

Musée canadien pour les droits de la personne



Photo: Aaron Cohen

Sommaire du plan d'entreprise de 2020-2021 à 2024-2025 et des budgets de fonctionnement et d'immobilisations de 2020-2021

[PROTÉGÉ B]



Table des matières

Sommaire du plan d'entreprise de 2020-2021 à 2024-2025 et des budgets de fonctionnement et d'immobilisations de 2020-2021 1

Résumé	4
À noter	4
Résumé	4
But 1 : Accroître la fréquentation et l'engagement	4
But 2 : Accroître notre présence	5
But 3 : Accroître nos revenus	5
Aperçu des risques clés	5
Principales considérations pour l'exercice 2020-2021 et les exercices ultérieurs	5
1. Aperçu	6
1.1 Lois applicables	6
1.2 Principes directeurs	7
1.3 Rôle d'intérêt public	7
1.4 Responsabilités essentielles	7
1.5 Charges par responsabilité essentielle	8
2. Environnement opérationnel	9
2.1 Survol de l'environnement	9
2.2 Conformité avec les directives du gouverneur en conseil et du ministère	12
2.3 Liens avec les priorités du gouvernement	12
3. Buts, stratégies et mesures de rendement	12
3.1 But N° 1 : Accroître la fréquentation et l'engagement	12
3.2 But N° 2 : Accroître notre présence	15
3.3 But N° 3 : Accroître nos revenus	17
3.4 De solides fondations	19
4. Aperçu financier	21
Budget de fonctionnement	22
Budget d'immobilisations	22
États financiers	23
5. États financiers et budgets	23
5.1 États financiers	23
5.2 Hypothèses de planification financière et projections	24
5.3 Budget de fonctionnement 2019-2021	25
5.4 Budget d'immobilisations 2020-2021	26
5.5 État de la situation financière pro forma	27
5.6 État des résultats pro forma	29
5.7 État des flux de trésorerie pro forma	30
5.8 Budget d'immobilisations	32
5.9 État des changements à l'actif net pro forma	34

Annexe 1 : Impacts De La Pandémie de COVID-19	35
1.0 Impacts	35
2.0 Actions	39

Résumé

À noter

Le Plan d'entreprise sur lequel se base ce résumé a été préparé en janvier 2020, avant la pandémie mondiale de COVID-19 et les constatations de racisme systémique et d'autres formes d'oppression qui ont été soulevées par des membres anciens et actuels du personnel, et n'a pas été révisé depuis. Cependant, au début du mois d'octobre 2020, une annexe (incluse ci-dessous comme « Annexe 1 – Impacts de la pandémie de COVID-19 ») a été préparée pour résumer les impacts prévus de la pandémie et des constatations de racisme systémique sur les opérations du Musée en 2020-2021.

Résumé

En 2019, le Conseil d'administration du Musée canadien pour les droits de la personne (« MCDP » ou « le Musée »), en étroite collaboration avec les équipes de direction et de gestion, a établi une nouvelle orientation stratégique alimentée par de vastes consultations avec les parties prenantes et le personnel, des recherches sur les personnes en visite, des informations sur les marchés et l'expérience de l'industrie.

Le plan stratégique, publié en janvier 2020, définit l'orientation pour les cinq prochaines années à partir de 2020-2021. Il établit une vision ambitieuse que nous réaliserons en nous appuyant sur les solides fondations établies depuis la création du Musée en tant que musée national en 2008, y compris les accomplissements et les leçons découlant de ses cinq premières années d'activités. Il représente la détermination du Musée à poursuivre sans relâche la recherche de l'excellence, qui honorera la confiance que les Canadiens et Canadiennes ont placée dans le MCDP.

À une époque où les voix qui réclament des droits universels et de la dignité peuvent être étouffées par la peur et les préjugés, le travail du MCDP pour accomplir son mandat est essentiel.

But 1 : Accroître la fréquentation et l'engagement

Stratégies

1. Nous renforcerons notre pertinence pour les communautés locales en créant des relations continues par le biais d'expériences inspirantes et engageantes;
2. Nous joindrons tous les élèves de la maternelle à la 12^e année au Manitoba et nous établirons des liens avec les élèves de chaque province et territoire du Canada et d'ailleurs;
3. Nous joindrons de nouveaux publics partout au Canada et au-delà en créant des expositions et des programmes conçus pour des marchés ciblés.

But 2 : Accroître notre présence

Stratégies

1. Nous allons amplifier la puissance des histoires que nous relatons, en augmentant notre portée et notre impact;
2. Nous participerons à des forums de dialogue qui aborderont des questions d'importance nationale et mondiale.

But 3 : Accroître nos revenus

Stratégies

1. Nous déterminerons et poursuivrons des moyens novateurs d'accroître les revenus de nos entreprises nouvelles et existantes;
2. Nous appuierons les Amis du MCDP dans leurs efforts pour attirer, gérer et accroître les dons et les commandites;
3. Nous renforcerons les arguments en faveur d'un soutien gouvernemental de nos crédits d'exploitation et de nos initiatives d'immobilisations.

Aperçu des risques clés

Le Musée a cerné les domaines de risque potentiel suivants pour la période de planification de cinq ans :

1. Revenus et financement durables
2. Réalisation du mandat
3. Atteinte à la réputation
4. Cybersécurité
5. Existence et efficacité des politiques, des systèmes opérationnels et des pratiques

On surveille ces risques sur une base régulière afin de s'assurer d'avoir en place des stratégies appropriées pour les gérer et les atténuer.

Principales considérations pour l'exercice 2020-2021 et les exercices ultérieurs

Le nouveau plan stratégique fixe des objectifs et des buts ambitieux fondés sur les succès du Musée et son potentiel à devenir un centre de renommée mondiale pour l'éducation et le dialogue sur les droits de la personne.

La capacité du Musée à réaliser ce plan repose sur le maintien et la gestion minutieuse de ses solides fondations, à savoir le personnel, le lieu, les ressources et les capacités.

L'élaboration du plan a également pris en considération les défis auxquels le Musée sera confronté au cours de la période de planification, de 2020-2021 à 2024-2025.

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, le MCDP a l'obligation particulière de veiller à ce que ses technologies de l'information (TI) et ses infrastructures audiovisuelles restent actuelles.

Les fonds d'immobilisations accordés dans le Budget fédéral de 2016 pour des projets précis en matière de santé et de sécurité, ainsi que pour la recapitalisation numérique, se termineront en 2020-2021. La recapitalisation en cours de l'équipement numérique et de l'infrastructure des TI sera difficile à gérer pour le Musée dans le cadre de son budget d'immobilisations et de fonctionnement actuel.

Le Musée a progressé dans la conception du Centre d'apprentissage numérique du Musée (qu'on qualifiait auparavant d'espace « théâtre »). L'achèvement du Centre d'apprentissage numérique améliorerait considérablement la capacité du Musée à susciter l'intérêt des personnes en visite 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 permettrait au Musée de participer à des dialogues et d'amplifier son message à travers le Canada et dans le monde entier de manière durable, en minimisant notre empreinte carbone. L'achèvement du Centre d'apprentissage numérique dépend de l'obtention de financement.

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 des revenus gagnés grâce aux droits d'entrée généraux, aux adhésions, aux programmes, aux ventes de la Boutique, à la location des salles, à un pourcentage des ventes du restaurant et du service de traiteur et aux 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.

1.2 Principes directeurs

Le nouveau plan stratégique du MCDP comprend les principes directeurs suivants :

Notre rêve

Nous imaginons un monde où chaque personne valorise les droits de la personne et prend la responsabilité de promouvoir le respect et la dignité pour tout le monde.

Notre vision

Être le principal musée des droits de la personne au monde.

Notre mission

Le MCDP s'efforce de faire connaître et comprendre l'importance des droits de la personne pour tous et toutes, dans le but d'inspirer les personnes qui le visitent à passer à l'action.

Notre mandat

Comme décrit dans l'article 15.2 de la *Loi sur les musées*, notre mandat 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. »

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

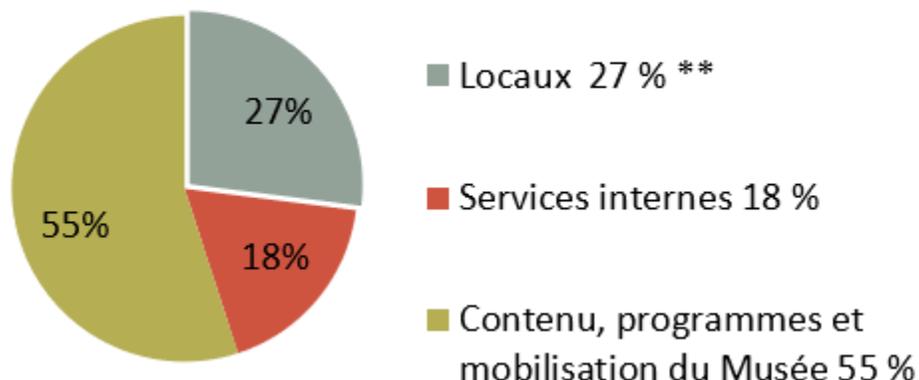
3. Services internes :

- Gouvernance d'entreprise
- Administration
- Revenus gagnés

1.5 Charges par responsabilité essentielle

Le graphique circulaire 1 montre la répartition du budget de fonctionnement du Musée pour 2020-2021, selon la comptabilité de caisse, qui s'élève à 29,5 millions de dollars en dépenses par responsabilité essentielle [y compris les paiements annuels versés en remplacement d'impôts (PERI)]. Il y a trois sections colorées représentant trois responsabilités essentielles avec le pourcentage alloué : gris - Locaux 27 %, vert - Services internes 18 %, rouge - Contenu, programmes et mobilisation du Musée 55 %. Les locaux comprennent les PERI annuels de 2,8 millions de dollars et excluent l'amortissement de 15 millions de dollars. Pour une description des charges pour chaque responsabilité essentielle, voir la section 4, Aperçu financier.

Graphique 1. Dépenses de fonctionnement par responsabilité essentielle en 2020-2021



** Le programme des installations comprend les PERI annuels de 2,8 millions de dollars; ne comprend pas l'amortissement de 15,0 millions de dollars.

Des renseignements plus détaillés sur les programmes et les résultats financiers récents du MCDP se trouvent dans son [Rapport annuel 2018-2019](#).

2. Environnement opérationnel

2.1 Survol de l'environnement

Environnement interne

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

- **Antécédents** – le Musée n'est ouvert que depuis cinq ans. Par conséquent, il a encore une expérience limitée de l'exploitation et un historique limité des tendances, des revenus et des coûts.
- **Ressources humaines** – le Musée dispose d'un personnel et d'une équipe de bénévoles dévoués et engagés. Tous les membres du personnel du Musée sont membres de l'Alliance de la Fonction publique du Canada. La convention collective prend fin le 31 mars 2020.
- **Technologies numériques** – le MCDP est un musée numérique et, à ce jour, la disponibilité (fonctionnement sans interruption) 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.

- **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 gens en visite. Ces profils, en plus d'éclairer la prise de décisions, permettent de faire en sorte que les fonds limités de marketing sont investis de manière appropriée.
- **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.
- **De solides fondations** – La capacité du Musée à réaliser son plan stratégique repose sur une base de personnel et de bénévoles qui sont passionnés par les droits de la personne et qui partagent le même engagement à l'égard de ses valeurs et de ses objectifs.

Le succès du Musée repose également sur l'architecture iconique et la conception inclusive de son édifice de classe mondiale. Le bâtiment a été construit selon les normes LEED argent et le Musée continuera à utiliser les meilleures pratiques, notamment en intégrant la durabilité, l'accessibilité et l'approvisionnement social, le cas échéant.

Le cœur du Musée est constitué d'expositions puissantes et de contenus en ligne fondés sur des recherches crédibles et l'utilisation de technologies de pointe, ainsi que sur ses programmes publics et éducatifs engageants et pertinents.

Le maintien de ces fondations solides est la clé du succès continu du Musée. La section 3.4 décrit les objectifs et les stratégies pour garantir le maintien de ces bases.

Environnement externe

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

- **Barrières géographiques**
Le Musée est situé à Winnipeg, au centre du Canada, qui n'est pas à proximité d'autres grands centres de population. Cet emplacement constitue une contrainte pour certains Canadiens et certaines Canadiennes qui trouvent que les déplacements sont peu pratiques ou impossibles.

Possibilités : Les expériences participatives en ligne offriront des occasions de dialogue significatives qui pourront intéresser les gens de toutes les

régions du Canada, ainsi qu'à l'échelle internationale. Des expositions itinérantes feront découvrir le Musée ailleurs au Canada et dans le monde entier.

- **Contenu lié aux droits de la personne**

Les droits de la personne revêtent une signification différente selon les personnes. Les divergences d'opinion suscitent des controverses.

Possibilités : Le Musée vise à créer des lieux de dialogue respectueux afin de permettre une meilleure compréhension des différences.

- **Concurrence et évolution des attentes du public**

Les musées doivent de plus en plus s'assurer que leurs offres sont suffisamment convaincantes et divertissantes pour rivaliser avec un large éventail d'options de loisirs. Un paysage médiatique, social et numérique surchargé offre une abondance de choix aux gens qui pourraient visiter le Musée et aux touristes. De nouvelles expériences culturelles qui ouvriront bientôt à Winnipeg, comme les Jardins de la diversité du Canada au parc Assiniboine et le Centre d'art inuit du Musée des beaux-arts de Winnipeg, augmenteront également la concurrence locale.

Possibilités : La prévalence de l'activité des médias sociaux crée un désir d'expériences uniques et réelles qui peuvent être partagées en ligne, ce que le MCDP est bien placé pour offrir. Le Musée peut identifier et anticiper les questions pertinentes d'intérêt général et peut utiliser des technologies intelligentes pour offrir des expériences personnalisées. Des occasions de partenariat avec les nouvelles expériences culturelles de Winnipeg pourraient offrir aux gens une expérience attrayante de tout ce que Winnipeg et le Manitoba ont à offrir.

- **Perception du Musée**

Les recherches montrent que de nombreux membres du public local perçoivent le MCDP comme étant accablant, déprimant et sombre, en particulier ceux et celles qui n'y sont pas encore allés. Bon nombre de visiteuses et visiteurs potentiels perçoivent également les musées en général comme étant intellectuellement inaccessibles ou ennuyeux.

Possibilités : Le MCDP peut recadrer les propos pour aider les éventuels visiteurs et visiteuses à comprendre les aspects édifiants et inspirants de son contenu. Le MCDP peut également entreprendre de faire du Musée un espace plus accueillant, une plaque tournante pour les événements communautaires et les activités sociales.

- **Changements technologiques**

Les technologies continuent d'évoluer à un rythme effréné, ce qui entraîne des cycles de vie courts pour les équipements. Cela augmente le risque que ces équipements deviennent rapidement incompatibles ou obsolètes, et entraîne également des coûts de recapitalisation élevés.

Possibilités : Les nouvelles technologies peuvent offrir des possibilités de solutions offrant une plus grande capacité, des fonctions améliorées et (parfois) des coûts moindres.

2.2 Conformité avec les directives du gouverneur en conseil et du ministre

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.

2.3 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 la transparence et l'ouverture, l'analyse comparative entre les sexes, la diversité et l'équité d'emploi, les questions autochtones, le développement durable et l'écologisation des opérations gouvernementales, les milieux de travail sains et l'accessibilité.

3. Buts, stratégies et mesures de rendement

Sous la direction de son conseil d'administration et de son président-directeur général, le Musée continuera de se consacrer à une vision audacieuse, en s'appuyant sur les forces et la capacité éprouvée à rassembler les gens, et en amplifiant les réalisations des cinq premières années.

Le nouveau plan stratégique quinquennal fixe l'orientation du MCDP pour la période 2020-21 à 2024-25. Il est axé sur la concrétisation de l'immense potentiel du MCDP.

3.1 But N° 1 : Accroître la fréquentation et l'engagement

Résultat attendu :

Le Musée élargira sa portée, en offrant aux personnes en visite une expérience liées aux droits de la personne qui est éducative et inspirante. L'expérience aura un impact durable sur le cœur et l'esprit des gens – qu'ils interagissent avec le Musée sur place, en ligne ou hors site.

Stratégies :

1. Nous renforcerons notre pertinence pour les communautés locales en créant des relations continues par le biais d'expériences inspirantes et engageantes.

Initiatives clés :

- Créer et attirer des événements communautaires, des célébrations et des occasions sociales
- Développer des occasions interactives, personnalisées et partageables qui utilisent au mieux les technologies
- Entreprendre régulièrement le renouvellement et la réimagination des galeries principales et des programmes
- Concentrer les efforts de marketing dans les secteurs qui ont le potentiel d'augmenter la fréquentation locale

2. Nous joindrons tous les élèves de la maternelle à la 12^e année au Manitoba et nous établirons des liens avec les élèves de chaque province et territoire du Canada et d'ailleurs.

Initiatives clés :

- Offrir des ressources interactives en ligne, y compris des excursions virtuelles
- Entreprendre de grands événements pour les jeunes et élaborer du contenu provenant des communautés
- Offrir des programmes nationaux et internationaux pour les élèves et les étudiants et étudiantes
- Créer des programmes éducatifs liés aux expositions itinérantes
- Obtenir du financement et achever le Centre d'apprentissage numérique comme moyen d'améliorer les possibilités de programmation sur place

3. Nous joindrons de nouveaux publics partout au Canada et au-delà en créant des expositions et des programmes conçus pour des marchés ciblés.

Initiatives clés :

- Élaborer des expositions modulaires, évolutives et polyvalentes conçues pour voyager
- Mobiliser des intervenants clés et forger des partenariats stratégiques
- Utiliser des technologies numériques pour établir des liens entre les Canadiens et les Canadiennes
- Travailler avec nos partenaires touristiques pour attirer des voyageurs et voyageuses à Winnipeg

Projets importants pendant la période de planification :

- Projets d'exposition comprenant des éléments itinérants et numériques ainsi que de la programmation :
 - Restauration et exposition de la *Couverture des témoins* dans le cadre de l'accord historique de gestion collaborative, de février 2021 à septembre 2021;
 - Développement de *DéclART tes droits*, une exposition en plein air qui présentera des œuvres d'art de jeunes de la communauté sur l'avenir des droits de la personne. Cette exposition sera présentée à Winnipeg au cours de l'été 2020-2021 et dans d'autres grands centres du Canada dans les années à venir;
 - Développement d'une exposition importante axée sur l'intersection de la musique et des droits de la personne, qui sera présentée sur place de décembre 2021 à février 2023 et qui sera itinérante par la suite;
 - Développement d'une exposition sur la discrimination à l'égard des personnes LGBTQ2+, financée par le Fonds Purge LGBT, qui sera présentée à Winnipeg de mai 2023 à juin 2024 et qui sera itinérante par la suite;
 - Une exposition signée par le MCDP, conçue pour voyager, sera inaugurée à Winnipeg en septembre 2024 pour célébrer le 10^e anniversaire du Musée.

- Projets relatifs aux galeries principales :
 - Une nouvelle technologie interactive dans les expositions principales qui permet aux membres du public d'interviewer un survivant ou une survivante de l'Holocauste ou des pensionnats indiens, dont l'installation initiale est prévue pour la mi-2021;
 - Animation en galerie où les interprètes des programmes présentent régulièrement des exposés dans la galerie. Cette solution sera envisagée en remplacement des visites actuelles dans les galeries à partir de 2020-2021;
 - Remise à neuf de la galerie du niveau 6 pour y exposer la *Couverture des témoins* à long terme à partir de la fin de l'année 2021, après l'avoir exposée au niveau 1. Il est prévu à plus long terme d'aménager cette galerie pour qu'elle soit plus généralement axée sur la réconciliation (projet non inclus dans la période de planification);

- Expériences de visite et projets numériques :

- Lancement d'une visite virtuelle du Musée – excursions virtuelles pour le grand public. Il s'agira d'un programme payant proposé à des groupes tels que les maisons de retraite et les groupes d'entreprises. Prévu pour 2021-2022 ou 2022-2023;
- Développement de visites personnalisées permettant aux gens de créer leur propre visite. Le concept consiste à ce que les gens indiquent leurs intérêts et, sur place ou en ligne, une visite personnalisée serait générée par ordinateur. Prévu pour 2021-2022;
- Organisation d'événements communautaires et de rencontres sociales comme les « Veillées du vendredi » et d'autres offres en partenariat avec des festivals locaux comme Jazzfest et Folklorama. Prévu pour 2020-2021 et en cours;
- Poursuite du développement de la ressource Web « Passez à l'action » – un programme pour élèves et enseignants qui comprend du contenu provenant de la communauté, en 2020-21;
- Révision du modèle des droits d'entrée afin d'envisager des options qui encouragent les visites répétées en 2020-2021.

Indicateurs clés de rendement et cibles pour 2020-2021 :

Nombre total de visites (sur place, en ligne et hors site) de 993 400

- Augmenter le nombre total annuel de visites sur place à 328 400
- Augmenter de 10 % le nombre de visites en ligne par rapport à une base de référence qui sera établie en fonction de 2019-2020
- Augmenter de 60 000 le nombre de visites hors site par rapport à une base de référence qui sera établie en fonction de 2019-2020
- Augmenter de 10 % le nombre de personnes qui visitent de l'extérieur du Canada (sur place, en ligne et hors site) par rapport à une base de référence qui sera établie en fonction de 2019-2020
- Augmenter le nombre d'élèves qui interagissent avec le MCDP annuellement (sur place, hors site et en ligne) à 37 300

3.2 But N° 2 : Accroître notre présence

Résultat attendu :

Ancré dans ses valeurs et travaillant à sa vision d'être le principal musée des droits de la personne au monde, le Musée misera sur des relations nouvelles et établies et renforcera sa réputation de ressource fiable pour l'éducation et l'information sur les droits de la personne.

Stratégies :

4. Nous allons amplifier la puissance des histoires que nous relatons, en augmentant notre portée et notre impact.

Initiatives clés :

- Tirer profit des réseaux et des partenariats nouveaux et existants pour faire connaître le travail du Musée
- Amplifier notre portée nationale et mondiale par la coproduction d'événements, d'expositions, de programmes ou de projets réalisés en collaboration avec des partenaires extérieurs
- Poursuivre des personnes d'influence et des champions et championnes clés dans le but d'amplifier nos histoires
- Assurer le financement, achever et rendre opérationnel le Centre d'apprentissage numérique d'ici la fin de l'année 2022-2023 afin d'améliorer les possibilités de connexion numérique du Musée avec des publics hors site

5. Nous participerons à des forums de dialogue qui aborderont des questions d'importance nationale et mondiale.

Initiatives clés :

- Collaborer avec d'autres musées des droits de la personne dans le monde
- Créer un sommet annuel sur les droits de la personne
- Participer à des forums thématiques sur les droits de la personne où le MCDP peut avoir un impact
- Créer une plus grande présence numérique sur les questions contemporaines liées aux droits de la personne.

Projets importants pendant la période de planification :

- Obtenir du financement, achever et lancer le Centre d'apprentissage numérique d'ici la fin de l'année 2022-2023;
- Organiser un sommet annuel sur les droits de la personne à partir de 2020-2021, qui prendra de l'ampleur au cours de la période de planification. Le sommet servira de forum pour discuter des questions actuelles relatives aux droits de la personne. Bien que les participants et participantes cibles aient été initialement considérés comme des responsables politiques, une première enquête environnementale indique que les entreprises et leurs décideurs pourraient être le meilleur marché cible;
- Participer à des forums et conférences sur le thème des droits de la personne. Prévus en 2020-2021 :
 - 10^e anniversaire de la Federation of International Human Rights Museums (FIHRM);

- Conférence d'Erevan sur les enfants volés;
- Foire du livre de Francfort 2020, où le Canada sera l'invité d'honneur;
- Continuer à créer des réseaux et à développer des relations afin de recruter des partenaires externes pour coproduire des événements, des expositions, des programmes ou des projets qui s'alignent sur les objectifs du MCDP; commencera en 2020-2021 et continuera par la suite.

Indicateurs clés de rendement et cibles pour 2020-2021 :

- Chaque année, augmenter de 10 % le nombre de visites de champions et championnes des droits de la personne, de dirigeantes et dirigeants nationaux et mondiaux, de personnes qui font bouger les choses, de personnes d'influence et de représentantes et représentants des gouvernements
- Organiser au MCDP le premier sommet annuel sur les droits de la personne au Canada en 2020
- Réaliser 5 coproductions (événements, expositions, programmes ou projets réalisés en collaboration avec des partenaires extérieurs)
- Chaque année, augmenter de 10 % la valeur de la couverture médiatique

3.3 But N° 3 : Accroître nos revenus

Résultat attendu :

Afin de s'assurer que son mandat s'étend aux générations futures, le Musée établira un investissement durable à long terme qui peut apporter stabilité financière et accessibilité.

Stratégies :

6. Nous déterminerons et poursuivrons des moyens novateurs d'accroître les revenus de nos entreprises nouvelles et existantes.

Initiatives clés :

- Élaborer des stratégies de vente pour tous les programmes
- Établir des partenariats stratégiques pour offrir des programmes de formation et d'éducation en matière de droits de la personne
- Optimiser l'utilisation des installations pour la génération de revenus en faisant un usage créatif des espaces existants et en développant de nouveaux espaces pour toutes les formes de génération de revenus, y compris la location de salles, la programmation publique, les programmes professionnels, les événements pour les membres, etc. (Centre d'apprentissage numérique, Hall de l'espoir)

- Cibler les activités de vente et de marketing à l'aide de l'analyse des données

7. Nous appuierons les Amis du MCDP dans leurs efforts pour attirer, gérer et accroître les dons et les commandites.

Initiatives clés :

- Examiner et déterminer les possibilités de financement dès les premières étapes de la planification des initiatives du Musée
- Travailler avec les Amis pour élaborer des arguments convaincants en faveur du soutien au Musée
- Aider les Amis à organiser des événements et des activités qui mettent en valeur les programmes et les expositions du Musée

8. Nous renforcerons les arguments en faveur d'un soutien gouvernemental de nos crédits d'exploitation et de nos initiatives d'immobilisations.

Initiatives clés :

- Utiliser une stratégie de relations gouvernementales proactive et régulièrement mise à jour
- Établir des arguments percutants pour obtenir un soutien et les faire progresser grâce à un engagement efficace du Conseil
- Créer des mesures quantitatives et qualitatives de l'impact et de la valeur du Musée

Projets importants pendant la période de planification :

- Augmenter les revenus des entrées et des expositions itinérantes grâce aux projets décrits dans le but n° 1, à partir de 2020-2021 et tout au long de la période de planification;
- Utiliser des stratégies de vente proactives pour les programmes, à partir de 2020-2021;
- Poursuivre les partenariats stratégiques pour les programmes d'éducation, à partir de 2020-2021;
- Accroître les ventes et contrôler les coûts en tirant parti des analyses, à partir de 2020-2021 et tout au long de la période de planification;
- Envisager de nouvelles sources de revenus commerciaux :
 - Possibilités : Élargir les options de nourriture et de boissons, y compris un café au niveau 4 ou 5 (2021-2022), étendre la Boutique à d'autres zones du Musée (2020-2021);
- Obtenir du financement, achever et lancer le Centre d'apprentissage numérique d'ici la fin de l'année 2022-2023;

- Rechercher des commandites/dons pour toutes les expositions et programmes importants tout au long de la période de planification;
- Organiser chaque année un gala de collecte de fonds avec les Amis;
- Élaborer des mesures pour démontrer l'impact et le retour sur investissement d'ici la fin de la période de planification, en 2024-2025.

Indicateurs clés de rendement et cibles pour 2020-2021 :

- Augmenter les revenus gagnés à 3,9 millions de dollars par an
- Attirer 3,7 millions de dollars en dons et commandites annuellement, générés par le Musée et les Amis
- Achever la conception du Centre d'apprentissage numérique
- À plus long terme - Obtenir des commandites qui financeront une période à l'entrée gratuite chaque semaine d'ici 2024-2025

3.4 De solides fondations

Le maintien de fondations solides est essentiel pour que le Musée puisse atteindre les objectifs ambitieux décrits ci-dessus. Le Musée a élaboré les objectifs et les stratégies suivants pour garantir le maintien d'une base solide.

Les gens

Le Musée favorise une culture de leadership et d'engagement par un investissement stratégique dans son personnel. Le Musée s'efforce d'attirer, de perfectionner et de conserver un effectif diversifié, talentueux et motivé ainsi qu'un bassin de bénévoles passionnés.

But : Attirer et retenir un effectif diversifié, talentueux et motivé **Stratégies**

9. Nous recruterons une main-d'œuvre et une base de bénévoles diversifiées et inclusives grâce à :

- une planification globale des effectifs;
- des partenariats avec des agences locales pour l'emploi.

10. Nous cultiverons un lieu de travail sain grâce à :

- des communications internes régulières;
- des relations de travail efficaces;
- une attention particulière accordée au bien-être du personnel et aux stratégies de santé mentale.

11. Nous allons promouvoir l'excellence professionnelle par :

- la formation et le développement réguliers du personnel;

- le suivi et l'évaluation du rendement du personnel;
- la reconnaissance et la célébration des succès et des étapes importantes des membres du personnel et des bénévoles.

Le lieu

Le Musée doit veiller à ce que son bâtiment, ses technologies numériques, son infrastructure de systèmes et son contenu soient entretenus et mis à jour de manière à favoriser la croissance, l'accessibilité et la capacité de s'acquitter de son mandat.

But : Entretien et renouveler les biens et les installations du Musée

Stratégies :

12. Nous élaborerons et mettrons en œuvre un plan stratégique de gestion des actifs comprenant :

- l'élaboration d'un inventaire de tous les biens du Musée, tant physiques que numériques;
- la poursuite de la mise en œuvre d'un plan de renouvellement du capital sur dix ans.

13. Nous veillerons à ce que les contrats comportent des résultats clairs et mesurables ainsi que des indicateurs de rendement clés par :

- l'examen des contrats, y compris les indicateurs clés de rendement;
- la gestion des relations.

14. Nous veillerons à ce que le contenu du Musée soit exact et à jour par:

- le maintien d'un inventaire du contenu des expositions identifiées pour être mises à jour;
- la mise en place d'un calendrier de mise à jour du contenu.

Les ressources et la capacité

La viabilité organisationnelle du Musée repose sur une gestion rigoureuse des ressources financières et humaines et sur des processus axés sur les résultats qui assurent sa stabilité à long terme en tant qu'institution culturelle dynamique, attirante et pertinente vouée à l'éducation aux droits de la personne.

But : Créer une viabilité organisationnelle

Stratégies

15. Nous pratiquerons une gestion financière saine :

- en effectuant des analyses et des rapports financiers complets;
- en comparant les résultats avec ceux des meilleurs concurrents;
- en découvrant des possibilités d'économie et d'efficacité.

16. Nous assurerons des processus opérationnels rationalisés, efficaces et normalisés :

- en mettant en place une gestion centralisée des projets;
- en encourageant un environnement d'amélioration continue des processus;
 - a. en mettant à jour le système de gestion du contenu (SGC)/les licences;
 - b. en mettant en œuvre un nouveau système de gestion des ressources humaines;
- en utilisant les meilleures pratiques, y compris les mesures visant la durabilité, l'accessibilité et l'approvisionnement social, le cas échéant.

17. Nous renforcerons les arguments en faveur d'un soutien gouvernemental de nos crédits d'exploitation et de nos initiatives d'immobilisations grâce à :

- des lignes de communication ouvertes;
- l'élaboration d'arguments convaincants pour obtenir du soutien.

Indicateurs clés de rendement et cibles pour 2020-2021 :

- Rétention du personnel de 75 %, en incluant le personnel à temps partiel, et de 80 %, en excluant le personnel à temps partiel
- Aucune interruption importante pour les équipements liés aux expositions ou aux installations

4. Aperçu financier

Le Plan d'entreprise couvre la période de planification de cinq ans de 2020-2021 à 2024-2025.

Le Musée a été établi en 2008. Au cours de ses six premières années, le Musée s'est concentré sur la construction de l'édifice en vue de l'ouverture en 2014. En septembre 2019, le Musée a célébré ses cinq années d'existence comme musée national en fonctionnement. Durant les cinq années qui ont suivi son ouverture, le Musée s'est concentré sur l'apprentissage, le développement et le fonctionnement de ce nouveau musée national. Les projections financières présentées ici sont basées sur des hypothèses tirées des revenus et des charges d'exploitation réels des cinq premières années de fonctionnement et sur

la vision ambitieuse de l'avenir fixée par le conseil d'administration dans le nouveau plan stratégique.

Le Musée exerce une gestion financière prudente pour s'assurer qu'il fonctionne dans les limites des fonds disponibles. Il établit son budget de fonctionnement, y compris les besoins en capital, afin d'atteindre le seuil de rentabilité.

Budget de fonctionnement

Le Musée estime qu'il équilibrera ses charges d'exploitation avec ses revenus de toutes provenances en 2020-2021.

Les crédits pour financer le budget de fonctionnement et d'immobilisations s'élèvent à 25,5 millions de dollars pour 2020-2021. Il s'agit d'une baisse de 1,4 million de dollars par rapport aux crédits de 26,9 millions de dollars de 2019-2020, qui comprenaient des fonds plus élevés provenant du Budget de 2016 et alloués principalement aux immobilisations pour la recapitalisation de matériel numérique des expositions.

Le budget de fonctionnement total du Musée pour 2020-2021 est de 29,5 millions de dollars, répartis comme suit entre les responsabilités essentielles :

- Contenu, programmes et mobilisation du Musée : 16,1 millions de dollars;
- Installations : 8,0 millions de dollars (y compris 2,8 millions de dollars pour les PERI);
- Services internes : 5,4 millions de dollars.

Il s'agit d'une augmentation par rapport au budget de fonctionnement de 28,9 millions de dollars de 2019-2020.

Budget d'immobilisations

Le budget d'immobilisations pour 2020-2021 est de 2,9 millions de dollars, soit une baisse par rapport au budget de 2019-2020 qui était de 3,6 millions de dollars. La diminution est due au fait que l'année précédente, 2,1 millions de dollars avaient été consacrés à la recapitalisation de matériel d'exposition numérique, principalement des projecteurs, financée par le budget fédéral de 2016. Le budget de 2020-2021 comprend des allocations pour actualiser les principales expositions construites en y ajoutant des technologies numériques interactives, pour commencer à élaborer une nouvelle exposition itinérante sur la musique et les droits de la personne et pour poursuivre la phase de développement de la conception du Centre d'apprentissage numérique. Il comprend également des projets d'installations ainsi qu'une recapitalisation des équipements numériques financée par le dernier versement du budget 2016.

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 charges d'exploitation selon la méthode de la comptabilité d'exercice pour 2020-2021 dans les états financiers s'élève à 44,5 millions de dollars. Ce montant comprend le budget de fonctionnement selon la comptabilité de caisse, tel qu'indiqué ci-dessus, de 29,95 millions de dollars, plus l'amortissement des immobilisations corporelles de 15,0 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 états financiers sont présentés aux sections 5.5 à 5.9.

Les prévisions pour 2019-2020 sont basées sur les résultats réels des deux premiers trimestres.

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

Revenus et charges (préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice)	Résultats réels 2018-2019	Budget 2019-2020	Projections 2019-2020	Budget 2020-2021	Projections 2021-2022	Projections 2022-2023	Projections 2023-2024	Projections 2024-2025
Crédits parlementaires	25,3	26,9	26,9	25,5	24,7	24,7	24,7	24,7
Montants utilisés pour acheter des biens	(3,0)	(3,6)	(3,0)	(2,9)	(9,5)	(8,8)	(3,0)	(2,9)
Apports (reportés) utilisés	0,2	1,4	0,0	0,6	1,4	1,6	0,6	0,2
Comptabilisation des crédits d'immobilisations reportés	7,7	7,4	7,7	7,7	7,7	7,7	7,7	7,7
Comptabilisation des apports reportés	7,2	7,0	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3
Apports - Amis	0,6	0,1	0,2	1,7	2,2	2,5	2,8	3,7
Apports - Fonds Purge LGBT	0,0	0,3	0,2	0,2	0,4	0,7	0,3	0,1

Revenus et charges (préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice)	Résultats réels 2018-2019	Budget 2019-2020	Projections 2019-2020	Budget 2020-2021	Projections 2021-2022	Projections 2022-2023	Projections 2023-2024	Projections 2024-2025
Apports - Centre d'apprentissage numérique	0,0	0,0	0,0	0,5	6,5	5,0	0,0	0,0
Recettes d'exploitation (Tableau 2)	3,4	3,6	3,5	3,7	4,1	4,7	5,9	6,2
Autres revenus	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Revenus totaux	41,7	43,3	43,0	44,5	45,0	45,6	46,5	47,2
Charges :								
Contenu, programmation et mobilisation du Musée	13,8	15,7	15,2	16,1	16,4	16,6	17,1	17,6
Installations - Exploitation des installations	4,6	5,1	4,9	5,2	5,3	5,4	5,6	5,7
Installations – Amortissement	14,8	14,4	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Installations – PERI	2,7	2,9	2,7	2,8	2,9	3,0	3,1	3,1
Services internes	5,4	5,2	5,0	5,4	5,4	5,6	5,7	5,8
Charges d'exploitation totales	41,3	43,3	42,8	44,5	45,0	45,6	46,5	47,2
Excédent des revenus sur les charges	0,4	0,0	0,2	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 2020-2021 totaliseront 25,5 millions de dollars, dont 24,7 millions pour le budget de fonctionnement et 0,8 million pour le budget d'immobilisations.

5.2.2 Apports

La constatation des apports reportés selon la méthode de la comptabilité d'exercice 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 budget 2020-2021 comprend 7,3 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 officielles du gouvernement du Canada pour la discrimination à l'endroit des personnes de la communauté LGBTQ2+. Ils comprennent également un nouveau financement pour le Centre d'apprentissage numérique et d'autres commandites potentielles fournies directement au Musée. Si le financement du Centre n'est pas assuré, il ne sera pas achevé.

5.3 Budget de fonctionnement 2019-2021

Le budget de fonctionnement pour 2020-2021 selon la comptabilité de caisse est de 29,5 millions de dollars. Le total des charges selon la méthode de la comptabilité d'exercice dans les états financiers s'élève à 44,5 millions de dollars et comprend le budget de fonctionnement de 29,5 millions de dollars plus l'amortissement des immobilisations corporelles de 15,0 millions de dollars.

Tableau 9 : Charges d'exploitation par responsabilité essentielle (en millions de \$)

Charges (préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice)	Résultats réels 2018-2019	Budget 2019-2020	Projections 2019-2020	Budget 2020-2021	Projections 2021-2022	Projections 2022-2023	Projections 2023-2024	Projections 2024-2025
Contenu, programmation et mobilisation du Musée	13,8	15,7	15,2	16,1	16,4	16,6	17,1	17,6
Installations – Exploitation des installations	4,6	5,1	4,9	5,2	5,3	5,4	5,6	5,7
Services internes	5,4	5,2	5,0	5,4	5,4	5,6	5,7	5,8
Charges d'exploitation - avant les PERI et l'amortissement	23,8	26,0	25,1	26,7	27,1	27,6	28,4	29,1
Installations – PERI	2,7	2,9	2,7	2,8	2,9	3,0	3,1	3,1
Budget de fonctionnement (encaisse)	26,5	28,9	27,8	29,5	29,9	30,6	31,5	32,2
Installations – Amortissement	14,8	14,4	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Charges totales (exercice)	41,3	43,3	42,8	44,5	45,0	45,6	46,5	47,2

5.3.1 Charges d'exploitation par responsabilité essentielle

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

Les charges d'exploitation avant l'amortissement sont évaluées à 29,5 millions de dollars dans le budget 2020-2021.

5.4 Budget d'immobilisations 2020-2021

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 2020-2021 est de 751 000 \$, qui doit servir principalement pour le renouvellement de logiciels et la remise à niveau du matériel des expositions numériques. Le financement du Budget de 2016 se termine à la fin de l'exercice 2020-2021.

5.5 État de la situation financière pro forma

Exercices se terminant le 31 mars 2019 à 2025 (en milliers de dollars)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2018-2019 Résultats réels	Exercice 2019-2020 Budget	Exercice 2019-20 Projections	Exercice 2020-21 Projections	Exercice 2021-22 Projections	Exercice 2022-23 Projections	Exercice 2023-24 Projections	Exercice 2024-25 Projections
Actif								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7,216	5,816	7,416	6,816	5,416	3,816	3,216	3,016
Investissements	4,230	4,230	4,230	4,230	4,230	4,230	4,230	4,230
Créances et autres éléments d'actif à court terme	1,097	1,097	1,097	1,097	1,097	1,097	1,097	1,097
Collections	1	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations utilisées								
Terrains	4,979	4,979	4,979	4,979	4,979	4,979	4,979	4,979
Édifice	294,880	295,619	295,603	296,233	296,893	297,816	298,576	299,020
Matériel et mobilier	14,199	14,599	15,401	16,273	17,005	18,282	19,039	20,741
Expositions	50,537	52,919	51,497	52,402	54,025	55,628	57,145	57,861
Amortissement cumulé	(73,986)	(88,386)	(88,986)	(103,986)	(118,986)	(133,986)	(148,986)	(163,986)
Immobilisations en construction	612	687	762	762	762	762	762	762
Total de l'actif	303,765	291,561	292,000	278,807	265,422	252,625	240,059	227,721
Passif et avoir du Canada								
Créditeurs et autres dettes à court terme	3,133	3,133	3,133	3,133	3,133	3,133	3,133	3,133
Revenus reportés	83	83	83	83	83	83	83	83
Apports reportés (Note 1)	4,708	3,308	4,708	4,108	2,708	1,108	508	308
Apports reportés afférents aux immobilisations	286,242	275,438	274,277	261,684	249,699	238,502	226,536	214,398
Actif net								
Sans restriction	4,620	4,620	4,820	4,820	4,820	4,820	4,820	4,820

	Exercice 2018-2019 Résultats réels	Exercice 2019-2020 Budget	Exercice 2019-20 Projections	Exercice 2020-21 Projections	Exercice 2021-22 Projections	Exercice 2022-23 Projections	Exercice 2023-24 Projections	Exercice 2024-25 Projections
Investi dans des immobilisations	4,979	4,979	4,979	4,979	4,979	4,979	4,979	4,979
Total du passif et de l'avoir du Canada	303,765	291,561	292,000	278,807	265,422	252,625	240,059	227,721

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 généralement 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 2019 à 2025 (en milliers de dollars)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2018-2019 Résultats réels	Exercice 2019-2020 Budget	Exercice 2019-20 Projections	Exercice 2020-21 Projections	Exercice 2021-22 Projections	Exercice 2022-23 Projections	Exercice 2023-24 Projections	Exercice 2024-25 Projections
Crédits parlementaires								
Crédits parlementaires	25,300	26,900	26,900	25,500	24,700	24,700	24,700	24,700
Montants utilisés pour l'achat d'immobilisations amortissables	(3,000)	(3,600)	(3,000)	(2,900)	(9,500)	(8,800)	(3,000)	(2,900)
Montants affectés à l'acquisition d'immobilisations (reportés)	200	1,400	0	600	1,400	1,600	600	200
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations, montants affectés utilisés dans l'exercice considéré	7,700	7,400	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700
	30,200	32,100	31,600	30,900	24,300	25,200	30,000	29,700
Apports								
Comptabilisation des apports des exercices antérieurs	7,200	7,000	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300
Apports ou nouveaux produits	600	400	400	2,400	9,100	8,200	3,100	3,800
Commandites de programmes et subventions	0	0	0	0	0	0	0	0
	7,800	7,400	7,700	9,700	16,400	15,500	10,400	11,100
Produits de la Société								
Recettes d'exploitation et autres revenus	3,700	3,800	3,700	3,900	4,300	4,900	6,100	6,400
Revenus totaux	41,700	43,300	43,000	44,500	45,000	45,600	46,500	47,200
Dépenses								
Contenu du Musée, programmation et mobilisation	13,800	15,700	15,200	16,100	16,400	16,600	17,100	17,600
Locaux – avant PERI et amortissement	4,600	5,100	4,900	5,200	5,300	5,400	5,600	5,700
Amortissement	14,800	14,400	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
PERI - annuels	2,700	2,900	2,700	2,800	2,900	3,000	3,100	3,100
Services internes	5,400	5,200	5,000	5,400	5,400	5,600	5,700	5,800
Dépenses totales	41,300	43,300	42,800	44,500	45,000	45,600	46,500	47,200
Excédent des (charges sur les produits)	400	0	200	0	0	0	0	0

5.7 État des flux de trésorerie pro forma

Exercices se terminant le 31 mars 2019 à 2025 (en milliers de dollars)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2018-2019 Résultats réels	Exercice 2019-2020 Budget	Exercice 2019-20 Projections	Exercice 2020-21 Projections	Exercice 2021-22 Projections	Exercice 2022-23 Projections	Exercice 2023-24 Projections	Exercice 2024-25 Projections
Activités de fonctionnement								
Rentrées de fonds – crédits parlementaires	23,886	23,300	23,900	22,600	15,200	15,900	21,700	21,800
Rentrées de fonds – clients	3,297	3,800	3,700	3,900	4,300	4,900	6,100	6,400
Rentrées de fonds – apports et commandites	257	0	0	0	0	0	0	0
Sorties de fonds – employés et fournisseurs (Note 1)	(27,757)	(28,900)	(27,800)	(29,500)	(30,000)	(30,600)	(31,500)	(32,200)
Produits divers	159	0	0	0	0	0	0	0
	(158)	(1,800)	(200)	(3,000)	(10,500)	(9,800)	(3,700)	(4,000)
Activités d'investissement en immobilisations								
Acquisition d'actifs en construction	(3,711)	(3,596)	(3,035)	(2,907)	(9,515)	(8,803)	(3,034)	(2,862)
	(3,711)	(3,596)	(3,035)	(2,907)	(9,515)	(8,803)	(3,034)	(2,862)
Activités d'investissement								
Produit de la cession (acquisition) de placements	(1,109)	0	0	0	0	0	0	0
	(1,109)	0	0	0	0	0	0	0
Activités de financement								
Crédits parlementaires utilisés pour des activités d'investissement en immobilisations	1,450	3,596	3,035	2,907	9,515	8,803	3,034	2,862
Apports affectés provenant des non- propriétaires et produits financiers connexes	588	400	400	2,400	9,100	8,200	3,100	3,800
	2,038	3,996	3,435	5,307	18,615	17,003	6,134	6,662
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(2,940)	(1,400)	200	(600)	(1,400)	(1,600)	(600)	(200)

	Exercice 2018-2019 Résultats réels	Exercice 2019-2020 Budget	Exercice 2019-20 Projections	Exercice 2020-21 Projections	Exercice 2021-22 Projections	Exercice 2022-23 Projections	Exercice 2023-24 Projections	Exercice 2024-25 Projections
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice								
Trésorerie pour le fonctionnement	10,156	7,216	7,216	7,416	6,816	5,416	3,816	3,216
Compte de dépôt des retenues	0	0	0	0	0	0	0	0
	10,156	7,216	7,216	7,416	6,816	5,416	3,816	3,216
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice								
Trésorerie pour le fonctionnement	7,216	5,816	7,416	6,816	5,416	3,816	3,216	3,016
Compte de dépôt des retenues	0	0	0	0	0	0	0	0
	7,216	5,816	7,416	6,816	5,416	3,816	3,216	3,016

Note 1:

- Les sorties de fonds représentent des 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 2019 à 2025 (en milliers de dollars)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2018-2019	Exercice 2019-2020	Exercice 2019-20	Exercice 2020-21	Exercice 2021-22	Exercice 2022-23	Exercice 2023-24	Exercice 2024-25
	Résultats réels	Budget	Projections	Projections	Projections	Projections	Projections	Projections
Dépenses en immobilisations projetées								
Centre d'apprentissage numérique (Note 1)	0	75	150	500	6,500	5,000	0	0
Expositions itinérantes	583	100	219	173	1,236	781	692	126
Infrastructure des TI	1,466	0	750	0	500	500	500	900
Équipement informatique – utilisateurs finaux	128	100	159	100	125	125	150	150
Sécurité informatique	42	100	170	100	100	100	100	100
Renouvellement/ remplacement de logiciels	495	200	123	500	0	500	0	500
Matériel des expositions numériques	59	2,057	720	57	57	557	660	460
Renouvellement des galeries	0	0	0	50	100	50	0	0
Renouvellement des expositions principales	62	190	0	625	230	215	165	130
				Inclus dans expos principales				
Production de films	18	35	21		0	0	0	0
Gestion des actifs numériques	0	0	0	172	7	52	7	52
Projets d'installations	116	739	723	630	660	923	760	444
Fonds d'urgence	0	0	0	0	0	0	0	0
Coût total en immobilisations	2,969	3,596	3,035	2,907	9,515	8,803	3,034	2,862
Financé par								
Budget annuel de fonctionnement	883	93	874	974	1,384	1,701	2,358	2,662
Budget de 2016	386	2,203	603	751	0	0	0	0
Nouveaux fonds - Centre d'apprentissage numérique	0	0	0	500	6,500	5,000	0	0
Nouveaux fonds - Fonds Purge LGBT	0	0	0	82	231	502	76	0
Crédits reportés	1,700	1,300	1,558	600	1,400	1,600	600	200
Total des sources	2,969	3,596	3,035	2,907	9,515	8,803	3,034	2,862

Note 1:

- L'aménagement du Centre d'apprentissage numérique n'était pas compris dans le budget d'immobilisations initial.
- Le budget d'immobilisations pour 2020-2021 comprend les coûts prévus pour poursuivre la phase de développement de la conception afin que le projet soit « prêt à construire ».
- Si le financement n'est pas assuré, une partie de l'actif net non affecté du Musée pourrait être utilisée pour couvrir le montant prévu au budget de 2020-2021.
- La poursuite du développement dépend de l'obtention de financement.

5.9 État des changements à l'actif net pro forma

Exercices se terminant le 31 mars 2019 à 2025 (en milliers de dollars)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2018-2019 Résultats réels	Exercice 2019- 2020 Budget	Exercice 2019-20 Projections	Exercice 2020-21 Projections	Exercice 2021-22 Projections	Exercice 2022-23 Projections	Exercice 2023-24 Projections	Exercice 2024-25 Projections
Actif net au début de l'exercice	9,168	9,599	9,599	9,799	9,799	9,799	9,799	9,799
Excédent des revenus sur les dépenses	431	0	200	0	0	0	0	0
Variation nette des pertes d'évaluation accumulées	0	0	0	0	0	0	0	0
Actif net à la fin de l'exercice	9,599	9,599	9,799	9,799	9,799	9,799	9,799	9,799

Annexe 1 : Impacts De La Pandémie de COVID-19

La présente annexe, préparée en octobre 2020, vise à donner un aperçu général des impacts perçus de la pandémie de COVID-19 sur les activités du Musée. En outre, elle présente un résumé des actions entreprises par le MCDP pour atténuer ces impacts. Il est entendu que les informations fournies dans cette annexe constituent un aperçu des impacts prévus et des mesures pour la période du 1^{er} avril 2020 au 31 mars 2021 et sont donc susceptibles de changer au fur et à mesure de l'évolution de la situation.

1.0 Impacts

a) Activités

Le 13 mars 2020, en raison des risques de santé publique associés à la pandémie de COVID-19, le MCDP et tous les musées nationaux du Canada ont pris la décision de fermer leurs portes au public et à tous les autres groupes.

Le Musée a rouvert ses portes au public le 17 juin 2020 avec d'importantes adaptations, notamment la fermeture de toutes les expositions tactiles interactives, y compris les écrans tactiles, conformément aux directives la Province du Manitoba. L'impact de COVID devrait toutefois persister pendant un certain temps en raison des changements dans les habitudes de fréquentation. Il faudra du temps pour revenir aux niveaux précédents, ce qui aura un impact considérable sur les visites et les revenus puisque près de 70 % des visites payées au MCDP provenaient de personnes situées à l'extérieur de Winnipeg. Même si le Musée est ouvert, les chiffres liés à la fréquentation et aux revenus ne reviendront pas facilement à leurs niveaux antérieurs.

En raison de la réduction prévue du nombre de visites, le Musée a décidé de réduire ses heures d'ouverture à cinq jours par semaine, du mardi au samedi, au lieu des six jours habituels par semaine (sept jours en été) et de supprimer les activités en soirée... On s'attend à ce que les heures d'ouverture modifiées soient maintenues pour le reste de l'exercice financier et seront réévaluées en fonction des visites.

La fermeture du Musée, puis sa réouverture avec des heures réduites, ainsi que les restrictions actuelles sur les rassemblements publics et les déplacements, ont une incidence considérable sur toutes les activités du Musée, dont les entrées et les visites, les ventes d'adhésions, la location des salles et le service de traiteur, l'exploitation du restaurant, les ventes de la Boutique, les programmes publics et éducatifs, et les expositions itinérantes.

Sans aucune visite sur place ou hors site, le MCDP a mis l'accent sur la participation en ligne par le biais de visites virtuelles et de médias sociaux. Le Musée n'a pas facturé ces services en ligne pendant la fermeture. Cependant, ce travail pourrait ouvrir la voie à de futures possibilités de revenus.

Bien qu'elle ne soit pas liée au COVID, la reprise des activités pendant la période de pandémie a également été compliquée par la révélation, en juin 2020, d'expériences de racisme et d'oppression systémiques au sein de la société, la démission consécutive de son PDG et la nomination d'une nouvelle dirigeante.

Cela a incité le Conseil d'administration à entreprendre un examen indépendant des pratiques, des politiques et de la culture du lieu de travail du Musée, et à former un Comité pour la diversité et l'inclusion. Le Conseil d'administration a chargé ce comité de tenir le Musée responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan d'action visant à garantir que le Musée est accueillant et inclusif pour tout le monde. Le processus d'intégration des pratiques antiracistes et anti-oppressives dans tous les domaines d'activité du Musée est essentiel pour commencer à rétablir la confiance et les relations avec le personnel, les parties prenantes et le public. Le temps et les coûts supplémentaires nécessaires pour intégrer ces pratiques et pour rétablir la confiance du personnel et des parties prenantes ont une incidence sur les projets prévus pour 2020-2021 et les années suivantes. Le Musée est profondément engagé dans ce processus et accueille favorablement l'examen public et le devoir de rendre des comptes pour s'assurer qu'il apporte les changements nécessaires.

Note postérieure :

Le Musée a de nouveau été fermé au public le 31 octobre 2020 et a rouvert ses portes le 23 février 2021. Toutes les activités et tous les services continuent d'être perturbés.

b) Services

Étant donné l'incertitude quant à la durée de la fermeture et l'impact potentiel continu de la COVID sur les opérations, le Musée a passé en revue tous les programmes et services prévus pour 2020-2021.

Les prévisions de fréquentation sur place pour 2020-2021 ont été révisées à 36 800, alors que les prévisions initiales pour 2020-2021 étaient de 327 300 personnes.

Visites en ligne :

Après la fermeture du Musée en raison de la COVID-19, il a été déterminé que l'objectif pour 2020-2021 de 605 000 visites en ligne serait retenu.

L'équipe numérique s'est immédiatement concentrée sur la culture d'un dialogue et d'un contenu significatifs sur les plateformes numériques et sur l'augmentation des possibilités pour les internautes d'explorer le Musée depuis leur domicile. Deux visites virtuelles pour le grand public et quatre visites pour les élèves des niveaux intermédiaire et secondaire ont été développées et publiées. On a adapté les formulaires de réservation en ligne pour les visites virtuelles. Alors que les visites de pages Web riches en contenu ont augmenté, la consultation des pages opérationnelles, telles que les heures d'ouverture, a diminué.

Expositions :

En raison de la fermeture du Musée, des autres impacts de la COVID et des problèmes de réputation que connaît le Musée à la suite des révélations de racisme et de discrimination systémiques, certains projets d'exposition ont été reportés, de nouveaux projets se sont ajoutés et certains projets se poursuivront comme prévu.

Les programmes publics continueront à mettre l'accent sur l'expansion des visites virtuelles pour le grand public, ainsi que sur l'utilisation de présentations dans les galeries et d'une programmation adaptée plutôt que sur les visites de groupe où la distanciation physique est plus difficile.

Programmes éducatifs :

On ne s'attend pas à ce que les groupes scolaires reviennent au Musée de manière significative pendant l'année scolaire 2020-2021. On développera toutefois des offres supplémentaires de visites virtuelles. De plus, on entreprendra un examen des programmes éducatifs en réponse aux préoccupations liées à la diversité, à l'inclusion, à la lutte contre le racisme et l'oppression.

Rayonnement numérique :

Grâce à l'Initiative de dialogue numérique commencée en 2016, le Musée était bien placé pour passer à la programmation numérique lorsqu'il a dû fermé ses portes en mars.

c) Travail

Le personnel a reçu la directive de travailler à domicile à partir du 17 mars 2020. Seuls les services essentiels sur place, notamment la sécurité et la gestion de l'édifice, ont été maintenus dans le bâtiment. Les services de sécurité et de nettoyage sous contrat ont été réduits.

d) Finances

	2020-2021 Pré- COVID-19	2020- 2021 COVID-19	2020-2021 Impact
<i>(en milliers de dollars)</i>			
Revenus			
Crédits parlementaires	25 500	25 500	0
Crédits statutaires	0	2 200	2 200
Montants utilisés pour le capital	(2 900)	(1 900)	1 000
Montants reportés utilisés	600	600	0
Recettes d'exploitation	3 700	500	(3 200)
Autres revenus	200	0	(200)
Apports	700	200	(500)
Apports de la Fondation	1 700	400	(1 300)
Total	29 500	27 500	(2 000)
Charges			
Contenu, programmes et mobilisation du Musée	16 100	14 600	(1 500)
Installations, y compris les PERI	8 000	7 500	(500)
Services internes	5 400	5 400	0
Total	29 500	27 500	(2 000)
Excédent des produits sur les charges	0	0	0

Recettes d'exploitation – On s'attend que les recettes d'exploitation diminuent de 3,2 millions de dollars, passant du budget initial de 3,7 millions de dollars pour 2020-2021 à 0,5 million de dollars en raison de la baisse prévue des visites, des ventes de la Boutiques et des locations de salles.

Montants utilisés pour les immobilisations – Les projets d'immobilisations non urgents et les projets d'actualisation des expositions principales ont été reportés afin de garantir que tous les fonds disponibles en 2020-2021 puissent être utilisés pour garder le Musée ouvert et en activité. Le budget d'immobilisations restant de 1,9 million de dollars comprend des projets de remplacement du matériel et des logiciels pour les expositions numériques, dans le cadre de leur cycle de vie, financés par le budget fédéral de 2016, la poursuite du développement du Centre d'apprentissage numérique, ainsi que du matériel informatique supplémentaire pour les utilisatrices et utilisateurs finaux et des travaux préliminaires d'actualisation des galeries, rendus possibles par des fonds de secours.

Charges – Le budget de fonctionnement a été réduit de 29,5 millions de dollars à 27,5 millions de dollars.

2.0 Actions

a) Fonds de secours reçus

En juillet 2020, le Musée a été informé qu'il recevrait 2,2 millions de dollars en fonds de secours COVID pour l'aider à compenser la baisse prévue des recettes d'exploitation et des apports des Amis du MCDP. Les fonds de secours COVID sont utilisés pour les ressources humaines, les programmes et services, et les projets d'immobilisations, y compris la formation, l'éducation et d'autres travaux nécessaires pour répondre aux préoccupations soulevées concernant le racisme et l'oppression systémiques.

b) Mesures de relance anticipées

Le Musée présente actuellement deux expositions itinérantes – *Mandela : Lutte pour la liberté* et la reproduction de la *Couverture des témoins*. Il a également quelques expositions précédentes en réserve. Le Musée examinera comment ces expositions pourraient être utilisées pour aider d'autres musées et institutions culturelles à se remettre de la pandémie.

Les visites guidées virtuelles du Musée permettent à de nombreuses organisations de découvrir le Musée sans les coûts et les difficultés actuelles d'un voyage à Winnipeg. Les possibilités numériques permettent au Musée d'étendre sa portée et de remplir son mandat national. Le développement continu des possibilités numériques (visites guidées virtuelles, mises à jour des programmes éducatifs, la *Couverture des témoins* en ligne) est une partie importante des plans du Musée pour 2020-2021.

Une fois terminé, le Centre d'apprentissage numérique améliorera considérablement la capacité du MCDP à faire participer les gens de partout au Canada et dans le monde entier par voie numérique – ce qui est important dans un monde post-COVID. Ce projet répond également à la priorité d'écologisation des opérations gouvernementales. Le budget de cette année prévoit le développement de la conception de Centre, ce qui permettra au projet d'être encore plus près de l'étape de la construction lorsque des fonds supplémentaires seront obtenus.