

MUSÉE CANADIEN POUR LES DROITS DE LA PERSONNE



Photo : Aaron Cohen

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE DE 2016-2017 À 2020-2021 ET DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS DE 2016-2017



CANADIAN MUSEUM FOR
HUMAN RIGHTS
MUSÉE CANADIEN POUR LES
DROITS DE LA PERSONNE

Canada

1.0 Résumé

Profil de la Société :

Le 20 septembre 2014, les Canadiens et les Canadiennes se sont rassemblés à Winnipeg pour l'ouverture des portes d'un musée à nul autre pareil.

L'inauguration du Musée canadien pour les droits de la personne est un événement qu'on ne voit qu'une fois dans une génération : l'achèvement d'un centre purement canadien voué à l'éducation et au dialogue au sujet des droits de la personne où les gens trouveraient l'inspiration nécessaire pour agir concrètement afin d'améliorer la vie des autres. Comme l'ont mentionné les dignitaires le jour de l'inauguration du Musée, le nouveau musée national du Canada symbolisera les plus hauts idéaux de notre nation, tout en rendant hommage aux innombrables contributions des Canadiens et des Canadiennes aux libertés fondamentales et aux droits démocratiques, tant au pays qu'à l'étranger.

L'aventure de la création du Musée canadien pour les droits de la personne a été une entreprise de nature bien canadienne. Plus de 8 000 donatrices et donateurs privés ont uni leurs efforts pour un but unique, pour ce qui allait devenir la campagne de financement privée la plus réussie de son genre pour des établissements culturels au Canada. À ces généreux donateurs et donatrices se sont joints des élus des trois ordres de gouvernement, qui ont soutenu la vision d'un musée national des droits de la personne, abstraction faite de toute affiliation politique. De fait, il y a eu un vote unanime à la Chambre des communes pour entériner le MCDP dans une loi fédérale en vertu de la *Loi sur les musées*.

Depuis l'ouverture du Musée canadien pour les droits de la personne, des gens provenant de plus de 40 pays sont venus à Winnipeg pour se laisser émouvoir et inspirer par une expérience muséale immersive, novatrice et interactive unique au monde. Au cours de sa première année d'activité, le Musée a accueilli plus de 346 000 visiteurs et visiteuses. Les revenus obtenus, alimentés par le grand intérêt pour la location des salles à l'occasion de conférences, d'exposés et d'autres événements, ont dépassé les projections pour la première année d'exploitation. Les programmes éducatifs à l'intention des jeunes et des groupes scolaires ont tous fait salle comble.

Plus important encore, une grande majorité des visiteurs et des visiteuses ont déclaré, dans un sondage réalisé tout au long de la première année d'activité du Musée, que leur visite au Musée avait été informative, accessible, inspirante et pertinente. Les gens ont aussi indiqué qu'ils reviendraient probablement au Musée sous peu, et qu'ils allaient selon toute vraisemblance en recommander la visite à d'autres personnes. Dans le dernier sondage, 97 % des gens déclarent être satisfaits ou très satisfaits de leur expérience au Musée, et 92 % déclarent

que la visite du Musée les a inspirés. Le Musée continue de réaliser des sondages sur la satisfaction des visiteurs et des visiteuses, ce qui fait partie de son engagement à mesurer l'impact et la réussite de ses activités et contribuera à son amélioration continue.

Par ailleurs, le Musée a été récipiendaire de 27 prix locaux, nationaux et internationaux qui reconnaît son innovation dans l'emploi de médias numériques, son accessibilité, ses expositions interactives, sa conception, son ingénierie, ses courts métrages et ses documentaires, sa planification des effectifs et sa gestion du talent, sa qualité d'employeur exceptionnel et d'employeur d'immigrants, et sa qualité de nouvelle destination et attraction touristique. Le magazine *Travel + Leisure* de New York a qualifié le Musée de l'une des « cinq attractions parmi les plus en vogue au monde ». Le Musée a aussi fait en sorte que Winnipeg soit nommée l'une des 20 destinations incontournables du monde par le magazine *National Geographic Traveler*, une publication touristique consultée par des millions de personnes.

Buts stratégiques

Le Conseil d'administration a adopté des buts en fonction de cinq piliers afin de guider les activités du Musée pendant ses cinq premières années de fonctionnement.

Nos buts

- | | |
|--|---|
| Expérience de visite : | Être l'un des musées les plus fréquentés au Canada, qui offre des expériences éducationnelles et inspirantes fondées sur les droits de la personne, entre autres au moyen de possibilités virtuelles. |
| Infrastructure : | Terminer et maintenir notre édifice de classe mondiale, ses expositions, ses galeries et autres actifs pour maximiser l'expérience muséale et la portée du Musée auprès des visiteurs et visiteuses. |
| Relations avec les intervenants | Favoriser des relations saines et dynamiques avec nos intervenants, nos intervenantes et nos partenaires qui font progresser le mandat et les priorités stratégiques du MCDP. |
| Viabilité financière : | Obtenir un financement stable, diversifié et à long terme, et atteindre la stabilité financière. |

Nos gens

Créer un milieu de travail où les gens sont engagés, productifs et responsabilisés en vue d'atteindre et de dépasser les attentes.

Principales considérations pour l'exercice 2016 -2017 et les exercices ultérieurs

Le Conseil d'administration et la haute direction du Musée canadien des droits de la personne (le Musée) se sont engagés à mettre à profit les grandes réussites du Musée. L'une des caractéristiques distinctives du Musée est sa capacité à inspirer les générations futures et à changer la vie des gens.

Les résultats obtenus au cours de l'année inaugurale du Musée démontrent que le soutien indéfectible du gouvernement fédéral à son endroit procurera des avantages importants et tangibles non seulement aux visiteurs et aux visiteuses, mais à l'ensemble du pays et du monde.

Sous la gouverne du Conseil d'administration et du président-directeur général, le Musée aspire à poursuivre sa lancée sur la voie de l'innovation, réalisant des « premières » dans le monde et se tournant vers de nouveaux domaines pour mieux réaliser son mandat. Le personnel et le Conseil d'administration cherchent constamment à repousser les limites du Musée afin de l'aider à réaliser pleinement son mandat au cours de la période de planification grâce aux priorités suivantes :

- **Étendre l'offre de services et de programmes aux régions éloignées et sur le Web** afin de mieux remplir le volet de son mandat qui est de rejoindre les citoyens et les citoyennes – surtout les jeunes – dans toutes les régions du Canada; à cette fin, il doit élargir son offre de services mobiles, par des applications et en ligne, et offrir de nouvelles possibilités d'éducation et dialogue sur les droits de la personne à des publics qui ne peuvent visiter le Musée en personne. Les initiatives à long terme comprennent l'utilisation d'outils numériques pour offrir des expériences plus personnalisées et permettre aux étudiants, aux étudiantes et aux élèves de partager de leurs expériences et d'interagir avec des jeunes d'ailleurs au Canada et dans le reste du monde.
- **Lancer un programme d'expositions itinérantes** en réalisant des expositions itinérantes portant la marque du MCDP qui permettent aux Canadiens et aux Canadiennes de vivre une expérience muséale dans leur propre collectivité. Le Musée cherche à renforcer la réputation du Canada chez nous et à l'étranger en créant des partenariats avec des musées nationaux et internationaux, des galeries et des universités et en faisant connaître au reste du monde des histoires de notre pays qui a été façonné par notre vaste diversité.

- **Continuer à présenter des expositions temporaires prêtées par d'autres institutions** et les aligner sur le mandat du Musée, tout en veillant au respect constant des normes reconnues et primées du Musée en matière d'inclusion et d'engagement.
- **Élargir la portée du programme national de stages d'études** – Ce projet pilote, qui est la pierre angulaire du plan d'entreprise initial, sera progressivement offert sur place et en ligne et couvrira une partie des frais de déplacement des étudiants et des étudiantes qui viendront de partout au Canada visiter le Musée en personne.
- **Continuer à nourrir une culture d'innovation en matière de droits de la personne** pour réaliser d'autres « premières », comme les normes du Musée relatives à la conception inclusive, qui sont aujourd'hui suivies par les établissements culturels du monde entier.
- **Consolider les liens officiels et informels avec la communauté nationale et internationale** afin de continuer à accueillir des conférenciers, des conférencières, des universitaires et des dignitaires de haut calibre qui l'aident à s'acquitter de son mandat, tout en apportant des avantages économiques à Winnipeg, au Manitoba et au Canada et en contribuant à leur renommée.
- **Développer de nouvelles ressources éducatives pertinentes à l'échelon national** à l'intention des éducateurs, des éducatrices et des élèves de toutes les régions du Canada, en s'appuyant sur le succès d'initiatives comme la Trousse canadienne sur les droits de la personne, conçue par le Musée.

En tant que premier musée de l'ère numérique et dont le contenu ne se compose pas seulement d'objets et d'artéfacts, mais d'octets et de données, le Musée canadien pour les droits de la personne a l'obligation particulière de veiller à ce que son infrastructure informatique suive l'évolution des technologies.

L'infrastructure des TI du Musée et son système maison de gestion du contenu (ECMS) constituent l'épine dorsale de tout le contenu des expositions; il est essentiel de les entretenir et de les renouveler pour que le Musée puisse conserver et accroître son taux de fréquentation en offrant une expérience contemporaine et une raison imparable de revenir au Musée pour les années à venir.

Table des matières

1.0	MANDAT	7
1.1	<i>Mandat et principes directeurs</i>	
1.2	<i>Liens avec les priorités du gouvernement</i>	
2.0	PROFIL DE LA SOCIÉTÉ	10
2.1	<i>Lois applicables</i>	
2.2	<i>Structure de gouvernance</i>	
2.3	<i>Architecture d'alignement des programmes</i>	
2.4	<i>Dépenses par programme</i>	
3.0	ENJEUX STRATÉGIQUES	13
3.1	<i>Survol de l'environnement</i>	
3.2	<i>Réalisations en 2015-2016</i>	
4.0	BUTS, STRATÉGIES ET MESURES DE RENDEMENT	17
4.1	<i>Domaine de résultat clé n° 1 : Expérience de visite</i>	
4.2	<i>Domaine de résultat clé n° 2 : Infrastructure</i>	
4.3	<i>Domaine de résultat clé n° 3 : Relations avec les intervenants</i>	
4.4	<i>Domaine de résultat clé n° 4 : Viabilité financière</i>	
4.5	<i>Domaine de résultat clé n° 5 : Nos gens</i>	
5.0	ÉTATS FINANCIERS	32
5.1	<i>Aperçu financier</i>	
5.2	<i>Hypothèses de planification financière et projections</i>	
5.3	<i>Budget de fonctionnement 2016-2017</i>	
5.4	<i>Budget d'immobilisations 2016-2017</i>	
5.5	<i>Principaux projets d'immobilisations non financés</i>	
5.6	<i>États financiers pro forma</i>	

1.0 Mandat

1.1 Mandat et principes directeurs

Le mandat du Musée canadien pour les droits de la personne (MCDP), tel que décrit dans la *Loi sur les musées*, se lit ainsi :

« 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 une rencontre inspirante 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 Musée vise à refléter et à célébrer le riche patrimoine du Canada en matière de droits de la personne et à construire sur cet héritage, tout en devenant une destination reconnue internationalement pour son architecture emblématique et son expérience de visite unique au monde. Le MCDP incarne l'engagement des Canadiens et des Canadiennes à l'égard des libertés fondamentales et des droits démocratiques.

Le mandat, l'énoncé de mission et la vision du Musée s'articulent autour des cinq principes directeurs suivants :

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

Le Musée veut faire saisir toute l'importance des libertés fondamentales et des droits démocratiques, 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 s'engage à offrir une expérience de visite sans pareille dans le monde.

Célébrer l'engagement du Canada à l'égard des droits de la personne

Les citoyens et citoyennes du Canada sont les héritiers de droits et de responsabilités inhérents, codifiés au fil du temps dans des traités, des politiques, des lois et des déclarations. Le MCDP offre un lieu sûr et passionnant où cultiver le respect, la gratitude, la compréhension et l'amélioration continue pour ces droits qui nous ont été légués. Le Musée donne aux visiteurs et visiteuses la possibilité d'explorer l'évolution mondiale des concepts entourant les droits de la personne et le rôle important qu'y joue le Canada.

Rencontres extraordinaires entre architecture et droits de la personne

Le MCDP est judicieusement situé au confluent de deux rivières, un lieu historique qui, depuis plus de six mille ans, est un important lieu de rencontre et point de départ pour ceux et celles qui entreprennent de nouveaux voyages. Le Musée honore cette tradition en invitant les visiteurs et visiteuses à entreprendre leur propre périple dans le monde des droits de la personne, et ce, dans un édifice marquant dont l'architecture symbolise l'évolution des droits de la personne.

Contenu dynamique et accessible sur les droits de la personne

Le Musée vise à offrir une expérience immersive, interactive et mémorable aux visiteurs et visiteuses de tous horizons et de tout âge, quelle que soit leur capacité. Les gens qui y viennent pourront profiter d'une expérience muséale réinventée reposant sur une approche conceptuelle qui fixe de nouvelles normes canadiennes et internationales en matière d'inclusion et d'accessibilité universelle.

Ressource fiable pour l'apprentissage des droits de la personne

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. Le Musée se veut une source internationale de confiance 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.

1.2 Liens avec les priorités du gouvernement

À titre de musée national, le MCDP est membre du portefeuille de Patrimoine canadien et par conséquent contribue activement à la réalisation des objectifs de la politique du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la culture et au patrimoine du Canada, et à une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale.

Au cours de l'exercice financier de 2016-2017, le MCDP continuera à appuyer l'initiative En route vers 2017 du gouvernement du Canada visant à , marquer le 150^e anniversaire de la Confédération, et à y contribuer. En particulier, le MCDP élaborera des activités et des programmes liés à l'anniversaire du droit de vote pour les femmes en 2016 et au 50^e anniversaire des Jeux d'été du Canada en 2017. Le Musée commencera aussi à planifier sa première exposition itinérante, qu'on prévoit lancer en 2018. En travaillant avec d'autres musées nationaux et d'autres collaborateurs, le MCDP encouragera l'exploration des libertés

fondamentales et des droits démocratiques, les traditions du Canada en matière des droits de la personne et le rôle de ces traditions dans l'établissement de l'identité canadienne.

Certaines des histoires que nous présentons représentent notre croissance comme nation, et d'autres, le cheminement qu'il nous reste à faire. Au cours des dernières années, d'importantes discussions ont lieu partout au pays au sujet de l'héritage dévastateur des pensionnats indiens. Le Musée contient nombre d'expositions qui présentent l'histoire des pensionnats. La Commission de vérité et réconciliation (CVR) a lancé un appel à tous et à toutes, y compris au Musée canadien pour les droits de la personne, pour qu'ils fassent leur part dans la réconciliation. Nous reconnaissons que la réconciliation est un long processus. Dans son rapport sommaire, la CVR a demandé au Musée de représenter « ... l'histoire des pensionnats et des peuples autochtones d'une façon qui invite des perspectives multiples, parfois contradictoires, et favorise en fin de compte l'empathie, le respect mutuel et un désir de réconciliation enracinée dans la justice. » Le Musée va continuer à écouter, à apprendre et à collaborer afin de faire une contribution signifiante envers la réconciliation. Nous sommes résolus à participer au processus. Comme l'a dit le juge Murray Sinclair, nous devons nous efforcer de devenir une société qui défend les droits de la personne, la vérité et la tolérance, en faisant face à cet épisode pénible de notre histoire, plutôt que nous en détourner.

2.0 Profil de la Société

2.1 Lois applicables

Le Musée canadien pour les droits de la personne est une société d'État créée en 2008 par un amendement à la *Loi sur les musées*.

En plus de la *Loi sur les musées*, le MCDP est également régi par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Il est également conforme à d'autres lois, y compris la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, la *Loi sur les langues officielles* et le *Code canadien du travail*.

2.2 Structure de gouvernance

Le Conseil d'administration constitue l'organe de la Société qui est responsable de la gouvernance du Musée devant le Parlement, par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien. La *Loi sur les musées* prévoit un conseil composé d'un maximum de 11 membres, nommés par le ministre du Patrimoine canadien, avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le Conseil d'administration a la responsabilité principale de veiller à ce que le Musée remplisse son mandat et son rôle concernant les politiques publiques, que les ressources financières, humaines et en capitaux confiées à l'institution sont administrées dans les meilleurs intérêts du Musée, et que les questions stratégiques touchant les activités du Musée et ses affaires sont prises en considération de façon appropriée.

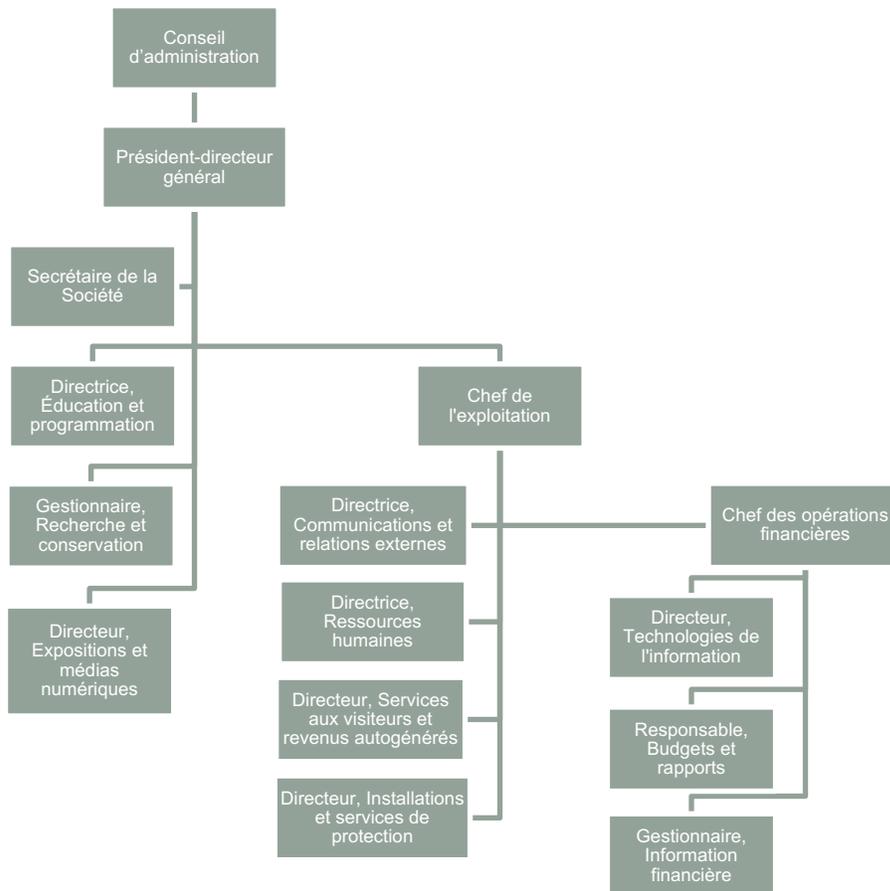
Le Conseil d'administration est chargé de l'élaboration des priorités stratégiques du Musée. Les priorités stratégiques pour la présente période planification figurent à la section 4.0.

Les travaux du Conseil d'administration sont soutenus par quatre comités : le Comité exécutif, le Comité de vérification, de finances et de risque, le Comité des ressources humaines et de la gouvernance, et le Comité des programmes du Musée.

La cinquième réunion publique annuelle a eu lieu au MCDP le 10 décembre 2015. La réunion comprenait un résumé des activités du Musée depuis son ouverture et a fourni aux membres du public l'occasion de poser des questions. Le président du Conseil d'administration et le président-directeur général ont tous deux prononcé des mots de bienvenue, puis il y a eu des témoignages de visiteurs et de visiteuses qui ont parlé de l'impact de leur expérience de visite au Musée.

Structure de gouvernance et de gestion

(en date de décembre 2015)



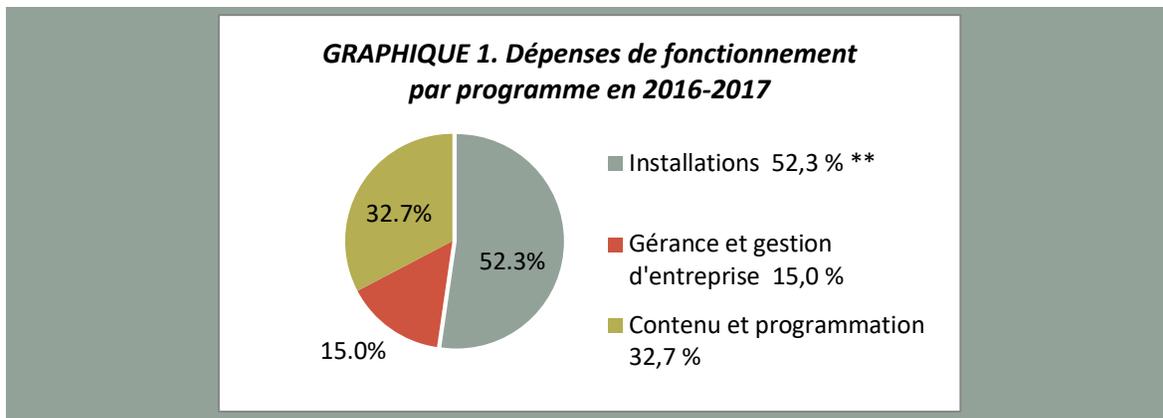
2.3 Architecture d'alignement des programmes

Les crédits parlementaires du Musée sont attribués selon l'architecture d'alignement des programmes comme suit :

1. Gérance et gestion d'entreprise :
 - Gouvernance d'entreprise
 - Administration
 - Revenus autogénérés
 - Marketing, communications et relations collaboratives
2. Installations :
 - Fonctionnement de l'édifice
 - Services de protection
 - Infrastructure des technologies de l'information
3. Contenu et programmation du Musée :
 - Expositions accessibles et intéressantes
 - Programmation éducative qui encourage la réflexion et le dialogue
 - Recherches et érudition solides et équilibrées
 - Rayonnement, mobilisation et service

2.4 Dépenses par programme

Le graphique 1 montre la répartition, par programme, du budget de fonctionnement du Musée pour 2016-2017 préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice, qui s'élève à 44 millions de dollars en dépenses par programme (y compris l'amortissement, les PERI annuels et les PILT rétroactifs, le cas échéant). Pour une description des dépenses dans chaque programme, voir la section 5.1.



** Les installations comprennent les PERI annuels de 2,7 millions de dollars et l'amortissement de 14,9 millions de dollars.

3.0 Enjeux stratégiques

3.1 Survol de l'environnement

Le MCDP doit être réactif, adaptatif et branché sur son environnement. Les tendances sociales et économiques ainsi que les réalités technologiques ont tous un impact potentiel sur les succès du Musée, et ce, à court comme à long terme.

Le tourisme : De nouvelles attractions de première importance comme l'expérience tout à fait unique qu'offre l'exposition Journey to Churchill au zoo de Winnipeg, le nouvel aéroport international, l'agrandissement du centre des congrès et l'arrivée de nouveaux détaillants aident à un milieu touristique intéressant et des possibilités considérables pour élargir la portée les efforts de marketing du MCDP au moyen de rapports collaboratifs et de promotion croisée. Le Musée reconnaît qu'il y a davantage de possibilités pour mieux travailler avec des organisations comme le Winnipeg Folk Festival et Folklorama, qui attire déjà de nombreuses personnes de l'extérieur de la ville et qui maintient leur intérêt. Sur le plan national, le Musée reconnaît qu'il faut saisir les occasions de faire connaître le MCDP comme une destination à voir et comme une partie essentielle de l'expérience culturelle canadienne.

Le milieu de l'éducation et de la programmation : La sensibilisation croissante du grand public aux droits de la personne, et l'intérêt et la mobilisation que suscitent ces droits sont une évidence au Canada et ailleurs, en particulier dans le système d'éducation. Des programmes et ressources accessibles pour les éducateurs et éducatrices qui appuient le contenu des cours de toutes les provinces et de tous les territoires sont très demandés et peuvent créer la possibilité d'obtenir de nouveaux types de revenus, de dons, de subventions et de commandites.

L'environnement économique : Nous assumons que la période quinquennale de planification continuera d'être une période de difficultés économiques. Le Musée est déterminé à gérer ses finances de manière responsable, à collaborer avec les autres musées nationaux, à assurer l'efficacité et l'efficience de ses activités et à miser sur des moyens novateurs de générer des revenus. Le Musée s'efforce aussi d'avoir un impact économique important pour Winnipeg, pour le Manitoba et pour le Canada en créant des emplois, en augmentant la fréquentation et le tourisme et en élevant l'offre de conférences et d'événements spéciaux.

Les changements démographiques : Le Musée est résolu à assurer la pleine accessibilité à tous les visiteurs et toutes les visiteuses en appliquant des normes qui respectent ou excèdent les normes internationales en la matière. Le MCDP s'efforce d'être pertinent à l'échelle nationale en engageant les

Canadiens et les Canadiennes de tous âges et de tous horizons, y compris ceux et celles qui ne fréquentent pas traditionnellement les musées ou les arts.

Nouveaux médias et technologies : Vu qu'il est le premier musée canadien construit à l'ère 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. Le Musée reconnaît le besoin continu de fournir des médias liés aux collections, de profiter des technologies pour créer des possibilités enrichissantes de dialogue, d'engager les visiteurs et visiteuses au moyen d'expositions interactives percutantes et pertinentes, de numériser les collections et de faciliter d'autres formes de mobilisation civique et sociale. Les nouveaux médias constituent également une occasion pour le Musée d'atteindre des publics potentiels du monde entier.

3.2 Réalisations en 2015-2016

Des progrès marquants ont été réalisés au cours de l'exercice 2015-2016, la première année complète de fonctionnement.

Le Musée s'attendait à accueillir 263 000 personnes en 2015-2016, mais ces prévisions ont été dépassées, puisque le Musée a accueilli plus de 346 000 personnes. Le Musée demeure un lieu recherché pour y tenir des événements spéciaux de toute envergure, et il a atteint ses cibles annuelles en matière de revenu combiné avec les commissions liées au restaurant et au service de traiteur et la location des salles.

L'aménagement de la galerie du niveau 1, destinée aux expositions temporaires, s'est terminé en juillet 2015 dans le respect de l'échéancier et du budget, grâce à des fonds provenant des Amis du Musée. En terminant cet espace réservé aux expositions temporaires, le MCDP a pu présenter des expositions itinérantes préparées par d'autres établissements, inciter les gens à se rendre pour une première fois au Musée et encourager les visites répétées au Musée.

Une exposition en deux volets a été inaugurée dans ce nouvel espace le 15 août 2015, attirant 11 600 personnes. Intitulée *Magna Carta – Loi, liberté et héritage*, il s'agit d'une exposition itinérante nationale qui souligne le 800^e anniversaire de la grande charte sur laquelle reposent les principes fondamentaux de la démocratie et des droits de la personne. Une exposition connexe créée par le MCDP, intitulée *La Magna Carta du Canada : Signification et interprétations*, présentait certains des documents fondateurs du Canada les plus importants et explorait leur lien avec les droits et libertés, y compris avec les droits des peuples autochtones.

L'exposition *Magna Carta* a été suivie de l'exposition *XOXO : Une exposition sur l'amour et le pardon – des éléments cruciaux pour les droits de la personne –* destinée aux familles et aux jeunes.

Dans la galerie du niveau 6, également destinée aux expositions temporaires, l'exposition inaugurale intitulée *Paix : L'exposition*, explorait les façons dont la population du Canada a défini, fait et préservé la paix au pays et ailleurs dans le monde. Il s'agissait d'une exposition prêtée au MCDP par le Musée canadien de la guerre. Elle a été remplacée par l'exposition *La Couverture des témoins*, portant sur les pensionnats indiens. *La Couverture des témoins* est une grande installation artistique qui se veut un hommage national aux enfants touchés par les pensionnats indiens. Une présentation multimédia et des éléments interactifs mis au point par le MCDP aident les visiteurs et les visiteuses à établir des liens personnels avec l'expérience muséale. Le Musée a aussi entrepris en 2015-2016 la restauration des expositions principales.

Le Musée a terminé son troisième sondage auprès des visiteurs et des visiteuses à l'été 2015 et les résultats sont excellents. En effet, 97% des gens déclarent être satisfaits ou très satisfaits de leur expérience au Musée, et 92 % déclarent que la visite du Musée les a inspirés. Le Musée travaille à dresser un solide plan d'évaluation, qui permettra de procéder à des évaluations continues pour jauger la satisfaction des visiteurs et des visiteuses au fil du temps.

Le Musée a mis à profit ses relations avec des partenaires du secteur du tourisme pour atteindre des marchés cibles au Canada (Saskatchewan, Alberta, Ontario et Québec), aux États-Unis (Dakota du Nord et Minnesota) et à l'étranger (Japon, Royaume-Uni, Allemagne et France).

Le Musée établit des coûts opérationnels de base et a évalué le cycle de vie des équipements des installations et de l'infrastructure des TI.

Le Musée a continué à offrir une série de huit programmes scolaires adaptés à divers groupes d'âge et basés sur les programmes d'études, offrant des programmes éducatifs pertinents, accessibles et inclusifs pour les élèves de la maternelle à la 12^e année. Des enseignants et enseignantes de tout le Canada continuent à utiliser la Trousse canadienne sur les droits de la personne, une ressource d'enseignement et d'apprentissage pour les élèves de la maternelle à la 12^e année du Canada élaborée en collaboration avec la Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants. Le Musée a lancé le projet pilote du Programme national de stages d'études, en collaboration avec des organisations qui financent le transport des élèves jusqu'à Winnipeg ou y contribuent d'une manière quelconque. On a ajouté la ressource Parler vrai au pouvoir Canada au site Web du Musée pour offrir une ressource d'enseignement supplémentaire.

Le Musée continue de miser sur son système intégré de gestion du contenu, le système numérique qui lui permet de partager ses éléments numériques sur de multiples plateformes. Grâce à ce système, le Musée pourra réaliser des

économies considérables à long terme, puisqu'il sera plus facile de mettre à jour et d'actualiser le contenu des expositions.

En 2015-2016, on a préparé et réalisé le premier sondage de mobilisation du personnel. Les résultats du sondage serviront à dresser des plans d'action détaillés afin d'améliorer constamment le facteur de mobilisation du personnel et d'arriver à attirer et à retenir un plus grand nombre de personnes au sein de notre personnel. La formation Excellence du service aux visiteurs et aux visiteuses fait aussi l'objet d'une révision en vue de son amélioration.

Enfin, le président-directeur général a participé au Conseil des dirigeants des musées nationaux, qui offre un forum où les membres peuvent explorer les possibilités de collaboration entre les musées nationaux dans le but de réduire les coûts, d'augmenter les revenus, de réaliser des gains en efficacité et de tirer pleinement profit des possibilités stratégiques.

Le Musée participe, avec d'autres musées nationaux, à une proposition commune visant la révision des modèles de contrats et d'appels d'offres. De plus, le travail se poursuivra concernant le partage des expositions, des artefacts, des travaux de recherche et des pratiques exemplaires.

Le Conseil des dirigeants des musées nationaux continue à galvaniser d'autres comités de représentants de musées, comme le groupe de travail des responsables de l'approvisionnement, celui des secrétaires de Société et celui des affaires publiques, et à alimenter leur travail.

Pour de plus amples renseignements au sujet des résultats récents du Musée, veuillez vous reporter au Rapport annuel de 2015-2016.

4.0 Buts, stratégies et mesures de rendement

Le Plan d'entreprise de 2016-2017 couvre la deuxième année complète de fonctionnement du Musée.

Parmi les priorités visées pendant la période de planification de cinq ans, citons celles d'élargir le rayonnement et l'impact du Musée au Canada et ailleurs dans le monde en créant des offres en ligne personnalisées qui encouragent l'interaction et le dialogue; de favoriser les visites ponctuelles et répétées en rafraîchissant les expositions, le contenu et la programmation et en les faisant évoluer afin qu'ils demeurent percutants et pertinents; de continuer à offrir une expérience muséale de classe mondiale qui dépasse toujours les attentes des visiteurs et des visiteuses; et d'assurer sa viabilité financière.

En 2014, le Conseil d'administration a adopté cinq buts principaux pour orienter ses opérations et ses activités pendant les cinq premières années de fonctionnement complet du MCDP. Ces buts ont été passés en revue et confirmés en 2015.

Ces buts nous servent de carte routière dans cinq secteurs stratégiques :

- Expérience de visite;
- Infrastructure;
- Relations avec les intervenants;
- Viabilité financière;
- Nos gens.

Les cinq buts principaux et les stratégies qui s'y rapportent, les initiatives clés et les mesures de rendement sont fournies sous chaque domaine de résultat clé, dans les sections 4.1 à 4.5.

Au fur et à mesure que le Musée dispose de données découlant de ses activités de fonctionnement complet, il améliore ses processus de planification stratégique et de planification des activités, de même que ces cibles et indicateurs de rendement.

4.1 Domaine de résultat clé n° 1 : Expérience de visite

But : Être l'un des musées les plus fréquentés au Canada, qui offre des expériences éducationnelles et inspirantes fondées sur les droits de la personne, entre autres au moyen de possibilités virtuelles.

Stratégies :

- Positionner le Musée comme un symbole canadien célébré au niveau international et reconnu mondialement pour son architecture exceptionnelle et son expérience de visite unique au monde;
- Élargir les activités de marketing de manière à attirer de nouveaux visiteurs et de nouvelles visiteuses, renforcer le rayonnement démographique du Musée, favoriser la fréquentation toute l'année et affirmer concrètement qu'il y a toujours une raison de maintenir un lien avec le Musée;
- Faire évoluer les expositions et les programmes afin que le Musée puisse constamment offrir une expérience hautement satisfaisante, pertinente et mémorable, tant pour les visiteuses et les visiteurs individuels que pour les groupes scolaires et professionnels et pour les participants aux visites guidées;
- Veiller activement à ce que le contenu et les programmes existants et proposés apportent des perspectives multiples et équilibrées, et explorent des thèmes pertinents relatifs à l'engagement du Canada à l'endroit des libertés fondamentales et des droits démocratiques;
- Tirer profit des possibilités de collaboration pour encourager la fréquentation du Musée et promouvoir des investissements locaux complémentaires qui appuient le type de d'activités économiques transformatives réalisées dans des destinations comme Bilbao, en Espagne;

Initiatives clés :

1. *Revoir le contenu des galeries, les expositions principales et les programmes afin de s'assurer que le Musée continue à dépasser les attentes des visiteurs et visiteuses sur le plan de l'excellence, de la précision et de l'équilibre. Travailler activement à relever les occasions de renouveler et d'actualiser le contenu des expositions qui porte sur des questions précises liées aux droits de la personne, comme le droit à l'égalité, les libertés fondamentales et les droits démocratiques. Encourager les visites répétées et promouvoir le dialogue respectueux.*

Le MCDP s'engage à revoir régulièrement le contenu des expositions afin de s'assurer que l'expérience de visite est toujours engageante, mémorable et pertinente. En 2016-2017, le Musée commencera à

actualiser les expositions principales et les programmes, notamment en abordant les questions liées aux droits de la personne au fur et à mesure qu'elles sont soulevées, afin de favoriser les visites répétées et le soutien constant des visiteurs et visiteuses, et pour promouvoir le dialogue, tant en ligne que sur place.

Le Musée continuera à solliciter la rétroaction des visiteurs, des visiteuses, des intervenants et des intervenantes, et de réagir aux percées en matière de droits de la personne afin de s'assurer que le contenu des expositions reflète le mieux possible l'engagement du Musée, qui est de favoriser des rencontres inspirantes avec les droits de la personne tout en créant des occasions enrichissantes de réflexion et de dialogue.

Le Musée continuera à étudier les possibilités de tirer un meilleur profit de son contenu surtout numérique pour mieux s'acquitter de cette part de son mandat qui consiste à joindre les citoyens et les citoyennes, surtout les jeunes, de toutes les régions du Canada et d'ailleurs dans le monde. Les initiatives prévues pour élargir les offres mobiles et les offres sur le Web comprennent des outils numériques que les élèves et les classes pourront utiliser pour faire partager leurs expériences à d'autres jeunes du Canada et d'ailleurs. Au cours de la période de planification quinquennale, le Musée veut renforcer sa capacité à captiver des audiences, peu importe où elles se trouvent sur la planète, en regroupant les contenus, en offrant des publications et, surtout, grâce à l'interaction dialogique avec les droits de la personne. Cela permettra de garder le site Web « actif », pour éviter qu'il semble statique, le but étant de faire du site Web, tant à l'échelle nationale qu'internationale, une destination où trouver du contenu sur les droits de la personne.

Le Musée souhaite continuer à réaliser des « premières » mondiales dans le domaine de l'innovation en matière de droits de la personne, comme les normes du Musée relatives à la conception, qui sont aujourd'hui suivies par les établissements culturels du monde entier.

- 2. Élaborer et mettre en œuvre un programme national de stage d'études (PNSE) en tant que pierre angulaire du mandat éducatif du Musée. Sous le PNSE, engager activement des élèves du niveau secondaire et des étudiants et étudiantes du niveau postsecondaire dans des possibilités d'apprentissage pertinentes et enrichissantes qui promeuvent une*

meilleure compréhension et un dialogue plus large autour de questions liées aux droits de la personne.

Le PNSE du MCDP est un élément clé de la stratégie à long terme du Musée pour attirer de nouveaux visiteurs et de nouvelles visiteuses, et pour élargir la portée démographique du MCDP. En 2015-2016, le Musée a entrepris un projet pilote de trois ans avec le programme national de stage d'études. Les critères d'évaluation de ce programme pilote viseront à optimiser le programme pour différents groupes d'âge, à déterminer les programmes complémentaires et les logements appropriés, et à évaluer le succès des différents modules du programme. Le Musée poursuivra la mise en œuvre de projets pilotes et d'essai, y compris des conférences à l'intention des étudiants et les étudiantes, des vidéoconférences et le travail avec des entreprises touristiques. On continuera à rechercher des commanditaires et des collaborateurs pour les programmes tout au long de 2016-2017. La mise en œuvre complète du programme national de stage d'études dépendra des dons, des commandites et des autres sources de financement que l'on réussira à obtenir.

Au cours des cinq années visées par la période de planification, le Musée veut aussi créer des ressources d'apprentissage en ligne pertinentes à l'échelle du pays pour les enseignants et enseignantes et les élèves, en misant sur le succès d'initiatives comme la Trousse canadienne sur les droits de la personne, créée par le Musée, et Parler vrai au pouvoir Canada.

3. *Élargir les possibilités de partenariat, de marketing et de médiatisation gratuite dans des marchés ciblés afin d'augmenter le nombre de visites, de mieux faire connaître le MCDP et d'accroître l'intérêt qu'on y porte.*

Il est essentiel d'avoir une présence continue dans les médias et de faire du marketing créatif et percutant dans les marchés cibles pour atteindre nos projections en matière de fréquentation et pour faire connaître le MCDP comme une destination touristique unique et importante à l'échelle internationale. Le Musée élaborera et lancera des campagnes dans les marchés clés, campagnes qui respectent les pratiques exemplaires du marketing et qui tirent profit le plus possible de la promesse de marque du MCDP, c'est-à-dire d'offrir une expérience de visite inspirante comme nulle autre pareille. Le Musée poursuivra son travail de sensibilisation et continuera à faire valoir sa pertinence au Canada par des efforts de

marketing ciblé et de médiatisation gratuite élargie qui fait fond sur l'attention médiatique considérable que le Musée a attiré pendant son année inaugurale. En 2016-2017, des campagnes régionales ciblées s'adresseront à des groupes démographiques et des marchés particuliers y compris les marchés aux États-Unis se trouvant à distance de route ou ayant accès par vol direct à Winnipeg.

Le Musée continuera à rehausser des possibilités de collaboration avec des organisations comme le Winnipeg Folk Festival et le Folklorama qui depuis longtemps réussissent à attirer des auditoires culturels d'autres marchés à Winnipeg. Le Musée continuera à explorer les possibilités de travailler avec des organisations comme la Commission canadienne du tourisme pour faire valoir le Musée comme une destination incontournable aux nouveaux visiteurs et aux nouvelles visiteuses au Canada. Les efforts de marketing comprendraient des campagnes de promotion de la vente d'adhésions et des communications directes plus fréquentes avec le public en utilisant les listes d'adresses électroniques et les médias sociaux pour appuyer les relations à long terme avec la clientèle, dans le but de cultiver la loyauté envers le projet, et aussi pour affirmer continuellement des « raisons de revenir » au MCDP.

4. *Tirer profit des possibilités de promotion nationales et internationales, y compris l'harmonisation de nos efforts avec l'initiative En route vers 2017 du gouvernement du Canada afin d'améliorer la compréhension des droits de la personne et d'explorer l'engagement du Canada à l'égard des libertés fondamentales et des droits démocratiques. Élaborer des expositions itinérantes et temporaires et des programmes qui affirme et explore le rôle des droits de la personne dans la création de l'identité canadienne et du caractère national du Canada, et en faire la promotion.*

Le programme d'expositions temporaires a été lancé en 2015-2016 avec l'exposition Magna Carta. L'initiative En route vers 2017 du gouvernement du Canada visant à marquer le 150^e anniversaire de la Confédération présente des occasions importantes pour le MCDP. Les grands sujets d'intérêt en 2016-2017 sont le 100^e anniversaire du droit de vote pour les femmes, avec l'exposition temporaire Femmes en action, qui porte sur les droits économiques des femmes dans un contexte international, les préparatifs pour l'année 2017-2018, avec le 150^e anniversaire de la Confédération canadienne et le 50^e anniversaire des Jeux du Canada.

Le Musée commencera en 2016-2017 l'élaboration de son propre programme d'expositions itinérantes. L'intention est de créer l'exposition sur Mandela et une exposition nationale de photographies sur les droits de la personne, axée sur l'engagement des Canadiens et des Canadiennes à l'endroit des droits de la personne. Ces expositions seront terminées et présentées en 2017-2018 et 2018-2019.

Mesures de rendement – Expérience de visite

Indicateur	Cible 2016-2017
Fréquentation : Nombre de visiteurs sur place	291 300
Fréquentation : Nombre d'entrées payantes	115 500
Adhésions : Nombre total de membres	9 600
Satisfaction : % des visiteurs qui se disent satisfaits ou très satisfaits	> 90 %
Impact général : % de visiteurs inspirés par le Musée	> 90 %
Impact - élèves sur place : Nombre d'élèves sur place	28 300
Impact - élèves sur place : Nombre d'élèves sur place ayant participé virtuellement	160 000
Engagement national : Nombre d'occasions nationales mettant en valeur le MCDP, y compris des composantes numériques pour des publics à distance	10

4.2 Domaine de résultat clé n° 2 : Infrastructure

But : Terminer et maintenir notre édifice de classe mondiale, ses expositions, ses galeries et autres actifs pour maximiser l'expérience muséale et la portée du Musée auprès des visiteurs et visiteuses.

Stratégies :

- Terminer le Centre d'apprentissage numérique;
- Élaborer et mettre en œuvre des plans pour le développement et la gestion durable de l'infrastructure.

Initiatives clés :

1. *Terminer le Centre d'apprentissage numérique*

Le Musée dressera des plans pour terminer l'auditorium et en faire un Centre d'apprentissage numérique, et en commencera la mise en œuvre, selon les fonds disponibles. Le MCDP continue à avancer avec son plan de favoriser les occasions de donner et de commanditer des projets, et autres stratégies de collecte de fonds en collaboration avec les Amis.

2. *Mettre en œuvre les innovations futures ainsi qu'un programme d'investissement et de gestion du cycle de vie pour l'entretien et le remplacement de l'équipement des installations, de l'infrastructure des TI, des expositions et des galeries*

Le MCDP doit tirer profit des nouvelles technologies et déployer des efforts ciblés pour suivre le rythme des avancements technologiques pour assurer son succès à long terme. Le Musée mettra en œuvre des programmes de gestion de l'énergie et des services publiques – eau, électricité et gaz; entreprendra un programme triennal de remplacement des écrans tactiles des expositions, en fonction de leur cycle de vie; mettra à profit les programmes de financement du secteur privé et du secteur public, comme Éner Sage, le cas échéant; et mettra en œuvre des cycles structurés de remplacement des immobilisations pour les expositions principales.

Le Musée commencera à planifier la prochaine génération de serveur et d'infrastructure de stockage en 2017-2018.

3. *Renouvellement des expositions et des galeries conjointement au cadre des activités de programme (lequel permet de garantir que les ressources du Musée sont dirigées vers les thèmes convenus), revitalisation constante du contenu ou plan de gestion du cycle de vie.*

Les efforts pour mettre à jour et renouveler le contenu des galeries afin de rester en phase avec les attentes des visiteurs et visiteuses et promouvoir continuellement des « raisons de revenir » doivent s'harmoniser avec le cadre des activités de programmes du Musée et avec les plans de gestion du cycle de vie du MCDP. En 2016-2017, le Musée commencera à mettre en œuvre sa stratégie annuelle de renouvellement des expositions, conformément au plan dressé en 2015-2016.

Mesures de rendement – Infrastructure :

Indicateur	Cible 2016-2017
Dépenses liées aux installations : Coût d'exploitation total brut par m ²	160 - 167 \$/m ²
TI : Temps de disponibilité total des systèmes de TI au cours des heures d'ouverture	98 %

4.3 Domaine de résultat clé n° 3 : Relations avec les intervenants

But : Favoriser des relations saines et dynamiques avec nos intervenants, nos intervenantes et nos partenaires qui font progresser le mandat et les priorités stratégiques du MCDP.

Stratégies :

- Harmoniser les buts et les opérations des Amis du MCDP et du MCDP pour :
 - maximiser les possibilités mutuellement profitables en matière de marketing et de promotion;
 - cultiver la loyauté des mécènes, des donateurs et des donatrices, et établir des relations durables avec eux;
 - rechercher des moyens de partager des ressources afin de réaliser encore plus d'économies opérationnelles.
- Continuer à développer les rapports collaboratifs stratégiques existants et créer de nouveaux rapports et initiatives de coopération avec des organisations ou des experts afin d'atteindre les priorités du MCDP à l'égard des besoins du Musée, des recherches, de l'éducation ou des finances;
- Continuer à améliorer les relations avec tous les paliers de gouvernement.

Initiatives clés :

1. *Élaborer et mettre en œuvre un nouveau protocole d'entente (PE) et une entente de services partagés avec les Amis.*

Le Musée et les Amis reconnaissent tous deux les avantages mutuels d'harmoniser les ressources et de partager les services lorsque c'est possible. On reconnaît que les présentations, les ateliers et les

discours offerts par des membres du personnel du MCDP aident à soutenir les efforts de collecte de fonds du personnel des Amis. Un nouveau PE sera élaboré et approuvé en 2016-2017. On étudie la possibilité d'établir une entente de services partagés entre le Musée et les Amis.

- 2. Établir des ententes de collaboration stratégiques et des initiatives de coopération avec des organisations pertinentes et spécialisées, des universitaires ou des experts dans les domaines de la recherche universitaire, des musées, des droits de la personne ou autres, afin de renforcer la réputation du Musée à titre de destination internationale importante et réputée pour l'expertise et la recherche en matière de droits de la personne, pour l'apprentissage et le dialogue.*

Les rapports de collaboration externes sont essentiels à la réalisation de la mission et du mandat du Musée et constituent un aspect critique de son succès à long terme. La collaboration continue du Musée avec des universités, des organisations culturelles, des éducateurs et éducatrices, des défenseurs et défenseuses des droits de la personne et des gouvernements aide à rehausser le profil national et international du Musée et à affirmer son statut de centre mondialement reconnu pour l'éducation et la recherche dans le domaine des droits de la personne. Le Musée continuera à favoriser des relations avec des organisations réputées afin de renforcer ses programmes publics et éducatifs et de cerner de nouvelles possibilités pour l'échange d'idées sur des questions pertinentes liées aux droits de la personne, et fera en sorte que l'approche en matière de rapports collaboratifs est conforme aux priorités du Musée.

- 3. Mettre à profit les partenariats locaux et nationaux pour relever les nouvelles occasions de développement économique pour Winnipeg, pour le Manitoba et pour le Canada. Avec des organisations aux vues similaires, faire connaître Winnipeg comme une « ville d'éducation aux droits de la personne » – une destination de première importance pour les conférences et les événements liés aux droits de la personne, et un centre bénéfique et économiquement viable pour les activités de défense et de recherche.*

Le Musée a suscité un intérêt vigoureux et soutenu pour ce qui est de ses opérations de location pendant son année inaugurale. Les salles à louer au MCDP continuent d'intéresser fortement la clientèle comme site pour des événements spéciaux, des réunions ou des conférences, et la présence du Musée à Winnipeg continue de rehausser la place qu'occupe Winnipeg comme destination de grande valeur pour des conférences et des symposiums portant sur des thèmes de droits de la personne. Le Musée continuera à se concentrer sur l'établissement

de nouvelles relations de collaboration et sur la façon d'en tirer profit afin de s'assurer que le Musée et Winnipeg seront reconnus comme des destinations de première importance parmi les planificateurs d'événements nationaux et internationaux.

En travaillant avec des collaborateurs du monde universitaire et du développement économique, le Musée continuera à appuyer les efforts visant à faire connaître Winnipeg comme une destination naturelle pour les organisations qui font de la recherche ou de la revendication lié aux droits de la personne ou aux causes humanitaires. Le MCDP continuera aussi de collaborer avec la Commission canadienne du tourisme, Voyage Manitoba et Tourisme Winnipeg pour rehausser le profil national et international du Musée et augmenter le nombre de visites.

En 2015-2016, le Musée a reçu du Secrétariat du tourisme du Manitoba la désignation d'attraction Star, dans le cadre du Programme des attractions de Manitoba Star. Il a aussi entrepris le processus pour recevoir du gouvernement fédéral la désignation touristique officielle Expérience canadienne distinctive, qu'il devrait recevoir en 2017-2018.

Le Musée a l'intention de continuer à élargir ses liens officiels et non officiels avec la communauté internationale, ce qui apportera des avantages économiques et réputationnels à Winnipeg, au Manitoba et au Canada.

Mesures de rendement – Relations avec les intervenants:

Indicateur	Cible 2016-2017
Relations avec les donateurs/Amis : Nouvelle entente avec les Amis mise en place	En place
Partenariats : Nombre d'ententes nouvelles avec avantages stratégiques (les avantages doivent être signalés annuellement)	3
Relations avec le gouvernement : fréquence des rencontres, qualité de l'analytique et des présentations	18

4.4 Domaine de résultat clé n° 4 : Viabilité financière

But : Obtenir un financement stable, diversifié et à long terme, et atteindre la stabilité financière.

Stratégies :

- En capitalisant sur le statut distinct du MCDP en tant que seul musée de son genre dans le monde, repérer et tirer profit de nouvelles occasions pour générer des revenus;
- Créer une culture de philanthropie pour aider à augmenter les dons et les commandites;
- Mettre en œuvre des plans financiers viables qui comprennent la gestion responsable des coûts et le rapport coût/avantages;
- Recevoir du financement à long terme du gouvernement fédéral.

Initiatives clés :

1. *Lancer des programmes spécialisés et générateurs de revenus en matière d'éducation des droits de la personne et visant des professionnels et des publics spécialisés (comme des agents et des agentes de la paix, des enseignants et des enseignantes, et des partenaires en tourisme) qui seraient offerts au Musée et en ligne.*

En tant que seule organisation de son genre qui se consacre uniquement aux libertés fondamentales et aux droits démocratiques, le MCDP occupe une place particulière pour capitaliser sur les possibilités de tourisme qui font valoir son statut distinct, et aussi pour développer des initiatives d'éducation et de formation qui aident à remplir le mandat du Musée et à servir de source fiable de revenu permanent. À partir des résultats des groupes de discussion et des ateliers tenus en 2015-2016, le Musée commencera à élaborer les programmes et à les mettre à l'essai en 2016-2017.

2. *Faire connaître le Musée comme une destination de visite de premier choix. Cibler des voyageurs nationaux et internationaux et obtenir leur clientèle en offrant des produits exclusifs.*

Le Musée reconnaît que le positionnement efficace de son statut unique dans les marchés nationaux et internationaux est essentiel pour réussir ses efforts de marketing et pour atteindre ainsi les cibles à long terme en matière de revenus. En plus d'effectuer des campagnes de marketing qui tirent profit de la promesse de marque du MCDP, le Musée continuera à développer et à faire valoir l'offre unique de ses services, y compris les visites guidées spécialisées comme source régulière de revenus auxiliaires.

- 3. Appuyer les Amis en améliorant la gestion des donateurs et donatrices, en cultivant des rapports durables avec les donateurs et donatrices, et en renforçant des « raisons de donner » tangibles, pertinentes et continues. Lancer le défi à tous et à toutes, dans l'ensemble de l'organisation, de repérer des occasions uniques et vendables de financement et de commandite, et travailler avec les Amis pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies afin de recueillir des fonds.*

Il reste toujours du travail à faire à l'égard de la promotion et de la protection des droits de la personne. Le MCDP travailler avec les Amis pour créer une culture de générosité axée sur les relations à long terme avec les donateurs et donatrices, qui confirme à la fois les besoins et les avantages du soutien financier durable. Le Musée soutiendra aussi les Amis du MCDP alors que cet organisme change d'orientation, changeant son objectif principal de la collecte de fonds d'immobilisations pour le projet à des priorités à plus long terme, y compris l'appui aux programmes publics et éducatifs.

- 4. Intégrer le concept de responsabilité financière dans l'ensemble de l'organisation.*

Chaque service du MCDP s'acquittera de son mandat dans le contexte des exigences financières de l'organisation et sera tenu responsable de ses centres de profit, unités de recouvrement des coûts ou centres de coûts, selon le cas; il devra notamment réaliser les objectifs en matière de revenus et assurer une saine gestion des coûts et un bon rapport qualité-prix.

- 5. Poursuivre les discussions au sujet d'un financement à long terme de la part du gouvernement fédéral et de la réduction des 35 millions de dollars en crédits parlementaires.*

Mesures de rendement – Viabilité financière :

Indicateur	Cible 2016-2017
Rentabilité : Somme des crédits parlementaires et des revenus autogénérés qui excédera les dépenses (à l'exclusion des PERI)	Seuil de rentabilité
Revenus autogénérés : Atteinte des cibles budgétées pour les revenus	3,7 millions \$
Revenus et dépenses : Analyses comparatives	En place
Amis : Contributions des Amis du MCDP	Néant

4.5 Domaine de résultat clé n° 5 : Nos gens

But : Créer un milieu de travail où les gens sont engagés, productifs et responsabilisés en vue d'atteindre et de dépasser les attentes.

Stratégies :

- Encourager et reconnaître l'esprit d'entreprise qui favorise les pratiques innovantes et les efficacités internes;
- Créer une culture qui met de l'avant la responsabilisation, l'excellence du service et l'amélioration.
- Appuyer l'avancement des compétences, des connaissances et des aptitudes des membres du personnel;
- Participer à une variété de programmes de prix et de récompenses, externes et indépendants, qui reconnaissent l'excellence dans le domaine du leadership, de l'engagement du personnel et de l'innovation.

Initiatives clés :

1. *Mettre en œuvre un programme de reconnaissance et de récompenses pour le personnel et les bénévoles qui se surpassent et vont au-delà de leur mandat, en démontrant nos valeurs du respect, de l'intégrité, du service et de l'excellence.*

Le MCDP est un centre qui favorise l'innovation enrichissante, les débats informés et réfléchis, et les nouvelles idées et façons de

penser. Le Musée encourage activement son personnel à adopter ces idéaux et à rechercher constamment des occasions d'innovation dans leur milieu de travail. Il soutient activement un milieu de travail respectueux et inclusif qui permet aux membres de l'équipe du Musée à travailler au maximum de leur potentiel. Suivant la mise en œuvre d'un programme de reconnaissance entre pairs et la remise des premiers prix de reconnaissance pour années de service en 2014-2015, le Musée a continué à miser sur son programme de reconnaissance en 2015-2016. En 2016-2017, le Musée évaluera l'efficacité des programmes de reconnaissance et les modifiera au besoin de manière à mettre en place des pratiques exemplaires et à continuer à encourager la pensée entrepreneuriale et à souligner le travail des membres du personnel qui dépassent les attentes.

- 2. Mener à bien une stratégie de formation en perfectionnement du leadership visant à améliorer les compétences en leadership des gestionnaires de personnel, et repérer/développer les employés et employées à potentiel élevé en tenant compte de la planification de la relève.*

À titre d'organisation débutante qui achève sa transition d'un musée inaugural à un musée devant gérer des opérations permanentes, le MCDP continue de reconnaître le besoin d'investir dans l'avancement des membres de son personnel, dans l'acquisition de nouvelles compétences et le perfectionnement continu. De même, le Musée comprend le besoin de mettre en place des stratégies efficaces pour réagir de façon appropriée aux situations de relève et de roulement, communes à toutes les organisations débutantes. Le Musée poursuivra son initiative formation en leadership, commencée en 2014-2015. De plus, il élaborera et mettra en œuvre des programmes de planification de la relève fondés sur des pratiques exemplaires adoptées par des organisations canadiennes respectées de taille similaire. En 2016-2017, le Musée vise d'avoir repéré des candidats et des candidates internes et de les avoir placés dans le système de formation de la relève du MCDP pour ainsi appuyer la continuité, l'avancement continu et la rétention de personnes à rendement élevé.

- 3. Passer constamment en revue les processus et la formation et les actualiser pour soutenir la performance et encourager l'excellence.*

Après avoir réalisé un premier sondage sur l'engagement du personnel en 2015-2016, le Musée préparera une réponse stratégique aux résultats de ce sondage et la mettra en œuvre; cette réponse sera axée sur les grands facteurs qui permettent d'augmenter la satisfaction des membres du personnel.

Mesures de rendement – Nos gens :

Indicateur	Cible 2016-2017
Engagement : Indice d'engagement du personnel	Aucun sondage en 2016-2017
Engagement : Indice d'engagement des bénévoles	Aucun sondage en 2016-2017
Rétention du personnel : % de rétention du personnel	78 %
Excellence du service : % de satisfaction des visiteurs quant au personnel et aux bénévoles	> 95 %
Apports : % du personnel et du Conseil d'administration qui participe aux campagnes de financement des Amis du Musée	30

5.0 États financiers

5.1 Aperçu financier

Le Plan d'entreprise couvre la période de planification de cinq ans de 2016-2017 à 2020-2021.

Les prévisions présentées dans le plan d'entreprise constituent les estimations les plus précises que le Musée a pu faire en se fondant sur les dépenses et les revenus d'exploitation réels de la première année.

Les revenus d'exploitation nets de 2015-2016 s'élèvent à 1 million de dollars. Les bons résultats d'exploitation s'expliquent par la gestion prudente des ressources et par le report de projets liés aux installations et à la création d'expositions et de programmes en raison de l'impact d'avoir achevé la galerie du niveau 1 (réservée aux expositions temporaires) et de l'incertitude du financement à long terme du Musée. Le règlement des PERI avant que les états financiers ne soient terminés a demandé une charge additionnelle de 8 millions de dollars pour les PERI rétroactifs, ce qui a entraîné un excédent net des dépenses sur les revenus de 7 millions dans les états financiers.

Tableau 1 : Résumé des revenus et des coûts d'exploitation et d'immobilisations

(préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice, en millions de dollars)	Résultats réels 2014-2015	Résultats réels 2015-2016	Budget 2016-2017 (Note 1)	Projections 2017-2018 (Note 1)	Projections 2018-2019	Projections 2019-2020	Projections 2020-2021
Budget principal	21,7	21,7	21,7	24,9	21,0	18,6	17,15
Budget supplémentaire des dépenses B	0	0	11,9	0	0,1	0,1	0,1
Montants utilisés pour acheter des biens amortissables	(1,9)	(0,3)	(2,0)	(1,8)	(4,1)	(3,8)	(2,6)
Apports (reportés) utilisés	0	(2,4)	1,8	1,7	0,1	0	0
Comptabilisation des apports reportés	7,0	8,0	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6
Utilisés pour des articles comptabilisés en charges à des fins comptables	1,3	0	0	0	0	0	0
Apports	5,5	7,5	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3
Revenus autogénérés (Tableau 3)	1,8	3,6	3,7	3,4	3,5	3,6	3,7
Autres revenus	0	0,4	0	0	0	0	0
Dépenses :							
Contenu et programmation du Musée	12,7	11,4	14,4	14,6	13,9	14,6	14,9
Installations – Exploitation des installations	4,8	4,9	5,4	4,9	5,4	5,6	5,7
Installations – Amortissement	12,1	15,2	14,9	14,9	14,9	14,9	14,9
Installations – PERI	1,5	8,5	2,7	2,8	2,9	2,9	3,0
Gérance et gestion d'entreprise	6,5	5,5	6,6	5,9	6,0	6,2	6,3
Excédent des revenus sur les dépenses (Dépenses sur les revenus*)	(2,1)	(7,0)	8,0	s.o.	(7,6)	(10,8)	(11,55)

Note 1 : Le financement approuvé dans le cadre du Budget de 2016 est inclus à compter de 2016-2017.

*Cette pression financière a été résolue avec l'attribution de fonds de fonctionnement de 35 millions de dollars dans le cadre du Budget fédéral de 2018, fonds qui seront versés sur une période six ans et qui compenseront la réduction prévue des crédits.

5.2 Hypothèses de planification financière et projections

5.2.1 Crédits parlementaires

En 2016-2017, le Musée reçoit 33,6 millions de dollars pour les dépenses d'exploitation et les dépenses en immobilisations (21,7 millions de dollars financés par le Budget principal des dépenses et 11,9 millions de dollars par le Budget supplémentaire des dépenses B).

5.2.2 Revenus autogénérés

Tableau 2 : Sources de revenus autogénérés et projections

	Résultats réels 2014-2015	Résultats réels 2015-2016	Budget 2016-2017	Projections 2017-2018	Projections 2018-2019	Projections 2019-2020	Projections 2020-2021
Total des revenus autogénérés	1 808 000 \$	3 634 000 \$	3 763 000 \$	3 409 000 \$	3 511 000 \$	3 618 000 \$	3 726 000 \$

Tableau 3 : Visites sur place, par catégorie

Catégorie	Résultats réels 2015-2016	Budget 2016-2017	Projections 2017-2018
Personnes	122 101	106 500	103 000
Groupes	9 620	9 000	7 500
Nombre d'entrées payantes	131 721	115 500	110 500
Élèves dans groupes scolaires	30 445	28 300	28 100
Membres	16 294	12 300	15 600
Visites guidées liées aux événements spéciaux	9 151	4 200	9 100
TOTAL DES VISITES PAYANTES	187 611	160 300	163 300
Entrées gratuites	29 633	30 500	30 600
Autres ^①	129 474	100 500	114 300
TOTAL DES VISITES SUR PLACE	346 718	291 300	308 200

^①Comprend 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

Les états financiers comprennent les apports des années précédentes. Les apports pour dépenses d'immobilisations reçus de la Province du Manitoba, de la Ville de Winnipeg et des Amis pour financer le projet d'immobilisations sont constatés comme des revenus dans la période où les immobilisations en question sont amorties. La constatation des revenus en contributions des années précédentes est totalement compensée par les coûts d'amortissement (compris dans Installations) des immobilisations en question. Le budget 2016-2017 comprend 7,3 millions de dollars de revenus en apports des années précédentes.

5.3 Budget de fonctionnement 2016-2017

Tableau 9 : Dépenses de fonctionnement par programme (AHP)

(préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice, en millions de dollars)	Résultats réels 2014-2015	Résultats réels 2015-2016	Budget 2016-2017	Projections 2017-2018	Projections 2018-2019	Projections 2019-2020	Projections 2020-2021
Dépenses :							
Contenu et programmation du Musée	12,7	11,4	14,4	14,6	13,9	14,6	14,9
Installations – Exploitation des installations	4,8	4,9	5,4	4,9	5,4	5,6	5,7
Gérance et gestion d'entreprise	6,5	5,5	6,6	5,9	6,0	6,2	6,3
Dépenses de fonctionnement - avant les PERI et l'amortissement	24,0	21,8	26,4	25,4	25,3	26,4	26,9
Installations – PERI	1,5	8,5	2,7	2,8	2,9	2,9	3,0
Budget de fonctionnement (encaisse)	25,4	30,3	29,1	28,2	28,2	29,3	29,9
Installations – Amortissement	12,1	15,2	14,9	13,9	14,9	14,9	14,9
Dépenses totales (exercice)	37,5	45,5	44,0	42,1	43,1	44,2	44,8

5.3.1 Dépenses de fonctionnement par programme (AHP)

Les dépenses du budget de fonctionnement ont été réparties selon l'architecture d'alignement des programmes, conformément aux priorités du Musée indiquées dans le plan d'entreprise.

Les dépenses de fonctionnement avant les PERI et l'amortissement sont évaluées à 26,4 millions de dollars dans le budget 2016-2017. Ce montant,

excluant les revenus autogénérés de 3,7 millions de dollars inscrits au budget, s'élève à 22,7 millions de dollars.

5.4 Budget d'immobilisations 2016-2017

Le Musée a pu mettre de côté 1,0 million de dollars sur les crédits annuels de 24,4 millions de dollars (21,7 millions de dollars, plus 2,7 millions de dollars pour les PERI) pour ses projets d'immobilisations. Ce budget comprend 0,4 millions de dollars pour les coûts de développement préliminaire des premières expositions itinérantes portant la marque du Musée.

Le Budget fédéral de 2016 prévoyait 5 millions de dollars sur cinq ans pour les dépenses en capital du Musée pour des projets précis, touchant surtout la santé et la sécurité. Ces fonds seront répartis comme suit :

- 988 000 \$ en 2016-2017;
- 449 000 \$ en 2017-2018;
- 567 000 \$ en 2018-2019;
- 2 203 000 \$ en 2019-2020;
- 751 000 \$ en 2020-2021.

5.4.1 Aperçu des immobilisations

Les immobilisations que possède le MCDP comprennent l'édifice lui-même et les expositions permanentes, réalisés dans le cadre du projet d'immobilisations de 351 millions de dollars, et l'aménagement de la galerie du niveau 1. Le MCDP est aussi propriétaire de son infrastructure informatique (réseau, serveurs et supports de stockage), de son matériel informatique et de ses logiciels.

Le développement du site Web, du système de gestion du contenu, les films et l'application mobile font aussi partie des immobilisations. Ces systèmes sont essentiels à la présentation des expositions numériques.

5.5 Principaux projets d'immobilisations non financés

Le Centre d'apprentissage numérique du Musée n'a pas pu être complété dans le cadre du projet d'immobilisations initial de 351 millions de dollars

Avec le Centre, le Musée aurait une meilleure capacité pour offrir des programmes éducatifs et des programmes publics. Si cet espace était disponible, on pourrait y présenter de nouveaux programmes, comme des programmes de formation sur les droits de la personne destinés aux adultes. Le Centre sera doté de ressources pour la diffusion en ligne et la diffusion en continu; grâce à ce

rayonnement national, la programmation destinée aux élèves sera améliorée et on pourra mobiliser des classes de tout le Canada et d'ailleurs dans le monde par voie numérique et les relier entre elles.

Ce centre offrirait aussi de nouvelles possibilités de location de salles, augmentant du fait même les commissions pour le service de traiteur.

5.6 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE PRO FORMA							
EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2015 À 2021 (EN MILLIERS DE DOL)							
Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice							
	Exercice 2014-2015	Exercice 2015-2016	Exercice 2016-2017	Exercice 2017-2018	Exercice 2018-2019	Exercice 2019-2020	Exercice 2020-2021
	Résultats réels	Résultats réels	Budget	Projections	Projections	Projections	Projections
Actif							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9,866	12,511	5,442	3,742	542	542	542
Créances et autres éléments d'actif à court terme	1,569	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460
Tranche à moins d'un an du compte de dépôt des retenues	79	53	42	-	-	-	-
Collections	1	1	1	1	1	1	1
Terrains							
Terrains	4,979	4,976	4,976	4,976	4,976	4,976	4,976
Édifice	291,101	294,113	294,857	295,305	295,743	296,131	296,711
Matériel et mobilier	10,127	11,046	11,778	12,928	15,638	16,138	17,088
Expositions	48,659	48,971	49,428	49,635	50,592	53,549	54,656
Amortissement cumulé	(16,001)	(31,205)	(46,105)	(61,005)	(75,905)	(90,805)	(105,705)
Immobilisations en construction	586	449	449	449	449	449	449
Compte de dépôt des retenues	-	-	-	-	-	-	-
Total de l'actif	350,966	342,375	322,328	307,491	293,496	282,441	270,178
Passif et avoir du Canada							
Créditeurs et autres dettes à court terme <i>(Note 1)</i>	9,900	16,869	3,600	3,600	8,100	18,900	30,450
Tranche à moins d'un an du compte de dépôt des retenues	79	53	42	-	-	-	-
Revenus reportés	27	39	39	39	39	39	39
Apports reportés <i>(Note 2)</i>							
Gouvernement du Canada	150,288	152,668	152,668	152,668	152,668	152,668	152,668
Province	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Ville :	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000
Amis	119,976	123,903	123,903	123,903	123,903	123,903	123,903
Autres montants reportés	7,125	7,125	7,125	7,125	7,125	7,125	7,125
	336,389	342,696	342,696	342,696	342,696	342,696	342,696
Intérêts gagnés	4,940	4,959	4,959	4,959	4,959	4,959	4,959
Moins : sommes reportées / constatées	(340,349)	(344,802)	(346,602)	(348,302)	(348,402)	(348,402)	(348,402)
	980	2,853	1,053	- 647	- 747	- 747	- 747
Apports reportés afférents aux immobilisations							
Gouvernement du Canada <i>(Note 3)</i>	165,629	163,617	165,550	167,355	171,460	175,305	177,942
Autres que le gouvernement du Canada	182,882	189,668	189,668	189,668	189,668	189,668	189,668
	348,511	353,285	355,218	357,023	361,128	364,973	367,610
Amortissement	(16,001)	(31,204)	(46,104)	(61,004)	(75,904)	(90,804)	(105,704)
Apports reportés - nets	332,510	322,081	309,114	296,019	285,224	274,169	261,906
Compte de dépôt des retenues	-	-	-	-	-	-	-
Actif net	7,470	480	8,480	8,480	880	-9,920	-21,470
Total du passif et de l'avoir du Canada	350,966	342,375	322,328	307,491	293,496	282,441	270,178

Notes afférentes à l'état de la situation financière pro forma

Note 1 :

Les comptes créditeurs en 2015-2016 comprennent le total de PERI à payer, soit 11,9 millions de dollars, montant qui a été déboursé en 2016-2017. *En 2018-2019, les comptes créditeurs comprennent aussi une partie des activités potentiellement non financées, vu qu'il n'y a plus de fonds de trésorerie disponibles, et comprennent toutes les activités potentiellement non financées (voir l'état d'exploitation pro forma) par la suite.*

Note 2 :

Les apports reportés représentent les apports en espèces et en nature reçus des parties à l'Entente définitive, les apports des Amis versés pour la galerie du niveau 1 en 2015-2016 et 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 les immobilisations en construction.

Note 3 :

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); c'est ainsi que 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

5.7 ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA

EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2015 À 2021 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2014-2015	Exercice 2015-2016	Exercice 2016-2017	Exercice 2017-2018	Exercice 2018-2019	Exercice 2019-2020	Exercice 2020-2021
	Résultats réels	Résultats réels	Budget	Projections	Projections (Note 1)	Projections (Note 1)	Projections (Note 1)
Financement public							
Crédits parlementaires							
Budget principal	(Note 2) 21,700	21,700	21,700	21,700	21,700	21,700	21,700
Budget principal des dépenses - PERI annuels	(Note 2)			2,700	2,700	2,700	2,700
Budget principal - Projets d'immobilisations particuliers	(Note 2)			500	600	2,200	750
Budget principal - Remboursement	(Note 3)	-	-	-	(4,000)	(8,000)	(8,000)
Budget supplémentaire des dépenses	(Note 2)	-	11,900	-	100	100	100
Total partiel		21,700	33,600	24,900	21,100	18,700	17,250
Montants utilisés pour l'achat d'immobilisations amortissables	(1,900)	(300)	(2,000)	(1,800)	(4,100)	(3,800)	(2,600)
Montants affectés à l'acquisition d'immobilisations (reportés)		(2,400)	1,800	1,700	100		-
Utilisés pour des articles comptabilisés en charges à des fins comptables	1,300	-					
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations, montants affectés utilisés dans l'exercice considéré	7,000	8,000	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600
Total des crédits parlementaires	28,100	27,000	41,000	32,400	24,700	22,500	22,250
Apports							
Comptabilisation des apports des exercices antérieurs	5,500	7,500	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300
Apports ou nouveaux produits	-	-	-	-	-	-	-
	5,500	7,500	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300
Produits de la Société	(Note 1)						
Revenus autogénérés	1,800	4,000	3,700	3,400	3,500	3,600	3,700
Commandites de programmes et subventions	-	-	-	-	-	-	-
	1,800	4,000	3,700	3,400	3,500	3,600	3,700
Dépenses	(Note 1)						
Contenu et programmation du Musée	12,700	11,400	14,400	14,600	13,900	14,600	14,900
Installations – avant PERI et amortissement	4,800	4,900	5,400	4,900	5,400	5,600	5,700
Amortissement	12,100	15,200	14,900	14,900	14,900	14,900	14,900
PERI - annuels	(Note 4) 1,500	500	2,700	2,800	2,900	2,900	3,000
PERI - rétroactifs	(Note 4)	8,000					
Gérance et gestion d'entreprise	6,500	5,500	6,600	5,900	6,000	6,200	6,300
	37,600	45,500	44,000	43,100	43,100	44,200	44,800
Excédent des (charges sur les produits) produits sur les charges	(2,200)	(7,000)	8,000	-	(7,600)	(10,800)	(11,550)
Activités potentiellement non financées	(Note 1)	-	-	-	7,600	10,800	11,550
Résultat net	(2,200)	(7,000)	8,000	-	-	-	-

**Notes afférentes aux états des résultats de
fonctionnement pro forma**

Note 1 :

Les activités potentiellement non financées sont dues à ce qui suit :

	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Réductions pour refléter l'avance de 35 millions de dollars en crédits parlementaires	4 000	8 000	8 000
Besoins en immobilisations financés à partir des crédits annuels de 21,7 millions de dollars	3 500	1 600	1 850
Augmentations des PERI et d'autres coûts	100	1 200	1 700
Total des activités potentiellement non financées	7 600	10 800	11 550

Les projections à partir de 2018-2019 sont fondées sur les hypothèses suivantes :

Augmentation de 3 % des revenus autogénérés;

Augmentation des salaires de 2,5 % (ne comprend pas actuellement d'allocation pour les coûts additionnels liés à la nouvelle convention collective);

Augmentation de 4 % des PERI;

Augmentation de 2 % d'autres dépenses due à l'inflation;

Dépenses en immobilisations - fondées sur un plan actualisé de remplacement d'immobilisations.

Note 2 :

Dans le cadre du Budget fédéral de 2016, le MCDP a reçu 8,2 millions de dollars pour les PERI rétroactifs et 2,7 millions pour les PERI annuels, ainsi que 5 millions de dollars échelonnés sur 5 ans pour des projets d'immobilisations particuliers. Le financement accordé dans le Budget de 2016 est compris au poste du budget supplémentaire des dépenses B en 2016-2017 et au poste du budget principal en 2017-2018 jusqu'en 2020-2021.

Le budget supplémentaire des dépenses B pour 2017-2018 et au-delà comprend des fonds d'indemnisation correspondant à 1,25 % des salaires de base, hypothèse fondée sur la convention collective échue; le montant indiqué en 2017-2018 comprend les montants estimés pour 2016-2017 et 2017-2018.

Note 3 :

Les crédits du cadre fiscal sont réduits pour refléter l'avance de 35 millions de dollars en crédits parlementaires, avec des réductions annuelles prévues à partir de 2018-2019. Les réductions prévues en crédits donnent lieu à des activités potentiellement non financées.

Cette pression financière a été résolue avec l'attribution de fonds de fonctionnement de 35 millions de dollars, qui seront versés sur une période six ans.

Note 4 :

À titre de société d'État, le Musée est régi par la *Loi sur les paiements versés en remplacement d'impôts* (PERI) et doit, par conséquent, verser un impôt foncier à la Ville de Winnipeg. Le montant définitif des PERI a été déterminé et correspond à une charge de 8 millions de dollars en PERI rétroactifs en 2015-2016 et à un montant de 2,7 millions pour les PERI actuels, à partir de 2016-2017. Pour les années suivantes, on a augmenté les montants de 4 % par année sur avis de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

5.8 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE PRO FORMA

EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2015 À 2021 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2014-2015 Résultats réels	Exercice 2015-2016 Résultats réels	Exercice 2016-2017 Budget	Exercice 2017-2018 Projections	Exercice 2018-2019 Projections	Exercice 2019-2020 Projections	Exercice 2020-2021 Projections
Activités de fonctionnement							
Rentrées de fonds – crédits parlementaires	21,700	20,843	31,600	23,100	17,000	14,900	14,650
Rentrées de fonds – clients	1,730	3,654	3,700	3,400	3,500	3,600	3,700
Rentrées de fonds – apports		300					
Sorties de fonds – employés et fournisseurs	(23,206)	(21,271)	(42,380)	(28,242)	(23,700)	(18,500)	(18,350)
Produits divers	115	102	0	0	0	0	0
	339	3,628	(7,080)	(1,742)	(3,200)	-	-
Activités d'investissement en immobilisations							
Acquisition d'actifs en construction	(18)	(166)	-	-	-	-	-
Acquisition d'actif pouvant être utilisés	(27,480)	(5,621)	(1,933)	(1,805)	(4,105)	(3,845)	(2,637)
	(27,498)	(5,787)	(1,933)	(1,805)	(4,105)	(3,845)	(2,637)
Activités de financement							
Crédit parlementaire pour l'investissement dans le projet de l'édifice et produits financiers connexes	243	857	1,933	1,805	4,105	3,845	2,637
Apports affectés provenant des non-proprétaires et produits financiers connexes	17,381	3,921	0	0	0	0	0
	17,624	4,778	1,933	1,805	4,105	3,845	2,637
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(9,535)	2,619	(7,080)	(1,742)	(3,200)	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice							
Trésorerie pour le fonctionnement	17,922	9,866	12,511	5,442	3,742	542	542
Compte de dépôt des retenues	1,558	79	53	42	0	0	0
	19,480	9,945	12,564	5,484	3,742	542	542
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice							
Trésorerie pour le fonctionnement	9,866	12,511	5,442	3,742	542	542	542
Compte de dépôt des retenues	79	53	42	0	0	0	0
	9,945	12,564	5,484	3,742	542	542	542

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.

5.9	BUDGET D'IMMOBILISATIONS
EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2015 À 2021 (EN MILLIERS DE DOLLARS)	
Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice	

	Exercice 2014-2015 Résultats réels	Exercice 2015-2016 Résultats réels	Exercice 2016-2017 Budget	Exercice 2017-2018 Projections	Exercice 2018-2019 Projections	Exercice 2019-2020 Projections	Exercice 2020-2021 Projections
Dépenses en immobilisations projetées							
Galerie pour expositions temporaires (Note 1)		3,000	-	-	-	-	-
Centre d'apprentissage numérique (Note 1)		-	-	-	-	-	-
Expositions itinérantes			400	-	420	420	420
Infrastructure des TI		263	-	850	1,750		
Équipement informatique – utilisateurs finaux			37	100	100	100	100
Sécurité informatique			100	100	100	100	100
Renouvellement/ remplacement de logiciels			495	-	400	-	500
Matériel des expositions numériques			57	207	57	2,057	207
Renouvellement pour expositions bâties		70	-	-	380	380	380
Production de films			-	-	100	100	100
Web / Internet		350	100	100	360	300	250
Projets d'installations		162	518	448	288	238	230
Fonds d'urgence		-	226	-	150	150	350
Remplacement d'immobilisations	965		-	-			
Coût total en immobilisations	965	3,845	1,933	1,805	4,105	3,845	2,637
Financé par :							
Gouvernement du Canada							
Crédits annuels (Note 2)	965	429	945	-	3,538	1,642	1,886
Budget de 2016			988	449	567	2,203	751
Crédits reportés		416		1,356	-	-	-
Amis du MCDP							
Entente de financement supplémentaire (Note 1)		3,000	-	-	-	-	-
Total des sources	965	3,845	1,933	1,805	4,105	3,845	2,637
Besoins en imm. potentiellement non financés	0	0	0	0	0	0	0

Note 1 :

L'aménagement de la galerie pour expositions temporaires et du Centre d'apprentissage numérique n'étaient pas inclus dans le budget d'immobilisations initial.

L'aménagement de la galerie pour expositions temporaires était compris dans le Plan d'entreprise de 2015-2016 et s'est terminé en 2015-2016 avec du financement fourni par les Amis.

Le Centre d'apprentissage est inclus à la section 5.4.3.1 du Plan d'entreprise de 2016-2017 comme projet d'immobilisations majeur qui sera complété quand les fonds seront disponibles. Comme la conception définitive, le budget et les sources de financement pour le Centre d'apprentissage numérique restent à déterminer, le coût et les sources de fonds ne sont pas inclus dans le budget d'immobilisations.

Note 2 :

Le budget d'immobilisations suppose qu'il y aura du financement provenant des crédits annuels.

Cette hypothèse contribue beaucoup au total des activités potentiellement non financées à partir de 2018-2019 et se rattache à la note 1 de l'état des résultats d'exploitation pro forma.