

MUSÉE CANADIEN POUR LES DROITS DE LA PERSONNE



Photo : Aaron Cohen

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE DE 2018-2019 À 2022-2023 ET DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS DE 2018-2019



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

Canada

1.0 Résumé

Profil de la Société :

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 8 500 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, pas moins de 61 % des visiteurs et visiteuses de 2016-2017 étant venus de l'extérieur de Winnipeg. Les sondages réalisés auprès des visiteurs et visiteuses à l'été 2017 indiquent que 95% des personnes interrogées ont dit être satisfaites ou très satisfaites de leur expérience au Musée, et 93% 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 40 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. En 2017, le Musée a été choisi comme l'une des deux meilleures attractions au Canada (devancé seulement par le Vieux-Québec) par les gens qui ont participé à un sondage de *USA Today* sur le tourisme, ce qui a eu pour effet de rehausser encore plus le profil de Winnipeg et du Musée sur la scène internationale.

Buts stratégiques

En 2016, le Conseil d'administration et la haute direction ont examiné le plan stratégique des cinq prochaines années à partir de 2017-2018, dans le but de préciser l'orientation des activités du Musée et d'incorporer les leçons apprises depuis l'ouverture. En 2017, le Conseil d'administration a actualisé le plan stratégique pour 2018-2019, soit la deuxième année du plan quinquennal. Le plan comprend cinq buts qui visent à guider les activités et les opérations du Musée.

Nos buts

Expérience de visite :	Le Musée offre une expérience inspirante, pertinente et mémorable à chacun et à chacune des personnes qui le visitent, en utilisant le métarécit comme principes directeurs.
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. On favorisera une culture entrepreneuriale au Musée.

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 2018 -2019 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 trois 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.

Sous la gouverne de son conseil d'administration et de son président-directeur général, le Musée a établi les priorités suivantes pour la période de planification de cinq ans commencée en 2017-2018 :

- **Étendre l'offre de services et de programmes à distance 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.
- **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.

- **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.
- **Assurer le financement du Centre d'apprentissage numérique (dans l'espace du théâtre) 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 de concert avec l'Initiative de dialogue numérique.
- **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 leadership sur les droits de la personne (anciennement le Programme national de stages d'études)** : Pierre angulaire du plan d'entreprise initial, ce programme a été rebaptisé afin de cibler des marchés au-delà de élèves de niveau secondaire, qui étaient la clientèle cible envisagée au départ.

Le Musée a fait des progrès considérables à l'égard de ces priorités en 2017-2018, et continuera de travailler pour réaliser les cinq buts stratégiques par l'entremise de ces priorités en 2018-2019, en insistant particulièrement sur:

- **Initiative de dialogue numérique :**
But : élargir la portée du Musée dans l'ensemble du Canada et ailleurs dans le monde.
Mesure de succès : augmentation des interactions numériques
- **Mandela : Lutte pour la liberté** – La première grande exposition itinérante du Musée :
But : attirer de nouvelles personnes à visiter le Musée, encourager ceux et celles qui sont déjà venus à revenir, et élargir la portée du Musée.

Mesure de succès : augmentation du nombre de visites sur place, y compris le nombre de personnes qui reviennent, en 2018-2019 et augmentation des visites hors site en 2019-2020.

- **Génération de revenus** – le Musée cherchera à optimiser les revenus provenant de nouveaux efforts de commandite et d'activités commerciales :
But : obtenir le financement à l'avance, pour permettre la planification future des programmes du Musée.
Mesure de succès : augmentation des revenus disponibles pour les programmes..

- **Se concentrer sur les résultats en continuant à élaborer un programme d'évaluation :**
But : développer un cadre servant à mesurer les succès, améliorer la responsabilisation à l'interne et mieux appuyer la prise de décisions.
Mesure de succès : meilleurs rapports sur les résultats se rapportant au plan stratégique et amélioration continue des résultats de l'entreprise.

- **Élaboration et gestion du contenu :**
But : une collection numérique, constituée d'éléments qui appartiennent au Musée et d'autres qui sont sous licence, qui appuie les activités du Musée et l'élaboration des programmes sur toutes les plateformes.
Mesure de succès : augmentations des interactions avec les collections numériques grâce aux programmes du Musée offerts en ligne et sur place.

Il est important que le Musée veille à ce que le contenu et la technologie de ses expositions ne deviennent pas périmés ou même désuets dans quelques années, ou perdent de leur pertinence. En tant que premier musée de l'ère numérique et dont le contenu ne se compose pas seulement d'objets et d'artéfacts, mais d'octets et de données, le MCDP a l'obligation particulière de veiller à la protection de ses infrastructures informatique et audiovisuelle et à ce qu'elles 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.

Table des matières

1.0	MANDAT	8
1.1	<i>Mandat et principes directeurs</i>	
1.2	<i>Liens avec les priorités du gouvernement</i>	
2.0	PROFIL DE LA SOCIÉTÉ	11
2.1	<i>Lois applicables</i>	
2.2	<i>Structure de gouvernance</i>	
2.3	<i>Responsabilités essentielles</i>	
2.4	<i>Dépenses par responsabilité essentielle</i>	
3.0	ENJEUX STRATÉGIQUES	14
3.1	<i>Survol de l'environnement</i>	
3.2	<i>Facteurs de réussite essentiels</i>	
3.3	<i>Réalisations en 2017-2018</i>	
4.0	BUTS, STRATÉGIES ET MESURES DE RENDEMENT	19
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 : Offrir une expérience inspirante et pertinente sur place</i>	
4.5	<i>Stratégie principale n° 5 : Diversifier les revenus autogénérés</i>	
4.6	<i>Stratégie principale n° 6 : Harmoniser les activités du Musée et des Amis</i>	
4.7	<i>Stratégie principale n° 7 : Obtenir du soutien financier à long terme</i>	
5.0	ÉTATS FINANCIERS	35
5.1	<i>Aperçu financier</i>	
5.2	<i>Hypothèses de planification financière et projections</i>	
5.3	<i>Budget de fonctionnement 2018-2019</i>	
5.4	<i>Budget d'immobilisations 2018-2018</i>	
5.5	<i>Principaux projets d'immobilisations</i>	
5.6	<i>États 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, par les moyens suivants :

1. Planifier d'appuyer l'adaptation du secteur créatif à la transition numérique dans le but de promouvoir, au pays et à l'étranger, une culture canadienne qui reflète la diversité du Canada.

Un aspect important du 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.

2. Promouvoir la diversité et l'inclusion pour rehausser le sentiment d'appartenance et la fierté des Canadiens et des Canadiennes et pour encourager la croissance économique inclusive.

La diversité, l'inclusion, 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 significatives pour tous et toutes. Le Musée cherche à faire croître sa réputation de chef de file reconnu en matière d'inclusion et continuera à promouvoir la diversité, rehausser ainsi le sentiment d'appartenance et la fierté des Canadiens et des Canadiennes et encourageant la croissance économique inclusive.

3. Renforcer la dualité linguistique du Canada et faire croître l'appréciation des avantages de cette dualité pour les Canadiens et les Canadiennes.

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.

4. Promouvoir et célébrer la culture autochtone, et promouvoir, revitaliser et préserver les langues autochtones.

Le Musée contient des expositions et des visites guidées spécialisées qui promeuvent et célèbrent la culture des personnes autochtones et leurs perspectives sur les droits de la personne. 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.

Au cours de l'exercice financier de 2018-2019, le MCDP continuera à appuyer les initiatives du gouvernement du Canada et à y contribuer.

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 et du Multiculturalisme. La *Loi sur les musées* prévoit un conseil composé d'un maximum de 11 membres, nommés par le ministre du Patrimoine canadien et du Multiculturalisme, 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.

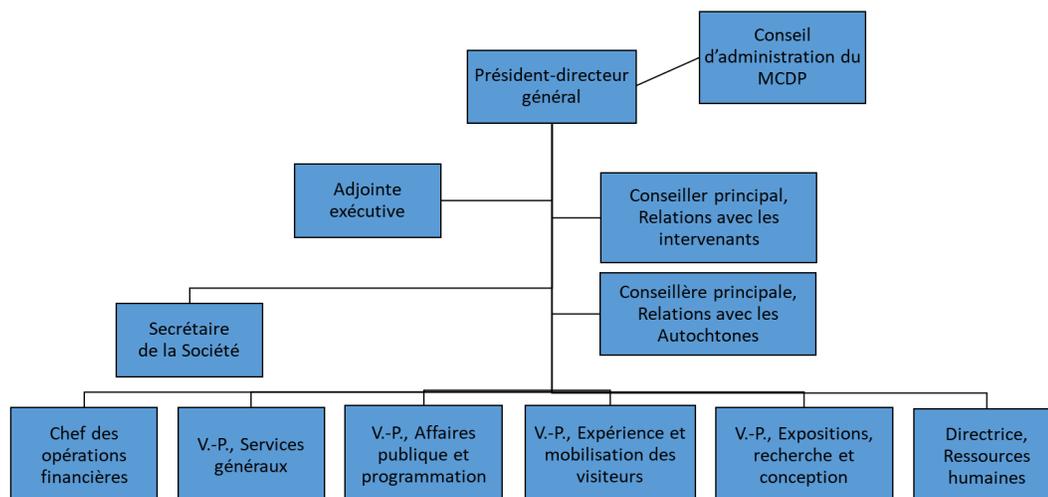
Le Conseil d'administration est chargé de l'élaboration des priorités stratégiques du Musée. Les priorités stratégiques pour la présente période planification figurent à la section 4.0.

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

La septième assemblée publique annuelle a eu lieu à Vancouver le 21 mars 2018. La réunion comprenait un résumé des activités du Musée au cours de la dernière année et a donné aux membres du public l'occasion de poser des questions.

Structure de gouvernance et de gestion

(En date du 1^{er} janvier 2018)



2.3 Responsabilités essentielles

Conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor du Canada (adoptée le 1^{er} juillet 2016), le MCDP a adopté deux responsabilités essentielles, en plus des Services internes, découlant de l'ancien cadre des activités de programme. Le budget du Musée est organisé en fonction de ces responsabilités essentielles, comme suit :

1. Contenu, programmation et mobilisation du Musée

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

2. Installations :

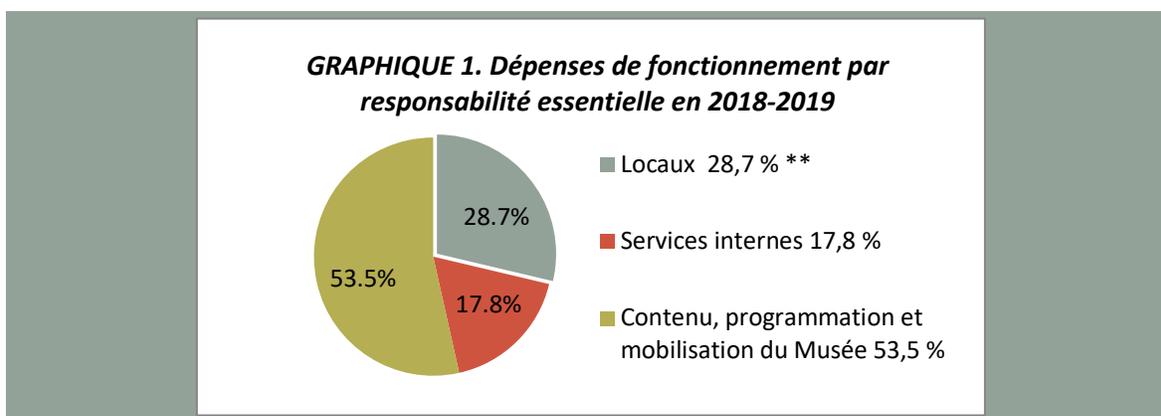
- Fonctionnement de l'édifice
- Services de protection
- Infrastructure des technologies de l'information

3. Services internes

- Gouvernance d'entreprise
- Administration
- Revenus autogénérés

2.4 Dépenses par responsabilité essentielle

Le graphique 1 montre la répartition du budget de fonctionnement du Musée pour 2018-2019 préparé selon la méthode de la comptabilité de caisse, qui s'élève à 28,2 millions de dollars en dépenses par responsabilité essentielle (y compris les paiements versés en remplacement d'impôts ou PERI annuels). Pour une description des dépenses pour chaque responsabilité essentielle, voir la section 5.1.



** Le programme des installations comprend les PERI annuels de 2,9 millions de dollars; ne comprend pas 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. Vu qu'il est le premier musée canadien construit à l'ère numérique, le MCDP a la possibilité particulière d'offrir une expérience enrichie aux visiteurs et aux visiteuses en personne et par l'utilisation d'appareils personnels;
- b) Contenu diversifié/contenu 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, et diversifier les façons de les raconter.
- 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 et les commandites 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 tout en tenant compte du métarécit du Musée - objectivité, innovation, accessibilité et équilibre. 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 continuel des programmes du MCDP, par l'entremise de crédits parlementaires fédéraux, de soutien provenant des Amis et de revenus autogénérés. 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.

Dans la poursuite de ses facteurs de réussite essentiels, le Musée s'engage à adopter un esprit d'entreprise, d'innovation et de responsabilisation.

3.3 Réalisations en 2017-2018

En 2017-2018, les activités du Musée continuent à progresser de manière marquée.

Le Musée s'attendait à accueillir 308 200 personnes en 2017-2018 et est en voie d'atteindre cette projection, puisque 240 300 personnes sont venues sur place au cours des neuf premiers mois.

Le Musée demeure un lieu recherché pour y tenir des événements spéciaux de toute envergure, et s'attend à atteindre ses cibles annuelles en matière de revenu.

Au cours de l'exercice de 2017-2018, le MCDP a continué à appuyer les initiatives du gouvernement du Canada visant à marquer le 150^e anniversaire de la Confédération, et à y contribuer, en lien avec thèmes de l'inclusion et de la diversité, de la réconciliation, de la jeunesse, et de l'environnement.

- *1867 : Rébellion & Confédération*, conçue au départ par le Musée canadien de l'histoire, portait sur les droits civils et politiques, les processus démocratiques, la responsabilité ministérielle et la gouvernance responsable au Canada.
- *Pour l'exposition Points de vue : Exposition nationale de photographies sur les droits de la personne*, près de 1 000 photographies obtenues auprès de la population ont été examinées par un jury dans le cadre quatre grands thèmes : la liberté d'expression; l'inclusion et la diversité; la réconciliation; les droits de la personne et l'environnement;
- L'exposition *Notre Canada, mon histoire* présentait une série de films mettant en vedette sept Canadiens et Canadiennes aux prises avec des difficultés liées aux droits de la personne;
- *Cheminements : Les droits au Canada depuis 150 ans* présente un aperçu de 150 ans d'histoire des droits de la personne au Canada;
- Parmi les programmes participatifs, il y a eu une « bibliothèque humaine ».

Le MCDP a travaillé en partenariat avec les projets signatures de Canada 150 comme The Walrus Talks, Canada 150 & Moi d'Expériences Canada, la Journée du cinéma canadien de REEL Canada et le spectacle « Le capteur de rêves » du Centre des arts de la Confédération. On a également accueilli des athlètes, des entraîneurs et entraîneuses, des arbitres et des visiteurs et visiteuses de partout au Canada pendant les Jeux du Canada. Les gens ont pu participer à une mosaïque numérique interactive appelée « Le Canada, c'est nous ».

Le Musée a aussi continué à explorer le concept crucial de la réconciliation, qui est au cœur du mandat du Musée, par les moyens suivants :

- des programmes scolaires et publics pertinents, y compris un programme éducatif, destiné aux élèves de niveau intermédiaire, portant sur les pensionnats indiens;
- la visite scolaire Les peuples autochtones au Canada et leurs droits;
- en interviewant des participants et des participantes de la conférence de l'Association des musées canadiens sur le rôle des musées et des spécialistes de musée dans la réconciliation.

Le Musée a également mis en place des mesures pour intégrer des activités de réconciliation dans son fonctionnement quotidien, notamment :

- offrir une formation sur les perspectives autochtones offerte à l'ensemble du personnel;
- servir de site pour un jardin communautaire en partenariat avec le Centre for Aboriginal Human Resource Development (CAHRD) et installer des bacs à fleurs construits par des élèves du CAHRD.

Le Musée a organisé les deux premières conférences d'une série intitulée « Pour aller de l'avant : tirer des leçons des injustices historiques ». La première a eu lieu en juin 2017 et explorait les excuses officielles présentées aux survivants et survivantes des pensionnats indiens par le gouvernement du Canada en 2008. La deuxième, organisée à Vancouver, faisait la lumière sur l'internement des Canadiens et Canadiennes d'origine japonaise pendant la Seconde Guerre mondiale.

L'Initiative de dialogue numérique (auparavant appelée l'initiative de mobilisation numérique) a fait des progrès considérables en 2017-2018. On a élaboré la fondation du site Web qui favorisera la mobilisation et le dialogue en ligne et augmentera la portée du Musée au Canada et dans le monde. Le nouveau site Web sera lancé au mois de mai 2018.

Le Musée a commencé à travailler sur sa première grande exposition itinérante, *Mandela : Lutte pour la liberté*. Réalisée en partenariat avec l'Apartheid Museum, en Afrique du Sud, l'exposition examinera les thèmes de la justice, de la liberté et de l'égalité, et mettra en valeur le rôle du Canada dans la lutte contre l'apartheid. L'exposition ouvrira en juin 2018.

De plus, trois expositions et installations temporaires portant sur des questions d'actualité ont été ajoutées aux expositions permanentes du Musée :

- *Médecins canadiens sur le terrain* montrent le travail important que font des Canadiens et Canadiennes pour protéger les droits de la personne;
- Dans *Chercher refuge*, on peut voir une installation artistique par Achilleas Souras, qui a maintenant 16 ans, intitulée « Save Our Souls » ainsi que des vidéos présentant le point de vue du jeune artiste espagnol et d'un jeune réfugié syrien qui a survécu une difficile traversée;
- *Rechercher la sécurité*, installation complémentaire à *Chercher refuge*, examine les difficultés que vivent les personnes qui demandent asile au Canada.

En collaboration avec l'Institut Louis-Riel et la Fédération Métisse du Manitoba, le MCDP a contribué à l'élaboration d'une application mobile qui explore des sites métis importants et des histoires liées aux droits.

Le Musée a terminé son quatrième sondage auprès des visiteurs et des visiteuses et les résultats sont toujours aussi bons. En effet, 95% des gens déclarent être satisfaits ou très satisfaits de leur expérience au Musée, et 93% déclarent que la visite du Musée les a inspirés.

Le Musée a tiré parti de ses relations avec des partenaires en tourisme pour rejoindre des marchés au Canada, aux États-Unis et à l'étranger. Le Musée a accueilli au total 120 chroniqueurs et chroniqueuses touristiques en 2016-2017, et 75 autres personnes au cours des deux premiers trimestres de 2017-2018.

Le Musée offre maintenant 11 programmes éducatifs pertinents, accessibles et inclusifs pour les élèves de la maternelle à la 12^e année. Grâce aux contributions de commanditaires, les obstacles empêchant la participation à ces programmes, comme les coûts de transport et les droits d'entrée, ont été enlevés, permettant à davantage d'écoles de l'extérieur de Winnipeg de participer aux programmes. Le projet pilote du Programme national de leadership sur les droits de la personne (anciennement le Programme national de stages d'études) se poursuit en collaboration avec des organisations qui financent ou facilitent d'autres façons le transport d'élèves à Winnipeg, et la planification de l'avenir du programme va bon train.

Le Musée continue à travailler avec des groupes de discussion et de consultation pour informer le développement de ses ressources d'apprentissage et son approche relativement aux programmes avancés et professionnels.

De plus, le Musée continue à établir des coûts de fonctionnement de base et à évaluer le cycle de vie des équipements des installations et de l'infrastructure des TI. On a également réglé des questions relatives aux garanties de l'édifice

en 2017-2018, notamment le remplacement de panneaux de verre de la tour et la réparation des problèmes de condensation dans les soffites.

Grâce au financement fourni dans le cadre de l'initiative de soutien aux musées du Budget fédéral de 2016, le Musée a aussi mis en place un nouveau système de points de vente, menant à des gains en efficacité et à des données améliorées sur les visiteurs, les visiteuses et les membres.

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 2018-2019 couvre la quatrième 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 tirer parti des occasions de marketing et de communications afin de faire venir ou revenir les gens au Musée; d'actualiser constamment les expositions, le contenu et la programmation et les faire évoluer afin qu'ils demeurent percutants et pertinents et afin d'augmenter l'auditoire; 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.

Le plan stratégique a été revu et mise à jour en 2017. Les grandes stratégies et les initiatives clés figurent ci-dessous, aux sections 4.1 à 4.7.

Le personnel et le Conseil d'administration du Musée cherchent non seulement à répondre aux attentes, mais aussi, à repousser constamment les limites de ce que le Musée peut réaliser. Bien que le Musée ait un potentiel inépuisable, le défi demeure que ses ressources sont épuisables. Certaines des stratégies et initiatives devront peut-être être reportées jusqu'à plus tard dans la période de planification lorsque les ressources nécessaires deviendront disponibles.

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, en utilisant le métarécit comme principes directeurs.

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
- Niveau d'inspiration des visiteurs et des visiteuses
- Visites répétées
- Renouvellements d'adhésions

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 :

Expérience de visite		
But : Le Musée offre une expérience inspirante, pertinente et mémorable à chacun et à chacune des personnes qui le visitent, en utilisant le métarécit comme principes directeurs.		
Indicateurs de rendement		Cible 2018-2019
Satisfaction	% des visiteurs sont satisfaits ou très satisfaits	> 90 %
Impact général	% de visiteurs inspirés par le Musée	> 90 %
Adhésions	% de renouvellements	53 %
En développement : Indicateur-clé - Résultat de l'impact sur les visiteurs et visiteuses - note combinée et pondérée des indicateurs de rendement secondaires.		

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).

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

Rayonnement auprès de notre audience		
But : Le Musée élargit et fidélise son audience à l'échelle locale, nationale et internationale.		
Indicateurs de rendement		Cible 2018-2019
Visites sur place	Nombre total de visiteurs sur place	303 500
Visites en personne hors site*	Nombre de visites du Musée	100 000
Entrées payantes	Nombre d'entrées générales payantes	102 400
Portée	% d'entrées payantes de l'extérieur du marché de Winnipeg (rayon de > 2 h)	60 %
Visites d'élèves/d'étudiants	Nombre d'élèves/d'étudiants en personne (comprend PNLDP (PNSE), programmes scolaires et professionnels)	27 000
Adhésions	Nombre total de membres	6 200
Portée nationale	Nombre d'occasions nationales mettant en valeur le MCDP (y compris des composantes numériques pour des publics à distance)	25
En développement :		
Indicateur clé - Fréquentation totale (sur place, hors site, en ligne)		

*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 liées aux quatre domaines principaux d'expertise.

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

Chef de file reconnu		
But : Le Musée renforce sa réputation de chef de file en matière d'éducation liée aux droits de la personne, d'inclusion, de réconciliation et de pratiques muséologiques.		
Indicateurs de rendement		Cible 2018-2019
Réponses à des demandes	Exemples fournis annuellement de réponses à des demandes externes de consultation, de présentation ou de collaboration qui reflètent notre leadership dans les quatre domaines principaux d'expertise	Résultats à venir en juin 2019
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	Résultats à venir en juin 2019

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. On favorisera une culture entrepreneuriale au Musée.

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.

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

Viabilité financière		
But : 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.		
Indicateurs de rendement		Cible 2018-2019
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 \$
Revenus en commandites	Revenus bruts en commandites	350 000 \$
Apports	Apports des Amis	150 000 \$
Rapport coût-efficacité	Bénéfices nets de la Boutique et de la location des salles	485 000 \$
Efficacités LEAN	Nombre d'améliorations continues/d'économies réalisées	2/100 000 \$

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 : Mobilisation du personnel et des bénévoles

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

Nos gens		
But : 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 de rendement		Cible 2018-2019
Indicateurs clés - Mobilisation du personnel	% des membres du personnel qui sont engagés	76 %
Mobilisation des bénévoles	% des bénévoles qui sont engagés	75 %
Rétention du personnel	% de rétention - avec les temps partiel/sans les temps partiel	75 %/80 %
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 et de programmes conformes au métarécit 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 conforme au métarécit du Musée. 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 augmenter le nombre de visites et à joindre une plus vaste audience.

Initiatives clés :

1. Initiative de dialogue numérique (IDN)

L'initiative de dialogue 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, facilitent le dialogue et aident les partenaires à créer du contenu supplémentaire au moyen de plateformes auxiliaires (médias sociaux, données et archives de tiers, etc.).

On s'attend à ce que l'initiative s'étende sur l'entière période de planification de cinq ans, avec des objectifs à court terme très fonctionnels qui intégreront des expériences sur place et en ligne. Les objectifs à plus long terme favoriseront le dialogue, la participation publique et la mobilisation, afin d'aider le Musée à mieux remplir son mandat en invitant les gens à s'ouvrir à une exploration qui pourrait changer leur perspective ou donner lieu à des liens émotionnels significatifs.

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 :

À court terme

- a. Programmation - quand c'est possible, enregistrer la programmation offerte sur place dans le but de la diffuser en ligne.
- b. Contenu - effectuer l'étiquetage et la catégorisation des actifs, le nettoyage des données et l'établissement de liens avec le système de gestion des actifs afin de permettre la disponibilité dynamique du contenu existant en ligne.
- c. Information - renforcer les capacités du site Web du Musée avec l'intégration de Tessitura et d'une version plus avancée de Shopify, y compris l'intégration d'un module pour la location de salles.
- d. Éducation - créer un portail enrichi en matière d'éducation qui favorise l'apprentissage, l'apport de contributions et la rétroaction.
- e. Expositions - Mettre notre expérience muséale en ligne en donnant vie à des histoires qui sont présentées dans les galeries du Musée. Continuer à mettre en œuvre des éléments dialogiques et éducatifs qui portent à la réflexion et des visualisations de données riches en multimédias. De trois à cinq histoires supplémentaires devraient être ajoutées en 2018-2019 dans le but de sensibiliser le public au contenu du MCDP et de promouvoir la participation publique et le dialogue.
- f. Rôle de dépositaire - élargir la banque de connaissances archivées par l'entremise de modèles pour le nouveau contenu, d'un accès fédéré, d'une fonction de recherche et de la création de listes.
- g. Éléments dialogiques - explorer le potentiel de l'IDN comme portail menant à des conversations mondiales sur les droits de la personne se déroulant dans les médias sociaux et en ligne.
- h. Continuer à inclure dans l'élaboration des programmes du Musée des concepts participatifs et expérientiels qui font le pont entre les activités du public 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 :
 - L'exposition *Mandela : Lutte pour la liberté* fera participer des gens sur place et à distance grâce à des installations multimédias et dynamiques comme l'activité de fabrication d'affiches.
 - L'application de réalité augmentée liée à la Proclamation de 1982 permettra aux visiteurs et aux visiteurs d'explorer plus en profondeur la proclamation de la *Loi constitutionnelle de 1982* (Charte canadienne

des droits et libertés) peu importe où ils se trouvent géographiquement.

À plus long terme

- i. Concevoir et développer un lieu riche de contenu agrégé et contextualisé provenant de tierces parties (p. ex. Racontez votre histoire) 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.
- j. Mettre au point une méthode pour mesurer l'impact des programmes en ligne ainsi que l'activité et les interactions numériques.

2. Programmes du Musée

Les résultats attendus sont les suivants :

- a. Élaborer le calendrier des expositions itinérantes jusqu'en 2022-2023, et cerner les priorités pour les programmes publics et éducatifs connexes, tout en tenant compte du mandat, du métarécit et du plan stratégique du Musée, ainsi que des ressources disponibles, et en visant l'élargissement de la portée auprès de notre audience, l'augmentation du nombre de visites et l'équilibre entre nos efforts ciblant le public local, national et international. L'offre de certains programmes dépendra de financement provenant de commandites.
- b. Développer, installer et présenter des expositions itinérantes et des programmes connexes, notamment :

i. Mandela : Lutte pour la liberté

Cette première exposition itinérante du MCDP ouvrira en juin 2018 et sera en montre dans la galerie du niveau 1 du MCDP jusqu'en décembre 2018, après quoi elle devrait être transportée et présentée dans 4 ou 5 autres institutions en Amérique du Nord. On élaborera aussi des programmes ciblant le public général, les écoles et les apprenants et apprenantes de milieux professionnels.

ii. Loi sur les mesures de guerre

L'élaboration de cette exposition et des programmes connexes, en collaboration avec le Musée canadien de l'histoire, le Musée canadien de la guerre et le Musée de la civilisation, commencera en 2018-2019 en vue du déploiement de l'exposition en 2020.

iii. Technologies et droits de la personne

Les étapes préalables au développement de cette exposition, avec le Musée des sciences et de la technologie du Canada, seront entreprises en 2018-2019.

- iv. Continuer de faire circuler les expositions réalisées par le MCDP sans engager de coûts supplémentaires :
 - *Points de vue*
 - *Notre Canada, mon histoire*
 - *Tisser un avenir meilleur*
 - Suite de films documentaires du MCDP - *Enfances oubliées*, films sur l'Holodomor, l'Holocauste et le génocide arménien.

- c. Élargir la portée des programmes par les moyens suivants :
 - i. développer des ressources éducatives en ligne et améliorer celles qui existent au cours de la période de planification;
 - ii. déployer le Programme national de leadership sur les droits de la personne (anciennement 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;
 - iii. élaborer des programmes sur place et hors site avec des partenaires;
mettre en œuvre la stratégie de créer et d'offrir des programmes qui conviennent à des publics universitaires et professionnels (p. ex. enseignants et enseignantes) de façon durable.

4.2 Stratégie principale n° 2 : Se concentrer sur les résultats et 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 axé sur les résultats donnera au Musée un cadre structuré, clair et cohérent qui permettra au Musée de se concentrer sur les résultats et de mesurer le succès au fil du temps, de créer des conditions favorables et significatives pour atteindre les buts organisationnels, d'améliorer la responsabilité interne, de valider les décisions, de se conformer au métarécit et d'assurer que les buts et objectifs restent pertinents pour le public du Musée. 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.

Initiatives clés :

1. Améliorer les données sur le public

Élaborer de nouvelles méthodologies et établir de nouveaux programmes d'évaluation pour mieux comprendre le comportement des visiteurs et visiteuses et mieux mesurer l'impact des programmes du Musée au fil du temps.

2. Améliorer les rapports d'entreprise

Cette initiative pourrait s'étendre sur plusieurs années, mais se concentrerait au départ sur la mise au point de mesures efficaces de reddition de comptes en vue d'appuyer la prise de décisions éclairées en ce qui concerne la conception et l'élaboration de programmes, les adhésions, et les services aux visiteurs et aux visiteuses, et d'améliorer la reddition de comptes liée au plan stratégique.

Les résultats attendus sont les suivants :

- a. données améliorées sur les publics sur place et les audiences en ligne;
- b. participation active accrue de tous les services du Musée afin d'améliorer le partage et la centralisation d'information et de données en vue d'analyses uniformes et coordonnées;
- c. une stratégie d'évaluation axée sur les visiteurs et les visiteuses afin de mesurer le succès et l'impact des programmes du 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

Des partenaires externes se tournent souvent vers le Musée pour répondre à des demandes pour leur propre bénéfice. À l'avenir, le Musée fera des demandes plus officielles auprès d'intervenants qui pourraient 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 commanditaires potentiels, des intervenants et des communautés autochtones, 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. Établir des partenariats avec des musées nationaux et autres organisations

On évaluera et considérera les collaborations suivantes :

- a. Bibliothèque et Archives Canada - application de réalité augmentée liée à la Proclamation de 1982 - en 2018-2019;
- b. Federation of International Human Rights Museums (FIHRM) et International Council of Museums - International Committee for Collections (COMCOL) - planification et présentation d'une conférence au Musée en septembre 2018;
- c. Musée du Manitoba - expositions et programmes complémentaires sur le droit du travail en 2019;
- d. Musée canadien de l'histoire, Musée canadien de la guerre et Musée de la civilisation - la *Loi sur les mesures de guerre*, lancement en 2020
- e. Musée des sciences et de la technologie du Canada - Technologies et droits de la personne, en 2020;
- f. Office national du film, On Screen Manitoba, New Media Manitoba - Creation Lab 4;
- g. Collaborations possibles avec des institutions de l'Amérique latine en matière de réconciliation;
- h. Collaboration avec Kairos sur l'élaboration de l'exercice de la couverture pour des publics adultes;
- i. Collaboration possible avec le Musée de l'Holodomor en Ukraine et le Congrès des Ukrainiens Canadiens sur des programmes publics offerts pendant le mois de la sensibilisation aux génocides, en 2018.

2. Approfondir les relations avec les Autochtones et les partenariats durables liés à la réconciliation

En misant sur la réussite d'occasions antérieures de participer à la réconciliation, le MCDP continuera à renforcer les relations qu'il entretient avec les conseils consultatifs, les intervenants et les communautés autochtones. Le MCDP continuera aussi à intégrer les thèmes liés à la réconciliation dans tous les aspects des programmes du Musée, et à collaborer avec des organisations autochtones comme :

- l'Assemblée des Premières Nations,
- le Centre national pour la vérité et la réconciliation,
- la Fédération Métisse du Manitoba,
- le Centre for Aboriginal Human Resource Development (CAHRD) pour intégrer la réconciliation dans tous les aspects des activités du Musée. Par ailleurs, le MCDP continuera à donner suite aux recommandations de la Commission de vérité et réconciliation et du Conseil consultatif autochtone permanent. Le Musée continuera aussi à

travailler avec l'artiste Carey Newman afin de rendre la Couverture des témoins accessible à un plus grand nombre de gens.

4.4 Stratégie principale n° 4 : Continuer à offrir une expérience sur place qui soit inspirante, pertinente et conforme au métarécit du Musée en actualisant les expositions principales et les programmes afin de tenir compte des enjeux actuels liés aux droits de la personne, et en présentant des expositions temporaires qui ajoutent au contenu 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 3 : Chef de file reconnu

Domaine de résultat 4 : Viabilité financière

Les droits de la personne ne sont pas statiques; il y a des développements et des enjeux nouveaux tous les jours. Pour que le Musée reste pertinent et continue à attirer le public local et à encourager les visites répétées, il faudrait tenir compte de ces enjeux actuels dans les programmes et en renouvelant les expositions principales. Les programmes, initiatives et projets existants et ceux qu'on envisage de développer devraient être évalués en fonction des priorités, du mandat et des objectifs du Musée, et tenir compte du métarécit du Musée et des ressources disponibles.

Initiatives clés :

1. Gestion du contenu

- a. Développement des actifs - développer et gérer les collections numériques, y compris les histoires orales, par l'entremise de projets priorisés afin d'appuyer les efforts de recherche et d'élaboration de programmes, et dans le but de réduire progressivement la dépendance sur d'autres institutions pour du matériel prêté ou sous licence;
- b. Gestion des actifs - assurer l'accès au contenu sur toutes les plateformes, avec les licences appropriées, de façon à ce que le contenu est rédigé et créé une seule fois, puis publié plusieurs fois;
- c. Renouvellement des licences liées aux galeries principales - repérer les licences qui prendront fin et déterminer les priorités pour l'extension des licences ou le renouvellement ou le remplacement du contenu..

2. Programmes du Musée

Les résultats attendus sont les suivants :

- a. Renouvellement des expositions principales

- Rotation d'artéfacts dans les expositions principales en fonction des ententes de prêt négociées avec des institutions nationales et internationales (y compris dans la chronologie au N2, Les parcours canadiens au N2, La protection des droits au Canada au N3, Examiner l'Holocauste au N4, Les tournants de l'humanité au N4, et les vitrines sur les défenseurs et défenseuses du N5);
 - Mises à jour et évolutions des médias numériques dans toutes les expositions et installations numériques, afin de tenir compte des actualités nationales et internationales;
 - Réfection des expositions principales (physiques et numériques) en réaction à des contestations du contenu, à des changements d'interprétation nationaux ou internationaux, à des changements juridiques ou à d'autres forces de changements.
- b. Programmes principaux
Élaborer et offrir des programmes dans le but d'élargir les publics du Musée, d'encourager les visites répétées et de créer des occasions de dialogue et de discussion; appuyer le programme d'adhésions du Musée; et réaliser le mandat du Musée, qui est d'accroître la compréhension qu'a le public à l'égard des droits de la personne (p. ex. offrir une série de films ou de conférences du président comme occasion de dialogue pour les membres et leurs personnes invitées, à condition d'obtenir du soutien financier externe).
- c. Programmes temporaires
- i. Élaborer le calendrier des expositions itinérantes jusqu'en 2022-2023, et cerner les priorités pour les programmes publics et éducatifs connexes, tout en tenant compte du mandat, du métarécit et du plan stratégique du Musée, ainsi que des ressources disponibles. L'offre de certains programmes dépendra de financement provenant de commandites.
 - ii. Développer, installer et présenter des expositions itinérantes et des programmes connexes, notamment :

Galerie du niveau 1

Mandela : Lutte pour la liberté (qui est aussi une exposition itinérante)
Haut et fort

Galerie Expressions, au niveau 6

Cheminements

À déterminer

4.5 Stratégie principale n° 5 : Diversifier les revenus autogénérés

À l'appui de :

Domaine de résultat 4 : Viabilité financière

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

Initiatives clés :

1. Possibilités de génération de revenus

Élaborer et mettre en œuvre une stratégie intégrée visant à attirer les visites sur place pour programmes approuvés.

Au cours de la période de planification, évaluer, élaborer et mettre en œuvre, de façon appropriée, de nouvelles occasions profitables de génération de revenus pour tous les programmes du Musée, ce qui pourrait inclure :

- stratégie de ventes à l'extérieur, p. ex. se rendre dans des marchés à l'extérieur du Manitoba pour attirer des visiteurs, des visiteuses et des revenus d'ailleurs;
- événements de l'industrie (comme le concept « Friday Night Live »);
- ventes et visites guidées visant les élèves, les étudiants et les étudiantes;
- intégration de la Boutique dans les programmes du Musée;
- programmes de formation professionnelle.

2. Programmes du Musée

En 2018-2019, évaluer la faisabilité, procéder à des analyses de rentabilité, élaborer et offrir des programmes conformes au mandat du Musée et propres à générer des revenus (p. ex. des visites guidées, la formation d'éducateurs et d'éducatrices, des activités publiques payantes, des expositions itinérantes).

4.6 Stratégie principale n° 6 : Harmoniser les activités du Musée et des Amis, et 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

Terminer la mise en œuvre des efficiences recommandées en matière de fonctionnement. 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 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. Programme de commandite

Continuer la mise en œuvre de la stratégie de commandite et obtenir des fonds de commandite. Atteindre les buts fixés pour l'obtention de commandites.

2. Harmoniser les activités du Musée et des Amis

En collaboration avec les Amis, continuer à intégrer les opérations des deux organisations et repérer des occasions et réaliser des gains en efficacies grâce à une gouvernance et une gestion encore plus efficaces.

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 au ministre de Patrimoine canadien et du Multiculturalisme, on peut lire ce qui suit : « Les histoires du Canada... devraient être célébrées par et partagées avec les Canadiens et le reste du monde.. » 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 les besoins uniques du Musée, qui un musée de nature numérique situé dans un édifice emblématique. Le MCDP continuera à faire preuve de responsabilité financière prudente en gérant ses actifs.

Initiatives clés :

1. Stratégie financière à long terme

Travailler en collaboration avec le gouvernement et les Amis pour élaborer une stratégie à long terme afin de soutenir les programmes du Musée et les besoins de remise à niveau de ce musée de nature numérique situé dans un édifice emblématique,

2. 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. comptes créditeurs sans papier;
 - b. mise à jour du logiciel de gestion financière.

5.0 États financiers

5.1 Aperçu financier

Le Plan d'entreprise couvre la période de planification de cinq ans de 2018-2019 à 2022-2023.

Les projections du plan d'entreprise sont fondées sur des hypothèses découlant de chiffres réels relatifs aux revenus et aux dépenses des trois premières années de fonctionnement du Musée. Bien que les activités de fonctionnement du Musée commencent à se stabiliser, ces trois années constituent tout de même 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 paiements versés en remplacement d'impôts (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. À l'avenir, on prévoit que les opérations du Musée atteindront le seuil de rentabilité, y compris sur le plan des besoins en immobilisations. Ceci représentera un défi considérable lors de certains exercices.

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

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 2016-2017	Projections 2017-2018	Budget 2018-2019	Projections 2019-20	Projections 2020-2021	Projections 2021-2022	Projections 2022-2023
<i>Budget principal des dépenses (crédits de base)</i>	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7
<i>Budget principal des dépenses (réduction prévue)</i>			(4,0)	(8,0)	(8,0)	(6,0)	(7,0)
<i>Budget principal des dépenses - PERI annuels</i>		2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
<i>Budget principal des dépenses - Projets d'immobilisations particuliers*</i>		0,1	0,6	2,2	0,8	0,0	0,0
<i>Budget principal des dépenses - Fonds d'indemnisation</i>			0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Budget principal des dépenses actuel	21,7	24,5	21,3	18,9	17,5	18,7	17,7
Budget de 2018			4,0	8,0	8,0	6,0	7,0
Budget supplémentaire des dépenses	11,9*	0,5					
Total des crédits/Futur budget principal	33,6	25,0	25,3	26,9	25,5	24,7	24,7
Montants utilisés pour acheter des biens amortissables	(1,3)	(3,6)	(2,6)	(3,8)	(2,1)	(2,3)	(2,0)
Apports (reportés) utilisés	(2,2)	2,1	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Comptabilisation des crédits parlementaires d'immobilisations reportés	7,9	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6
Comptabilisation des apports reportés	7,4	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3
Apports - nouveaux			0,15	0,35	0,65	1,5	1,5
Revenus autogénérés (Tableau 3)	3,2	3,2	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8
Commandites			0,35	0,75	0,75	1,0	1,0
Autres revenus	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Revenus totaux	36,9	41,8	43,1	42,6	43,2	43,5	43,9
Dépenses :							
Contenu du Musée, programmation et mobilisation	12,8	13,1	15,1	14,6	15,1	15,2	15,4
Installations – Exploitation des installations	4,7	4,8	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2
Installations – Amortissement	15,0	14,9	14,9	14,9	14,9	14,9	14,9
Installations – PERI	2,6	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,1
Services internes	5,5	5,8	5,0	5,0	5,0	5,1	5,3
Dépenses de fonctionnement totales	40,6	41,4	43,1	42,6	43,2	43,5	43,9
Excédent des revenus sur les dépenses	8,4	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

*Fonds du Budget fédéral 2016.

5.2 Hypothèses de planification financière et projections

5.2.1 Crédits parlementaires

Les crédits parlementaires accordés au MCDP en 2018-2019 totaliseront 25,3 millions de dollars, dont 24,2 millions pour le budget de fonctionnement et 1,1 million pour le budget d'immobilisations.

5.2.2 Revenus autogénérés

Tableau 2 : Sources de revenus autogénérés et projections

	Résultats réels 2016-2017	Projections 2017-2018	Budget 2018-2019	Projections 2019-2020	Projections 2020-2021	Projections 2021-2022	Projections 2022-2023
Total des revenus autogénérés	3 230 000	3 186 000	3 446 000	3 497 000	3 598 000	3 703 000	3 811 000

Tableau 3 : Visites sur place, par catégorie

Catégorie	Résultats réels 2016-2017	Projections 2017-2018	Budget 2018-2019
Personnes	106 667	92 000	93 000
Groupes	8 754	9 200	9 400
Nombre d'entrées payantes	115 421	101 200	102 400
Élèves dans groupes scolaires	29 944	27 250	27 250
Visites de membres	13 023	12 375	14 750
Visites guidées liées aux événements spéciaux	12 673	11 175	12 100
TOTAL DES VISITES PAYANTES	171 061	152 000	156 500
Entrées gratuites	29 262	35 000	35 000
Autres ^①	94 993	112 000	112 000
TOTAL DES VISITES SUR PLACE	295 316	299 000	303 500

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

5.2.3 Apports

Les états financiers comprennent les apports des années précédentes. Les apports pour dépenses d'immobilisations reçus de la Province du Manitoba, de la Ville de Winnipeg et des Amis pour financer le projet d'immobilisations sont constatés comme des revenus dans la période où les immobilisations en question sont amorties. La constatation des apports des années précédentes est totalement compensée par les coûts d'amortissement (compris dans

Installations) des immobilisations en question. Le budget 2018-2019 comprend 7,3 millions de dollars de revenus en apports des années précédentes.

5.2.4 Revenus en commandites

En 2017-2018, le Musée a créé un programme de commandite et a commencé à rechercher des commandites pour *Mandela : Lutte pour la liberté* et autres programmes. Jusqu'à présent, 100 000 \$ ont été recueillis. Toutefois, ce montant a été inclus dans le budget de 2018-2019, étant donné qu'il sera comptabilisé lorsque l'exposition ouvrira ses portes. On s'attend que les commandites soient un domaine de croissance sur le plan des revenus à l'avenir.

5.3 Budget de fonctionnement 2018-2019

Tableau 9 : Dépenses de fonctionnement par responsabilité essentielle

(préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice, en millions de dollars)	Résultats réels 2016-2017	Projections 2017-2018	Budget 2018-2019	Projections 2019-2020	Projections 2020-2021	Projections 2021-2022	Projections 2022-2023
Dépenses :							
Contenu du Musée, programmation et mobilisation	12,8	13,1	15,1	14,6	15,1	15,2	15,4
Installations - Exploitation des installations	4,7	4,8	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2
Services internes	5,5	5,8	5,0	5,0	5,0	5,1	5,3
Dépenses de fonctionnement - avant les PERI et l'amortissement	23,0	23,7	25,3	24,8	25,3	25,5	25,9
Installations – PERI	2,6	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,1
Budget de fonctionnement (encaisse)	25,6	26,5	28,2	27,7	28,3	28,6	29,0
Installations – Amortissement	15,0	14,9	14,9	14,9	14,9	14,9	14,9
Dépenses totales (exercice)	40,6	41,4	43,1	42,6	43,2	43,5	43,9

5.3.1 Dépenses de fonctionnement par responsabilité essentielle

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

Les dépenses de fonctionnement avant l'amortissement sont évaluées à 28,2 millions de dollars dans le budget 2018-2019.

5.4 Budget d'immobilisations de 2018-2019

Le budget d'immobilisations est financé par les crédits de base initiaux (21,7 millions de dollars) qui étaient destinés au fonctionnement et qui ne tenaient pas pleinement compte des besoins en immobilisations d'un musée numérique. Le budget d'immobilisations de 2018-2019 est financé en grande partie grâce à une prudente gestion financière qui a permis au Musée de reporter des fonds d'autres exercices.

Dans le Budget fédéral de 2016, le MCDP a reçu un financement ponctuel de 5,0 millions de dollars sur cinq ans pour des projets d'immobilisations prioritaires, surtout des projets liés à la santé et à la sécurité et au remplacement lié au cycle de vie de l'équipement numérique. Le montant à recevoir en 2018-2019 est de 0,6 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 informatique (réseau, serveurs et supports de stockage), de son matériel informatique et de ses logiciels.

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

5.5 Principaux projets d'immobilisations

Le Centre d'apprentissage numérique du Musée (dans l'espace du théâtre) 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, permettant un rayonnement national. Un des plusieurs éléments de l'Initiative de dialogue numérique, il servira à améliorer la programmation destinée aux élèves et à mobiliser des classes de tout le Canada et d'ailleurs dans le monde par voie numérique et à 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 2017 À 2023 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2016-2017 Résultats réels	Exercice 2017-2018 Projection	Exercice 2018-2019 Budget	Exercice 2019-2020 Projections	Exercice 2020-2021 Projections	Exercice 2021-2022 Projections	Exercice 2022-2023 Projections
Actif							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9,613	7,913	6,313	6,313	6,313	6,313	6,313
Créances et autres éléments d'actif à court terme	1,558	1,558	1,558	1,558	1,558	1,558	1,558
Tranche à moins d'un an du compte de dépôt des retenues	42	-	-	-	-	-	-
Collections	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations utilisées							
Terrains	4,976	4,976	4,976	4,976	4,976	4,976	4,976
Édifice	294,523	294,737	295,025	295,413	295,793	296,828	297,501
Matériel et mobilier	11,660	14,033	15,843	16,418	17,143	17,968	18,793
Expositions	49,337	50,322	50,839	53,696	54,703	55,180	55,661
Amortissement cumulé	(46,226)	(61,126)	(76,026)	(90,926)	(105,826)	(120,726)	(135,626)
Immobilisations en construction	578	578	578	578	578	578	578
Compte de dépôt des retenues	-	-	-	-	-	-	-
Total de l'actif	326,062	312,992	299,107	288,027	275,239	262,676	249,755
Passif et avoir du Canada							
Créditeurs et autres dettes à court terme	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607	3,607
Tranche à moins d'un an du compte de dépôt des retenues	42	-	-	-	-	-	-
Revenus reportés	53	53	53	53	53	53	53
Apports reportés <i>(Note 1)</i>							
Gouvernement du Canada	154,856	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	124,427	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
	345,408	345,408	345,408	345,408	345,408	345,408	345,408
Intérêts gagnés	4,983	4,983	4,983	4,983	4,983	4,983	4,983
Moins : sommes reportées / constatées	(345,963)	(348,063)	(349,663)	(349,663)	(349,663)	(349,663)	(349,663)
	4,428	2,328	728	728	728	728	728
Apports reportés afférents aux immobilisations							
Gouvernement du Canada <i>(Note 2)</i>	165,087	168,659	171,274	175,094	177,206	179,543	181,522
Autres que le gouvernement du Canada	190,220	190,220	190,220	190,220	190,220	190,220	190,220
	355,307	358,879	361,494	365,314	367,426	369,763	371,742
Amortissement	(46,226)	(61,126)	(76,026)	(90,926)	(105,826)	(120,726)	(135,626)
Apports reportés - nets	309,081	297,753	285,468	274,388	261,600	249,037	236,116
Compte de dépôt des retenues	-	-	-	-	-	-	-
Actif net	8,851	9,251	9,251	9,251	9,251	9,251	9,251
Total du passif et de l'avoir du Canada	326,062	312,992	299,107	288,027	275,239	262,676	249,755

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

Note 1 :

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 2 :

Depuis le 1^{er} avril 2011, la Société a adopté les normes comptables canadiennes pour le secteur public et les chapitres pertinents de la série 4200 applicables aux organismes sans but lucratif du secteur public. Par conséquent, les crédits parlementaires sont comptabilisés conformément au chapitre SP 4210 (Apports - comptabilisation des produits); 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 2017 À 2023 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

		Exercice 2016-2017	Exercice 2017-2018	Exercice 2018-2019	Exercice 2019-2020	Exercice 2020-2021	Exercice 2021-2022	Exercice 2022-2023
		Résultats réels	Projection	Budget	Projections	Projections	Projections	Projections
Financement public								
Crédits parlementaires								
Budget principal des dépenses - crédits de base	(Note 1)	21,700	21,700	21,700	21,700	21,700	21,700	21,700
Budget principal des dépenses - réduction prévue				(4,000)	(8,000)	(8,000)	(6,000)	(7,000)
Budget principal des dépenses - PERI annuels	(Note 1)		2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700
Budget principal - Projets d'immobilisations particuliers	(Note 1)		100	600	2,200	750	-	-
Budget principal - Fonds d'indemnisation	(Note 1)		500	300	300	300	300	300
Budget principal des dépenses actuel		21,700	25,000	21,300	18,900	17,450	18,700	17,700
Budget de 2018	(Note 1)	-	-	4,000	8,000	8,000	6,000	7,000
Budget supplémentaire des dépenses	(Note 1)	11,900						
Total partiel des crédits		33,600	25,000	25,300	26,900	25,450	24,700	24,700
Montants utilisés pour l'achat d'immobilisations amortissables		(1,300)	(3,600)	(2,600)	(3,800)	(2,100)	(2,300)	(2,000)
Montants affectés à l'acquisition d'immobilisations (reportés)		(2,200)	2,100	1,600	-	-	-	-
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		7,900	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600
Total des crédits parlementaires		38,200	31,100	31,900	30,700	30,950	30,000	30,300
Apports								
Comptabilisation des apports des exercices antérieurs		7,400	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300
Apports ou nouveaux produits		-	-	150	350	600	1,500	1,500
		7,400	7,300	7,450	7,650	7,900	8,800	8,800
Produits de la Société								
Revenus autogénérés et autres revenus		3,400	3,400	3,400	3,500	3,600	3,700	3,800
Commandites de programmes et subventions		-	-	350	750	750	1,000	1,000
		3,400	3,400	3,750	4,250	4,350	4,700	4,800
Dépenses								
Contenu, programmes et mobilisation du Musée		12,800	13,100	15,100	14,600	15,100	15,200	15,400
Locaux – avant PERI et amortissement		4,700	4,800	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200
Amortissement		15,000	14,900	14,900	14,900	14,900	14,900	14,900
PERI - annuels		2,600	2,800	2,900	2,900	3,000	3,100	3,100
Services internes		5,500	5,800	5,000	5,000	5,000	5,100	5,300
		40,600	41,400	43,100	42,600	43,200	43,500	43,900
Excédent des (charges sur les produits) produits sur les charges		8,400	400	-	-	-	-	-

Notes afférentes aux états des résultats de fonctionnement pro forma

Note 1 :

Les fonds provenant du budget principal seront toutefois réduits sur une période de six ans, à partir de 2018-2019, en raison des 35 millions de dollars en crédits fournis au Musée en 2012 pour terminer le projet d'immobilisations initial.

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 était 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 le budget principal pour les années suivantes 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.

Dans le cadre du Budget fédéral de 2018, le MCDP reçoit un financement de 35 millions de dollars échelonnés sur 6 ans à l'appui de son fonctionnement.

5.8 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE PRO FORMA

EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2017 À 2023 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2016-2017 Résultats réels	Exercice 2017-2018 Projection	Exercice 2018-2019 Budget	Exercice 2019-2020 Projections	Exercice 2020-2021 Projections	Exercice 2021-2022 Projections	Exercice 2022-2023 Projections
Activités de fonctionnement							
Rentrées de fonds – crédits parlementaires	31,358	21,400	22,700	23,100	23,350	22,400	22,700
Rentrées de fonds – clients	3,283	3,400	3,400	3,500	3,600	3,700	3,800
Rentrées de fonds – apports et commandites	0	0	500	1,100	1,350	2,500	2,500
Sorties de fonds – employés et fournisseurs (Note 1)	(37,092)	(26,542)	(28,200)	(27,700)	(28,300)	(28,600)	(29,000)
Produits divers	108	0	0	0	0	0	0
	<u>(2,343)</u>	<u>(1,742)</u>	<u>(1,600)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Activités d'investissement en immobilisations							
Acquisition d'actifs en construction	(539)	-	-	-	-	-	-
Acquisition d'actif pouvant être utilisés	<u>(2,846)</u>	<u>(3,572)</u>	<u>(2,615)</u>	<u>(3,820)</u>	<u>(2,112)</u>	<u>(2,337)</u>	<u>(1,979)</u>
	<u>(3,385)</u>	<u>(3,572)</u>	<u>(2,615)</u>	<u>(3,820)</u>	<u>(2,112)</u>	<u>(2,337)</u>	<u>(1,979)</u>
Activités de financement							
Crédits parlementaires utilisés pour des activités d'investissement en immobilisations	2,246	3,572	2,615	3,820	2,112	2,337	1,979
Apports affectés provenant des non-propriétaires et produits financiers connexes	573	0	0	0	0	0	0
	<u>2,819</u>	<u>3,572</u>	<u>2,615</u>	<u>3,820</u>	<u>2,112</u>	<u>2,337</u>	<u>1,979</u>
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents	<u>(2,909)</u>	<u>(1,742)</u>	<u>(1,600)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice							
Trésorerie pour le fonctionnement	12,511	9,613	7,913	6,313	6,313	6,313	6,313
Compte de dépôt des retenues	<u>53</u>	<u>42</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>12,564</u>	<u>9,655</u>	<u>7,913</u>	<u>6,313</u>	<u>6,313</u>	<u>6,313</u>	<u>6,313</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice							
Trésorerie pour le fonctionnement	9,613	7,913	6,313	6,313	6,313	6,313	6,313
Compte de dépôt des retenues	<u>42</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>9,655</u>	<u>7,913</u>	<u>6,313</u>	<u>6,313</u>	<u>6,313</u>	<u>6,313</u>	<u>6,313</u>

Note 1 :

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

5.9	BUDGET D'IMMOBILISATIONS
EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2017 À 2023 (EN MILLIERS DE DOLLARS)	
Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice	

	Exercice 2016-2017	Exercice 2017-2018	Exercice 2018-2019	Exercice 2019-2020	Exercice 2020-2021	Exercice 2021-2022	Exercice 2021-2022
	Résultats réels	Projections	Budget	Projections	Projections	Projections	Projections
Dépenses en immobilisations projetées							
Centre d'apprentissage numérique (Note 1)		-	-	-	-	-	-
Expositions itinérantes	375	835	420	420	420	420	420
Infrastructure des TI	-	850	850	100	-	500	500
Équipement informatique – utilisateurs finaux	74	127	90	125	125	125	125
Sécurité informatique	233	88	100	100	100	100	100
Renouvellement/ remplacement de logiciels	-	408	410	-	500	-	-
Matériel des expositions numériques	87	140	57	2,057	207	57	61
Renouvellement pour expositions bâties	382	10	-	380	380	-	-
Production de films	-	-	40	-	-	-	-
Web / Internet	299	900	360	250	-	100	100
Projets d'installations	216	214	288	238	230	885	523
Fonds d'urgence	-	-	-	150	150	150	150
Coût total en immobilisations	1,666	3,572	2,615	3,820	2,112	2,337	1,979
Financé par :							
Gouvernement du Canada							
Crédits annuels	1,258	2,233	548	1,617	1,361	2,337	1,979
Budget de 2016	109	135	567	2,203	751	-	-
Crédits reportés	299	1,204	1,500	-	-	-	-
Total des sources	1,666	3,572	2,615	3,820	2,112	2,337	1,979

Note 1 :

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

Le Centre d'apprentissage est inclus à la section 5.5 du Plan d'entreprise de 2018-2019 comme projet d'immobilisations majeur qui sera complété quand les fonds seront disponibles. Il ne figure donc pas parmi les coûts ou les sources de fonds du budget d'immobilisations.