

MUSÉE CANADIEN POUR LES DROITS DE LA PERSONNE



Photo : Aaron Cohen

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE DE 2017-2018 À 2021-2022 ET DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS DE 2017-2018

1.0 Résumé

Profil de la Société :

L'inauguration du Musée canadien pour les droits de la personne (MCDP) à l'automne 2014 a marqué l'ouverture d'un nouveau chapitre en ce qui concerne les droits de la personne. Le MCDP examine et célèbre des histoires de partout au Canada et du monde entier et, ce faisant, il suscite la réflexion, le dialogue et l'action. En fin de compte, le MCDP facilite des rencontres mémorables avec les droits de la personne.

Situé au cœur du Canada, au confluent de grandes rivières et de cultures historiques, le MCDP est un lieu d'espoir et d'optimisme, un endroit qui encourage les gens de tous les horizons à venir prendre le pouls de quelque chose de plus grand et à reconnaître qu'ils ont un rôle direct à jouer dans l'édification d'un monde meilleur.

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 une des campagnes de financement privées parmi les plus réussies du 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 en vertu de la *Loi sur les musées*.

En 2016-2017, pour son deuxième exercice financier complet de fonctionnement, le Musée a reçu 295 316 visiteurs et visiteuses, ayant ainsi atteint son objectif annuel d'accueillir 291 300 personnes. 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 également dépassé les objectifs prévus pour la première année d'exploitation. Les programmes éducatifs à l'intention des jeunes et des groupes scolaires ont tous fait salle comble.

Le Musée attire des gens de près et de loin qui viennent pour voir cet édifice emblématique qui symbolise les droits de la personne, et pour se laisser toucher et inspirer par une expérience muséale immersive, innovatrice et interactive, ces deux aspects du Musée étant sans pareils dans le monde. L'impact économique du Musée sur la ville de Winnipeg est ce qui avait été prévu, vu que 61 % des personnes ayant acheté un billet en 2016-2017 venaient de l'extérieur de Winnipeg. Les sondages réalisés auprès des visiteurs et visiteuses à l'été 2018 indiquent que 96 % des personnes interrogées ont dit être satisfaites ou très satisfaites de leur expérience au Musée, et 95 % d'entre elles ayant dit avoir été inspirées par leur visite. 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.

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.

Le Musée a été récipiendaire de plus de 30 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, d'attraction et de destination 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

En 2016, avec l'expérience de deux ans de fonctionnement, le Conseil d'administration et la haute direction ont examiné le plan stratégique dans le but de préciser l'orientation des activités du Musée et incorporer les leçons apprises depuis l'ouverture. Le Conseil d'administration a actualisé les buts stratégiques du Musée en fonction de cinq piliers afin de guider les activités du Musée pendant ses cinq prochaines années de fonctionnement.

Nos buts

Expérience de visite : Le Musée offre une expérience inspirante, pertinente et mémorable à chacun et à chacune des personnes qui le visitent.

Rayonnement auprès de notre audience : Le Musée élargit et fidélise son audience à l'échelle locale, nationale et internationale.

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

Viabilité financière : Les activités génératrices de revenus du Musée, les sommes allouées par le gouvernement, les collectes

de fonds et autres contrôles des coûts permettent au Musée de maintenir et de renouveler continuellement ses programmes et son infrastructure.

Nos gens :

Le Musée attire et conserve des membres du personnel et des bénévoles diversifiés, talentueux, motivés et engagés qui s'investissent dans le succès à long terme du Musée. Le Musée soutient son personnel pour qu'il travaille à leur plein potentiel.

Principales considérations pour l'exercice 2017 -2018 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. Les résultats obtenus au cours des deux premières années d'existence 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.

Les crédits récemment approuvés dans le cadre du budget fédéral de 2016 permettront au Musée de concrétiser sa vision. Le personnel et le conseil d'administration du Musée continueront de repousser les limites du Musée afin de l'aider à remplir pleinement son mandat.

Sous la gouverne de son Conseil d'administration et de son président-directeur général, le Musée se concentrera sur ses cinq objectifs stratégiques, en mettant l'accent sur les aspects suivants :

- étendre son champ d'action aux quatre coins du Canada et du monde et continuer à renouveler et à adapter ses expositions, son contenu et sa programmation pour s'assurer que ses programmes et services demeurent percutants et pertinents;
- maximiser le soutien à ses programmes grâce aux recettes générées par ses activités de vente et ses efforts de commandite menés en collaboration avec les Amis;

- recourir à des méthodes d'amélioration commerciale pour réviser les contrats et les procédés utilisés à ce jour afin de créer des occasions permanentes de développement et réaliser des gains d'efficacité.

Le personnel et le Conseil d'administration cherchent constamment à repousser les limites du Musée afin de l'aider à remplir pleinement son mandat. À cette fin, ils se sont fixé les priorités suivantes pour la période de planification de cinq ans :

- **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 comprendront 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 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.
- **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 des 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 en

ligne comme la Trousse canadienne sur les droits de la personne, conçue par le Musée.

- **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, dans la mesure où les fonds le permettront.
- **Assurer le financement du Centre d'apprentissage numérique et terminer sa mise en place** afin d'accroître la capacité du Musée de mobiliser et d'inspirer les gens au moyen d'histoires, de pièces de théâtre, de récits numériques et de témoignages sur les défis et les réussites en matière de droits de la personne, non seulement sur place, mais aussi en ligne. Le centre aura les capacités et l'espace requis pour diffuser aux quatre coins du Canada et dans le monde entier.

Il est important que le Musée veille à ce que la technologie et le contenu de ses expositions ne deviennent pas désuets et perdent de leur pertinence dans quelques années. 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 des TI et son équipement audiovisuel suivent l'évolution de la technologie. L'infrastructure des TI du Musée et son système sur mesure de gestion du contenu constituent l'épine dorsale de l'ensemble des expositions et collections, du site Web et du contenu mobile. Le Musée doit absolument avoir un financement durable pour assurer l'entretien de ses collections numériques et préserver ainsi le patrimoine canadien pour les générations à venir, ainsi que pour maintenir et accroître le nombre de visiteurs et de visiteuses en leur faisant vivre une expérience contemporaine et en leur donnant une excellente raison de revenir durant des années à venir.

Le Musée maximisera le financement de ses opérations en continuant à produire des revenus autogénérés par le biais de ses activités commerciales, notamment la vente de billets d'entrée, la location de salles pour des événements, les ventes de la Boutique, les adhésions et son service de traiteur. L'objectif du Musée de générer des revenus provenant de ses activités rentables est cependant mis en équilibre avec le soutien de son mandat et du métarécit qu'il propose, et avec ses efforts pour rendre le Musée accessible à l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes. L'alignement des activités commerciales sur le mandat et le métarécit aura parfois pour effet de réduire les revenus nets générés par ces activités, en ce sens que l'approvisionnement en produits équitables pour la

Boutique réduit les marges de profits parce que les produits en vente coûtent plus cher et que la recherche des produits nécessite plus de temps de travail.

Le Musée et les Amis ont l'intention d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de financement de parrainage pour financer les programmes du Musée; cependant, comme il s'agit d'une nouvelle initiative, aucun revenu de parrainage ne figure au budget pour le moment.

Le Musée continuera de chercher des occasions de développer ses activités commerciales afin d'optimiser la rentabilité de ses opérations. Durant la période de son développement et ses premières années de fonctionnement, le Musée a sans cesse chercher des façons de réaliser des gains d'efficacité ou de réduire ses coûts. À cette fin, il a maximisé le recours à des bénévoles et négocié une convention collective souple prévoyant des postes temporaires, le recours à des entrepreneurs de l'extérieur ainsi que des postes à temps partiel; il a également privilégié les pratiques écoénergétiques pour réduire ses coûts d'énergie. La convention collective du Musée a pris fin le 31 mars 2016. Une nouvelle convention de quatre ans a été ratifiée le 20 décembre 2017 et les modalités de la nouvelle convention seront gérées dans les limites des budgets existants.

Table des matières

1.0	MANDAT	9
1.1	<i>Mandat et principes directeurs</i>	
1.2	<i>Liens avec les priorités du gouvernement</i>	
2.0	PROFIL DE LA SOCIÉTÉ	13
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	16
3.1	<i>Survol de l'environnement</i>	
3.2	<i>Facteurs de réussite essentiels</i>	
3.3	<i>Réalisations en 2016-2017</i>	
4.0	BUTS, STRATÉGIES ET MESURES DE RENDEMENT	21
4.1	<i>Stratégie principale n° 1 : Étendre le rayonnement du Musée</i>	
4.2	<i>Stratégie principale n° 2 : Élaborer un programme d'évaluation du Musée</i>	
4.3	<i>Stratégie principale n° 3 : Tirer parti des relations avec nos partenaires et intervenants</i>	
4.4	<i>Stratégie principale n° 4 : Harmoniser la dotation et les charges de travail avec la capacité opérationnelle</i>	
4.5	<i>Stratégie principale n° 5 : Établir des priorités parmi les programmes existants et éventuels</i>	
4.6	<i>Stratégie principale n° 6 : Programme de commandite</i>	
4.7	<i>Stratégie principale n° 7 : Viabilité financière</i>	
5.0	ÉTATS FINANCIERS	38
5.1	<i>Aperçu financier</i>	
5.2	<i>Hypothèses de planification financière et projections</i>	
5.3	<i>Budget de fonctionnement 2017-2018</i>	
5.4	<i>Budget d'immobilisations 2017-2018</i>	
5.5	<i>Principaux projets d'immobilisations</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 sont articulés dans son métarécit, qui précise cinq principes directeurs :

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.

1. Canada 150

En 2017-2018, le MCDP offrira toute une gamme d'expositions et de programmes en lien avec les thèmes de Canada 150. De plus, il fera passer son programme national de stages d'études de l'étape pilote à l'étape du lancement, notamment en fournissant des subventions de déplacement pour faire venir des jeunes de tout le Canada au Musée pour une expérience d'apprentissage mémorable qui durera plusieurs jours.

2. Mobilisation et innovation

Un trait important du nouveau plan stratégique du Musée consiste à nourrir sa culture d'innovation, à élargir son rayonnement et à mobiliser les visiteurs et les visiteuses, tant sur place qu'en ligne. Grâce à une stratégie numérique qui mettra à profit l'infrastructure des TI déjà en place, le Musée pourra mettre en ligne les expositions et le contenu connexe et, plus important encore, faciliter la création de contenu supplémentaire en mobilisant des partenaires sur des plateformes auxiliaires (médias sociaux, données et archives de tiers, etc.). L'esprit d'innovation saute déjà aux yeux au MCDP, avec la réalité virtuelle, la réalité augmentée et la mobilisation numérique déjà utilisées dans les expositions. En innovant constamment, le Musée contribuera à la croissance et à la prospérité du Canada.

3. Diversification et inclusivité

La diversité, la compréhension et le respect sont au cœur des valeurs du MCDP, qu'il s'agisse de préparer les expositions et les programmes, d'accueillir les visiteurs et les visiteuses ou d'offrir au personnel un milieu de travail inclusif. Le MCDP continuera à intégrer le plus haut degré d'accessibilité dans l'édifice, dans les expositions, dans le rayonnement numérique et dans l'expérience muséale, et cela en cherchant à faire comprendre qu'on ne doit pas simplement s'adapter à la diversité, mais la mettre en valeur en créant des expériences riches et signifiantes pour tous et toutes, quelles que soient les différences. Le Musée continuera à prendre des mesures pour appuyer le développement des communautés minoritaires de langue officielle et pour faire la promotion de l'anglais et du français. Le Musée veut nourrir sa réputation de chef de file reconnu de l'inclusion et de la réconciliation.

4. Gouvernance ouverte et moderne

Fondée sur l'ouverture, la transparence et l'efficacité, la gouvernance du MCDP est axée sur les résultats et l'atteinte des objectifs. Le MCDP est déterminé à assurer l'excellence du service; d'ailleurs, en 2016, le sondage mené auprès des visiteurs et des visiteuses révèle un taux de satisfaction de 96 %.

Au cours de l'exercice financier de 2017-2018, le MCDP continuera à appuyer les initiatives du gouvernement du Canada visant à marquer le 150^e anniversaire de la Confédération, et à y contribuer. Les expositions et programmes seront en lien avec thèmes du gouvernement du Canada pour Canada 150, soit l'inclusion et la diversité, la réconciliation, la jeunesse, et l'environnement. Plus précisément, le MCDP présentera plusieurs expositions expressément conçues pour souligner le 150^e anniversaire de la Constitution canadienne, y compris *1867 : Rébellion et Confédération*; *Points de vue : Exposition nationale de*

photographies sur les droits de la personne, Notre Canada, mon histoire, et enfin Cheminements : les droits au Canada depuis 150 ans. Le MCDP travaillera en partenariat avec les projets signatures de Canada 150 comme The Walrus Talks, Canada 150 & Moi d'Expériences Canada et la Journée du cinéma canadien de REEL Canada pour offrir aux Canadiens et aux Canadiennes diverses occasions de prendre part aux célébrations tout au long de l'année. Le Musée lancera aussi des programmes scolaires et des programmes publics, dont un programme scolaire axé sur les pensionnats indiens, afin que les gens participent directement aux discussions sur la réconciliation. Enfin, le MCDP soulignera les dates marquantes comme le 35^e anniversaire de la Charte canadienne des droits et libertés, la fête du Canada et la Journée internationale des droits de la personne, en plus de proposer d'autres programmes scolaires et publics tout au long de 2017.

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. Ces violations appartiennent à notre histoire commune; tous les Canadiens et toutes les Canadiennes doivent les connaître et les comprendre. Le Musée contient nombre d'expositions qui présentent l'histoire des pensionnats et explorent les répercussions intergénérationnelles qui durent encore. La Commission de vérité et réconciliation 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 Commission de vérité et réconciliation 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 continuera à collaborer avec les communautés et les individus à cet égard, puisque c'est un élément important de son approche. Grâce à cette collaboration, le Musée pourra créer et offrir des programmes scolaires et publics pertinents, y compris un programme scolaire portant sur les pensionnats indiens, afin que les gens participent directement aux discussions au sujet de la réconciliation. Le Musée continuera à écouter, à apprendre et à collaborer afin de faire une contribution significative 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.

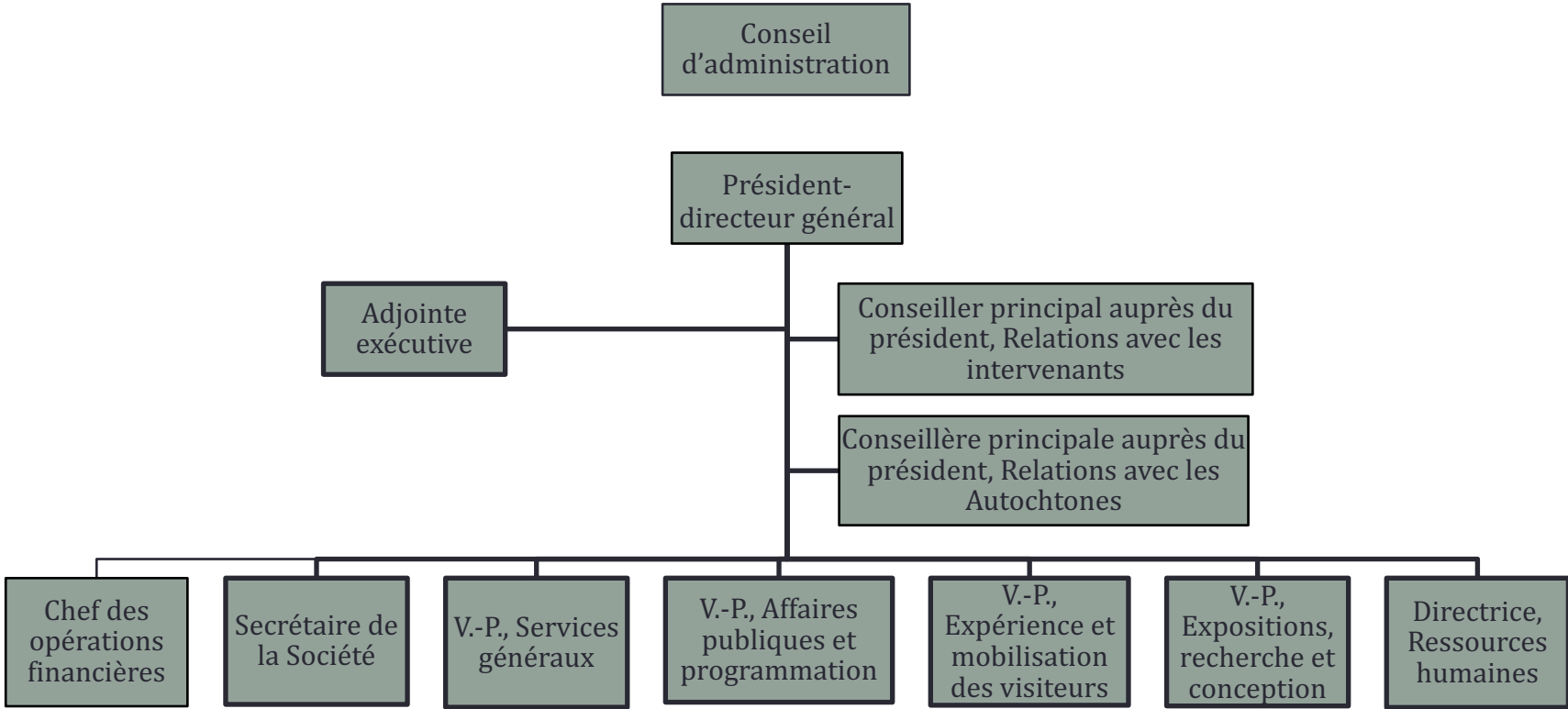
Le Conseil d'administration est chargé de l'élaboration des priorités stratégiques du Musée. Les priorités stratégiques pour la présente période planification figurent à la section 4.0.

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 sixième réunion publique annuelle aura lieu au MCDP en janvier 2017. La réunion comprendra un résumé des activités du Musée au cours de la dernière année et fournira aux membres du public l'occasion de poser des questions.

Structure de gouvernance et de gestion

(En date du 1^{er} avril 2016)



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 :

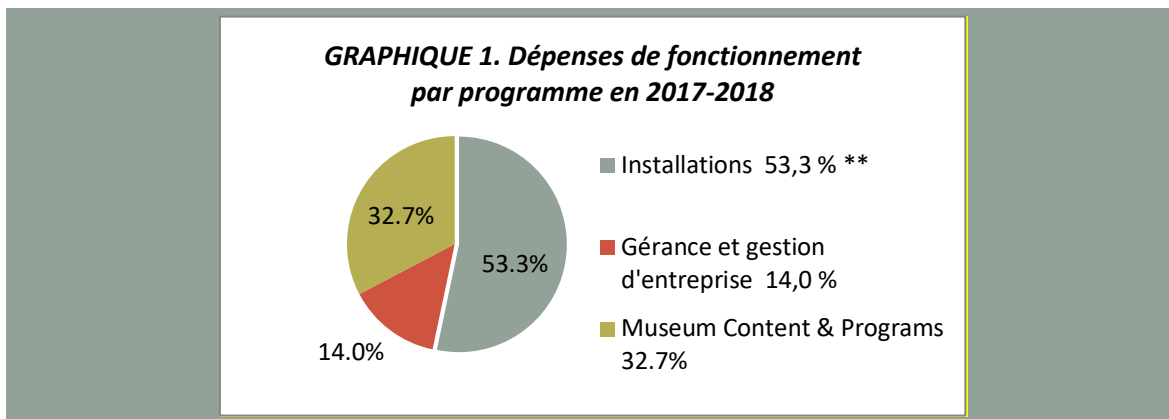
- Fonctionnement de l'édifice
- Services de protection
- Infrastructure des technologies de l'information

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 du budget de fonctionnement du Musée pour 2017-2018 préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice, qui s'élève à 42,8 millions de dollars en dépenses par programme (y compris l'amortissement et les PERI annuels). Pour une description des dépenses dans chaque programme, voir la section 5.1.



** Les installations comprennent les PERI annuels de 2,8 millions de dollars et l'amortissement de 14,9 millions de dollars.

3.0 Enjeux stratégiques

3.1 Survol de l'environnement

En mai 2016, dans le cadre de la planification stratégique, le MCDP a réalisé une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités, menaces) avec l'aide d'un modérateur, ce qui lui a permis de relever les facteurs organisationnels suivants, lesquels ont contribué à alimenter le plan stratégique et ont procuré une solide fondation pour établir des buts réalistes et des mesures du rendement pour les cinq prochaines années.

Élargissement de l'audience et attentes des visiteurs et des visiteuses

- a) Contenu personnalisé, qui suit l'évolution des besoins du public – On observe une nette tendance, au sein des secteurs culturel et numérique, à vouloir offrir aux visiteurs et aux visiteuses une expérience personnalisée, participative et pertinente. Comme il est le premier musée national construit à l'ère numérique, le MCDP a une occasion unique d'offrir une expérience interactive, participative et personnalisée, tant aux visiteurs et visiteuses sur place qu'aux internautes;
- b) Contenu diversifié qui reflète l'ensemble du Canada – Pour atteindre une plus vaste audience, le MCDP doit élargir la diversité des histoires qui sont préservées, racontées et collectées, de même que la façon dont ils les raconte.
- c) Identification de l'audience – Le Musée doit bien connaître son audience pour arriver à la conserver, pour que son marketing soit efficace et pour pouvoir continuer à offrir du contenu significatif. Pouvoir compter sur de meilleures données et sur un profil plus précis de l'audience est essentiel au succès des futures campagnes de marketing et pour que le Musée puisse offrir du contenu et des programmes qui répondent aux besoins et aux intérêts de ses visiteurs et visiteuses.
- d) Mesurer l'impact – Le Musée possède des outils quantitatifs pour mesurer le nombre d'entrées et l'atteinte des objectifs de revenus, mais il a moins de moyens pour mesurer l'impact de ses expositions et de ses programmes. Pour savoir si le Musée s'acquitte bien de son mandat, il est essentiel de mesurer cet impact et de disposer des outils pour bien évaluer les façons dont le Musée change les choses.
- e) Franchir les barrières géographiques – Une expérience participative en ligne qui offre une riche possibilité de dialogue constitue un moyen clé pour atteindre les gens partout au Canada. On considère encore les expositions itinérantes comme un moyen important de faire connaître le MCDP à la population canadienne.

Viabilité financière à long terme

- a) Gouvernement fédéral – Le mandat et les aspirations du MCDP concordent tout à fait avec les objectifs politiques déclarés du nouveau gouvernement fédéral. Le MCDP occupe d'ailleurs une place de choix pour aider le gouvernement à

célébrer les histoires du Canada et à les faire connaître dans le reste du monde. Le Musée doit démontrer clairement en quoi il diffère des autres musées nationaux, notamment par le fait d'être situé à l'extérieur de la région de la capitale nationale – et les considérations d'ordre pratique qui en découlent – et s'assurer un soutien financier à long terme et prévisible.

- b) Harmoniser les commandites et les dons avec les besoins à long terme – Maintenant que le projet d'immobilisations est terminé, les dons doivent servir aux initiatives permanentes et aux priorités à long terme. Le Musée doit veiller à ce que sa relation avec les Amis du Musée serve ces objectifs. De plus, il a l'occasion de cultiver avec les donateurs, les donatrices et les commanditaires (actuels et potentiels) des relations orientées vers ses besoins futurs.
- c) Meilleures données pour élargir la portée du marketing – Des données plus précises au sujet de l'audience du Musée lui permettront d'investir judicieusement ses ressources financières marketing limitées.
- d) Mobiliser les partenaires pour mieux atteindre les objectifs du Musée.

3.2 Facteurs de réussite essentiels

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

Expérience de visite inspirante : Le Musée doit continuer à offrir une expérience mémorable, pertinente et enrichissante à ses visiteurs et visiteuses. Au fur et à mesure que le Musée prend de la maturité, il doit tenter de se tenir au fait des technologies en évolution et des attentes des visiteurs et visiteuses.

Viabilité financière : Le Musée doit obtenir un financement durable, prévisible et suffisant pour soutenir toutes ses activités essentielles, ainsi que le renouveau et le développement continus des programmes du MCDP. Le Musée doit optimiser et diversifier ses activités génératrices de revenus et ses occasions de commandite, tout en continuant à réaliser des économies internes et des gains d'efficacité.

Rayonnement élargi auprès de notre audience : Le Musée doit augmenter et fidéliser son audience localement, mais aussi à l'échelle nationale et internationale, confirmant ainsi le rôle du MCDP à titre d'institution fiable en matière de ressource sur les droits de la personne.

Ressources humaines optimisées : Les charges de travail et le complément de personnel doivent permettre au Musée de réaliser son mandat tout en faisant en sorte que les ressources sont disponibles pour tirer profit des occasions qui se présentent. Le Musée doit concilier ses priorités et ses aspirations avec une capacité de fonctionnement durable.

3.3 Réalisations en 2016-2017

En 2016-2017, les activités du Musée continuent à progresser de manière marquée. Avec le succès de la première année d'activité, les projections pour 2016-2017 ont été revues à la hausse par rapport au plan d'entreprise d'origine, en fonction des résultats réels de la première année et des tendances prévues.

Le Musée s'attendait à accueillir 291 300 personnes en 2016-2017, mais est en voie de dépasser cette projection, puisque 193 900 personnes sont venues sur place au cours des six premiers mois. Selon les spécialistes en muséologie, la majorité des nouveaux musées connaissent une baisse de fréquentation de 15 % à 22 % au cours de leur deuxième année complète de fonctionnement.

Le Musée demeure un lieu recherché pour y tenir des événements spéciaux de toute envergure. La galerie du niveau 1, destinée aux expositions temporaires, a été terminée en juillet 2015, dans le respect de l'échéancier et du budget, grâce à des fonds provenant des Amis du Musée. En terminant l'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.

L'exposition *Au-delà du regard*, qui proposait des photographies prises par des artistes aveugles, a été présentée dans la galerie du niveau 1 de janvier à septembre 2016. Depuis décembre 2016, c'est l'exposition *1867 : Rébellion et Confédération*, conçue au départ par le Musée canadien de l'histoire, qui est présentée. Cette exposition se penche sur la Confédération et, dans sa version adaptée pour MCDP, porte sur les droits civils et politiques, les processus démocratiques, la responsabilité ministérielle et la gouvernance responsable au Canada.

Au niveau 6, dans la galerie Expressions, réservée aux expositions temporaires, l'exposition intitulée *La Couverture des témoins*, portant sur les pensionnats indiens, a été à l'affiche jusqu'en juin 2016. *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 intégrée à l'exposition, de même que des éléments interactifs mis au point par le MCDP, aidaient les gens à établir un lien personnel avec l'expérience muséale, que ce soit sur place ou en ligne.

En juillet 2016, l'exposition *La Couverture des témoins* a été remplacée par l'exposition *Femmes en action : Des coopératives d'artisanes qui transforment leur communauté*. Dans cette captivante exposition, on examine l'influence des coopératives d'artisanat dirigées par des femmes sur le progrès des droits de la personne dans diverses communautés partout dans le monde. Des textiles aux couleurs vives, des objets d'art populaire, des images et des vidéos donnent vie à des histoires provenant de 11 pays et qui parlent d'autonomisation des femmes

et de réconciliation. Elle comprend des objets que les gens sont invités à toucher, et une expérience immersive de narration à la première personne en réalité virtuelle.

De plus, trois expositions temporaires portant sur des questions d'actualité ont été ajoutées aux expositions permanentes du Musée. Les expositions *Une fille courageuse : Le combat de Malala pour l'éducation* et *Une traversée périlleuse* ont été ajoutées dans la galerie Les droits aujourd'hui, au niveau 5. L'exposition *Liberté d'expression en Amérique latine* dans la galerie Que sont les droits de la personne? comprend une histoire racontée en réalité augmentée au moyen d'iPads, que l'on déplace au-dessus de l'une des *arpilleras*, tableaux en tissu qui exposent les violations des droits commises sous la dictature de Pinochet au Chili. Cette expérience est aussi disponible à distance; les gens peuvent télécharger une application à partir d'App Store et d'imprimer ou d'utiliser une version carte postale des *arpilleras*. Un film a été ajouté au cinéma de la galerie Briser le silence. Le film *Agir selon sa conscience : Armin T. Wegner et le génocide arménien* est raconté du point de vue d'Armin T. Wegner, un infirmier de guerre allemand qui a photographié et documenté les atrocités commises contre la minorité chrétienne d'Arménie pendant la Première Guerre mondiale. Le film avait d'abord été présenté en première, avec des programmes éducatifs et publics connexes, lors d'activités spéciales menées avec les communautés arméniennes de Toronto et de Montréal.

Un appel a été lancé à l'échelle nationale pour obtenir des photographies pour une grande exposition marquant le 150^e anniversaire de la Confédération canadienne en 2017. L'exposition *Points de vue : Exposition nationale de photographies sur les droits de la personne*, utilisera des photographies obtenues auprès de la population et sélectionnées par un jury pour illustrer quatre grands thèmes : la liberté d'expression; l'inclusion et la diversité; la réconciliation; les droits de la personne et l'environnement.

Le Musée a terminé son quatrième sondage auprès des visiteurs et des visiteuses à l'été 2016 et les résultats sont toujours aussi bons. En effet, 96 % des gens déclarent être satisfaits ou très satisfaits de leur expérience au Musée, et 95 % 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 (North Dakota et Minnesota) et à l'étranger (Royaume-Uni, Australie, Allemagne, Chine et France).

Le Musée a ajouté à sa série de programmes scolaires adaptés à divers groupes d'âge et basés sur les programmes d'études, offrant maintenant 11 programmes

éducatifs pertinents, accessibles et inclusifs pour les élèves de la maternelle à la 12^e année (S4). 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, ainsi que la ressource Parler vrai au pouvoir Canada. Le projet pilote du programme national de stages d'études se poursuit, en collaboration avec des organisations qui financent les frais de déplacement des élèves jusqu'à Winnipeg.

Le Musée continue à ajouter à son système intégré de gestion du contenu, le système numérique qui permet au MCDP de cataloguer tout son contenu et de partager ses éléments numériques sur de multiples plateformes, et qui aura pour résultat de réaliser des économies considérables à long terme vu qu'il permet au Musée d'actualiser et de renouveler le contenu des expositions de façon plus efficace, et de le publier sur de nouvelles plateformes.

Le Musée continue aussi à faire des recherches approfondies afin de s'assurer que l'intégrité et la rigueur universitaire appliquées dans l'élaboration des expositions inaugurales et des programmes connexes continuent à être appliquées dans l'élaboration des nouvelles expositions temporaires.

En 2015-2016, on a préparé et réalisé le premier sondage de mobilisation du personnel. Des plans d'action détaillés sont élaborés avec l'aide du personnel afin d'améliorer constamment le facteur de mobilisation du personnel et d'arriver à attirer et retenir un plus grand nombre de personnes.

Le Musée continue à établir des coûts opérationnels de base et a évalué le cycle de vie des équipements des installations et de l'infrastructure des TI. En juin 2016, le montant définitif des PERI du MCDP a été réglé entre la Ville de Winnipeg publiques et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), ce qui permis au Musée de savoir avec certitude la somme à payer de façon rétroactive et les coûts liés aux PERI à l'avenir. Le MCDP remercie le gouvernement du Canada d'avoir fourni des fonds dans le cadre du Budget fédéral de 2016 qui ont permis au Musée de rembourser TPSGC pour les paiements faits en son nom, et qui lui permettront de payer les PERI annuels de façon continue à l'avenir.

Pour de plus amples renseignements au sujet des résultats récents du Musée, veuillez vous reporter au Rapport annuel de 2016-2017.

4.0 Buts, stratégies et mesures de rendement

Le Plan d'entreprise de 2017- 2018 couvre la troisième année complète de fonctionnement du Musée.

Sous la gouverne du Conseil d'administration et du président-directeur général, le Musée aspire à poursuivre sur la voie de l'innovation, réalisant des « premières » dans le monde et se tournant vers de nouveaux domaines pour mieux réaliser son mandat. Parmi les priorités, 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 favorisent l'interaction, la mobilisation et le dialogue; de favoriser les visites ponctuelles et répétées en rafraîchissant constamment 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 2016, le Conseil d'administration a passé en revue son plan stratégique et adopté cinq buts pour orienter le fonctionnement et les activités du Musée pendant les cinq prochaines années à temps plein du MCDP.

Les grandes stratégies et les initiatives clés figurent ci-dessous, aux sections 4.1 à 4.5.

Le personnel et le Conseil d'administration du Musée cherchent constamment à repousser les limites de ce que le Musée peut réaliser. Au fur et à mesure que le Musée dispose de données réelles, d'un historique et de tendances découlant de ses activités, il améliore ses processus de planification stratégique et de planification des activités, de même que ces cibles et indicateurs de rendement, tout en élaborant un programme permanent d'évaluation.

Buts et indicateurs clés de rendement

Domaine de résultat 1 : Expérience de visite

Le Musée offre une expérience inspirante, pertinente et mémorable à chacun et à chacune des personnes qui le visitent.

Indicateur clé de rendement : Résultat(s) de l'impact sur les visiteurs et visiteuses.

Le Musée mettra au point une mesure globale afin de mieux évaluer au fil du temps s'il réussit à offrir une expérience de visite inspirante. L'algorithme de l'impact du Musée sur les visiteurs et visiteuses fournira une mesure simple englobant plusieurs attributs, y compris :

- Satisfaction des visiteurs et des visiteuses
- Fréquence et durée des visites par segment du public
- Visites actives/engagées, comprenant la participation à des programmes du Musée et autres formes d'interaction

Pendant qu'on élabore le concept du résultat de l'impact sur les visiteurs et visiteuses, le Musée mesurera son succès à l'aide des indicateurs suivants :

Indicateurs de rendement		Cible 2017-2018
Satisfaction	% des visiteurs sont satisfaits ou très satisfaits	> 90 %
Impact général	% de visiteurs inspirés par le Musée	> 90 %
Visiteurs qui reviennent	% de visiteurs qui reviennent (selon le nombre de visiteurs payants individuels)	7 % (estimation vu qu'on n'a pas de données précédentes)
Adhésions	% de renouvellements	40 %

Domaine de résultat 2 : Rayonnement auprès de notre audience

Le Musée élargit et fidélise son audience à l'échelle locale, nationale et internationale.

Indicateur clé de rendement : Fréquentation totale du Musée (y compris les entrées payantes et non payantes sur place; les visites en ligne et numériques; et les visites hors site et la fréquentation de nos expositions itinérantes).

En 2017-2018, pour élaborer l'indicateur clé de rendement, le Musée mettra au point des indicateurs et des cibles pour les visites en ligne et les visites numériques, les visites de ses expositions hors site et itinérantes, ainsi que la participation aux médias sociaux. La valeur de la couverture médiatique que reçoit le Musée servira d'indicateur secondaire.

Pendant qu'on élabore le concept de la fréquentation totale, le Musée mesurera son succès à l'aide des indicateurs suivants :

Indicateurs de rendement		Cible 2017-2018
Visites sur place	Nombre total de visiteurs sur place	308 200
Visites en personne hors site*	Nombre d'activités/de visiteurs	8/50 600
Entrées payantes	Nombre d'entrées générales payantes	110 485
Portée	% d'entrées payantes de l'extérieur du marché de Winnipeg (rayon de > 2 h)	55 %
Visites d'élèves/d'étudiants	Nombre d'élèves/d'étudiants sur place (comprend PNSE, programmes scolaires et professionnels)	27 000
Adhésions	Nombre total de membres	6 500
Portée nationale	Nombre d'occasions nationales mettant en valeur le MCDP (y compris des composantes numériques pour des publics à distance)	25

*Les visites en personne hors site comprennent la visite ou la participation à des expositions, des films ou des conférences organisés par le Musée, mais ailleurs qu'au Musée.

Domaine de résultat 3 : Chef de file reconnu

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

Indicateur clé de rendement : Demandes externes de consultation et couverture médiatique liées aux quatre domaines principaux d'expertise.

Le Musée fournira aussi des données empiriques sur des indicateurs secondaires, comme des prix et distinctions, la reconnaissance par des pairs et évaluations critiques en rapport avec les quatre domaines d'expertise.

Le Musée mesurera son succès à l'aide des indicateurs suivants :

Indicateurs de rendement		Cible 2017-2018
Indicateur clé - Consultations/ collaborations	Nombre de demandes externes de consultation, de présentation ou de collaboration liées à 4 domaines d'expertise (comprend les expositions mais exclut les ententes de prêt)	14
Partenariats	Nombre d'ententes nouvelles ou renouvelées avec avantages stratégiques (les avantages doivent être signalés annuellement)	6
Relations gouvernementales	Fournir annuellement des exemples de soutien pour le message du MCDP ou d'amplification du message du MCDP	Rapport qualitatif annuel

Domaine de résultat 4 : Viabilité financière

Les activités génératrices de revenus du Musée, les sommes allouées par le gouvernement, les collectes de fonds et autres contrôles des coûts permettent au Musée de maintenir et de renouveler continuellement ses programmes et son infrastructure.

Indicateur clé de rendement : Le financement total provenant de toutes sources dépasse les dépenses nécessaires pour réaliser l'ensemble des activités liées au mandat du MCDP.

Les indicateurs secondaires seront élaborés en même temps que la mise en œuvre des initiatives, y compris :

- Commandites de programmes
- Analyses comparatives
- Ingénierie de la valeur

Le Musée mesurera son succès à l'aide des indicateurs suivants :

Indicateurs de rendement		Cible 2017-2018
Indicateur clé - Gestion budgétaire	Le financement total dépasse les dépenses nécessaires pour réaliser le mandat du MCDP	Seuil de rentabilité
Revenus autogénérés	Atteinte des cibles budgétées pour les revenus	3,4 millions \$
Apports	Contributions des Amis / Autres fonds recueillis (pas inclus dans le budget en raison de la nouvelle initiative)	Néant/250 000 \$
Rapport coût- efficacité	Bénéfices nets de la Boutique et location des salles	392 000 \$
Efficacités LEAN	Nombre d'améliorations continues/d'économies réalisées	2/200 000 \$

Domaine de résultat 5 : Nos gens

Le Musée attire et conserve des membres du personnel et des bénévoles diversifiés, talentueux, motivés et engagés qui s'investissent dans le succès à long terme du Musée. Le Musée soutient son personnel pour qu'il travaille à leur plein potentiel.

Indicateurs clés de rendement : Participation et mobilisation des membres du personnel et des bénévoles; apport actif envers la réalisation du mandat et du métrarécit du MCDP.

Le Musée continuera à mettre au point des indicateurs secondaires se rattachant à :

- Succès des idées novatrices qui font progresser les priorités stratégiques
- Indicateurs liés au développement du leadership
- Diversité du personnel; pourcentage de la main-d'œuvre pouvant s'exprimer dans les deux langues officielles du Canada

Le Musée mesurera son succès à l'aide des indicateurs suivants :

Indicateurs de rendement		Cible 2017-2018
Indicateurs clés - Mobilisation du personnel	% des membres du personnel qui sont engagés	76 % (Prochain sondage en 2018-2019)
Mobilisation des bénévoles	% des bénévoles qui sont engagés	73 % (Prochain sondage en 2018-2019)
Rétention du personnel	% de rétention - avec les t. p./sans les t. p.	75%/80%
Engagement des bénévoles	% de bénévoles qui respectent leur engagement de 100 h de service	75 %
Engagement des bénévoles	Nombre total d'heures de bénévolat	18 000
Excellence du service	% de satisfaction des visiteurs quant au personnel et aux bénévoles	> 90 %

4.1 Stratégie principale n° 1 : Étendre le rayonnement du Musée auprès de son audience au moyen d'une présence numérique accrue, de meilleures données sur l'audience, et de programmes qui vont au-delà de notre marché local.

À l'appui de :

Domaine de résultat 1 : Expérience de visite

Domaine de résultat 2 : Rayonnement auprès de notre audience

Domaine de résultat 3 : Chef de file reconnu

Domaine de résultat 4 : Viabilité financière

L'élaboration et le lancement d'une stratégie numérique – parallèlement à des expositions itinérantes et des expositions tenues à l'extérieur du Musée – permettront au Musée de mieux s'acquitter de son mandat en offrant aux visiteurs et aux visiteuses du Canada et d'ailleurs une expérience inspirante. En disposant de meilleures données au sujet de l'audience, le MCDP sera plus à même de joindre une audience potentielle qui n'a pas encore visité le Musée, et il pourra mieux investir les ressources financières limitées dont il dispose pour la promotion nationale et internationale. Le Musée fera les analyses nécessaires pour déterminer les compromis à faire dans sa promotion entre les audiences locale, nationale et internationale pour arriver à joindre une plus vaste audience.

Initiatives clés :

1. Initiative de mobilisation numérique

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

Cette initiative devrait s'étaler sur tout le plan quinquennal, avec des objectifs à court terme hautement fonctionnels qui concernent strictement la technologie en ligne. À long terme, les objectifs consistent à encourager la participation et la mobilisation du public et à aider le Musée à réaliser pleinement son mandat en invitant les gens dans des parcours qui peuvent modifier leur vision du monde ou créer des liens émotionnels marquants.

L'initiative aura des répercussions sur toutes les divisions. Pour la réaliser, il faudra y allouer tant des ressources humaines que financières, et modifier les méthodes de développement.

Les résultats attendus sont les suivants :

- a. Augmenter l'offre de service sur le Web, notamment :
 - La boutique Web – créée et mise en œuvre en 2016-2017 pour vendre la marchandise de la Boutique en ligne. Les améliorations requises, comme de lier les produits aux histoires racontées dans les expositions, seront terminées en 2017-2018;
 - méthode pour mesurer l'impact des campagnes et de l'activité muséale virtuelle.
- b. Rendre l'accès au matériel scolaire, y compris la Trousse canadienne sur les droits de la personne, plus facile et plus dynamique, et faciliter la recherche dans les ressources d'apprentissage pertinentes. Les résultats attendus sont les suivants :
 - Mise à jour des principales pages des documents pédagogiques sur le site Web.
 - Recherche plus facile pour les enseignants, les enseignantes, les étudiants, les étudiantes et les élèves.
- c. Renforcer les capacités du site Web du Musée et intégrer les améliorations au processus découlant de l'initiative clé n° 3 indiquée sous la stratégie principale n° 7.

Les résultats attendus sont les suivants :

- Mise au point et installation d'un nouveau système de billetterie à compter du deuxième trimestre de 2017-2018.
 - Plan pour améliorer le processus et éventuellement pour pousser l'automatisation des fonctions comptables.
- d. Continuer à inclure dans les expositions des concepts expérientiels qui font le pont entre les activités de l'audience sur place et de l'audience à distance, et que ces éléments demeurent des aspects expérientiels centraux de la présence Web du Musée.
Par exemple : pour l'exposition intitulée *Points de vue*, on a lancé un appel national en ligne pour obtenir des photographies auprès de l'ensemble de la population canadienne; pour l'exposition *1867 : Rébellion et Confédération*, on a conçu un jeu vidéo; et pour

l'exposition *Notre Canada, mon histoire*, les gens pourront raconter leur histoire par voie numérique.

- e. Concevoir et développer un lieu riche de contenu agrégé et contextualisé provenant de tierces parties et généré par les utilisateurs, pour favoriser la réflexion personnalisée, un usage à valeur ajoutée et un discours participatif parmi tous les types d'audiences.

2. Réalisation d'expositions itinérantes et temporaires et de programmes connexes

Les résultats attendus sont les suivants :

- a. Terminer l'échéancier des expositions itinérantes et temporaires et définir les priorités connexes concernant les programmes publics et scolaires d'ici 2020-2021, en prenant en compte l'équilibre à conserver entre le besoin de cibler les audiences locale, nationale et internationale et celui d'élargir l'audience.
- b. Développer, installer et présenter des expositions itinérantes et temporaires et des programmes connexes, notamment :

Galerie du niveau 1

- 1867 : Rébellion & Confédération – jusqu'au 31 mai 2017
- Points de vue – de juillet 2017 à janvier 2018
- Mandela – de mars 2018 à décembre 2018

Galerie Expressions

- Notre Canada, mon histoire – de mars 2017 à août 2017
- Cheminements : les droits au Canada depuis 150 ans – d'octobre 2017 à avril

3. Élargissement de la portée des programmes éducatifs

Élargir la portée des programmes éducatifs par les moyens suivants :

- a. développer des ressources éducatives en ligne et améliorer celles qui existent;
- b. déployer le programme national de stages d'études au-delà du projet pilote.

Les subventions pour couvrir les frais de déplacement des étudiants et des étudiantes seront modestes au départ, et seront enrichies en fonction des fonds disponibles et des commandites;

- c. créer des programmes qui conviennent à des audiences universitaires et professionnelles (p. ex. services de police, enseignants et enseignantes).

4. Marketing et promotion

En collaboration, dresser des plans de marketing et de promotion en se fondant sur les données sur l'audience, et en visant les audiences locale, nationale et internationale de manière à obtenir les meilleurs résultats possible.

4.2 Stratégie principale n° 2 : Élaborer un programme d'évaluation du Musée

À l'appui de :

Domaine de résultat 1 : Expérience de visite

Domaine de résultat 3 : Chef de file reconnu

Domaine de résultat 4 : Viabilité financière

Domaine de résultat 5 : Nos gens

Un programme d'évaluation officiel donnera au Musée un cadre structuré, clair et cohérent permettant de mesurer le succès au fil du temps, de créer des conditions favorables et signifiantes pour atteindre les buts organisationnels, d'améliorer la responsabilité interne, de valider les décisions, et d'assurer que les buts et objectifs restent pertinents pour le public du Musée.

Initiatives clés :

1. Programme d'évaluation du Musée

Élaborer un programme d'évaluation du Musée qui fournira de l'information et des données permettant d'aider le Musée à prendre des décisions informées relatives à la conception et à la réalisation d'expositions, de programmes publics et de services aux visiteurs et visiteuses.

L'initiative pourrait s'échelonner sur plusieurs années. Au départ, on se penchera surtout sur le développement des indicateurs clés de rendement nécessaires pour la préparation de rapports liés au plan stratégique.

Les résultats attendus sont les suivants :

- a. élaboration d'un système intégré d'analytique et de tableaux de bord commun;
- b. mise au point de l'algorithme de l'impact du Musée sur les visiteurs et visiteuses;
- c. évaluation de la satisfaction des visiteurs et des visiteuses, ainsi que de la profondeur et de la durée de l'interaction des visiteurs et des visiteuses avec le Musée;
- d. mise à l'essai, puis évaluations formatives et sommatives des programmes du Musée;
- e. recherche auprès de non-visiteurs et de non-visiteuses.

4.3 Stratégie principale n° 3 : Tirer parti des relations avec nos partenaires et intervenants afin de faire progresser les objectifs du MCDP

À l'appui de :

Domaine de résultat 2 : Rayonnement auprès de notre audience

Domaine de résultat 3 : Chef de file reconnu

Domaine de résultat 4 : Viabilité financière

Le Musée fera des recherches plus officielles sur les partenaires externes qui pourraient être sollicités puis invités à aider à la réalisation des buts du Musée, en particulier pour élargir le profil du MCDP dans des marchés cibles, cultiver des relations avec des donateurs potentiels, et renforcer notre réputation comme chef de file dans les domaines de l'éducation aux droits de la personne, l'inclusion, la réconciliation et les pratiques muséologiques.

Initiatives clés :

1. Partenariats avec un autre musée national

Examiner la possibilité de réaliser une exposition itinérante en collaboration avec un autre musée nationale en 2017-2018. Planifier et lancer l'exposition dans un exercice ultérieur, si le projet est réalisable.

2. Symposium des Amériques

En 2017-2018, préparer un plan détaillé de mise en œuvre pour un symposium des Amériques multi niveaux qui serait peut-être organisé au MCDP en 2018-2019.

3. Participation et leadership en matière de réconciliation

Élaborer et exécuter des plans en vue d'appuyer les objectifs du gouvernement en matière de réconciliation, y compris, sans s'y limiter :

- les recommandations de la Commission de vérité et réconciliation;
- les recommandations du Conseil consultatif autochtone permanent.

4. Exploration d'occasions de partenariats et de relations avec des intervenants

Favoriser les possibilités de collaboration avec des partenaires ou intervenants nouveaux ou existants, ou réagir à de telles occasions et en tirer profit. Présenter annuellement un rapport sur les occasions exploitées et comment elles ont aidé à faire progresser les objectifs du MCDP.

4.4 Stratégie principale n° 4 : Harmoniser la dotation et les charges de travail avec la capacité opérationnelle durable du Musée

À l'appui de :

Domaine de résultat 1 : Expérience de visite

Domaine de résultat 5 : Nos gens

Pour que le Musée puisse, à long terme, retenir des membres du personnel motivés, diversifiés et hautement efficaces, il faut que le Musée harmonise ses projets et ses priorités avec des charges de travail réalistes et pouvant être soutenues. La mise en place d'initiatives de recrutement et de rétention de bénévoles aideront à appuyer les membres du personnel permanents dans leur travail.

Initiatives clés :

1. Convention collective

Terminer les négociations relatives à la deuxième convention collective du Musée.

2. Augmenter la capacité et réduire le roulement

Mettre en œuvre un plan de succession et de développement pour :

- a. le personnel en contact avec le public, dans la division Expérience et mobilisation des visiteurs, y compris pour de la formation polyvalente, personnalisée ou autre (p. ex. certification en présentation du patrimoine);
- b. la haute direction.

3. Formation relative aux Autochtones

Continuer à renforcer l'engagement du MCDP à l'égard de la formation externe et collaborative relative aux Autochtones.

4. Formation en ligne

Continuer à élaborer des modules de formation en ligne pour réduire le temps à passer en salle de classe.

4.5 Stratégie principale n° 5 : Établir des priorités parmi les programmes, initiatives et projets existants et éventuels en tenant compte du mandat et des objectifs du Musée

À l'appui de :

Domaine de résultat 1 : Expérience de visite

Domaine de résultat 3 : Chef de file reconnu

Domaine de résultat 5 : Nos gens

Le Musée a un potentiel inépuisable, mais ses ressources sont épuisables. En évaluant toutes les initiatives futures par rapport aux piliers du métarécit, le Musée pourra établir ses priorités en fonction des projets qui répondent le mieux à son mandat. En fixant bien les priorités, on s'assure que les ressources sont disponibles pour capitaliser sur les nouvelles possibilités intéressantes, et on évite que les ressources soient dirigées vers des projets de moindre importance pour l'organisation.

En plus des initiatives décrites dans la section sur les stratégies principales, les initiatives suivantes sont des priorités :

Initiatives clés :

1. Initiatives en lien avec Canada 150

Les expositions et programmes seront en lien avec thèmes du gouvernement du Canada pour Canada 150, soit l'inclusion et la diversité, la réconciliation, la jeunesse, et l'environnement.

Résultats attendus :

Plus précisément, le MCDP présentera plusieurs expositions expressément conçues pour souligner le 150^e anniversaire de la Constitution canadienne, y compris *1867 : Rébellion et Confédération*; *Points de vue : Exposition nationale de photographies sur les droits de la personne, Notre Canada, mon histoire*, et enfin *Cheminelements : les droits au Canada depuis 150 ans*. Le MCDP travaillera en partenariat avec les projets signatures de Canada 150 comme The Walrus Talks, Canada 150 & Moi d'Expériences Canada et la Journée du cinéma canadien de REEL Canada pour offrir aux Canadiens et aux Canadiennes diverses occasions de prendre part aux célébrations tout au long de l'année. Enfin, le MCDP soulignera les dates marquantes comme le 35^e anniversaire de la Charte canadienne des droits et libertés, la fête du Canada et la Journée internationale des droits de la personne, en plus de proposer d'autres programmes scolaires et publics tout au long de 2017.

2. Renouveau et réfection des expositions principales

En respectant le métarécit, et en fonction du programme d'emprunt d'artéfacts du MCDP, faire évoluer les expositions permanentes afin qu'elles demeurent contemporaines et pertinentes. Restaurer les expositions permanentes au besoin.

3. Programmes avancés et programmes professionnels

En 2017-2018, évaluer la faisabilité, procéder à des analyses de rentabilité et mener des essais pilotes dans le but d'instaurer des programmes avancés et des programmes professionnels conformes au mandat du Musée et propres à générer des revenus.

4. Expériences canadiennes distinctives

Élaborer un programme distinctif dans le but d'obtenir la désignation Expériences canadiennes distinctives.

5. Développement des collections

Développer stratégiquement les collections muséales du MCDP au moyen de projets prioritaires afin d'assurer le soutien pour la recherche et le développement de programmes (expositions temporaires et itinérantes, évolution des expositions permanentes, programmes éducatifs et programmes publics, rayonnement numérique) et réduction graduelle du besoin de faire appel à d'autres établissements pour emprunter du matériel ou pour utiliser du matériel sous licence.

4.6 Stratégie principale n° 6 : En collaboration avec les Amis, formaliser et lancer un programme de commandite correspondant aux besoins à long terme du Musée

À l'appui de :

Domaine de résultat 1 : Expérience de visite

Domaine de résultat 2 : Rayonnement auprès de notre audience

Domaine de résultat 4 : Viabilité financière

En tirant profit de l'appui des Amis du MCDP, du Conseil d'administration, d'organisations partenaires et d'autres intervenants, et des relations qu'il entretient avec ces groupes, le Musée dévoilera en partenariat avec les Amis une nouvelle initiative de commandite qui s'appuie sur une proposition clairement énoncée soulignant distinctement la valeur d'investir dans le MCDP.

Initiatives clés :

1. Stratégie de sollicitation de commandites

Collaborer avec les Amis du Musée pour dresser une stratégie de sollicitation de commandites.

2. Proposition de valeur

Évaluer et rédiger une proposition de valeur pour les possibilités de commandite.

3. Lancer un programme de commandites

Mettre en œuvre la stratégie de sollicitation de commandites en collaboration avec les Amis du Musée et obtenir des fonds de commandites. Projeter les revenus de commandites quinquennaux à compter de 2018-2019 et travailler pour atteindre les buts fixés.

4.7 Stratégie principale n° 7 : Tirer profit de la valeur distincte de l'offre du MCDP pour garantir une manifestation claire de soutien à long terme du gouvernement fédéral

À l'appui de :

Domaine de résultat 4 : Viabilité financière

Dans la lettre de mandat du premier ministre à la ministre de Patrimoine canadien, on peut lire ce qui suit : « Les grandes histoires du Canada, [...] méritent d'être célébrées et partagées avec le monde entier. » Le MCDP est parfaitement placé pour s'acquitter de ce mandat. Il continuera à nourrir de saines relations avec le gouvernement du Canada pour affirmer sa valeur essentielle et distincte pour l'ensemble de la nation, tout en faisant bien comprendre au gouvernement ses besoins uniques.

Initiatives clés :

1. Stratégie à long terme

En collaboration avec le gouvernement fédéral et les Amis, dresser une stratégie à long terme pour appuyer les programmes du Musée, notamment en s'harmonisant avec les activités de financement des Amis et la réduction prévue de 35 millions de dollars en crédits.

2. Possibilités de génération de revenus

Évaluer, développer et mettre en œuvre, selon le cas, des possibilités de génération de revenus qui contribueront au fonctionnement du Musée et à sa programmation, notamment :

- ventes et visites guidées visant les élèves, les étudiants et les étudiantes;
- Programmes de formation professionnelle (voir Stratégie principale n° 5)

3. Amélioration continue des processus

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

- vérifier s'il y a des chevauchements ou des redondances dans les processus et appliquer les recommandations découlant de cette vérification;
- évaluer les services contractuels en les comparant aux services internes et prendre des moyens pour réaliser des gains d'efficacité;
- appliquer des améliorations logicielles qui permettront de faire des gains d'efficacité, comprenant éventuellement ce qui suit :
 - a. nouveau système de point de vente;
 - b. comptes créditeurs sans papier;
 - c. logiciel de budgétisation et logiciels prévisionnels.

5.0 États financiers

5.1 Aperçu financier

Le Plan d'entreprise couvre la période de planification de cinq ans de 2017-2018 à 2021-2022.

Les prévisions présentées dans le présent 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 ces deux premières années. Cela demeure une expérience limitée.

Pour l'exercice 2016-2017, le Musée présente un surplus de 8,4 millions de dollars, surplus qui s'explique surtout par l'obtention de crédits parlementaires de 8,2 millions de dollars pour les PERI rétroactifs, ce qui compense la perte de 7 millions de dollars constatée en 2015-2016 du fait qu'on y a inscrit le montant définitif des PERI rétroactifs à payer.

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

(préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice, en millions de dollars)	Résultats réels 2015-2016	Résultats réels 2016-2017	Budget 2017-2018**	Projections 2018-2019	Projections 2019-2020	Projections 2020-2021	Projections 2021-2022
Budget principal - Crédits de base initiaux	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7
Budget principal - PERI annuels			2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
Budget principal - Projets d'immobilisations particuliers			0,5	0,6	2,2	0,75	0,0
Budget principal - Fonds d'indemnisation***				0,3	0,3	0,3	0,3
Budget principal - Réduction*				(4,0)	(8,0)	(8,0)	(6,0)
Budget supplémentaire des dépenses B	0	11,9*	0,5***				
Montants utilisés pour acheter des biens amortissables	(0,3)	(1,3)	(4,95)	(4,1)	(3,8)	(2,6)	(8,5)
Apports (reportés) utilisés	(2,4)	(2,2)	4,2	0,1	0	0	0
Reconnaissance des crédits parlementaires d'immobilisations reportés	8,0	7,9	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6
Apports	7,5	7,4	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3
Revenus autogénérés (Tableau 3)	3,6	3,2	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8
Autres revenus	0,4	0,2	0	0	0	0	0
Dépenses :							
Contenu et programmation du Musée	11,4	12,8	14,0	13,9	14,6	14,9	14,6
Installations - Exploitation des installations	4,9	4,7	5,1	5,4	5,6	5,7	5,8
Installations - Amortissement	15,2	15,0	14,9	14,9	14,9	14,9	14,9
Installations - PERI	8,5	2,6	2,8	2,9	2,9	3,0	3,0
Gérance et gestion d'entreprise	5,5	5,5	6,0	6,0	6,2	6,3	6,4
Excédent des revenus sur les dépenses (Dépenses sur les revenus)	(7,0)	8,4	0,1	(7,4)	(10,6)	(11,35)	(15,8)

*Fonds du Budget fédéral 2016.

**Comprend les montants reportés pour les projets d'immobilisations et les PERI.

***Les fonds d'indemnisation seront compris dans le Budget supplémentaire des dépenses B de 2017-2018 et dans le Budget principal des dépenses par la suite.

^ 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.

5.2 Hypothèses de planification financière et projections

5.2.1 Crédits parlementaires

Le MCDP est autorisé à accéder à 21,7 millions de dollars par le crédit 1 pour financer les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'immobilisations en 2017-2018. De plus, le Budget fédéral 2016 prévoyait un montant annuel récurrent de 2,7 millions de dollars pour les PERI, et 5,0 millions de dollars sur 5 ans pour les projets d'immobilisations prioritaires, surtout des projets liés à la santé et à la sécurité et à la mise à niveau de l'équipement numérique – dont 0,5 million de dollars doit être reçu en 2017-2018.

5.2.2 Revenus autogénérés

Tableau 2 : Sources de revenus autogénérés et projections

	Résultats réels 2015-2016	Résultats réels 2016-2017	Budget 2017-2018	Projections 2018-2019	Projections 2019-2020	Projections 2020-2021	Projections 2021-2022
Total des revenus autogénérés	3 634 000 \$	3 230 000 \$	3 409 000 \$	3 512 000 \$	3 617 000 \$	3 726 000 \$	3 837 000 \$

Tableau 3 : Visites sur place, par catégorie

Catégorie	Résultats réels 2015-2016	Résultats réels 2016-2017	Budget 2017-2018
Personnes	122 101	106 667	103 000
Groupes	9 620	8 754	7 500
Nombre d'entrées payantes	131 721	115 421	110 500
Élèves dans groupes scolaires	30 445	29 944	28 100
Visites de membres	16 294	13 023	15 600
Visites guidées liées aux événements spéciaux	9 151	12 673	9 100
TOTAL DES VISITES PAYANTES	187 611	171 061	163 300
Entrées gratuites	29 633	29 262	30 600
Autres ^①	129 474	94 993	114 300
TOTAL DES VISITES SUR PLACE	346 718	295 316	308 200

^① Comprend les personnes qui assistent à des activités qui se tiennent dans les salles louées, qui participent aux programmes publics du Musée et qui se rendent à la Boutique et à ERA Bistro.

5.2.3 Apports

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 2017-2018 comprend 7,3 millions de dollars de revenus en contribution des années précédentes.

5.3 Budget de fonctionnement 2017-2018

Tableau 4 : Dépenses de fonctionnement par programme (AHP)

(préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice, en millions de dollars)	Résultats réels 2015-2016	Résultats réels 2016-2017	Budget 2017-2018	Projections 2018-2019	Projections 2019-2020	Projections 2020-2021	Projections 2021-2022
Dépenses :							
Contenu et programmation du Musée	11,4	12,8	14,0	13,9	14,6	14,9	14,6
Installations – Exploitation des installations	4,9	4,7	5,1	5,4	5,6	5,7	5,8
Gérance et gestion d'entreprise	5,5	5,5	6,0	6,0	6,2	6,3	6,4
Dépenses de fonctionnement - avant les PERI et l'amortissement	21,8	22,5	25,1	25,3	26,4	26,9	26,8
Installations – PERI	8,5	2,6	2,8	2,9	2,9	3,0	3,0
Budget de fonctionnement (encaisse)	30,3	25,1	27,9	28,2	29,3	29,9	29,8
Installations – Amortissement	15,2	15,0	14,9	14,9	14,9	14,9	14,9
Dépenses totales (exercice)	45,5	40,1	42,8	43 1	44,2	44,8	44,7

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 25,1 millions de dollars dans le budget 2017-2018.

5.4 Budget d'immobilisations de 2017-2018

Le budget d'immobilisations est financé par les crédits de base initiaux (21,7 millions de dollars) qui étaient destinés au fonctionnement seulement et ne tenaient pas pleinement compte des besoins en immobilisations d'un musée numérique. 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 2017-2018 est de 0,5 million de dollars.

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 des TI (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

Le Centre d'apprentissage numérique du Musée n'a pas été fait dans le cadre du projet d'immobilisations initial. Ce serait avantageux pour le Musée de réaliser cet espace afin d'accroître ses revenus et d'offrir des programmes élargis.

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 offrira 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 2016 À 2022 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2015-2016 Résultats réels	Exercice 2016-2017 Résultats réels	Exercice 2017-2018 Budget	Exercice 2018-2019 Projections	Exercice 2019-2020 Projections	Exercice 2020-2021 Projections	Exercice 2021-2022 Projections
Actif							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12,511	9,613	5,555	955	955	955	955
Créances et autres éléments d'actif à court terme	1,460	1,558	1,558	1,558	1,558	1,558	1,558
Tranche à moins d'un an du compte de dépôt des retenues	53	42	-	-	-	-	-
Collections	1	1	1	1	1	1	1
Terrains	4,976	4,976	4,976	4,976	4,976	4,976	4,976
Édifice	294,113	294,523	296,052	296,490	296,878	297,458	299,693
Matériel et mobilier	11,046	11,660	13,856	16,566	17,066	18,016	22,316
Expositions	48,971	49,337	50,570	51,527	54,484	55,591	57,548
Amortissement cumulé	(31,205)	(46,226)	(61,126)	(76,026)	(90,926)	(105,826)	(120,726)
Immobilisations en construction	449	578	578	578	578	578	578
Compte de dépôt des retenues	-	-	-	-	-	-	-
Total de l'actif	342,375	326,062	312,020	296,625	285,570	273,307	266,899
Passif et avoir du Canada							
Créditeurs et autres dettes à court terme (Note 1)	16,869	3,607	3,607	6,507	17,107	28,457	44,257
Tranche à moins d'un an du compte de dépôt des retenues	53	42	-	-	-	-	-
Revenus reportés	39	53	53	53	53	53	53
Apports reportés (Note 2)							
Gouvernement du Canada	152,668	154,856	154,856	154,856	154,856	154,856	154,856
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	123,903	124,427	124,427	124,427	124,427	124,427	124,427
Autres montants reportés	7,125	7,125	7,125	7,125	7,125	7,125	7,125
	342,696	345,408	345,408	345,408	345,408	345,408	345,408
Intérêts gagnés	4,959	4,983	4,983	4,983	4,983	4,983	4,983
Moins : sommes reportées / constatées	(344,802)	(345,963)	(350,163)	(350,263)	(350,263)	(350,263)	(350,263)
	2,853	4,428	228	128	128	128	128
Apports reportés afférents aux immobilisations							
Gouvernement du Canada (Note 3)	163,617	165,087	170,045	174,150	177,995	180,632	189,124
Autres que le gouvernement du Canada	189,668	190,220	190,220	190,220	190,220	190,220	190,220
	353,285	355,307	360,265	364,370	368,215	370,852	379,344
Amortissement	(31,204)	(46,226)	(61,126)	(76,026)	(90,926)	(105,826)	(120,726)
Apports reportés - nets	322,081	309,081	299,139	288,344	277,289	265,026	258,618
Compte de dépôt des retenues	-	-	-	-	-	-	-
Actif net	480	8,851	8,993	1,593	-9,007	-20,357	-36,157
Total du passif et de l'avoir du Canada	342,375	326,062	312,020	296,625	285,570	273,307	266,899

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 2016 À 2022 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

		Exercice 2015-2016	Exercice 2016-2017	Exercice 2017-2018	Exercice 2018-2019	Exercice 2019-2020	Exercice 2020-2021	Exercice 2021-2022
		Résultats réels	Résultats réels	Budget (Note 5)	Projections (Note 1)	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	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)	(6,000)
Budget principal - Fonds d'indemnisation					300	300	300	300
Budget supplémentaire des dépenses	(Note 2)	-	11,900	500				
Total partiel des crédits		21,700	33,600	25,400	21,300	18,900	17,450	18,700
Montants utilisés pour l'achat d'immobilisations amortissables		(300)	(1,300)	(4,958)	(4,100)	(3,800)	(2,600)	(8,500)
Montants affectés à l'acquisition d'immobilisations (reportés)		(2,400)	(2,200)	4,200	100			
Utilisés pour des articles comptabilisés en charges à des fins comptables		-	200					
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations, montants affectés utilisés dans l'exercice considéré		8,000	7,900	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600
Total des crédits parlementaires		27,000	38,200	32,242	24,900	22,700	22,450	17,800
Apports								
Comptabilisation des apports des exercices antérieurs		7,500	7,400	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300
Apports ou nouveaux produits		-	-	-	-	-	-	-
		7,500	7,400	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300
Produits de la Société (Note 1)								
Revenus autogénérés		4,000	3,400	3,400	3,500	3,600	3,700	3,800
Commandites de programmes et subventions		-	-	-	-	-	-	-
		4,000	3,400	3,400	3,500	3,600	3,700	3,800
Dépenses (Note 1)								
Contenu et programmation du Musée		11,400	12,800	14,000	13,900	14,600	14,900	14,600
Installations – avant PERI et amortissement		4,900	4,700	5,100	5,400	5,600	5,700	5,800
Amortissement		15,200	15,000	14,900	14,900	14,900	14,900	14,900
PERI - annuels	(Note 4)	500	2,600	2,800	2,900	2,900	3,000	3,000
PERI - rétroactifs	(Note 4)	8,000						
Gérance et gestion d'entreprise		5,500	5,500	6,000	6,000	6,200	6,300	6,400
		45,500	40,600	42,800	43,100	44,200	44,800	44,700
Excédent des (charges sur les produits) produits sur les charges		(7,000)	8,400	142	(7,400)	(10,600)	(11,350)	(15,800)
Activités potentiellement non financées	(Note 1)	-	-	-	7,400	10,600	11,350	15,800
Résultat net		(7,000)	8,400	142	-	-	-	-

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	2021-2022
Réductions pour refléter l'avance de 35 millions de dollars en crédits parlementaires (Note 3)	4 000	8 000	8 000	6 000
Besoins en immobilisations financés à partir des crédits annuels de 21,7 millions de dollars	3 500	1 600	1 850	8 500
Augmentations des PERI et d'autres coûts	100	1 000	1 500	1 300
Total des activités potentiellement non financées	7 400	10 600	11 350	15 800

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 dans le cadre du Budget fédéral de 2018, fonds 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.

Note 5 :

Le budget de 2017-2018 comprend les changements suivants par rapport aux projections de 2017-2018 qui figuraient dans le Plan d'entreprise de 2016-2017 :

- le transfert de crédits reportés;
- un budget d'immobilisations plus important en raison du report de projets de 2016-2017 et d'années précédentes;
- les coûts liés aux expositions itinérantes ont été déplacés de Contenu et programmation aux dépenses d'immobilisations.

5.8 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE PRO FORMA

EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2016 À 2022 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2015-2016 Résultats réels	Exercice 2016-2017 Résultats réels	Exercice 2017-2018 Budget	Exercice 2018-2019 Projections	Exercice 2019-2020 Projections	Exercice 2020-2021 Projections	Exercice 2021-2022 Projections
Activités de fonctionnement							
Rentrées de fonds – crédits parlementaires	20,843	31,358	20,442	17,200	15,100	14,850	10,200
Rentrées de fonds – clients	3,654	3,283	3,400	3,500	3,600	3,700	3,800
Rentrées de fonds – apports	300						
Sorties de fonds – employés et fournisseurs (Note 1)	(21,271)	(37,092)	(27,942)	(25,300)	(18,700)	(18,550)	(14,000)
Produits divers	102	108	0	0	0	0	0
	<u>3,628</u>	<u>(2,343)</u>	<u>(4,100)</u>	<u>(4,600)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Activités d'investissement en immobilisations							
Acquisition d'actifs en construction	(166)	(539)	-	-	-	-	-
Acquisition d'actif pouvant être utilisés	(5,621)	(2,846)	(4,958)	(4,105)	(3,845)	(2,637)	(8,492)
	<u>(5,787)</u>	<u>(3,385)</u>	<u>(4,958)</u>	<u>(4,105)</u>	<u>(3,845)</u>	<u>(2,637)</u>	<u>(8,492)</u>
Activités de financement							
Crédits parlementaires utilisés pour des activités d'investissement en immobilisations	857	2,246	4,958	4,105	3,845	2,637	8,492
Apports affectés provenant des non-proprétaires et produits financiers connexes	3,921	573	0	0	0	0	0
	<u>4,778</u>	<u>2,819</u>	<u>4,958</u>	<u>4,105</u>	<u>3,845</u>	<u>2,637</u>	<u>8,492</u>
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	<u>2,619</u>	<u>(2,909)</u>	<u>(4,100)</u>	<u>(4,600)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice							
Trésorerie pour le fonctionnement	9,866	12,511	9,613	5,555	955	955	955
Compte de dépôt des retenues	79	53	42	0	0	0	0
	<u>9,945</u>	<u>12,564</u>	<u>9,655</u>	<u>5,555</u>	<u>955</u>	<u>955</u>	<u>955</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice							
Trésorerie pour le fonctionnement	12,511	9,613	5,555	955	955	955	955
Compte de dépôt des retenues	53	42	0	0	0	0	0
	<u>12,564</u>	<u>9,655</u>	<u>5,555</u>	<u>955</u>	<u>955</u>	<u>955</u>	<u>955</u>

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 2016 À 2022 (EN MILLIERS DE DOLLARS)	
Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice	

	Exercice 2015-2016 Résultats réels	Exercice 2016-2017 Résultats réels	Exercice 2017-2018 Budget (Note 2)	Exercice 2018-2019 Projections	Exercice 2019-2020 Projections	Exercice 2020-2021 Projections	Exercice 2021-2022 Projections
Dépenses en immobilisations projetées							
Galerie pour expositions temporaires (Note 1)	3,000		-	-	-	-	-
Centre d'apprentissage numérique (Note 1)	-		-	-	-	-	-
Expositions itinérantes		375	884	420	420	420	420
Infrastructure des TI	263		850	1,750			4,000
Équipement informatique – utilisateurs finaux		74	217	100	100	100	100
Sécurité informatique		233	100	100	100	100	100
Renouvellement/ remplacement de logiciels			429	400	-	500	-
Matériel des expositions numériques		87	339	57	2,057	207	1,057
Renouvellement pour expositions bâties	70	382	10	380	380	380	380
Production de films			-	100	100	100	100
Web / Internet	350	299	600	360	300	250	100
Projets d'installations	162	216	829	288	238	230	1,885
Fonds d'urgence	-		700	150	150	350	350
Remplacement d'immobilisations			-				
Coût total en immobilisations	3,845	1,666	4,958	4,105	3,845	2,637	8,492
Financé par :							
Gouvernement du Canada							
Crédits annuels	429	1,258	281	3,538	1,642	1,886	8,492
Budget de 2016		109	449	567	2,203	751	-
Crédits reportés	416	299	4,228	-	-	-	-
Amis du MCDP							
Entente de financement supplé (Note 1)	3,000		-	-	-	-	-
Total des sources	3,845	1,666	4,958	4,105	3,845	2,637	8,492
Besoins en imm. potentiellement non financés (Note 3)	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 2017-2018 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 de 2017-2018 a augmenté de 3,1 millions de dollars par rapport aux projections figurant dans le Plan d'entreprise de 2016-2017 pour les raisons suivantes :

- 884 000 \$ pour les expositions itinérantes du MCDP (Mandela, Points de vue) ont été déplacées du budget de fonctionnement au budget d'immobilisations;
- 878 000 \$ ont été reportés pour des projets d'immobilisations particuliers et financés grâce au Budget fédéral de 2016 qui doivent être terminés en 2017-2018;
- une augmentation de 500 000 \$ dans le budget du projet de mobilisation numérique/Web, considéré une priorité pour 2017-2018;
- report de 191 000 \$ pour d'autres projets d'immobilisations qui doivent être achevés en 2017-2018;
- une réserve de 700 000 \$ pour de futurs achats d'immobilisations.

Note 3 :

Le budget d'immobilisations suppose qu'il y aura du financement provenant des crédits annuels (en rouge ci-dessous).

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