

MUSÉE CANADIEN POUR LES DROITS DE LA PERSONNE



Photo : Aaron Cohen

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE DE 2014-2015 À 2018-2019 ET
DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS DE 2014-2015

SOMMAIRE

Le Musée canadien pour les droits de la personne (MCDP), qui a ouvert ses portes le 20 septembre 2014 à Winnipeg, au Manitoba, est l'un des deux seuls musées nationaux du Canada qui existent à l'extérieur de la région de la capitale nationale et le premier musée du monde exclusivement consacré à l'évolution des droits de la personne, à leur avenir et à leur célébration.

Offrant des rencontres inspirantes autour des droits de la personne, le Musée a pour objectif de faire participer ses visiteurs et visiteuses à une expérience interactive passionnante dans laquelle ils peuvent puiser l'inspiration et les outils nécessaires à l'amélioration de la vie d'autres personnes. Le Musée se veut un lieu de création de nouvelles perspectives qui favorisent la réflexion et le dialogue, et souhaite devenir une destination d'envergure internationale en matière d'études et d'apprentissage sur les droits de la personne.

L'exercice 2014-2015 représente une importante période de transition pour le Musée, puisqu'il y commence ses activités à temps plein et accueille ses premiers visiteurs et visiteuses du Canada et de l'étranger. Le Musée lancera sa gamme complète d'activités génératrices de revenus et dévoilera ses nouveaux programmes publics et éducatifs sur place et dans la collectivité. Le Musée compte mettre à l'essai et déployer un éventail d'outils d'évaluation et d'analyse qui permettront d'établir un solide ensemble de données de référence et d'évaluer le rendement sur le plan des revenus et des visites au cours des prochaines années.

Le contenu inaugural, qui a été élaboré pendant les quatre dernières années, est en cours de parachèvement, ce qui représente plus de 100 000 mots de texte original, 2 540 images, 550 œuvres individuelles en format film et vidéo, 19 présentations numériques interactives et 270 objets et artefacts. Les services liés aux droits d'entrée, à la vente au détail, à la sécurité et à d'autres unités administratives ont été dotés de personnel et mis en place, et la planification est assurée pour cette première année de programmes et d'activités visant à célébrer l'ouverture officielle du nouveau musée national du Canada.

Résultats clés de la Société

Les résultats clés de la Société ci-dessous orientent la planification à long terme du Musée pendant sa première année d'activités, voire au-delà :

- I. EXPOSITIONS ET EXPÉRIENCE DE VISITE** – Le Musée offre aux visiteurs et aux visiteuses des expériences intégrées et captivantes assurant un voyage ininterrompu, accueillant et engageant dans le monde des droits de la personne. Les expositions et la programmation du Musée remplissent le mandat du Musée, encouragent la réflexion et le dialogue et engendrent un sentiment d'appartenance et de connexion pour tous les visiteurs et toutes les visiteuses de l'établissement. Les expositions du Musée sont inclusives, accessibles et à l'avant-garde des

nouvelles applications multimédias. Le Musée est reconnu au niveau national et au-delà comme une destination touristique de choix.

- II. **RAYONNEMENT ET ENGAGEMENT** – Le Musée est reconnu nationalement et internationalement pour l’innovation, la qualité et la portée de ses programmes d’interprétation. Le Musée est considéré comme une institution nationale qui rejoint les publics canadiens et internationaux par l’entremise de ses programmes et de ses services.
- III. **RECHERCHE MUSÉALE ET COLLECTIONS** – Le Musée est reconnu comme un lieu de rendez-vous national et international pour l’exploration et le dialogue sur les questions de droits de la personne et pour la qualité, l’intégrité, l’équilibre et l’impact de ses fonctions de recherche et d’études. Le programme d’histoire orale du Musée et la base de données d’études portant sur les droits de la personne continuent de croître en vue de documenter les expositions et la programmation et de remplir le mandat du Musée en recueillant et en préservant les témoignages de droits de la personne.
- IV. **REVENUS AUTOGÉNÉRÉS ET DÉVELOPPEMENT** – Le Musée est en mesure d’augmenter ses crédits annuels afin de compenser les coûts de fonctionnement et de livraison de ses programmes par l’entremise de ses revenus autogénérés, notamment : la vente au détail, les entrées, les adhésions et la location de ses installations; les commandites d’entreprises; et les relations collaboratives. Le Musée soutient la campagne de collecte de fonds des Amis du MCDP.
- V. **INSTALLATIONS** – Les nouvelles installations du Musée sont opérationnelles, entièrement accessibles et répondent aux objectifs de certification LEED Argent et aux économies projetées avec son infrastructure TI qui soutient les opérations et la programmation et satisfait les besoins et les normes de qualité. Les installations fournissent un environnement sûr pour le personnel et le public.
- VI. **LEADERSHIP ET RÔLE NATIONAL** – Le Musée joue un rôle de chef de file national et aide la communauté muséale locale, nationale et internationale dans la livraison d’une expérience culturelle et patrimoniale à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes.
- VII. **GÉRANCE ET GESTION D’ENTREPRISE** – Le Musée fonctionne selon des politiques, procédures et systèmes qui sont conformes à la gestion saine d’un musée et à de solides pratiques de responsabilité, tout en permettant à la Société d’être souple et sensible aux conditions changeantes. Le Musée est reconnu comme un lieu respectueux, engageant et propice au travail, et continue d’attirer et de retenir du personnel de qualité.

Priorités stratégiques

Le Musée a établi quatre priorités stratégiques correspondant à des critères de référence organisationnels importants pour la période englobant l’inauguration et la première année complète de fonctionnement permanent :

- N° 1 – PROGRAMMES ET EXPÉRIENCE DE VISITE – Le Musée créera et mettra en œuvre un programme éducatif solide permettant au MCDP de s’affirmer comme la destination reconnue

au Canada pour l'éducation et l'apprentissage sur les droits de la personne. Il planifiera et déterminera des occasions pour offrir une expérience profonde, significative et enrichissante aux visiteurs et aux visiteuses.

N° 2 – RÉPUTATION ET CONFIANCE – Le MCDP orientera sa réputation sur l'équilibre et l'objectivité pour continuer à gagner la confiance des Canadiens et des Canadiennes et à s'affirmer comme une institution nationale respectée, pertinente et représentative. L'engagement du Musée à l'égard de l'équité, de la responsabilisation et de l'inclusion lui permettra de devenir un catalyseur de changements positifs dans la sensibilisation, la compréhension et les attitudes des Canadiens et des Canadiennes par rapport aux droits de la personne. Le Musée continuera à établir une culture de milieu de travail et un plan de dotation qui facilite la continuité du personnel et de la direction, et appuie le personnel dans l'exécution de l'engagement du Musée, qui est d'offrir des rencontres inspirantes autour des droits de la personne à tous ses visiteurs et à toutes ses visiteuses.

N° 3 – RELATIONS EXTERNES ET COLLABORATION – Le MCDP approfondira ses relations présentes et formera de nouvelles alliances avec certains intervenants et intervenantes pour assurer des collaborations qui peuvent mieux soutenir ses besoins futurs. Une Politique de collaboration exhaustive guidera la prise de décisions du Musée par rapport à la nature et à la portée d'ententes de collaboration ultérieures. Le Musée s'efforcera de s'assurer que les organisations nationales et internationales désirées cherchent à établir des alliances à long terme avec lui.

N° 4 – FINANCEMENT SÛR ET ADÉQUAT – Le Musée continuera à exploiter des occasions d'accroître ses sources de revenus autogénérés et d'obtenir un financement approprié à long terme pour ses besoins présents et futurs. Il appuiera les efforts des Amis du MCDP pour créer et mettre en œuvre une stratégie de collecte de fonds à long terme basée sur des cibles et des objectifs de dons annuels réalistes. Il collaborera avec les Amis pour trouver une source de revenus annuels stable pour respecter ses exigences de programmation continue.

Le MCDP recevra un crédit de base de 21,7 millions de dollars pour son fonctionnement en 2014-2015. Le crédit annuel sera bonifié d'une somme estimée à 1,3 million de dollars en revenus générés par la vente de billets d'admission générale, d'adhésions et de biens de consommation, ainsi que par la programmation, le restaurant, le service de traiteur et la location d'espaces. La programmation publique débutera à l'ouverture et la programmation éducative, en janvier 2015.

TABLE DES MATIÈRES

1.0	MANDAT DU MUSÉE	6
1.1	<i>Mandat et principes directeurs</i>	
1.2	<i>Liens avec les priorités du gouvernement</i>	
2.0	PROFIL DE LA SOCIÉTÉ	9
2.1	<i>Lois applicables</i>	
2.2	<i>Structure de gouvernance</i>	
2.3	<i>Architecture d’alignement des programmes</i>	
2.4	<i>Dépenses par programme</i>	
3.0	ENJEUX STRATÉGIQUES	12
3.1	<i>Survol de l’environnement</i>	
3.2	<i>Priorités stratégiques</i>	
3.3	<i>Résultats comparés aux objectifs de 2013-2014</i>	
4.0	RÉSULTATS CLÉS, STRATÉGIES ET MESURES DU RENDEMENT.....	16
4.1	<i>Domaine de résultat clé n° 1 : Expositions et expérience de visite</i>	
4.2	<i>Domaine de résultat clé n° 2 : Rayonnement et mobilisation</i>	
4.3	<i>Domaine de résultat clé n° 3 : Recherche muséale et collections</i>	
4.4	<i>Domaine de résultat clé n° 4 : Revenus autogénérés et développement</i>	
4.5	<i>Domaine de résultat clé n° 5 : Installations</i>	
4.6	<i>Domaine de résultat clé n° 6 : Leadership et rôle national</i>	
4.7	<i>Domaine de résultat clé n° 7 : Gérance et gestion d’entreprise</i>	
5.0	ÉTATS FINANCIERS	30
5.1	<i>Budget de fonctionnement</i>	
5.2	<i>Budget d’immobilisations</i>	
5.3	<i>États de la situation financière pro forma</i>	
5.4	<i>États des résultats d’exploitation pro forma</i>	
5.5	<i>États des flux de trésorerie pro forma</i>	
5.6	<i>Résumé du budget d’immobilisations</i>	

1.0 MANDAT DU MUSÉE

1.1 MANDAT ET PRINCIPES DIRECTEURS

Le mandat du Musée canadien pour les droits de la personne, 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 regard des consultations publiques efficaces.

L'énoncé de mission et la vision du Musée s'articulent autour des principes directeurs suivants :

Inspirer la réflexion et le dialogue au sujet des droits de la personne

Le Musée canadien pour les droits de la personne fait partie de ces projets remarquables qu'on ne voit qu'une fois par génération, qui illustrent notre détermination à protéger la liberté et la démocratie. On y présente les événements et les champions du domaine des droits de la personne, et tous sont invités à participer aux conversations en constante évolution qui portent sur ces droits. Le Musée permet au public de mieux comprendre l'importance des droits de la personne, stimule un dialogue éclairé sur le sujet, et invite les participants à reconnaître l'actualité des événements passés et présents liés aux droits de la personne, ici au pays et ailleurs. Il s'agit d'un endroit inspirant où les visiteurs pourront en apprendre plus et participer à des discussions sur la détermination de personnes et de peuples qui ont travaillé pour faire progresser la cause des droits de la personne au Canada et partout dans le monde.

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

Le Canada s'efforce de respecter la diversité et la primauté du droit; le pays impose des normes élevées à cet égard, tant pour lui-même que pour les autres. Le Musée canadien pour les droits de la personne constitue une expérience muséologique novatrice et révolutionnaire qui permet de faire connaître le développement des concepts en matière de droits de la personne dans le monde et le rôle important qu'y joue le Canada. Nous avons des responsabilités et des droits inhérents envers la race humaine, qui ont été définis et codifiés au fil du temps dans des traités, des politiques, des lois et des déclarations. Le Musée canadien pour les droits de la personne offre un lieu sûr et passionnant où cultiver le respect et la gratitude pour ces droits qui nous ont été légués. Nous témoignons ainsi de nos honnêtes efforts d'amélioration continue, pour qu'en affirmant et en protégeant nos libertés fondamentales, nous soyons meilleurs de jour en jour.

Une extraordinaire rencontre entre architecture et droits de la personne

Le bâtiment emblématique du Musée canadien pour les droits de la personne a été judicieusement érigé à la jonction historique de deux rivières, en un lieu connu sous le nom de La Fourche, à Winnipeg, tout près du cœur même du Canada. Depuis plus de cinq mille ans, cet endroit est un important lieu de rendez-vous et de halte pour ceux qui poursuivent ensuite leur route. Cet édifice visionnaire fait honneur à cette tradition de rencontres et d'échanges en invitant les gens à participer à un voyage d'exploration des droits de la personne. Depuis ses racines en passant par ses sentiers sinueux jusqu'au nuage de verre qui l'enveloppe et jusqu'à sa présence numérique multimodale, le Musée canadien pour les droits de la personne est un symbole des progrès réalisés dans le domaine des droits universels de la personne.

Un contenu dynamique et accessible sur les droits de la personne

Le Musée canadien pour les droits de la personne a ré-imaginé l'expérience muséale en adoptant une conception inclusive qui définira de nouvelles normes canadiennes et mondiales en matière d'accessibilité universelle. Fusionnant forme et contenu, sur place et en ligne, au moyen de programmation immersive et d'expériences numériques, le Musée canadien pour les droits de la personne raconte les moments marquants de l'histoire des droits de la personne et procure un accès inclusif et inégalé au contenu relatif aux droits de la personne.

Une ressource fiable pour l'apprentissage des droits de la personne

Le Musée canadien pour les droits de la personne se donne la mission de fournir des renseignements objectifs, équilibrés et fiables sur un large éventail de sujets touchant les droits de la personne. En collaboration avec des organisations et des établissements pertinents, le Musée canadien pour les droits de la personne assure l'intégrité, l'exactitude et la crédibilité des recherches qu'il réunit et diffuse. Les participants pourront ainsi utiliser ces ressources pour examiner le contenu du Musée d'un œil critique, former leurs propres points de vue et faire connaître leurs histoires liées aux droits de la personne. Le Musée canadien pour les droits de la personne s'efforce d'être une source d'information digne de confiance sur les droits de la personne, pour le Canada et le monde entier.

1.2 LIENS AVEC LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT

À titre de musée national, le Musée canadien pour les droits de la personne est membre du portefeuille du Patrimoine canadien et est par conséquent chargé de contribuer à la réalisation des objectifs de la politique du gouvernement du Canada liés aux secteurs de résultats décrits ci-dessous et d'harmoniser le résultat de ses programmes avec le cadre d'ensemble du gouvernement.

Domaines de résultats harmonisés :

- une culture canadienne dynamique et un riche patrimoine canadien;
- une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale.

Dans le discours du Trône de 2013, le gouvernement du Canada a annoncé qu'il allait accorder à Malala Yousafzai le statut de citoyenne honoraire en reconnaissance de l'exemple courageux et inspirant qu'elle donne après avoir risqué sa vie pour promouvoir l'éducation des jeunes femmes. Après avoir combattu le mal et l'oppression, elle défend maintenant les intérêts des personnes réduites au silence. Le MCDP croit que Malala illustre parfaitement le mandat du Musée et qu'elle incarne les valeurs qui sont chères aux Canadiens et Canadiennes. Elle est la preuve vivante que les droits de la personne, notamment le droit à l'éducation, exigent persévérance, courage et force afin de s'assurer que tous les êtres humains y aient accès. Par conséquent, le Musée mettra Malala en vedette dans une exposition inaugurale ayant pour thème les défenseurs et les défenseuses des droits de la personne.

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

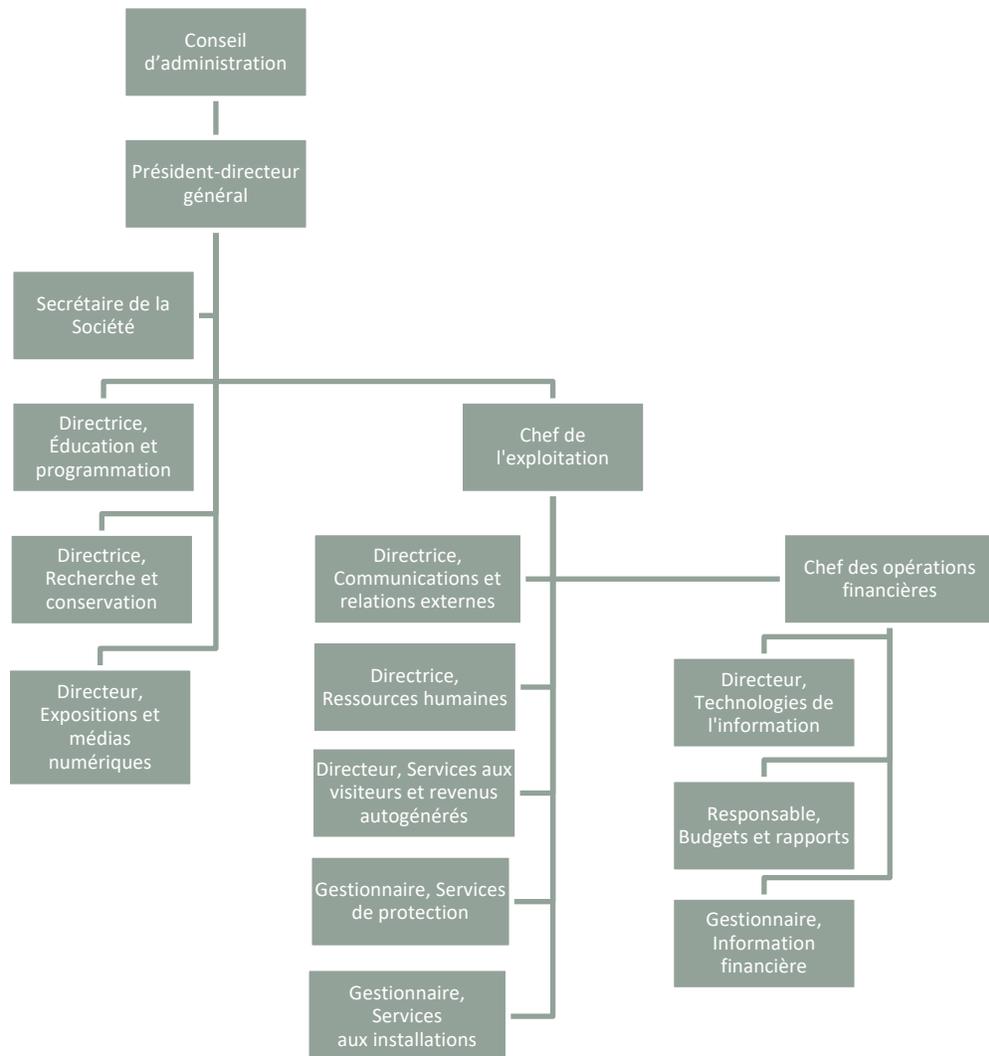
Le Conseil d'administration constitue l'organe de la Société qui est responsable de la gouvernance du Musée devant le Parlement, par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien et des langues officielles. La *Loi sur les musées* prévoit un conseil composé d'un maximum de 11 membres, nommés par le ministre du Patrimoine canadien et des langues officielles, 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 du public, 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 stratégique du Musée. Les priorités stratégiques pour la présente période planification figurent à la section 3.3.

Les travaux du Conseil d'administration sont soutenus par cinq comités : le Comité exécutif, le Comité de vérification, le Comité des ressources humaines et de la gouvernance, le Comité du contenu et le nouveau Comité de l'ouverture.

La troisième assemblée annuelle publique du Musée a eu lieu à Winnipeg le 10 décembre 2013, avec diffusion directe en ligne afin d'élargir la participation du public. La réunion proposait un résumé des récentes activités du Musée et a fourni aux membres du public l'occasion de poser des questions. Le président du Conseil d'administration et le président-directeur général du Musée ont tous deux prononcé des mots de bienvenue, puis la chef des opérations financières a donné un bref rapport sur les finances. Des membres de l'équipe du Musée ont participé à une table ronde conçue pour mettre en perspective l'envergure des activités en cours en vue de l'inauguration de 2014.

Structure de gouvernance



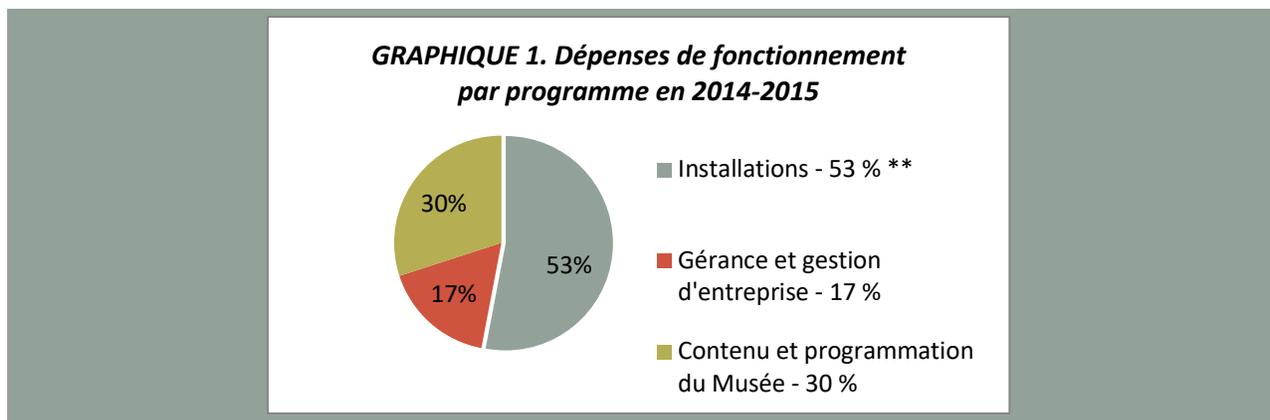
2.3 ARCHITECTURE D'ALIGNEMENT DES PROGRAMMES

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

1. Gérance et gestion d'entreprise :
 - Gouvernance d'entreprise
 - Administration
 - Revenus autogénérés
 - Marketing, communications et relations collaboratives
2. Installations :
 - Opérations de construction
 - Installations temporaires
3. Contenu et programmation du Musée :
 - Expositions accessibles et intéressantes
 - Programmation éducative qui encourage la réflexion et le dialogue
 - Recherches et études bien fondées
 - Rayonnement, mobilisation et service

2.4 DÉPENSES PAR PROGRAMME

Le graphique 1 montre la répartition, par programme, du budget de fonctionnement du Musée pour 2014-2015, qui s'élève à 35,9 millions de dollars en dépenses. Pour une description des dépenses dans chaque programme, voir la section 5.1.



** Les installations comprennent les PERI de 5,9 millions de dollars et l'amortissement de 7,7 millions de dollars.

3.0 ENJEUX STRATÉGIQUES

3.1 SURVOL DE L'ENVIRONNEMENT

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

Les changements démographiques : Il y a de plus en plus de Canadiens et de Canadiennes pour qui l'anglais ou le français n'est pas la langue primaire. Le Musée doit être accessible à tous les visiteurs et à toutes les visiteuses et doit trouver des façons de devenir une destination pour l'ensemble de la population canadienne.

Le milieu de l'éducation et de la programmation : La sensibilisation croissante du grand public et les actions en matière de droits de la personne sont une évidence au Canada, en particulier dans le système d'éducation. Des programmes et ressources facilement accessibles pour les éducateurs qui appuient le contenu des cours de toutes les provinces et de tous les territoires sont très demandés et peuvent aussi créer des possibilités d'obtenir de nouveaux donateurs et de nouvelles subventions et commandites.

L'environnement économique : En ces temps de croissance économique modeste et de restrictions fiscales continues, le Musée doit refléter les ajustements que les gouvernements et la population sont forcés de faire d'un bout à l'autre du pays. Bien que les gestes philanthropiques aient diminué au cours de la récente crise économique mondiale, les dons de bienfaisance se rétablissent. Le MCDP continue de former des alliances stratégiques afin de partager les coûts et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Nouveaux médias et technologies : Les technologies et les médias sociaux continuent de prendre de l'ampleur dans le milieu d'aujourd'hui. En tant que nouvelle entité, le Musée a la possibilité d'intégrer les technologies qui offriront une expérience enrichie aux visiteurs par l'utilisation d'appareils personnels, en offrant des médias liés aux collections, en rendant des ressources en ligne facilement accessibles, en permettant aux visiteurs de créer leurs propres éléments d'exposition, en numérisant les collections et en facilitant la mobilisation civique et sociale. Les nouveaux médias constituent également une occasion pour le Musée d'atteindre des publics spécialisés passionnés du monde entier.

Le tourisme : Les statistiques sur le tourisme à Winnipeg sont à la hausse et on prévoit qu'elles poursuivront leur ascension. Les organismes locaux, provinciaux et nationaux de promotion et de tourisme reconnaissent la possibilité de faire du MCDP une attraction et une destination.

3.2 PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Les priorités stratégiques du Plan d'entreprise de l'an dernier visaient essentiellement les préparatifs - de l'inauguration. En juin 2013, le Conseil d'administration a examiné les priorités stratégiques du Musée et les a modifiées de façon à refléter la transition vers le fonctionnement pendant la période de planification.

Compte tenu des facteurs environnementaux clés et des secteurs à risque cernés plus haut, et en vue de progresser en regard des résultats à long terme de la Société, le Musée concentrera son attention sur les quatre priorités stratégiques mises à jour ci-dessous, telles que définies par le Conseil d'administration, pour la période couvrant l'ouverture et la première année complète de fonctionnement permanent :

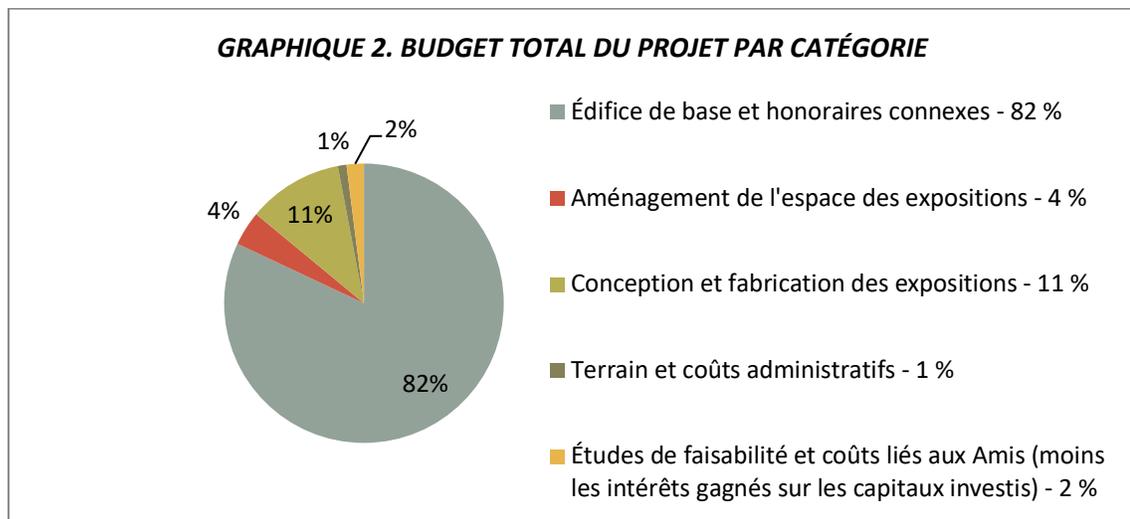
- 1 PROGRAMMES ET EXPÉRIENCE DE VISITE** – Le Musée créera et mettra en œuvre un programme éducatif solide permettant au MCDP de s'affirmer comme la destination reconnue au Canada pour l'éducation et l'apprentissage sur les droits de la personne. Il planifiera et déterminera des occasions pour offrir une expérience profonde, significative et enrichissante aux visiteurs et aux visiteuses.
- 2 RÉPUTATION ET CONFIANCE** – Le MCDP orientera sa réputation sur l'équilibre et l'objectivité pour continuer à gagner la confiance des Canadiens et des Canadiennes et à s'affirmer comme une institution nationale respectée, pertinente et représentative. L'engagement du Musée à l'égard de l'équité, de la responsabilisation et de l'inclusion lui permettra de devenir un catalyseur de changements positifs dans la sensibilisation, la compréhension et les attitudes des Canadiens et des Canadiennes par rapport aux droits de la personne. Le Musée continuera à établir une culture de milieu de travail et un plan de dotation qui facilite la continuité du personnel et de la direction, et appuie le personnel dans l'exécution de l'engagement du Musée, qui est d'offrir des rencontres inspirantes autour des droits de la personne à tous ses visiteurs et à toutes ses visiteuses.
- 3 RELATIONS EXTERNES ET COLLABORATION** – Le MCDP approfondira ses relations présentes et formera de nouvelles alliances avec certains intervenants et intervenantes pour assurer des collaborations qui peuvent mieux soutenir ses besoins futurs. Une Politique de collaboration exhaustive guidera la prise de décisions du Musée par rapport à la nature et à la portée d'ententes de collaboration ultérieures. Le Musée s'efforcera de s'assurer que les organisations nationales et internationales désirées cherchent à établir des alliances à long terme avec lui.
- 4 FINANCEMENT SÛR ET ADÉQUAT** – Le Musée continuera à exploiter des occasions d'accroître ses sources de revenus autogénérés et d'obtenir un financement approprié à long terme pour ses besoins présents et futurs. Il appuiera les efforts des Amis du MCDP pour créer et mettre en œuvre une stratégie de collecte de

fonds à long terme basée sur des cibles et des objectifs de dons annuels réalistes. Il collaborera avec les Amis pour trouver une source de revenus annuels stable pour respecter ses exigences de programmation continue.

3.3 RÉSULTATS COMPARÉS AUX OBJECTIFS DE 2013-2014

D'importants progrès ont été réalisés dans des domaines prioritaires clés au cours de l'exercice 2013-2014. Le Musée a continué de gérer avec diligence tous les aspects du projet en insistant particulièrement sur l'organisation de l'ouverture de septembre 2014.

Le graphique 2 montre le haut niveau de répartition du budget total du projet par secteur.



Le deuxième stade de prototypage du système intégré de gestion du contenu – la magie qui permet de varier le contenu et les expositions du Musée de manière efficace – a pris fin en juin 2013. Assurant une séparation étanche entre contenu et présentation, le système est fondé sur une approche où l'on stocke un élément une seule fois, tout en y faisant référence fréquemment, ce qui permet de réduire les coûts d'exploitation considérablement et qui s'inscrit dans la directive d'une conception universelle. Le système fournit également une expérience interactive qui fait du MCDP un chef de file dans l'industrie des musées et commence à être connu à l'échelle internationale, même au-delà du domaine de la muséologie. Mentionnons également que la préparation du site Web du Musée (WebV3) va bon train et que le site devrait être prêt avant l'inauguration.

En ce qui a trait à la programmation, le Musée a élaboré une stratégie publique afin de créer une série de programmes visant à améliorer l'expérience du public, à l'intérieur du Musée comme à l'extérieur. On a également mené des consultations avec des enseignants et des enseignantes afin de créer une stratégie de programmation éducative, qui comprend le

programme national de stages d'études. Une nouvelle visite du Musée a été créée pour mettre l'accent sur le lien entre l'édifice, son emplacement et les concepts autochtones de l'humanité. De plus, afin de terminer la préparation des « panneaux des esprits » qui forment l'extérieur du théâtre circulaire, le Musée, en collaboration avec l'Association nationale des centres d'amitié, a entrepris un projet novateur à l'échelle nationale destiné aux jeunes Autochtones. En préparant les panneaux des esprits de cette façon, on permet aux communautés et aux jeunes partout au Canada de donner leur point de vue et de participer à l'élaboration des expositions, ce qui leur donne un sentiment d'appropriation et de fierté entourant le contenu présenté. Les vidéos préparées conjointement à la création des panneaux des esprits peuvent aussi être utilisées dans les expositions et le matériel promotionnel.

Grâce au travail acharné de l'équipe du Musée et à la planification méthodique qu'elle a effectuée jusqu'ici, la conception novatrice et universelle de ses expositions, ses médias numériques et sa programmation ont reçu l'assentiment et la confiance de la communauté des personnes handicapées et ont été reconnus par l'ensemble de la communauté internationale des musées.

En 2013-2014, le Musée a également fait l'acquisition d'un système d'entreprise qui viendra appuyer les fonctions liées aux activités génératrices de revenus et aux services des visiteurs, ce qui englobe la billetterie, les ventes d'adhésions, la location des installations et les systèmes de points de vente au détail. De plus, le Musée a pris plusieurs mesures importantes pour assurer la gestion et la protection adéquates de ses actifs physiques et numériques. Des conseillers en sécurité de l'information ont mis au point un système de gestion de la sécurité de l'information et ont établi un ensemble complet de politiques et de procédures pour appuyer et protéger l'information générée et recueillie par le Musée.

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

Le Conseil des dirigeants des musées nationaux a donné une nouvelle énergie à d'autres représentants de musées, comme les responsables des achats, les secrétariats de société et les groupes de travail sur les relations publiques, et a orienté les travaux de ces groupes.

Pour en savoir plus sur les résultats les plus récents du Musée, veuillez vous référer au rapport annuel de 2013-2014.

4.0 RÉSULTATS CLÉS, STRATÉGIES ET MESURES DU RENDEMENT

Le Plan d'entreprise de 2014-2015 couvre une période de grands changements pour le Musée, qui lancera ses activités de fonctionnement complet ainsi que de nouvelles activités génératrices de revenus et élargira considérablement ses programmes publics et éducatifs.

En prévision de ces changements, on a établi en 2012-2013 de nouveaux résultats clés afin de parachever les objectifs à long terme du Musée dans sept domaines principaux, soit :

- Expositions et expérience de visite
- Rayonnement et mobilisation
- Recherche muséale et collections
- Revenus autogénérés et développement
- Installations
- Leadership et rôle national
- Gérance et gestion d'entreprise

Le Musée continue également de peaufiner ses processus de planification stratégique et opérationnelle et de mettre en œuvre des outils de mesure qui permettent d'évaluer son rendement par rapport à chaque objectif.

On continuera d'évaluer et d'améliorer les indicateurs de rendement tout au long de cette première année d'ouverture à mesure que les données initiales issues du fonctionnement complet deviendront disponibles.

4.1 DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ N° 1 : EXPOSITIONS ET EXPÉRIENCE DE VISITE

Résultats clés attendus

Le Musée offre aux visiteurs et aux visiteuses des expériences intégrées et captivantes assurant un voyage ininterrompu, accueillant et engageant dans le monde des droits de la personne. Les expositions et la programmation du Musée remplissent le mandat du Musée, encouragent la réflexion et le dialogue et engendrent un sentiment d'appartenance et de connexion pour tous les visiteurs et toutes les visiteuses de l'établissement. Les expositions du Musée sont inclusives, accessibles et à l'avant-garde des nouvelles applications multimédias. Le Musée est reconnu au niveau national et au-delà comme une destination touristique de choix.

Initiatives stratégiques

Initiative 1.1 – Programmes publics

Tout au long de cette première année d'ouverture, le Musée effectuera la mise au point, la mise à l'essai, la prestation et l'évaluation de la première série de programmes destinés au public. Les

programmes seront conçus pour répondre aux attentes et aux besoins variés des visiteurs et des visiteuses provenant de partout au Canada et de l'étranger, et refléteront l'engagement du Musée à offrir des programmes pertinents, accessibles et inclusifs aux gens de tous âges et de tous horizons. Des activités familiales seront proposées chaque fin de semaine après l'inauguration du Musée, en plus des activités pour toute la famille prévues pour la fête du Canada, la Journée des droits de la personne et les congés scolaires. Des débats, discussions et dialogues visant à susciter la réflexion seront offerts aux jeunes un peu plus âgés ainsi qu'aux adultes. Quatre visites distinctes permettront aux visiteurs et aux visiteuses de découvrir le Musée sous des angles différents afin de favoriser la discussion et la compréhension de la mission et du rôle du Musée.

Initiative 1.2 – Expositions mobilisatrices et immersives

Le Musée mettra au point, installera, mettra à l'essai et lancera l'ensemble de ses expositions inaugurales pour l'ouverture en septembre 2014 et continuera d'évaluer les expositions tout au long de l'année et durant les années suivantes. Des évaluations externes de toutes les expositions construites seront exécutées et suivies d'une mise à l'essai progressive avant et après l'installation dans les galeries du Musée. On achèvera la création et la fabrication du contenu essentiel des expositions, ce qui comprend plus de 100 000 mots de texte original, 2 540 images, 550 films et vidéos, 19 présentations numériques interactives et 270 objets et artefacts. L'importance que le Musée continue d'accorder aux expositions et au contenu interactifs et numériques permettra d'offrir aux membres du public une expérience unique et différente à chaque visite et leur donnera une bonne raison de revenir. Les galeries refléteront la volonté du Musée d'offrir une rencontre inspirante autour des droits de la personne, de favoriser le dialogue et de faire découvrir et célébrer la contribution unique du Canada à la défense des droits de la personne.

Initiative 1.3 – Droits d'entrée et services aux visiteurs

Le Musée peaufinera, mettra à l'essai et lancera tous les éléments de son infrastructure de services aux membres du public afin de dépasser les attentes de ces derniers dès leur première interaction avec le Musée et longtemps après la fin de leur visite. Les technologies de vente en ligne, en personne et à distance, faciliteront l'achat de billets partout dans le monde. Tout au long de la première année et des années suivantes, des bénévoles dûment formés veilleront à ce que tous les visiteurs et toutes les visiteuses soient bien accueillis en se montrant sensibles à leurs besoins. Tous les bénévoles, membres du personnel et entrepreneurs au service des visiteurs et visiteuses du Musée devront suivre une formation sur la prestation de services, un programme conçu pour remplir l'engagement de l'organisation, qui promet de créer des rencontres inspirantes autour des droits de la personne et d'offrir au public un service qui reflète la mission et le mandat uniques du MCDP. Tous les services du Musée seront dispensés dans les deux langues officielles.

Initiative 1.4 – Conception universelle

Le Musée continuera de mettre en œuvre des stratégies de conception universelle dans tous les aspects de ses programmes, expositions, activités et services afin d'établir de nouvelles références canadiennes et mondiales parmi les organisations culturelles pour ce qui est de l'accessibilité. On continuera de faire tout le nécessaire pour offrir une expérience équivalente à tous les membres du public, quelles que soient leurs origines et leurs capacités, et de travailler avec des organisations locales et nationales, dont le Comité consultatif de la conception universelle, dans le but d'offrir une expérience muséale exceptionnelle et stimulante. On fera également connaître les pratiques exemplaires entourant l'accessibilité pour favoriser l'inclusion et l'égalité dans tous les secteurs.

Initiative 1.5 – Cérémonies d'ouverture et programmation inaugurale

La programmation inaugurale a comme thème « Prenez conscience, laissez-vous inspirer, visitez ». Les programmes locaux, régionaux et nationaux viseront à conscientiser le public et à confirmer la pertinence du Musée en tant qu'organisation de grande importance à l'échelle nationale, ainsi que sa valeur unique pour le Canada. Les citoyens et citoyennes du Canada et les visiteurs et visiteuses de l'étranger seront invités à participer à plusieurs célébrations, programmes et activités durant l'année d'ouverture qui feront mieux connaître le nouveau musée national du Canada auprès des visiteuses et visiteurs potentiels, susciteront l'intérêt et le dialogue autour des enjeux liés aux droits de la personne et souligneront l'engagement du Canada pour la défense des droits de la personne, au pays comme à l'étranger. Les programmes inauguraux refléteront directement l'engagement du Musée à offrir des rencontres inspirantes autour des droits de la personne aux membres du public de tous âges et de tous horizons et, au bout du compte, à attirer les visiteurs et visiteuses. Les activités inaugurales seront financées grâce à une campagne de commandite nationale et aux capitaux de démarrage.

Mesures de rendement – Expositions et expérience de visite

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2014-2015
Les personnes qui visitent le Musée sont enrichies par leur expérience et ont une compréhension plus approfondie du sujet.	Sondage de satisfaction auprès des visiteurs et rétroaction des groupes de discussion	Collecte des données de référence
Les besoins et exigences des membres du public sont satisfaits au cours de la visite.	Sondages de satisfaction face aux programmes publics et rétroaction des groupes de discussion	Collecte des données de référence
Participation et utilisation des services offerts sur place au Musée.	Nombre de visites du Musée	100 000 visiteurs*
	Nombre de membres du Musée	4 550

	Nombre de participants aux visites du chantier	Les visites ne seront pas offertes en 2014
	Nombre de participants aux programmes publics	Collecte des données de référence

*Les chiffres présentés aux fins budgétaires dans le Plan d'entreprise de l'année dernière étaient fondés sur l'hypothèse que le Musée ouvrirait le 1^{er} juillet 2014. Tous les budgets et toutes les cibles ont été ajustés pour tenir compte de la date d'ouverture confirmée du 20 septembre 2014.

4.2 DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ N° 2 : RAYONNEMENT ET MOBILISATION

Résultats clés attendus

Le Musée est reconnu nationalement et internationalement pour l'innovation, la qualité et la portée de ses programmes d'interprétation. Le Musée est considéré comme une institution nationale qui rejoint les publics canadiens et internationaux par l'entremise de ses programmes et de ses services.

Initiatives stratégiques

Initiative 2.1 – Programmes éducatifs

Le Musée peaufinera, mettra à l'essai, offrira et évaluera huit programmes éducatifs pour les élèves canadiens de la maternelle à la douzième année. Chacun de ces programmes sera adapté à l'âge des visiteurs et visiteuses. On accueillera huit groupes scolaires durant les jours de semaine à compter de janvier 2015. De concert avec la Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants, le Musée élargira les ressources dont disposent les enseignantes et enseignants canadiens pour l'apprentissage des droits de la personne. On travaillera également avec la faculté de l'éducation de l'Université du Manitoba afin d'offrir aux enseignants et enseignantes un programme d'été en 2014 qui portera sur l'enseignement des droits de la personne.

Initiative 2.2 – Programme national de stages d'études

L'équipe du Musée mettra la dernière main au programme national de stages d'études avant son lancement en mettant en œuvre une initiative pilote en avril 2015. Des modules thématiques seront offerts dans le cadre du programme pilote afin de fournir de multiples points d'entrée et choix de programme aux participants et participantes. Les coûts du programme seront remboursés grâce à des ententes élargies avec d'autres établissements qui offrent des attractions culturelles et éducatives.

Initiative 2.3 – Mobilisation du public

Pendant que le Musée fera la transition vers ses activités de fonctionnement complet, les activités de mobilisation du public évolueront pour former de nouveaux programmes publics et outils en ligne et assureront une présence accrue à l'échelle nationale, ce qui créera de nouvelles possibilités pour établir des relations et un dialogue avec des intervenants des communautés. On continuera de mobiliser les Canadiens et les Canadiennes après l'ouverture afin de créer un sentiment d'appartenance au projet et de répondre directement à la rétroaction des membres des communautés et des intervenants entourant les expositions et programmes inauguraux.

Initiative 2.4 – Communication

En communiquant avec le public de façon plus régulière et proactive, le MCDP fera mieux connaître et comprendre son mandat et sa mission et tentera de renforcer la confiance des gens à cet égard. On s'efforcera de bien expliquer les avantages pour les Canadiens et les Canadiennes, comme on les décrit dans le métarécit du Musée. On prépare actuellement des messages d'intérêt public afin de mieux faire connaître le Musée avant l'ouverture. Des communiqués de presse feront la promotion du lancement du programme d'adhésion au Musée et une conférence de presse aura lieu en juillet pour annoncer les activités inaugurales de la fin de semaine d'ouverture et le début de la vente de billets. La poursuite des objectifs du Musée relativement aux communications sera appuyée par un dialogue soutenu avec le gouvernement, des discours auprès de groupes communautaires et d'intervenants, et des activités de marketing qui visent à faire la promotion du Musée et à attirer les visiteurs et les visiteuses tout au long de l'année d'ouverture et durant les années suivantes.

Initiative 2.5 – Présence Web et expérience en ligne

Le Musée peaufinera, mettra à l'essai et lancera son architecture en ligne 3.0. Cet ensemble de programmes et d'offres sur le Web profitera aux visiteurs et visiteuses du Canada et de l'étranger tout au long de la première année d'ouverture et des premières années de fonctionnement complet. Les programmes en ligne du Musée fourniront une rencontre inspirante autour des droits de la personne aux visiteurs et visiteuses de partout dans le monde, tout en élargissant les possibilités d'un dialogue sérieux sur les enjeux et les tendances entourant les droits de la personne. On mettra à l'essai et lancera le programme mobile complémentaire pour s'assurer que le contenu numérique dépasse les attentes changeantes dans le secteur mobile, qui évolue rapidement. Le Musée continuera d'offrir du contenu pertinent et intéressant à son public des médias sociaux, qui ne cesse de croître, cela afin de créer une communauté active d'utilisateurs réguliers du Canada et d'ailleurs.

Mesures de rendement – Rayonnement et mobilisation

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2014-2015
Le Musée est en mesure d’atteindre un public national.	Des indicateurs de rendement précis sont encore en cours de développement – seront fondés sur le nouveau site Web qui doit être lancé à l’été de 2014, et sur les données de référence recueillies jusqu’à maintenant.	Indicateurs de rendement à développer pour le nouveau site Web.
Participation et utilisation de l’offre virtuelle du Musée.		

4.3 DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ N° 3 : RECHERCHE MUSÉALE ET COLLECTIONS

Résultats clés attendus

Le Musée est reconnu comme un lieu de rendez-vous national et international pour l’exploration et le dialogue sur les questions de droits de la personne et pour la qualité, l’intégrité, l’équilibre et l’impact de ses fonctions de recherche et d’études. Le programme d’histoire orale du Musée et la base de données d’études portant sur les droits de la personne continuent de croître en vue de documenter les expositions et la programmation et de remplir le mandat du Musée en recueillant et en préservant les témoignages de droits de la personne.

Initiatives stratégiques

Initiative 3.1 – Recherches et études bien fondées

Le Musée terminera toutes les recherches qui lui reste à effectuer pour les expositions inaugurales, y compris les 100 heures de vidéo originale et les 19 présentations numériques interactives qui, ensemble, formeront un élément important de l’expérience de visite et susciteront beaucoup d’intérêt. Les chercheurs et chercheuses du Musée fourniront des conseils concernant le contenu et la recherche pour les programmes publics et éducatifs sur place et en ligne. Le Musée conservera un service de recherche interne composé de spécialistes qui s’intéressent à divers sujets liés aux droits de la personne, service qui viendra consolider le rôle du Musée en tant que centre d’excellence national et international pour la connaissance et l’étude des droits de la personne.

Initiative 3.2 – Collections et programme d’histoire orale

Le Musée continuera de rassembler les histoires orales et l’information qui aident les Canadiens et les Canadiennes à mieux se connaître et à comprendre les événements liés aux droits de la personne qui ont façonné le Canada contemporain. Les chercheurs et chercheuses du Musée prépareront jusqu’à huit histoires orales additionnelles avant l’inauguration, lesquelles viendront s’ajouter aux 150 récits racontés à la première personne par des défenseurs et défenseuses des droits de la personne, des plus célèbres aux moins connus. Le programme d’histoire orale permet d’établir une confiance indéfectible pour ces récits d’une importance nationale perpétuelle. Les séquences recueillies dans le cadre de ce programme seront utilisées en appui aux expositions, aux programmes publics et au Centre de référence du Musée.

Initiative 3.3 – Publications et activités professionnelles

Durant la période de transition où le Musée passera de la planification au fonctionnement complet, les chercheurs et chercheuses du MCDP continueront d’agir en tant qu’ambassadeurs et ambassadrices en donnant des conférences et d’autres présentations en dehors du Musée. Ils continueront également de contribuer aux publications universitaires et aux publications destinées au grand public, ce qui concorde parfaitement avec l’engagement du Musée à favoriser la compréhension, l’intérêt et le dialogue autour des droits de la personne. Ces activités aideront le Musée à s’établir comme un acteur important dans le discours global sur les droits de la personne et à faire de Winnipeg et du Canada des destinations importantes pour l’apprentissage et la recherche autour des droits de la personne.

Initiative 3.4 – Collaboration avec un institut de recherche

Le Musée continuera de renforcer son rôle unique au sein des communautés des musées et des droits de la personne tout en collaborant de plus en plus avec les établissements universitaires et de recherche. Une telle collaboration avec les milieux canadien et international de recherche est avantageuse pour chacune des parties : cela permet au Musée de mieux remplir son mandat et crée de nouvelles possibilités de partager les pratiques exemplaires et de recourir à des recherches et à des spécialistes externes.

Mesures de rendement – Recherche muséale et collections

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2014-2015
Une collection nationale représentative est maintenue.	Nombre d’histoires orales enregistrées	158
Le Musée est reconnu pour son expertise en recherche sur les droits de la personne.	Nombre d’invitations adressées au personnel du Musée pour prononcer des allocutions, participer à des conférences et présenter des exposés	12
	Nombre de travaux académiques en cours de publication académique	3

4.4 DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ N° 4 : REVENUS AUTOGÉNÉRÉS ET DÉVELOPPEMENT

Résultat clé attendu

Le Musée est en mesure d'augmenter ses crédits annuels afin de compenser les coûts de fonctionnement et de livraison de ses programmes par l'entremise de ses revenus autogénérés, notamment : la vente au détail, les entrées, les adhésions et la location de ses installations; les commandites d'entreprises; et les relations collaboratives. Le Musée soutient la campagne de collecte de fonds des Amis du MCDP.

Initiatives stratégiques

Initiative 4.1 – Revenus autogénérés

Le Musée peaufinera, mettra à l'essai et lancera de multiples activités génératrices de revenus, lesquelles seront des éléments essentiels de la transition menant au fonctionnement complet du Musée. Cela comprend les ventes d'adhésions, les programmes éducatifs et publics, le magasin de vente au détail, le restaurant, le service de traiteur, la location des autres installations et les ventes de billets individuels et de groupe. L'initiative des adhésions du Musée sera lancée en avril 2014 alors que le contenu et les programmes inauguraux seront présentés tout au long de la première année d'ouverture et des années suivantes afin de maintenir et d'accroître les ventes d'adhésions et de billets à long terme. Le Musée coordonnera et organisera quelque 65 activités avec personnel et service de traiteur après l'ouverture en septembre 2014 afin de solidifier sa réputation en tant que destination à service complet pour les réceptions et autres activités spéciales. On continuera de surveiller et d'évaluer la billetterie en ligne, en personne et par appareil mobile en plus d'élaborer et de lancer des outils qui permettent d'évaluer la satisfaction des visiteurs, des visiteuses et de la clientèle pour l'ensemble des activités génératrices de revenus. Mentionnons qu'une gamme étendue de produits de marque sera mise en vente dans le magasin de détail du Musée et en ligne.

Initiative 4.2 – Promotion du Musée

Le Musée lancera des campagnes ciblées dans les marchés partout au Canada pour maximiser les ventes d'adhésions et de billets et pour mieux faire connaître le projet et susciter l'intérêt au-delà du marché régional. Les efforts de marketing viendront réaffirmer la pertinence et la valeur du Musée pour les visiteuses et visiteurs potentiels du Canada et d'ailleurs, et seront appuyés par de plus grands efforts médiatiques dans les marchés visés. La collaboration avec les Amis du MCDP et les organisations de tourisme locales et nationales, de même que les activités organisées pour les médias touristiques viendront compléter les efforts de marketing du Musée. Les initiatives visant à faire la promotion des activités de la première année d'ouverture, y compris les messages d'intérêt public et autres outils de diffusion, viendront soutenir encore davantage les campagnes de sensibilisation et de vente.

Initiative 4.3 – Relations collaboratives stratégiques et financement de projet

Le Musée soutiendra les Amis du MCDP alors que cet organisme change d'orientation, passant de la collecte de fonds d'immobilisations à un appui soutenu des futures activités du Musée. Celui-ci développera ses relations avec d'autres organismes culturels dans le marché local afin de relever les possibilités de promotion et de vente qui seraient avantageuses pour chacune des parties, y compris le partage de l'information sur le public et l'organisation d'activités conjointes.

Mesures de rendement – Revenus autogénérés et développement

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2014-2015
Le Musée est en mesure de soutenir ses opérations et sa programmation par des revenus autogénérés.	Valeur totale des activités commerciales génératrices de revenus (incluant la vente au détail, les entrées, les adhésions et la location des installations)	1,3 million \$

4.5 DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ N° 5 : INSTALLATIONS

Résultats clés attendus

Les nouvelles installations du Musée sont opérationnelles, entièrement accessibles et répondent aux objectifs de certification LEED Argent et aux économies projetées avec son infrastructure TI qui soutient les opérations et la programmation et satisfait les besoins et les normes de qualité. Les installations fournissent un environnement sûr pour le personnel et le public.

Initiatives stratégiques

Initiative 5.1 – Gestion efficace des opérations de l'édifice et des installations

Le plan de gestion des installations et le manuel d'exploitation de l'édifice guideront les activités et protocoles entourant l'exploitation des installations pendant que les activités normales du Musée se mettront en branle dans l'édifice permanent. L'engagement soutenu envers l'efficacité et la réduction des coûts mènera à l'élaboration d'un programme d'entretien préventif à long terme qui sera examiné chaque année afin de relever les possibilités de réduction des coûts d'entretien et d'exploitation du bâtiment. Les protocoles liés au programme de gestion écologique du Musée continueront de faciliter la gestion efficace des ressources, ce qui permettra de limiter l'empreinte écologique de l'édifice et de mieux relever les possibilités de gains en efficacité dans l'utilisation des ressources à long terme.

Initiative 5.2 – Espaces productifs et sécuritaires

Conformément à l'engagement du Musée à fournir des occasions d'interaction et de dialogue, les membres du personnel de première ligne du MCDP (employés, employées, bénévoles et entrepreneurs) seront formés de façon qu'ils aient une présence accrue sur le terrain tout en contribuant à un milieu accueillant, sûr et respectueux. Des agents et agentes de sécurité dûment formés et en uniforme, dirigés par une unité centrale sur place, répondront rapidement à tout incident et suivront les protocoles établis pour reconnaître et limiter toute menace. Le plan de gestion des urgences du Musée, dressé en conformité avec la Politique sur la sécurité du gouvernement, sera examiné régulièrement afin que l'on s'assure que le Musée est toujours en mesure d'offrir aux visiteurs et aux visiteuses, comme aux membres du personnel, un milieu sûr et accueillant. Le système de gestion de la sécurité de l'information sera quant à lui examiné chaque année afin de garantir une protection adéquate des ressources d'information du Musée.

Mesures de rendement – Installations

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2014-2015
Les ressources fiscales sont distribuées et utilisées de façon à optimiser l'atteinte des priorités du Musée.	Coût d'exploitation total brut par m ²	À déterminer
	Programme de bâtiment vert	Maintien du programme de bâtiment vert
Les fonctions des TI et des installations soutiennent efficacement et favorisent les besoins d'entreprise du service et de toutes ses unités fonctionnelles.	Temps de disponibilité total des systèmes de TI au cours des heures d'ouverture	Disponibilité des systèmes à 99,999 %
Le Musée offre un environnement sécuritaire aux membres du personnel, au personnel, aux bénévoles et aux autres invités.	Indice de gravité des incidents des services de sécurité	À déterminer

4.6 DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ N° 6 : LEADERSHIP ET RÔLE NATIONAL

Résultats clés attendus

Le Musée joue un rôle de chef de file national et aide la communauté muséale locale, nationale et internationale dans la livraison d'une expérience culturelle et patrimoniale à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes.

Initiatives stratégiques

Initiative 6.1 – Relations collaboratives institutionnelles et échange des connaissances

Étant le plus récent musée national de l'ère numérique, le MCDP a une chance unique et la responsabilité de faire part de ses connaissances et d'employer des pratiques exemplaires qui pourront être adoptées par d'autres organisations au Canada et ailleurs. En continuant d'accorder de l'importance aux initiatives de collaboration, comme celles du Comité consultatif de la conception universelle, on favorise la collaboration avec les établissements de recherche et les intervenants des communautés au profit non seulement des clients et clientes du Musée, mais également des organisations partout dans le monde, qui pourront elles-mêmes adopter de nouvelles technologies, de nouvelles pratiques et de nouveaux outils. Les ententes et le travail du Musée avec les organismes de protection des droits de la personne et avec les organisations culturelles et administrations nationales et internationales ouvrent de nouvelles voies de dialogue entourant les droits de la personne et de partage d'information et renforcent l'engagement du Canada à promouvoir et défendre ces droits, que ce soit ici ou ailleurs dans le monde. Le programme national de stages d'études, qui continue de se développer, fournira d'autres possibilités de collaboration avec des organisations culturelles locales et, en continuant de miser sur les réseaux sociaux et d'autres forums numériques, on facilitera le partage des connaissances avec les nouveaux publics.

Initiative 6.2 – Participation et adhésion aux organismes muséaux

Le Musée restera membre d'organisations reconnues, comme l'Association des musées canadiens, l'Association des musées du Manitoba, l'International Association of Museum Facility Administrators et le Conseil international des musées. Le Musée continue de reconnaître le rôle essentiel que jouent les associations professionnelles pour favoriser le partage des connaissances, soutenir les pratiques novatrices et relever les possibilités d'associations et de collaboration.

Initiative 6.3 – Collaboration avec les autres musées nationaux

La pertinence intrinsèque des enjeux liés aux droits de la personne pour d'autres domaines d'étude offre au Musée l'occasion idéale de partager ses connaissances et ses pratiques avec d'autres musées nationaux. En s'engageant à apprendre des pratiques exemplaires établies, le Musée peut profiter de l'expérience des musées nationaux existants au Canada, et en faire profiter ses visiteurs et visiteuses également.

Mesures de rendement – Leadership et rôle national

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2014-2015
Le Musée est reconnu pour son expertise en matière de technologies numériques muséales.	Nombre d'invitations adressées au personnel du Musée pour prononcer des allocutions, participer à des conférences et présenter des exposés sur le sujet.	2
Le Musée est reconnu pour son expertise en matière de conception universelle.	Nombre d'invitations adressées au personnel du Musée pour prononcer des allocutions, participer à des conférences et présenter des exposés sur le sujet.	Fondée sur les possibilités évaluées

4.7 DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ N° 7 : GÉRANCE ET GESTION D'ENTREPRISE

Résultats clés attendus

Le Musée fonctionne selon des politiques, procédures et systèmes qui sont conformes à la gestion saine d'un musée et à de solides pratiques de responsabilité, tout en permettant à la Société d'être souple et sensible aux conditions changeantes. Le Musée est reconnu comme un lieu respectueux, engageant et propice au travail, et continue d'attirer et de retenir du personnel de qualité.

Initiatives stratégiques

Initiative 7.1 – Politiques et procédures complètes

En même temps qu'il effectue la transition de la planification au fonctionnement complet, le Musée continuera d'établir des politiques et des structures internes afin de s'assurer qu'il peut répondre aux objectifs à long terme et relever de manière efficace les défis émergents, en plus de saisir les nouvelles occasions qui se présentent. On continuera d'adopter et de mettre en œuvre des pratiques exemplaires au sein de l'organisation pour réaliser des gains en efficacité opérationnelle et s'assurer que l'utilisation des ressources demeure directement alignée avec les priorités organisationnelles.

Initiative 7.2 – Gestion stratégique de la planification, du budget et du rendement

Le Musée tablera sur son cadre de mesure du rendement pour saisir de nouvelles occasions de mettre en œuvre des pratiques efficaces tout en relevant continuellement les possibilités d'optimisation et d'amélioration. Pendant que l'on passe au fonctionnement complet et que l'on élargit les activités génératrices de revenus, on continuera d'effectuer de nouvelles prévisions budgétaires tous les mois afin de tenir compte de la nature dynamique d'une exploitation en démarrage. Les mécanismes de suivi internes pour toutes les activités

d'exploitation et génératrices de revenus seront mis au point et mis en œuvre afin de garantir que le Musée saura bien répondre aux imprévus propres aux entreprises en démarrage. De plus, on recueillera un ensemble solide de données durant la première année d'ouverture afin d'établir de meilleures références relativement à l'exploitation et à la budgétisation pour les années suivantes.

Initiative 7.3 – Opérations transparentes et responsables

Le Musée peaufinera et mettra en œuvre son cadre redditionnel pour créer un mécanisme permanent qui permettra d'évaluer ses processus et de surveiller et mesurer le rendement, et ce, de façon continue. Le cadre s'inscrit dans l'engagement soutenu du Musée à mettre en place des pratiques exemplaires dans la gouvernance et l'administration de l'entreprise et, par le fait même, dans son engagement à être pleinement responsable devant le public, le gouvernement et les donateurs et donatrices. Le Code de conduite professionnelle, qui s'applique à l'ensemble des membres du personnel, bénévoles, entrepreneurs et consultants, vise à accroître la confiance du public en l'organisation, à préserver et consolider la réputation d'intégrité et de comportement éthique du Musée et à permettre aux membres du personnel de soulever des préoccupations avec la conviction que celles-ci seront reçues et résolues de façon respectueuse. De plus, le Musée a mis sur pied un système permanent de gestion des documents afin de répondre aux demandes faites en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Initiative 7.4 – Formation et perfectionnement professionnel du personnel

S'engageant à offrir à tous les visiteurs et à toutes les visiteuses des rencontres inspirantes autour des droits de la personne, le Musée fournira à chacun des membres de son personnel, de ses bénévoles et de ses entrepreneurs une formation sur la prestation de services au public en 2014-2015. Une initiative mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisation entourant le respect de nos valeurs, fondée sur des pratiques exemplaires pour créer un milieu de travail respectueux, inclusif et positif témoigne de l'engagement soutenu du Musée à permettre aux membres du personnel de réaliser leur plein potentiel tout en améliorant l'expérience de visite du Musée. Un exercice intensif pour les membres du personnel de première ligne garantira qu'ils seront dûment formés avant les premiers échanges avec le public, qui auront lieu un peu avant l'ouverture du Musée. On continuera également d'offrir un programme de perfectionnement professionnel à l'ensemble des membres du personnel.

Initiative 7.5 – Attraction et rétention du personnel

Le Musée est fier de pouvoir attirer des employés et employées chevronnés et travaillants qui représentent les diverses communautés servies par le Musée. Il priorise l'attraction et la rétention de ses effectifs en offrant un milieu de travail respectueux, inclusif et stimulant où les membres du personnel se sentent appréciés, reconnus et motivés et où ils sentent qu'ils ont un but bien précis. La Politique de respect en milieu de travail du Musée contribue à l'établissement d'une culture de respect dans l'ensemble de l'organisation et garantit que les

incidents ou conflits sont résolus de façon juste, transparente et efficace. Le système de gestion du rendement du Musée permet de s'assurer que tous les membres du personnel reçoivent des directives claires et bien étayées concernant les buts de l'organisation, ainsi qu'une orientation et une rétroaction continues. En 2014-2015, le Musée organisera une première activité visant à souligner la contribution des employés et employées de longue date et à reconnaître et récompenser officiellement ceux et celles qui vont au-delà de leur devoir pour mettre en pratique les valeurs de l'organisation.

Initiative 7.6 – Langues officielles

En tant que musée national à part entière ayant le mandat de servir les Canadiens et les Canadiennes de tous horizons, le Musée se doit d'accueillir le public en français et en anglais. Bien qu'en vertu de la *Loi sur les langues officielles*, Winnipeg soit considérée comme une région anglophone pour ce qui est de la langue de travail, le Musée s'engage à aller au-delà des obligations des régions unilingues. Le Musée s'est doté d'une politique des langues officielles qui oriente la façon dont il offre des services au public ainsi que les activités internes. On continue d'y offrir un milieu de travail où l'on respecte les deux langues officielles et où l'on encourage les membres du personnel et les bénévoles à travailler et à poursuivre leur carrière dans la langue officielle de leur choix.

Mesures de rendement – Gérance et gestion d'entreprise

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2014-2015
Le Musée favorise un milieu de travail respectueux, inclusif et dynamique.	Nombres d'infractions à la Politique de respect en milieu de travail ou au Code de conduite professionnelle	Aucune infraction
Le Musée fonctionne de façon transparente et accessible.	Nombre de plaintes fondées présentées aux bureaux des commissaires à la vie privée et à l'information	Aucune plainte fondée
	Nombre de plaintes fondées présentées au Commissaire aux langues officielles	Aucune plainte fondée

5.0 ÉTATS FINANCIERS

5.1 BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Le Plan d'entreprise couvre la période de planification de cinq ans de 2014-2015 à 2018-2019.

Puisque le Musée n'a pas encore ouvert ses portes et n'a pas d'antécédents d'exploitation, les projections fournies dans le plan d'entreprise reposent sur les meilleures estimations du Musée.

Le MCDP connaîtra d'autres changements importants tout au long de la période de planification, pendant cette période de transition où le Musée passe d'un projet de construction à un musée pleinement opérationnel. L'année 2014-2015 représente une année budgétaire difficile pour le Musée, puisqu'il faut assumer les coûts associés au travail de préparation tout en commençant à assumer les coûts d'exploitation.

Le tableau 1 dresse le sommaire des coûts de fonctionnement et des revenus

TABLEAU 1. SOMMAIRE DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT (en millions de dollars)						
	Résultats réels 2013-2014	Budget 2014-2015	Projections 2015-2016	Projections 2016-2017	Projections 2017-2018	Projections 2018-2019
Budget principal	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7
Réduction des crédits parlementaires de 35 M\$						(4,0)
Liste de paie	0,4	0	0	0	0	0
Amortissement des cotisations et reports	(2,2)	3,4	6,7	6,5	6,0	6,0
Revenus de contributions ou autres (2018 2019 3,5 \$ est théorique)	1,5	4,4	8,5	8,2	7,7	11,0
Revenus autogénérés	0,2	1,3	2,9	2,2	2,2	2,2
Dépenses :						
Contenu et programmation du Musée	7,6	10,8	11,1	11,9	12,1	12,0
Installations – avant PERI	7,0	13,0	21,9	22,6	21,8	21,7
PERI (Note 1)	0,8	5,9	3,1	3,3	3,4	3,6
Gérance et gestion d'entreprise	5,8	6,2	6,0	5,8	5,9	6,0
Excédent des revenus sur les dépenses	0,4	(5,1)	(2,3)	(5,0)	(5,6)	(6,4)
Activités potentiellement non provisionnées (Note 1)	0,0	5,1	2,3	5,0	5,6	6,4

Note 1 : Le financement pour les PERI a été fourni dans le cadre du Budget de 2016.

Principales hypothèses de planification financière

TABLEAU 2. REVENUS AUTOGÉNÉRÉS ET PROJECTIONS DE 2013 2014 À 2018 2019

	Projections – Revenus autogénérés					
	Résultats réels 2013-2014	Budget 2014-2015	Projections 2015-2016	Projections 2016 2017	Projections 2017-2018	Projections 2018 2019
Total des revenus autogénérés	164 000 \$	1 348 000 \$	2 917 500 \$	2 150 000 \$	2 165 000 \$	2 180 000 \$
Total des visites sur place		100 000	250 000	200 000	200 000	200 000

Les dépenses du budget de fonctionnement ont été réparties selon l’architecture d’alignement des programmes, conformément aux priorités du Musée indiquées dans le plan d’entreprise. Après l’inauguration, le Musée continuera d’élaborer des stratégies pour soutenir davantage le financement de la programmation. Le Musée poursuivra ses efforts de collaboration avec d’autres musées régionaux et nationaux en ce qui concerne les achats conjoints, si la chose est faisable, tout comme il continuera de collaborer avec d’autres organisations pour ce qui est du partage des coûts du développement permanent du contenu, des activités de recherche et d’autres activités de fonctionnement.

5.2 BUDGET D’IMMOBILISATIONS

Le budget total est de 351 millions de dollars. Des précisions sont fournies au point 5.6 sur le budget d’immobilisations.

5.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE PRO FORMA
EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2013 À 2019 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2012-2013	Exercice 2013-2014	Exercice 2014-2015	Exercice 2015-2016	Exercice 2016-2017	Exercice 2017-2018	Exercice 2018-2019
	Résultats réels	Résultats réels	Budget	Projections	Projections	Projections	Projections
Actif							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6,871	6,996	7,796	8,606	6,872	4,661	1,873
Créances et autres éléments d'actif à court terme	1,223	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160
Tranche à moins d'un an du compte de dépôt des retenues	11,797	1,558	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie affectés	22,160	10,926	-	-	-	-	-
Terrains	4,979	4,979	4,979	4,979	4,979	4,979	4,979
Édifice (Note 1)	-	280,773	303,061	303,061	303,061	303,061	303,061
Matériel et mobilier	3,713	4,969	10,406	10,406	10,406	10,406	10,406
Expositions (Note 1)	-	-	35,051	35,051	35,051	35,051	35,051
Amortissement cumulé	-	-	(7,740)	(15,208)	(14,668)	(13,740)	(13,514)
Immobilisations en construction (Note 1)	286,070	38,051	-	-	-	-	-
Compte de dépôt des retenues	-	-	-	-	-	-	-
Total de l'actif	336,813	349,412	354,713	348,055	346,861	345,578	343,016
Passif et avoir du Canada							
Créditeurs et autres dettes à court terme (Note 2)	14,717	12,205	9,407	12,535	15,801	19,225	22,807
Tranche à moins d'un an du compte de dépôt des retenues	11,797	1,558	-	-	-	-	-
Apports reportés (Note 3)							
Gouvernement du Canada	137,806	149,998	152,000	152,000	152,000	152,000	152,000
Province	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Ville :	18,898	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000
Amis	92,854	102,196	123,500	123,500	123,500	123,500	123,500
Autres montants reportés	2,430	7,125	7,125	7,125	7,125	7,125	7,125
Intérêts gagnés	291,988	318,319	341,625	341,625	341,625	341,625	341,625
Moins : sommes reportées / constatées	4,225	4,748	4,748	4,748	4,748	4,748	4,748
	(284,893)	(320,950)	(346,373)	(346,373)	(346,373)	(346,373)	(346,373)
	11,320	2,117	0	0	0	0	0
Apports reportés afférents aux immobilisations							
Gouvernement du Canada (Note 4)	137,141	159,919	163,658	163,658	163,658	163,658	163,658
Autres que le gouvernement du Canada	152,642	163,874	184,860	184,860	184,860	184,860	184,860
	289,783	323,793	348,518	348,518	348,518	348,518	348,518
Amortissement	-	-	(7,740)	(15,208)	(14,668)	(13,740)	(13,514)
Apports reportés - nets	-	-	340,778	333,310	333,850	334,778	335,004
Compte de dépôt des retenues	-	-	-	-	-	-	-
Actif net	9,196	9,739	4,639	2,321	-2,679	-8,314	-14,684
Total du passif et de l'avoir du Canada	336,813	349,412	354,824	348,166	346,972	345,689	343,127

Musée canadien pour les droits de la personne
Sommaire du plan d'entreprise de 2014-2015 à 2018-2019 et
des budgets de fonctionnement et d'immobilisations de 2014-2015

Note 1 :

L'état de la situation financière pro forma suppose que l'édifice de base a été comptabilisé à l'actif en 2013-2014, l'aménagement des expositions sera comptabilisé à l'édifice en 2014-2015 et les expositions seront comptabilisées à l'actif en 2014-2015, ce qui réduira les immobilisations en cours correspondantes

Note 2 :

Les créiteurs et autres dettes à court terme incluent les paiements en remplacement d'impôts. On suppose que ces derniers seront constatés par régularisation, mais ne seront pas payés avant que la source de financement soit trouvée.

Note 3 :

Les apports reportés représentent les apports en espèces et en nature reçus des parties à l'Entente définitive. 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.

Les apports reportés du gouvernement du Canada ont augmenté de 10 millions de dollars en 2013-2014, représentant le dernier versement de l'avance de 35 millions sur les crédits de fonctionnement et de dépenses en capital pour les exercices futurs. Les crédits du MCDP seront réduits à partir de 2018-2019.

Note 4 :

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

5.4 ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA
EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2013 À 2019 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

		Exercice 2012-2013	Exercice 2013-2014	Exercice 2014-2015	Exercice 2015-2016	Exercice 2016-2017	Exercice 2017-2018	Exercice 2018-2019
		Résultats réels	Résultats réels	Budget	Projections	Projections	Projections	Projections
Financement public								
Crédits parlementaires								
Budget principal	(Note 1)	21,700	21,700	21,700	21,700	21,700	21,700	21,700
Réduction du remboursement des crédits	(Note 1)	-	-	-	-	-	-	(4,000)
Budget supplémentaire - Remboursement de charges liées au personnel			376	-	-	-	-	-
Total partiel		21,700	22,076	21,700	21,700	21,700	21,700	17,700
Montants utilisés pour l'achat d'immobilisations amortissables		(2,427)	(1,539)					
Montants affectés à l'acquisition d'immobilisations (apports reportés)		(5,806)	(3,194)					
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations, montants affectés utilisés dans l'exercice considéré		1,028	2,551	3,413	6,707	6,468	6,060	5,960
Total des crédits parlementaires		14,495	19,894	25,113	28,407	28,168	27,760	23,660
Apports								
Comptabilisation des apports des exercices antérieurs		-	1,527	4,327	8,501	8,200	7,680	7,554
Apports ou nouveaux produits - notionnels	(Note 1)	-	-	-	-	-	-	3,500
		-	1,527	4,327	8,501	8,200	7,680	11,054
Produits de la Société								
	(Note 1 et 3)							
Droits d'entrée, frais d'adhésion et programmation		-	-	936	1,942	1,535	1,550	1,565
Activités commerciales		92	164	412	976	615	615	615
Commandites de programmes et subventions		-	-	-	-	-	-	-
		92	164	1,348	2,918	2,150	2,165	2,180
Dépenses								
	(Note 1)							
Contenu et programmation du Musée	(Note 4)	5,612	7,619	10,826	11,149	11,900	12,100	12,000
Installations – avant PERI	(Note 5)	2,118	6,987	12,987	21,859	22,552	21,816	21,682
PERI - notionnels	(Note 2)	824	798	5,900	3,128	3,266	3,424	3,582
Gérance et gestion d'entreprise		5,124	5,749	6,175	6,008	5,800	5,900	6,000
		13,678	21,153	35,888	42,144	43,518	43,240	43,264
Excédent des (charges sur les produits) produits sur les charges		909	432	(5,100)	(2,318)	(5,000)	(5,635)	(6,370)
Activités potentiellement non financées	(Note 1)	-	-	5,100	2,318	5,000	5,635	6,370
Résultat net		909	432	-	-	-	-	-

Note 1 :

Comme le Musée n'est pas encore ouvert, les projections constituent les meilleures estimations fondées sur la recherche, dont la comparaison avec d'autres musées locaux et nationaux. Les projections dans le plan d'entreprise pour la période de 2016-2017 à 2018-2019 comprennent des montants notionnels pour les apports, les nouvelles sources de produits et les activités potentiellement non financées. D'autres sources de financement, comme des crédits supplémentaires, pourraient être requises pour couvrir les activités non financées. Les activités potentiellement non financées sont largement attribuables aux paiements en remplacement d'impôts (voir la note 2) et tiennent compte d'une réserve pour le remplacement des immobilisations dans les exercices ultérieurs. Le Musée dispose de très peu d'options pour financer les activités potentiellement non financées, notamment en 2014-2015, lorsque le Musée sera ouvert seulement pour la moitié de l'exercice. En 2018-2019, les crédits ont été réduits de 4 millions de dollars, représentant la première réduction pour refléter les 35 millions avancés sur les crédits de fonctionnement pour achever le projet d'immobilisations.

Note 2 :

À titre de société d'État, le Musée est régi par la *Loi sur les paiements versés en remplacement d'impôts* (PERI) et doit, par conséquent, verser un impôt foncier à la Ville de Winnipeg. Le montant définitif des PERI n'a pas encore été déterminé et n'avait pas été inclus dans les budgets précédents, ni dans les estimations des coûts de fonctionnement. Une provision pour les PERI a été comptabilisée par régularisation dans les charges liées aux installations en 2012-2013 et 2013-2014 en fonction des montants payés par Travaux publics. Cependant, le Comité consultatif sur le règlement des différends a recommandé une évaluation beaucoup plus élevée, ce qui pourrait entraîner un montant rétroactif de 2,9 millions de dollars dû à la fin de 2013-2014 et des PERI annuels potentiels se chiffrant à 3 millions de dollars par année à compter de 2014-2015. Ces montants supplémentaires de PERI ont été inclus dans les charges liées aux installations de 2014-2015 ainsi que dans les projections des exercices futurs selon le montant le plus élevé majoré de 4 % par année en se fondant sur l'avis de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Le financement pour les PERI a été fourni dans le cadre du Budget de 2016.

Note 3 :

Le Musée ouvrira ses portes le 20 septembre 2014.

Tous les efforts seront faits pour maximiser les produits; néanmoins, on a adopté une approche prudente à l'égard des hypothèses pour le budget des produits bruts, dont la supposition que les produits diminueront après le premier exercice d'exploitation complet, ce qui est cohérent avec l'expérience des autres nouveaux musées. Cette situation correspond à l'expérience vécue par d'autres nouveaux musées.

Note 4 :

Une augmentation des charges liées au contenu et à la programmation du Musée est prévue en 2014-2015, car l'élaboration des expositions inaugurales et de la programmation pour l'ouverture est achevée et le personnel est engagé et formé pour souhaiter la bienvenue au public et assurer la prestation des programmes. Une partie des coûts peut être portée à l'actif aux fins comptables à la clôture de l'exercice, conformément à 2012-2013.

Les coûts demeureront cohérents en 2015-2016 au fur et à mesure que le Musée continue à présenter le contenu et à assurer la prestation des programmes publics et éducatifs. Le Programme national de stages d'études débutera en 2015-2016 avec des plans pour l'élargir jusqu'en 2018-2019, lorsque des réductions seront requises pour refléter les 35 millions de dollars de crédits de fonctionnement.

Note 5 :

Une diminution des charges liées aux installations est prévue en 2014-2015 par rapport à 2013-2014 en raison d'un chevauchement des frais des installations temporaires et des frais d'exploitation du nouvel édifice en 2013-2014. On envisage que les frais augmenteront en 2015-2016 lorsque l'édifice sera ouvert au public. Une partie des coûts peut être portée à l'actif aux fins comptables à la clôture de l'exercice, conformément à 2012-2013 et 2013-2014. À compter de 2016-2017, le budget comprend les frais estimatifs pour l'entretien de l'édifice et des expositions. Vu le caractère numérique des expositions, le cycle de vie de certaines composantes (ordinateurs, moniteurs vidéo, projecteurs) sera relativement court.

5.5 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE PRO FORMA

EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2013 À 2019 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2012-2013	Exercice 2013-2014	Exercice 2014-2015	Exercice 2015-2016	Exercice 2016-2017	Exercice 2017-2018	Exercice 2018-2019
	Résultats réels	Résultats réels	Budget	Projections	Projections	Projections	Projections
Activités de fonctionnement							
Rentrées de fonds – crédits parlementaires	21,700	20,834	21,700	21,700	21,700	21,700	17,700
Sorties de fonds – employés et fournisseurs	(11,573)	(16,425)	(22,248)	(23,808)	(25,584)	(26,076)	(26,168)
Produits divers	98	166	1,348	2,918	2,150	2,165	5,680
	<u>10,225</u>	<u>4,575</u>	<u>800</u>	<u>810</u>	<u>(1,734)</u>	<u>(2,211)</u>	<u>(2,788)</u>
Activités d'investissement en immobilisations							
Investissement dans le projet de l'édifice	(53,447)	(48,707)	(30,353)	-	-	-	-
Acquisition d'immobilisations	(1,775)	(2,582)	(5,437)	-	-	-	-
	<u>(55,222)</u>	<u>(51,289)</u>	<u>(35,790)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Activités d'investissement							
Produit de la cession (acquisition) de placements	12,878	107	-	-	-	-	-
	<u>12,878</u>	<u>107</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Activités de financement							
Crédit parlementaire pour l'investissement dans le projet de l'édifice et produits financiers connexes	35,745	11,759	2,002	0	0	0	0
Apports affectés provenant des non-propriétaires et produits financiers connexes	3,823	13,500	21,304	0	0	0	0
	<u>39,568</u>	<u>25,259</u>	<u>23,306</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	7,449	(21,348)	(11,684)	810	(1,734)	(2,211)	(2,788)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice							
Trésorerie pour le fonctionnement	4,972	6,871	6,996	7,796	8,606	6,872	4,661
Trésorerie et placements affectés	18,523	22,160	10,926	0	0	0	0
Compte de dépôt des retenues	9,884	11,797	1,558	0	0	0	0
	<u>33,379</u>	<u>40,828</u>	<u>19,480</u>	<u>7,796</u>	<u>8,606</u>	<u>6,872</u>	<u>4,661</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice							
Trésorerie pour le fonctionnement	6,871	6,996	7,796	8,606	6,872	4,661	1,873
Trésorerie et placements affectés	22,160	10,926	0	0	0	0	0
Compte de dépôt des retenues	11,797	1,558	0	0	0	0	0
	<u>40,828</u>	<u>19,480</u>	<u>7,796</u>	<u>8,606</u>	<u>6,872</u>	<u>4,661</u>	<u>1,873</u>

Note 1 :

En juin 2012, le gouvernement du Canada a autorisé que le MCDP utilise 35 millions de dollars de crédits prévus pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations des exercices futurs - 25 millions en 2012-2013 et 10 millions en 2013-2014 - pour le projet d'immobilisations. Le MCDP envisage de réduire le niveau des crédits sur six exercices à compter de 2018-2019. L'exercice 2012-2013 comprend également 10 millions de dollars qui avaient été reportés du crédit de fonctionnement de 2011-2012 et approuvés pour utilisation à des fins d'immobilisations.

Note 2 :

Les sorties de trésorerie ne comprennent pas de paiements en remplacement d'impôts. On a supposé que ces paiements seront comptabilisés par régularisation, mais ne seront pas versés avant que la source de financement connexe soit trouvée.

5.6 BUDGET D'IMMOBILISATIONS

EXERCICES SE TERMINANT LE 31 mars 2009 À 2015 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Préparé selon la méthode de la comptabilité d'exercice

	Exercice 2008-2009	Exercice 2009-2010	Exercice 2010-2011	Exercice 2011-2012	Exercice 2012-2013	Exercice 2013-2014	Exercice 2014-2015	Total
	Résultats réels	Budget						
Dépenses en immobilisations projetées (Note 1)								
Construction de l'édifice de base	1,356	44,846	65,664	78,388	53,600	5,819	4,562	254,235
Réserve pour imprévus liés à l'édifice de base	-	-	-	-	-	-	-	-
Architectes, ingénieurs, experts-conseils, permis et droits	12,977	8,880	4,102	3,530	1,767	931	75	32,262
Communications, câblage de données, mobilier et agencements intérieurs, signalisation	-	-	-	20	720	232	2,858	3,830
Aménagement des espaces d'exposition	-	-	518	709	292	11,782	2,492	15,793
Conception et construction des expositions	2,115	1,383	1,477	1,500	1,911	15,666	10,999	35,051
Total du projet en cours	16,448	55,109	71,761	84,147	58,290	34,430	20,986	341,171
Terrains (déboursé net)	2,500							2,500
Intérêts gagnés sur les placements et programmes éconergiques	(6,212)	(460)	(740)	(1,291)	56	(524)		(9,171)
Étude de faisabilité et frais des Amis	16,000				500			16,500
Coût total du projet	28,736	54,649	71,021	82,856	58,846	33,906	20,986	351,000
Financé par : (Note 1)								
Gouvernement du Canada - Entente définitive	30,000	20,000	40,000	10,000	-			100,000
Financement pour le fonctionnement à être utilisé pour les immobilisations (Note 2)					10,000			10,000
Financement pour le fonctionnement à être utilisé pour les immobilisations (Note 2)	-	-	-	-	25,000	10,000		35,000
Exploitation - Frais accessoires			2,700	600	613	1,085	2,002	7,000
								152,000
Province du Manitoba	40,000	-	-	-	-			40,000
Ville de Winnipeg	18,500	370	28		-	102		19,000
Amis du MCDP	32,710	24,550	22,130	20,560	5,022	13,724	21,304	140,000
Total des sources	121,210	44,920	64,858	31,160	40,635	24,911	23,306	351,000
Flux de trésorerie annuels nets	92,474	(9,729)	(6,163)	(51,696)	(18,211)	(8,995)	2,320	
Trésorerie disponible cumulative (Note 4)	92,474	82,745	76,582	24,886	6,675	(2,320)	-	

Note 1 :

Le coût total du projet est de 351 millions de dollars. La différence entre le coût total du projet de 351 millions de dollars et le total du projet en cours de 341 millions dans le budget des immobilisations provient des apports en nature de la ville de Winnipeg pour les terrains et les frais de fonctionnement et de financement des Amis, ainsi que de l'apport initial de 3 millions du Canada, versé par Diversification de l'économie de l'Ouest aux Amis pour l'étude de faisabilité et des frais initiaux engagés avant la constitution du Musée, contrebalancés par des produits d'intérêts.

Note 2 :

Le Canada a autorisé le MCDP à utiliser des fonds de fonctionnement pour le projet d'immobilisations comme suit :

- L'utilisation de 10 millions de dollars de crédits de fonctionnement pour les dépenses en immobilisations a été reportée de 2011-2012 à 2012-2013 en raison du report des frais d'élaboration du contenu et de la programmation et d'autres réductions énergiques dans des dépenses non urgentes en 2011-2012;
- L'utilisation de 35 millions de dollars de crédits de fonctionnement et de dépenses en immobilisation des exercices futurs. Le MCDP envisage de réduire le niveau des crédits sur six exercices à compter de 2018-2019. Le MCDP envisage de réduire le niveau des crédits sur six exercices à compter de 2018-2019.

Note 3 :

La trésorerie disponible à la fin de 2013-2014 n'était pas dans une situation déficitaire en raison des montants inclus dans les créditeurs en fin d'exercice.