018-2019	Exercice 2019-2020	Exercice 2020-2021	Exercice 2021-2022	Exercice 2022-2023	Exercice 2023-2024
	Résultats réels	Prévisions	Budget	Projections	Projections	Projections	Projections
Dépenses en immobilisations projetées							
Centre d'apprentissage numérique (Note 1)	-	-	75	-	-	-	-
Expositions itinérantes	355	878	100	420	420	420	420
Infrastructure des TI	2	1 700	-	-	500	500	500
Équipement informatique – utilisateurs finaux	74	244	100	125	125	125	125
Sécurité informatique	68	122	100	100	100	100	100
Renouvellement/ remplacement de logiciels	255	548	200	500	-	-	-
Matériel des expositions numériques	57	321	2 057	207	57	61	61
Renouvellement des expositions matérielles	47	60	190	380	380	325	325
Production de films	23	51	35	-	-	-	-
Web / Internet	1 448	5	-	-	-	-	-
Projets d'installations	208	644	739	380	755	800	500
Fonds de réserve	-	-	-	-	-	-	-
Coût total en immobilisations	2 537	4 573	3 596	2 112	2 337	2 331	2 031
Financé par :							
Gouvernement du Canada							
Crédits annuels	1 477	1 611	93	1 361	2 337	2 331	2 031
Budget de 2016	116	567	2 203	751	-	-	-
Crédits reportés	944	2 395	1 300	-	-	-	-
Total des sources	2 537	4 573	3 596	2 112	2 337	2 331	2 031

Note 1 :

L'aménagement du Centre d'apprentissage numérique n'était pas compris dans le budget d'immobilisations initial.

Le budget d'immobilisations de 2019-2020 comprend le coût projeté pour achever la conception du Centre et ainsi avoir un projet « prêt à construire ».

5.9 ÉTAT DES CHANGEMENTS À L'ACTIF NET PRO FORMA
 EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2018 À 2024 (EN MILLIERS DE DOLLARS)
 Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2017-2018 Résultats réels	Exercice 2018-2019 Prévisions	Exercice 2019-2020 Budget	Exercice 2020-2021 Projections	Exercice 2021-2022 Projections	Exercice 2022-2023 Projections	Exercice 2023-2024 Projections
Actif net au début de l'exercice	8 851	9 168	9 208	9 208	9 208	9 208	9 208
Excédent des revenus sur les dépenses	306	40	0	0	0	0	0
Variation nette des pertes d'évaluation accumulées	11	0	0	0	0	0	0
Actif net à la fin de l'exercice	9 168	9 208	9 208	9 208	9 208	9 208	9 208