



Canadian Museum of Immigration at Pier 21
Musée canadien de l'immigration du Quai 21

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE DE 2025-2026 À 2029-2030

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS POUR 2025-2026

Musée canadien de l'immigration du Quai 21

1055, chemin Marginal

Halifax (Nouvelle-Écosse) B3H 4P7

T : 902-425-7770 | Téléc. : 902-423-4045

Sans frais : 1-855-526-4721

www.quai21.ca | info@quai21.ca

Canada 

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif.....	2
1. Sommaire	3
2. Environnement d'exploitation	5
3. Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de performance	9
4. Survol financier	12
Annexe 1 : Structure de gouvernance d'entreprise	16
Annexe 2 : Résultats prévus	18
Annexe 3 : États financiers et budgets	26

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 est situé à Mi'kma'ki, la terre traditionnelle et contemporaine non cédée du peuple Mi'kmaq.

Les Mi'kmaq vivent sur ces terres depuis des millénaires et partagent cette patrie avec les communautés immigrantes depuis plus de 400 ans.

Tous les résidents du Canada font partie de la relation historique et juridique entre le Canada et les peuples autochtones.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 (le Musée) est une société d'État mère appartenant entièrement au gouvernement du Canada. En vertu de la *Loi sur les Musées*, son mandat consiste à *explorer le thème de l'immigration au Canada en vue d'accroître la compréhension du public à l'égard des expériences vécues par les immigrants au moment de leur arrivée au Canada, du rôle essentiel que l'immigration a joué dans le développement du Canada et de la contribution des immigrants à la culture, à l'économie et au mode de vie canadiens.*

Le Quai 21 est un lieu historique national qui a servi de porte d'entrée au Canada pour près d'un million d'immigrants entre 1928 et 1971. Il a aussi servi de point de départ pour 368 000 membres des Forces armées canadiennes durant la Seconde Guerre mondiale. Aujourd'hui, il abrite le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 : le seul musée national du Canada Atlantique.

Le Conseil d'administration et la haute direction ont défini les cinq priorités stratégiques suivantes à partir de la mission et de la vision du Conseil d'administration.

1. Diriger un musée exceptionnel et pertinent, de portée pancanadienne, partageant des collections et des programmes diversifiés et significatifs.
2. Assurer un accès amélioré pour tous les publics sur place, sur la route et en ligne.
3. Construire et entretenir des partenariats exceptionnels en s'engageant avec d'autres pour amplifier nos missions complémentaires.
4. Se faire le champion d'une équipe inclusive, agile, réactive et collaborative.
5. Servir de société d'État modèle, financièrement responsable, durable et entièrement redevable à la population canadienne.

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 dispose d'un budget de fonctionnement de 12,484 millions \$ ainsi que d'un budget d'immobilisations de 780 000 \$ pour 2025-2026. Le Musée reçoit des crédits de base du gouvernement du Canada de l'ordre de 8,799 millions \$ annuellement pour la période de planification. Depuis 2015-2016, les frais liés au personnel et les coûts non discrétionnaires des installations dépassent les crédits. Dans le Budget 2023, le Musée s'est vu allouer 975 000 \$ en 2023-2024 et 1,225 million \$ en 2024-2025 pour l'exploitation et l'entretien des installations. Un montant supplémentaire de 1,075 million \$ pour 2025-2026 est en attente d'une approbation parlementaire. Avec l'expiration de ce financement, un déficit de 765 000 \$ est prévu en 2026-2027, qui atteindra 1,330 million \$ à la fin de la période de planification. L'actif net non affecté du Musée, qui s'élève à plus de 8 millions \$ au

31 mars 2024, peut couvrir les déficits jusqu'à la fin de la période de planification. Au-delà de cette date, l'intégrité des programmes risque d'être compromise, car les déséquilibres budgétaires obligeront le Musée à supprimer des programmes ou à réduire les heures d'ouverture.

Le Musée assume sa responsabilité de générer des revenus au-delà des crédits alloués par le gouvernement du Canada et a toujours réussi à le faire.

1. SOMMAIRE

CADRE LÉGISLATIF, MANDAT ET RÔLE RELATIF À LA POLITIQUE PUBLIQUE

Le 25 novembre 2010, la législation visant à créer le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 est entrée en vigueur. En vertu de la *Loi sur les Musées*, le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 est une personne morale appartenant entièrement à l'État. Il fonctionne de façon indépendante du gouvernement dans ses opérations, ses activités et sa programmation quotidiennes.

Les amendements à la Loi sur les Musées créant le mandat du Musée stipulent :

Le but du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 est d'explorer le thème de l'immigration au Canada en vue d'accroître la compréhension du public à l'égard des expériences vécues par les immigrants au moment de leur arrivée au Canada, du rôle essentiel que l'immigration a joué dans le développement du Canada et de la contribution des immigrants à la culture, à l'économie et au mode de vie canadiens.

En sa qualité de société d'État mère et de membre du portefeuille du Patrimoine canadien, le Musée contribue également à l'atteinte des objectifs généraux de politique du gouvernement fédéral. Le mandat d'intérêt public du Musée est stipulé dans le préambule de la *Loi sur les Musées* qui énonce que : « Chaque [musée national] :

- a) joue un rôle fondamental, seul ou en collaboration avec d'autres musées ou institutions analogues, dans la conservation et la promotion, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, du patrimoine du Canada et de tous ses peuples, de même que dans la constitution de la mémoire collective de tous les Canadiens et Canadiennes et dans l'affirmation de l'identité canadienne;
- b) représente tant une source d'inspiration et de connaissance qu'un lieu de recherche et de divertissement qui appartient à tous les Canadiens et Canadiennes, et offre dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous. »

Les résultats récents du programme figurent dans le rapport annuel 2023-2024, disponible à l'adresse quai21.ca/gouvernance-et-rapports/rapports-financiers-annuels-et-trimestriels.

VISION

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 veille à ce que les importantes histoires d'immigration du Canada soient saisies, partagées, discutées, appréciées et préservées. Le Musée est largement reconnu comme un symbole emblématique et un musée de premier plan. Il reflète les histoires de migration, y compris celles basées sur la collaboration et le co-apprentissage avec les peuples autochtones.

VALEURS FONDAMENTALES

Collaboration – Nous partageons l'autorité avec notre personnel, nos bénévoles, nos visiteurs et nos partenaires.

Impact – Nous suscitons l'empathie envers l'expérience de l'immigration canadienne.

Authenticité – Nous créons un espace pour une expérience authentique en fournissant un contexte historique pour des voix réelles.

RESPONSABILITÉS PRINCIPALES

Conformément à la Politique sur les résultats du gouvernement du Canada (1^{er} juillet 2016), le Musée a adopté trois principales responsabilités. Ces responsabilités principales, de même que les services internes, appuient l'objectif stratégique général du Musée. Elles sont dérivées de son mandat législatif.

Résultat stratégique

Les Canadiens veulent créer et explorer les récits, les thèmes et l'histoire de l'immigration canadienne alors même que cette histoire se poursuit aujourd'hui.

**Responsabilité
essentielle 1 :**
**Expérience du visiteur et
création de liens**

Les Canadiens et Canadiennes ont accès et sont mobilisés afin de bâtir du contenu et des programmes muséaux qui reflètent la diversité des expériences et des contributions des immigrants tout au long de l'histoire canadienne.

**Responsabilité
essentielle 2 :**
Installations

Les installations du Musée contribuent à une expérience du visiteur enrichissante, chaleureuse et engageante. Sécuritaires et accessibles aux visiteurs, au personnel et aux bénévoles, elles sont entretenues de façon rentable.

**Responsabilité
essentielle 3 :**
**Activité commerciale et de
collecte de fonds**

La collecte de fonds du Musée et ses activités commerciales fournissent un soutien financier essentiel.

PRINCIPALES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Le Conseil d'administration et la haute direction ont défini cinq priorités stratégiques à partir de la mission et de la vision du Conseil d'administration.

1. **Diriger un musée exceptionnel et pertinent**, de portée pancanadienne, partageant des collections et des programmes diversifiés et significatifs.
(Appuie la responsabilité essentielle 1)
2. **Assurer un accès amélioré pour tous les publics** sur place, sur la route et en ligne.
(Appuie les responsabilités essentielles 1 et 2)
3. **Construire et entretenir des partenariats exceptionnels** en s'engageant avec d'autres pour amplifier nos missions complémentaires.
(Appuie la responsabilité essentielle 1)
4. **Se faire le champion d'une équipe inclusive**, agile, réactive et collaborative.
(Appuie les trois responsabilités essentielles et les services internes)
5. **Servir de société d'État modèle**, financièrement responsable, durable et entièrement redevable à la population canadienne.
(Appuie la responsabilité essentielle 3)

2. ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION

Lors du développement des priorités stratégiques et des objectifs à court terme, le Conseil d'administration et la direction ont tenu compte d'une gamme de facteurs des environnements interne et externe ainsi que des progrès du Musée en fonction des engagements précédents du Plan stratégique. Voici un résumé des faits saillants.

ENVIRONNEMENT INTERNE

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 bénéficie d'un personnel et de bénévoles compétents, d'un environnement de travail inclusif et favorable, d'une collection vaste et profonde, d'expositions fascinantes et d'un éventail croissant d'offres numériques. L'emplacement du Musée et l'importance historique des installations du Quai 21 de l'Autorité portuaire d'Halifax qui l'abrite sont tout aussi précieux. Ces facteurs contribuent à une expérience unique pour les visiteurs.

Un des actifs les plus importants du Musée réside dans son capital social, qui comprend le personnel, les bénévoles et la réputation du Musée. Le Musée est reconnu pour offrir une expérience accueillante, invitante et inoubliable aux visiteurs, que ce soit lors de la visite des expositions, des visites guidées ou de la programmation spéciale, ou lors de la location d'espaces pour des activités publiques ou privées.

Le Musée a atteint son plafond de 56 employés permanents et compte plus de 50 bénévoles actifs par an. Le personnel et les bénévoles comprennent des personnes d'ethnies, d'origines, de langues et de capacités très diverses, illustrant ainsi les priorités de la culture et de la diversité.

Bienvenue chez vous au Canada (BCVC) est un programme d'emploi de six mois qui offre une expérience professionnelle précieuse aux immigrants récents. Depuis 2004, le

Musée a accueilli plus de 200 immigrants provenant de plus de 50 pays dans le cadre de ce programme, qui accueille normalement huit à dix participants par année. Plus de 70 % des participants ont obtenu un emploi intéressant ou poursuivi leurs études après avoir terminé le programme, et cinq sont maintenant employés à plein temps par le Musée.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

Le Musée est important pour le Canada. La cohésion sociale de notre pays est menacée par des divisions idéologiques croissantes, qui se manifestent souvent par une rhétorique anti-immigration. L'apprentissage des expériences des nouveaux arrivants au Canada renforce l'empathie; voir des expériences personnelles reflétées dans un musée national engendre la fierté et l'appartenance. Honorer les contributions des nouveaux arrivants au Canada, dans leurs propres mots, est un rôle fondamental du Musée. Dans un paysage où la confiance du public dans les institutions s'érode, les musées conservent un niveau élevé de confiance du public et ont un rôle important à jouer dans le maintien et la création de la cohésion sociale, qui est fondamentale pour une démocratie saine.

La fréquentation du Musée est inférieure à l'objectif fixé pour la deuxième année consécutive. Cette diminution coïncide avec une baisse du tourisme dans le Canada atlantique et un changement d'attitude des Canadiens à l'égard de l'immigration.

Les touristes sont la principale source de fréquentation du Musée, 87 % des visiteurs résidant en dehors de la Nouvelle-Écosse. De janvier à juillet 2024, le tourisme a baissé de 13,5 % par rapport à la même période en 2019, selon Tourism NS. Les autocaristes signalent que le Canada est perçu comme une destination coûteuse, avec des frais d'hébergement et de carburant élevés. En revanche, l'accès aérien à Halifax est en train de retrouver son niveau d'avant la pandémie.

Des stratégies sont mises en œuvre pour sensibiliser le public local et augmenter le nombre de visiteurs. Halifax a une population croissante, avec la croissance démographique la plus rapide du pays de 2016 à 2021 (Statistique Canada). Le Musée est situé juste à l'extérieur du centre-ville, de sorte qu'il bénéficiera probablement de la croissance.

Au cours des deux dernières années, l'attitude des Canadiens à l'égard de l'immigration a sensiblement évolué. Un sondage réalisé en octobre 2024 par l'Environics Institute a révélé que près de six Canadiens sur dix pensent que le pays accepte trop d'immigrants : la proportion la plus élevée de personnes de cet avis depuis 1998.

La satisfaction des visiteurs, telle que mesurée par les sondages annuels du Musée, reste très élevée (97 %). En réponse aux constats du sondage auprès du public, les efforts de promotion se concentrent désormais sur l'expérience des visiteurs dans le Musée, plutôt que sur le thème de l'immigration.

PRINCIPALES QUESTIONS STRATÉGIQUES

Stabilité financière

La viabilité du Musée s'érode au fil du temps, à mesure que le pouvoir d'achat des crédits parlementaires diminue. Comme les salaires et les loyers continuent d'augmenter, les crédits non indexés couvrent une proportion de moins en moins importante des frais d'exploitation généraux du Musée.

Depuis 2015-2016, les frais liés au personnel et les coûts non discrétionnaires des installations dépassent les crédits parlementaires du Musée. Cela signifie que tous les fonds pour la programmation, certaines exigences d'immobilisations et les charges d'exploitation (autres que les charges liées au personnel et au bâtiment) doivent être couverts par les produits autogénérés. Les produits autogénérés combinés à l'actif net non affecté du Musée et aux produits du fonds de dotation ont historiquement été suffisants pour financer les besoins du Musée. Étant donné que de plus en plus de produits autogénérés sont consacrés au personnel et aux coûts non discrétionnaires des installations, ce n'est plus le cas, de sorte qu'il existe des risques croissants pour l'intégrité du programme. Le Musée, conjointement avec les autres musées nationaux, a évalué le financement nécessaire pour combler ce déficit budgétaire structurel et couvrir les nouveaux coûts, notamment ceux liés à la conservation numérique et à la programmation. Dans le Budget 2023, 2,2 millions \$ ont été alloués au Musée pour l'exploitation et l'entretien des installations en 2023-2024 et 2024-2025. Un montant supplémentaire de 1,075 million \$ alloué en 2025-2026 est en attente d'une approbation parlementaire.

Actif net non affecté

De 2026-27 à la fin de la période de planification, l'actif net non affecté est suffisant pour couvrir les déficits nets prévus, qui s'élèvent à 3,680 millions \$.

Aggravation des pressions financières

Le Musée sera confronté à des pressions financières à plus long terme, car tous les fonds destinés à la programmation, aux charges d'exploitation (autres que le personnel et l'exploitation des bâtiments) et aux besoins en capital, sont couverts par les produits autogénérés. La génération de produits à partir du développement de fonds, de la location d'installations, de la boutique et de la vente de billets a des limites, et pourrait être davantage affectée par le ralentissement économique prévu. Cet écart croissant n'est pas soutenable.

Coût de la conformité avec la *Loi canadienne sur l'accessibilité*

Le respect de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* entraîne de nouvelles pressions financières pour le Musée. Outre les améliorations physiques apportées au site, le Musée aura besoin d'une nouvelle technologie et d'une mise à niveau matériel et logiciels afin d'offrir un contenu numérique permettant une expérience pleinement accessible et inclusive. Veiller à ce que le contenu réponde aux normes d'accessibilité exige davantage de ressources humaines. Le Musée a demandé à la Fondation Rick Hansen (FRH) de produire un rapport sur l'accessibilité du lieu et a reçu le titre de « RHF Accessibility Certified » (Certifié pour l'accessibilité par la FRH). Le rapport et le Plan d'accessibilité du Musée comprennent des actions visant à améliorer

l'accessibilité. Lorsque des projets sont entrepris, les exigences en matière d'accessibilité sont prises en compte à la fois dans le calcul des coûts et dans le calendrier.

La force des partenariats

En tant que petite organisation, le partenariat est la position par défaut pour chaque exposition, événement et programme. Qu'il s'agisse de partenariats formels et pluriannuels à l'échelle de l'organisation ou d'événements ponctuels, l'équipe reconnaît la valeur de la collaboration avec d'autres personnes ayant des objectifs communs.

Le Musée valorise et recherche des partenaires qui partagent des objectifs communs, et qui motivent et incitent le Musée à évoluer. Les anniversaires et les points tournants sont l'occasion d'organiser une commémoration conjointe avec d'autres organisations. Le partage de l'autorité par l'entremise de partenariats reste la pierre angulaire du développement des expositions. Un exemple récent est le partenariat avec le Black Cultural Centre of Nova Scotia pour la nouvelle exposition *Une histoire révélée : L'esclavage des Noirs au Canada* avec la conservatrice invitée, Afua Cooper, Ph.D.

En 2028, le Musée célébrera le 100^e anniversaire de l'ouverture du hangar d'immigration du Quai 21. La préparation de ce point tournant commencera vers la fin de cette période de planification et fournira une autre occasion importante de partenariats, y compris au-delà des frontières du Canada.

VÉRIFICATIONS ET EXAMENS

Le Bureau du vérificateur général du Canada effectue une vérification d'attestation annuelle, ainsi qu'un examen spécial au moins une fois tous les dix ans, tel que l'exige la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Le premier examen spécial, effectué en mars 2020, a examiné les systèmes et les pratiques du Musée dans les domaines de la gouvernance, de la planification stratégique et opérationnelle, de la gestion des collections, des expositions et des programmes publics. Le BVG a formulé huit recommandations dans les domaines du développement et de la gestion des collections, de la gestion des risques, de la planification opérationnelle, de la gouvernance et de la formation du conseil. Le Musée a accepté ces recommandations et les a toutes prises en compte.

Le Musée effectue également des vérifications internes annuelles en faisant appel à un cabinet comptable externe, actuellement Doane Grant Thornton. La vérification interne la plus récente, qui s'est achevée le 31 mars 2024, comprenait un exercice sur table portant sur le programme de réponse aux incidents du Musée. Aucun risque majeur n'a été identifié et les recommandations sont en cours de mise en œuvre.

3. OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

Le Musée a trois responsabilités essentielles, en plus d'avoir des services internes. Les trois soutiennent le résultat stratégique global découlant du mandat législatif :

Objectif stratégique : *Les Canadiens veulent créer et explorer les récits, les thèmes et l'histoire de l'immigration canadienne alors même que cette histoire se poursuit aujourd'hui.*

Les activités clés, les résultats attendus et les indicateurs de performance ci-dessous sont de haut niveau. Les détails concernant les activités, les objectifs spécifiques et les étapes clés se trouvent dans l'annexe 2. Les objectifs sont fixés par la direction. Les activités ci-dessous sont des initiatives stratégiques pluriannuelles existantes.

RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 1 : EXPÉRIENCE DU VISITEUR ET CRÉATION DE LIENS

Objectif 1 : Les expositions et la programmation sont innovatrices, intéressantes, portent à réflexion, et reflètent la diversité des expériences immigrantes au Canada.

Activités principales

- Recueillir et partager activement des histoires orales, des histoires écrites, des images numériques, du matériel d'archive et des artefacts qui reflètent le mandat du Musée, et chercher avec le temps à refléter la mosaïque culturelle canadienne et la dualité linguistique de notre pays.
- Cataloguer et mettre une sélection de la collection à la disposition des Canadiens sur place et en ligne.

Résultats attendus et indicateurs de performance

- La population canadienne peut accéder à une grande partie de la Collection de n'importe où.
- Une collection élargie et financièrement viable représente de plus en plus la diversité du Canada.

Objectif 2 : Le Musée bénéficie d'une sensibilisation, d'un soutien et d'une fréquentation accrus de la part du public.

Activités principales

- La deuxième exposition temporaire et itinérante du Musée, *Refuge Canada*, se déplacera dans des lieux à travers le Canada jusqu'à son retrait prévu en janvier 2026.
- Préparer le lancement de *à la table : le goût de l'immigration*, la troisième exposition temporaire et itinérante du Musée.
- La programmation continue d'intéresser le public local et national en s'associant à des particuliers, à des groupes communautaires et à des institutions.

- Une stratégie globale de marketing et de communication permet de sensibiliser, de stimuler la fréquentation et d'exploiter les possibilités de génération de produits.
- Investir dans les stratégies numériques pour créer une mobilisation en ligne ciblée, avec des publics aux niveaux local, national et international qui soit planifiée, interactive et expérientielle.
- Entreprendre des activités et des messages de marketing et de communication ciblés pour mieux comprendre les expériences des immigrants et leurs contributions à la culture, à l'économie et au mode de vie du Canada.

Résultats attendus et indicateurs de performance

- *à la table : le goût de l'immigration* ouvrira ses portes en 2025-2026 et deviendra une exposition itinérante en 2026-2027.
- Les programmes en personne, numériques et hybrides garantissent l'engagement de la communauté sans limites géographiques, élargissant ainsi la portée nationale.
- Les résultats de la recherche sont utilisés dans les domaines de la communication, du marketing, de la conception d'expositions et de la conception de produits numériques.
- Les objectifs de sensibilisation accrue, de fréquentation et de produits autogénérés sont atteints.
- Les objectifs de fréquentation et d'engagement en ligne sont atteints.

Objectif 3 : Le Musée est considéré comme un collaborateur positif avec les principales parties prenantes, il facilite les conversations intéressantes sur les thèmes de l'immigration et vise à inspirer des actions positives.

Activités principales

- Continuer à rechercher la collaboration avec les partenaires et les créateurs autochtones et développer les pratiques exemplaires en matière de collaboration.
- Chercher des partenariats ciblés pour contribuer à la compréhension et au discours national sur tous les aspects de l'immigration et pour développer de nouveaux publics à travers le Canada.

Résultats attendus et indicateurs de performance

- Les expositions, la programmation et la communication reflètent l'expertise autochtone.
- Les objectifs sont atteints en ce qui concerne le nombre de partenariats importants.

RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 2 : INSTALLATIONS

Objectif 4 : Les installations du Musée, qui contribuent à une expérience du visiteur accueillante et engageante, sont sécuritaires et accessibles pour tous. Elles sont de plus entretenues de façon efficace, avec une approche écologique pour l'organisation.

Activités principales

- Les améliorations apportées aux immobilisations optimisent l'utilisation de l'espace, améliorent l'accessibilité et sont gérés de façon prudente, en respectant le caractère patrimonial des lieux. Les décisions sont prises en tenant compte du changement climatique et de la *Loi canadienne sur l'accessibilité*.

Résultats attendus et indicateurs de performance

- Les principaux projets d'immobilisations sont achevés dans les délais, dans le respect du budget et des exigences susmentionnées.

RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 3 : COLLECTE DE FONDS ET ACTIVITÉ COMMERCIALE

Objectif 5 : L'organisation et ses ressources sont alignées de sorte que le Musée peut respecter son mandat.

Activités principales

- Poursuivre les stratégies fructueuses pour atteindre les objectifs de collecte de fonds et les objectifs totaux autogénérés.

Résultats attendus et indicateurs de performance

- Donateurs engagés et fidèles.
- Clientèles des espaces de location récurrentes.
- Parties prenantes engagées.
- Stabilité financière.

SERVICES INTERNES

Objectif 6 : La Société sera un modèle de pratiques progressives, innovatrices et de gestion saine. Son personnel et ses bénévoles continueront à être habilités et diversifiés, avec un esprit d'entreprise, et continueront à respecter la mission et le mandat du Musée.

Activités principales

- S'assurer que le personnel ait des ententes de performance liées au Plan d'entreprise.
- Tout le personnel participe à des opportunités d'apprentissage et de développement, y compris (mais pas exclusivement) la formation linguistique, la formation en matière d'accessibilité, la formation antiraciste et la formation sur les biais inhérents.
- Les bénévoles et participants au programme BCVC jouent un rôle important dans la culture, la diversité et le succès du Musée.
- Le recrutement et la promotion, les expositions et la programmation reflètent la diversité du Canada.

Résultats attendus et indicateurs de performance

- Le personnel respecte ses engagements en matière de performance.
- Un personnel engagé et autonomisé.

- Un environnement de travail diversifié, sain et respectueux.

RISQUES

Le Musée adopte une approche d'entreprise de la gestion des risques. Une carte d'évaluation des risques est examinée chaque trimestre par la direction et deux fois par an par le Conseil d'administration. Le Musée surveille et gère son profil de risque dans les catégories suivantes : Finances, santé et sécurité, prestation de services, confiance du public et préoccupations des parties prenantes. Les risques sont évalués en fonction de leur probabilité et de leur impact, et des stratégies d'atténuation appropriées sont élaborées.

À l'heure actuelle, deux domaines de risque sont considérés comme élevés : les dommages causés aux installations ou à la collection par les ouragans ou d'autres phénomènes météorologiques et le risque de non-conformité avec la *Loi canadienne sur l'accessibilité* en raison d'une panne potentielle d'un ascenseur.

Le premier risque découle de l'emplacement physique du Musée sur le front de mer d'Halifax et du risque accru d'impacts liés aux changements climatiques et aux événements météorologiques extrêmes. Le deuxième risque est lié au vieillissement de l'infrastructure dans un bâtiment historique.

En outre, la société surveille de près les risques liés à la capacité de collecte de fonds du conseil d'administration et à la viabilité financière du Musée.

MESURES DE RENDEMENT COMMUNES

Les musées nationaux du Canada s'efforcent de normaliser certains indicateurs de performance afin de mesurer l'impact collectif des Musées. Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 a adopté deux des mesures communes, c'est-à-dire le nombre de visites sur le site Web et le nombre de programmes de sensibilisation offerts dans les provinces et territoires du Canada.

4. SURVOL FINANCIER

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 dispose d'un budget de fonctionnement de 12,484 millions \$ (excluant l'amortissement) ainsi que d'un budget d'immobilisations de 780 000 \$ pour 2025-2026. Le Musée reçoit des crédits de base du gouvernement du Canada de l'ordre de 8,799 millions \$ annuellement pour la période de planification. Un financement supplémentaire de 975 000 \$ en 2023-2024 et de 1,225 million \$ en 2024-2025 a été alloué dans le Budget 2023 pour l'exploitation et l'entretien des installations. Un montant supplémentaire de 1,075 million \$ est alloué en 2025-2026, sous réserve de l'approbation du Parlement.

Pour le reste de la période de planification, le budget de fonctionnement se situe entre 12,951 millions \$ et 13,629 millions \$ et le budget d'investissement de 35 000 \$ à 155 000 \$ par an, étant donné que seules les petites dépenses d'investissement peuvent être financées par les budgets et l'actif net non affecté. Le Musée peut couvrir les déficits prévus des années restantes du plan grâce à son actif net non affecté de

8,136 millions \$ au 31 mars 2024. Cette situation présentera un risque au cours des dernières années de la période de planification.

Dans le Budget 2023, le gouvernement a indiqué qu'il travaillerait avec les sociétés d'État pour s'assurer qu'elles réalisent des réductions de dépenses, comparables à celles exigées de la part des ministères, à partir de 2024-2025. Bien qu'il soit exempté de cette mesure de réduction des coûts en raison de la taille relativement modeste de son budget, le Musée continue d'exercer une gestion fiscale saine dans le cadre de cet exercice.

GÉNÉRATION DE PRODUITS

En plus de ses crédits de base, le Musée a des produits autogénérés : des produits provenant de la vente de billets, de la programmation, des ventes dans le Centre d'histoire familiale Banque Scotia, des ventes de la boutique et des produits de location, ainsi que des produits provenant de dons, d'intérêts et du fonds de dotation.

Avant la pandémie, les produits autogénérés s'élevaient généralement à 3 millions \$ par an. Comme indiqué à l'annexe 3, les prévisions pour 2024-2025 sont de 3,482 millions \$ et de 3,6 millions \$ environ pour 2025-2026 et au-delà. La composition des produits est différente de celle de nombreux autres Musées. Une grande partie des produits autogénérés du Musée provient de dons philanthropiques importants, qui devraient s'élever à 1,1 million \$ par an à partir de 2025-2026.

Les produits gagnés par le Musée, soit par la vente de billets, sa programmation, des ventes au Centre d'histoire familiale Banque Scotia, des ventes à la boutique, et des produits de location, sont typiquement entre 1,5 million \$ et 1,7 million \$. Les produits provenant des dons, des intérêts et du fonds de dotation se situent généralement entre 1,5 et 1,8 million \$. Les dons, en particulier les dons importants, sont une priorité essentielle pour le Musée et sont indispensables à son succès financier continu. L'objectif annuel de 1,1 million \$ pour les dons majeurs est ambitieux, mais il s'agit d'une priorité importante.

Avant de devenir une société d'État, le Musée fonctionnait comme société autonome et à but non lucratif. La précédente Fondation du Quai 21 a créé un fonds de dotation avec des promesses de dons de 7 millions \$. Ces fonds de dotation ont été transférés au Musée, où le capital est protégé à perpétuité et les fonds sont investis conformément à une politique d'investissement approuvée par le Conseil d'administration. Le Musée peut uniquement puiser dans les produits de la dotation pour financer la programmation éducative et publique, le rayonnement national, les expositions itinérantes, le développement d'expositions et d'autres priorités similaires. La valeur de la dotation au 30 septembre 2024 était de 11,512 millions \$.

La direction et le conseil d'administration supervisent la dotation. L'objectif général d'investissement est de fournir suffisamment de liquidités pour satisfaire aux exigences de dépenses annuelles prévues, en tirant les produits autorisés du fonds de dotation, tout en assurant une croissance permettant de maintenir le pouvoir d'achat du capital du fonds de dotation. Pour gérer le risque, le Musée utilise les services d'un conseiller en placements et investit dans un portefeuille diversifié. La politique d'investissement actuelle, révisée tous les trois ans et approuvée pour la dernière fois par le Conseil

d'administration en octobre 2022, prévoit des fourchettes autorisées de 0-10 % de liquidités et d'investissements à court terme, 20-60 % d'instruments à taux fixes, 30-65 % de capitaux propres internationaux et 0-40 % d'actifs de substitution. La note sur les instruments financiers dans les états financiers annuels vérifiés contient plus de détails.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Le budget de fonctionnement du Musée pour 2024-2025 est actuellement prévu à 12,468 millions \$ à la fin de l'année, avec une prévision budgétaire de 12,484 millions \$ pour 2025-2026, pour atteindre une prévision budgétaire de 13,629 millions \$ à la fin de la période de planification en 2029-2030.

L'augmentation du budget de fonctionnement en 2025-2026 est principalement due aux coûts de deux projets clés : la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion du contenu des expositions (qui pourrait se prolonger jusqu'en 2025-2026) et le développement de la troisième exposition itinérante du Musée. Cette exposition itinérante est un outil clé pour l'engagement et la sensibilisation au niveau national, comme l'a illustré la réussite des deux premières expositions du Musée, *Canada : Jour 1* et *Refuge Canada*. Le Musée a déterminé qu'il peut produire une nouvelle exposition itinérante tous les cinq ans avec les ressources existantes (humaines et financières). Les dépenses de développement des expositions diminuent lorsque le cycle de cinq ans recommence. Le système de gestion de contenu stocke, gère et fait fonctionner le contenu numérique des expositions. Le système de gestion de contenu actuel a dépassé sa durée de vie et sera remplacé à la fin de l'année 2024-2025.

Les deux principales charges d'exploitation pour le Musée sont les frais d'exploitation de l'édifice (hors amortissement) et les frais liés au personnel. Le budget d'exploitation de l'édifice est prévu à 2,847 millions \$ en 2025-2026 et augmentera à 3,157 millions \$ à la fin de la période de planification, principalement en raison des augmentations contractuelles intégrées dans le contrat de location avec l'Autorité portuaire d'Halifax. Les frais liés au personnel sont prévus à 7,180 millions \$ en 2025-2026, et passeront à 8,061 millions \$ à la fin de la période de planification en raison de l'augmentation des salaires, du coût de la vie et des avantages sociaux. Ces deux domaines combinés dépassent les crédits de base du Musée de 13,9 % en 2025-2026 et de 27,5 % à la fin de la période de planification. Cela signifie que tous les fonds destinés à la programmation et toutes les autres charges d'exploitation doivent provenir de produits autogénérés, en plus de couvrir le manque à gagner pour les frais d'exploitation de l'édifice et les frais liés au personnel.

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Les dépenses d'investissement pour les cinq prochaines années s'échelonnent entre 35 000 \$ et 780 000 \$. Il y a une dépense d'investissement importante en 2025-2026, à savoir le remplacement d'un ascenseur, budgétisé à 700 000 \$, avec 100 000 \$ supplémentaires budgétés pour 2026-2027 afin de gérer les éventuels défis liés à la chaîne d'approvisionnement, à la disponibilité des produits ou des fournisseurs, ou aux retards de construction. Hormis le remplacement de l'ascenseur, les coûts d'investissement comprennent des travaux d'entretien et de mise à jour minimales qui

peuvent être financés par le budget actuel. Les immobilisations incluent tous les éléments qui, en raison de leur coût ou de leur nature, sont classés comme des dépenses d'immobilisations conformément aux normes comptables canadiennes du secteur public s'appliquant aux organismes sans but lucratif du secteur public. Cela comprend les équipements de plus de 5 000 \$ (y compris les technologies de l'information) et les projets d'améliorations locatives de plus de 20 000 \$.

Signalons que le Musée est locataire de l'Autorité portuaire d'Halifax et que, pour cette raison, il n'a pas les mêmes responsabilités et exigences en matière d'immobilisations que les autres musées nationaux. Le Musée paie le paiement en remplacement d'impôts (PERI) par l'intermédiaire de son bailleur, l'Autorité portuaire d'Halifax. Il convient également de noter que l'entretien et le remplacement des systèmes de chauffage, ventilation et climatisation (CVC) et des ascenseurs sont à la charge du Musée. Le système CVC représente un coût important, mais nécessaire, car les normes muséologiques internationales de protection des objets doivent être respectées.

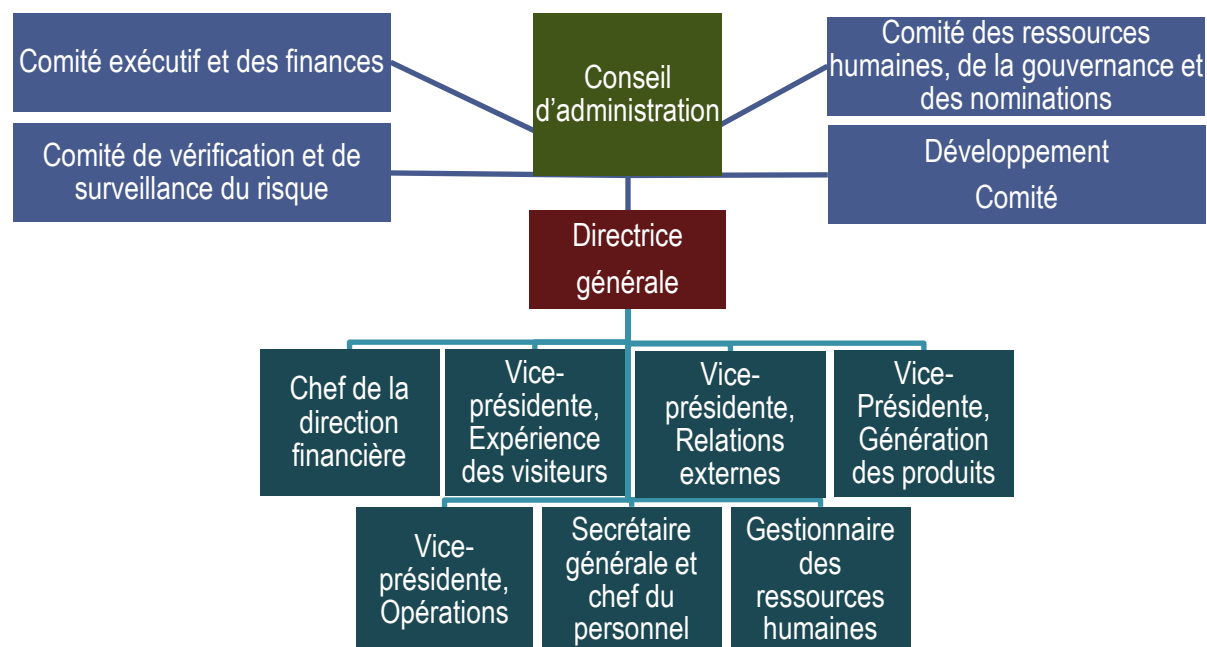
VIABILITÉ FINANCIÈRE À LONG TERME

Dans le Budget 2023, le Musée s'est vu allouer 975 000 \$ en 2023-2024 et 1,225 million \$ en 2024-2025 pour l'exploitation et l'entretien des installations. Un montant supplémentaire de 1,075 million \$, à confirmer par approbation parlementaire, est alloué en 2025-2026. Ce financement supplémentaire renforce la capacité du Musée à gérer les déficits au cours de la période visée.

Le Musée peut couvrir les déficits prévus de 2026-2027 à la fin de la période de planification grâce à son actif net non affecté de 8,136 millions \$ au 31 mars 2024.

Le Musée sera confronté à des pressions financières à plus long terme. Comme indiqué ci-dessus, les 8,799 millions \$ en crédits de base que reçoit le Musée ne couvrent pas les coûts de fonctionnement des installations et du personnel. Cela signifie que les coûts pour la programmation, toutes les autres charges d'exploitation, de même que les exigences d'immobilisations doivent être couverts par les produits autogénérés. Les produits générés par la vente de billets et la boutique ont été affectés par la lenteur du tourisme et de la reprise économique, ainsi que par l'augmentation du coût de la vie. Le développement des fonds et les locations ont compensé les produits plus faibles dans ces domaines. Des recherches sur le public ont été entreprises pour comprendre la baisse de la fréquentation et y remédier dans la mesure du possible, étant donné que le Musée est situé dans une zone urbaine disposant d'un marché relativement restreint.

ANNEXE 1 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE



Le Musée est gouverné par le Cadre de gouvernance et de responsabilité des sociétés d'État créé en vertu de la Partie X de la LAFP et de la *Loi sur les Musées*. Entre autres, elle doit élaborer et soumettre chaque année un plan d'entreprise et des budgets de fonctionnement et d'investissement à l'approbation du Conseil du Trésor. Un résumé du plan d'entreprise et un rapport annuel sont soumis au ministre du Patrimoine canadien, qui les présente chaque année au Parlement. Le Musée est un agent de la Couronne.

Conseil d'administration	Résidence	Date de nomination	Expiration du mandat
Cynthia Price Verreault, Présidente	Montréal (Québec)	2024-03-03	2028-03-02
Vivek Sood, Vice-président	Halifax (Nouvelle-Écosse)	2024-03-04	2028-03-03
Sarah Crawford	Toronto (Ontario)	2023-05-31	2027-05-30
Salima Ebrahim	Edmonton (Alberta)	2018-06-01	2025-09-28
Omar Farouk	Brampton (Ontario)	2019-07-01	2025-09-14
David Goldbloom	Toronto (Ontario)	2024-02-02	2028-02-01
Sara Hradecky	Victoria (Colombie-Britannique)	2023-10-06	2027-10-05
Mona Kumar	Mississauga (Ontario)	2018-06-01	2025-09-28
Alison Murawsky	Saskatoon (Saskatchewan)	2024-08-28	2028-08-27
Catherine Woodman	Halifax (Nouvelle-Écosse)	2023-05-04	2027-05-03
Postes vacants (1)			

Le conseil d'administration du Musée sert d'instance de gouvernance du Musée et est responsable devant le Parlement canadien de l'intendance du Musée par l'entremise de

la ministre du Patrimoine canadien. La *Loi sur les musées* prévoit un Conseil d'administration de 11 membres, dont un président et un vice-président nommés par le ministre avec l'approbation du gouverneur en conseil. Une procédure de sélection ouverte, transparente et fondée sur le mérite a été mise en œuvre afin d'identifier des personnes hautement qualifiées pour pourvoir les postes vacants. Le mandat d'un administrateur est à temps partiel et ne peut excéder quatre ans. L'administrateur reste en fonction jusqu'à ce qu'il soit reconduit dans ses fonctions (trois mandats consécutifs au maximum) ou jusqu'à ce qu'un successeur soit nommé.

RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

Le modèle de gouvernance des sociétés d'État prévoit que le Conseil d'administration soit indépendant de la direction. Son rôle consiste à fournir l'orientation stratégique et la supervision. Le Conseil d'administration a adopté une politique de gouvernance qui reflète le Cadre de gouvernance et de responsabilité des sociétés d'État. Il décrit les devoirs fiduciaires du Conseil d'administration ainsi que ses obligations de faire preuve de soin et de diligence raisonnables, d'agir avec honnêteté, bonne foi et dans l'intérêt du Musée, et de divulguer tout conflit d'intérêts. Il décrit ainsi les principales responsabilités du Conseil d'administration :

- définir l'orientation stratégique du Musée;
- protéger les ressources du Musée;
- surveiller et présenter le rendement et les résultats du Musée;
- élaborer des stratégies et communications à l'intention des parties prenantes; et
- planifier la relève au sein du Conseil d'administration et aux postes clés de la direction.

Alors que le Conseil d'administration est responsable des résultats et des activités commerciales du Musée, la chef de la direction, avec l'appui de son équipe de la haute direction, est responsable devant le Conseil d'administration de l'administration quotidienne du Musée ainsi que de l'atteinte des objectifs.

ANNEXE 2 : RÉSULTATS PRÉVUS

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1 : DIRIGER UN **MUSÉE EXCEPTIONNEL ET PERTINENT**, DE PORTÉE PANCANADIENNE, PARTAGEANT DES COLLECTIONS ET DES PROGRAMMES DIVERSIFIÉS ET SIGNIFICATIFS.

But : Les expositions et la programmation sont innovatrices, intéressantes, portent à réflexion, et reflètent la diversité des expériences immigrantes au Canada.

Dénouement	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
Les visiteurs sont satisfaits ou très satisfaits de leur expérience globale. (court terme/en cours)	Indicateur : Pourcentage de satisfaction des visiteurs chaque année. <u>2025-2026 à 2029-2030</u> 90 %	Référence : 97 % en 2023-2024 (Note : l'objectif est inférieur au point de référence. 90 % et plus est une note exceptionnelle.) Taux de satisfaction lors du sondage estival.
Les Canadiens s'intéressent à la nouvelle chronologie numérique de l'histoire de l'immigration. (court terme)	Indicateur : Visionnements de pages. <u>2025-2026</u> 100 000 visionnements	Référence : S.O.; nouvelle mesure Analyse des données.
Les Canadiens sont inspirés et instruits par les balados du Musée (un dans chaque langue officielle). (court terme)	Indicateur : Nombre de téléchargements. <u>2025-2026</u> Lancement de la sixième saison. 40 000 téléchargements. <u>2026-2027 à 2029-2030</u> Les objectifs ne sont pas encore fixés.	Référence : En 2023-2024, 44 216 téléchargements.
La collection représente, au fil du temps, la diversité des immigrants canadiens et de leurs expériences. (long terme)	Indicateur : Les priorités du plan de développement des collections (PDC) sont traitées. <u>2025-2026 à 2029-2030</u> Les nouvelles acquisitions reflètent les priorités du PDC.	Référence : S.O. Rapports qualitatifs expliquant comment les nouvelles acquisitions répondent aux priorités. Rapport d'avancement trimestriel.

Dénouement	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
La collection est cataloguée. (court terme/en cours)	Indicateur : Taux de catalogage <u>2025-2026 à 2029-2030</u> Le catalogage suit le rythme des acquisitions.	Référence : 102 acquisitions cataloguées en 2023-2024. Rapport d'avancement trimestriel.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2 : ASSURER UN ACCÈS AMÉLIORÉ POUR TOUS LES PUBLICS SUR PLACE, SUR LA ROUTE ET EN LIGNE.

But : Le Musée bénéficie d'une sensibilisation, d'un soutien et d'une fréquentation accrus de la part du public.

Dénouement	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
Objectifs de visites atteints dans toutes les catégories. (court terme/en cours)	Indicateur : Nombre de visiteurs payants sur place, nombre de participants à des excursions virtuelles et nombre de visites sur le site Web Visites payantes sur place : 2025-2026 : 62 000 (dont 4 500 élèves payants) 2026-2027 : 62 000 2027-2028 : 64 500 2028-2029 : 64 500 2029-2030 : 65 000 Visite des installations : 2025-2026 : 221 000 Les objectifs futurs ne sont pas encore fixés.	Référence : En 2023-2024, Visites payantes : 53 917 (excluant les élèves payants) Étudiants payants sur place : 4 811 Visite des installations : 215 788 Visites virtuelles auxquelles ont participé 480 élèves Visites sur le Web : 764 000 Les visites sont comptabilisées de façon hebdomadaire et font l'objet de rapports trimestriels.

Dénouement	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
	Excursions virtuelles : 2025-2026 : 1 110 élèves payants. Les objectifs futurs ne sont pas encore fixés. *Visites sur le Web : 2025-2026 : 655 000 Les objectifs futurs ne sont pas encore fixés.	
Les visiteurs (sur place et en ligne) utilisent le Centre d'histoire familiale Banque Scotia pour des recherches généalogiques axées sur l'immigration. (court terme)	Indicateur : Statistiques quotidiennes pour les questions de généalogie sur place et en ligne. 2025-2026 : 24 000 visiteurs et 39 500 demandes de recherche (sur place et en ligne). Les objectifs futurs ne sont pas encore fixés.	Référence : En 2023-2024, 24 428 visiteurs et 43 027 demandes (sur place et en ligne). Rapport d'avancement trimestriel.
Le contenu sur les médias sociaux est éducatif, pertinent et engageant, amplifiant la portée du Musée en ligne à travers le Canada. (court terme/en cours)	Indicateur : Augmentation du nombre total d'abonnés sur Facebook et Instagram. <u>2025-2026</u> Augmentation de 5 % <u>2026-2027 à 2029-2030</u> Les objectifs ne sont pas encore fixés.	Référence : En 2023-2024, Facebook a progressé de 16,5 % et Instagram, de 19,4 %. En 2023-2024, le nombre d'engagements sur les médias sociaux était de 410 956. Rapport d'avancement trimestriel.
Les dossiers de la Collection sont accessibles en ligne. (long terme)	Indicateur : Les dossiers sont accessibles au public par le site Web du Musée. <u>2025-2026 à 2029-2030</u>	Référence : À la fin de l'année 2023-2024, 11 138 enregistrements en ligne. Rapport d'avancement trimestriel.

Dénouement	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
	Une centaine d'enregistrements supplémentaires seront ajoutés chaque année.	
Les gens de tout le Canada peuvent interagir avec le Musée par l'entremise de produits et de programmes de sensibilisation (court terme/en cours).	Indicateur : *Nombre de produits ou de programmes de sensibilisation dans les provinces et territoires du Canada Objectif : 52 (12 ouvertures d'expositions itinérantes, 37 visites virtuelles, 3 programmes proposés en ligne)	Référence : 42 (14 ouvertures d'expositions itinérantes, 24 visites virtuelles, 4 programmes proposés en ligne) Rapport d'activité trimestriel.

But : Les installations du Musée, qui contribuent à une expérience du visiteur accueillante et engageante, sont sécuritaires et accessibles pour tous. Elles sont de plus entretenues de façon efficace, avec une approche écologique pour l'organisation.

Dénouement	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
Les projets d'investissement améliorent l'accessibilité, optimisent l'utilisation de l'espace et des ressources et respectent la nature historique du lieu (moyen et long terme).	Indicateur : Les projets d'investissement sont réalisés dans le respect des délais et du budget. 2025-2026 : livraison de l'exposition à <i>la table : le goût de l'immigration</i> . 2026-2027 : L'ascenseur est remplacé. Les objectifs futurs ne sont pas encore fixés.	Référence : S.O. Rapport sur la gestion des projets

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 3 : CONSTRUIRE ET ENTRETENIR DES PARTENARIATS EXCEPTIONNELS EN S'ENGAGEANT AVEC D'AUTRES POUR AMPLIFIER NOS MISSIONS COMPLÉMENTAIRES.

But : Le Musée est considéré comme un collaborateur positif avec les principales parties prenantes, il facilite les conversations intéressantes sur les thèmes de l'immigration et vise à inspirer des actions positives.

Dénouement	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
Le Musée continue à jouer un rôle de premier plan dans la croissance et le renforcement de son réseau de partenariats stratégiques. (court terme/en cours)	Indicateur : Nombre de partenariats significatifs <u>2025-2026 à 2029-2030</u> Huit partenariats significatifs par an.	Référence : Neuf partenariats en 2023-2024. Rapport d'avancement trimestriel.
La programmation fait appel à des publics locaux et nationaux en s'associant à des particuliers, des groupes communautaires et des institutions pour offrir des programmes sur place, virtuels et hybrides sur un large éventail de thèmes. (court terme/en cours)	Indicateur : Nombre d'événements et de participants aux programmes publics. <u>2025-2026 à 2029-2030</u> 30 programmes publics avec 12 000 participants, dont 4 000 pour la fête du Canada.	Référence : En 2023-2024, 49 programmes publics avec 12 910 participants. Rapport d'avancement trimestriel.
Alors que l'industrie du tourisme continue de se redresser, la sensibilisation et les opportunités de cultiver des relations avec les médias touristiques reviendront. (court terme)	Indicateur : Nombre de médias/blogueurs contactés et nombre de mentions dans les médias. <u>2025-2026</u> 18 médias/blogueurs du secteur du voyage contactés. 2 000 mentions dans les médias.	Référence : En 2023-2024, 2 182 mentions dans les médias. Rapport d'avancement trimestriel.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 4 : **SE FAIRE LE CHAMPION D'UNE ÉQUIPE INCLUSIVE**, AGILE, RÉACTIVE ET COLLABORATIVE.

But : La Société sera un modèle de pratiques progressives, innovatrices et de gestion saine. Son personnel et ses bénévoles continueront à être habilités et diversifiés, avec un esprit d'entreprise, et continueront à respecter la mission et le mandat du Musée.

Dénouement	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
Le recrutement et la promotion, les expositions et la programmation reflètent la diversité du pays. (court terme/en cours)	Indicateur : Diversité de la main-d'œuvre. <u>2025-2026 à 2029-2030</u> Formation continue, maintien d'un taux de minorités visibles dans la population active supérieur à la moyenne locale (données de recensement de 2021).	Référence : 21 % de la main-d'œuvre permanente appartient à une minorité visible au T2 2024-2025 (16 % selon le recensement de Halifax, 2021).
Les possibilités d'apprentissage et de développement contribuent à un lieu de travail où le personnel est engagé et autonomisé. (court terme/en cours)	Indicateur : Pourcentage du personnel qui participe à l'apprentissage et au développement, y compris (mais sans s'y limiter) la formation linguistique, la formation sur l'accessibilité, la formation antiraciste et la formation sur les biais inhérents. <u>2025-26 à 2029-2030</u> 90 %	Référence : En 2023-2024, 100 % de participation du personnel au développement professionnel et à la formation. Rapport d'avancement trimestriel.
Un programme intégré de gestion du rendement reconnaît les résultats et les valeurs fondamentales du Musée. (court terme/en cours)	Indicateur : Les engagements du plan d'entreprise sont inclus dans les accords de performance. <u>2025-26 à 2029-2030</u> Tous les employés ont des engagements liés au plan d'entreprise dans leurs accords de performance.	Référence : S.O. Résultats mesurés par l'entremise du programme de gestion du rendement annuel.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 5 : SERVIR DE SOCIÉTÉ D'ÉTAT MODÈLE, FINANCIÈREMENT RESPONSABLE, DURABLE ET ENTIÈREMENT REDEVABLE À LA POPULATION CANADIENNE.

But : L'organisation et ses ressources sont alignées de sorte que le Musée peut respecter son mandat.

Dénouement	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
Les objectifs budgétaires sont atteints. (court terme/en cours)	Indicateur : Objectifs budgétaires atteints <u>2025-2026 à 2029-2030</u> Les résultats sont alignés avec le budget.	Référence : S.O. États financiers trimestriels.
Les objectifs de produits autogénérés sont atteints. (court terme/en cours)	Indicateur : Les objectifs de produits autogénérés sont atteints. Développement : <u>2025-2026</u> 1 416 150 \$ <u>2026-2027 à 2029-2030</u> 1 418 100 \$ par année Les objectifs de produits autogénérés totaux sont atteints : 2025-2026 : 3 615 120 \$ 2026-2027 : 3 541 520 \$ 2027-2028 : 3 553 620 \$ 2028-2029 : 3 550 250 \$ 2029-2030 : 3 565 000 \$	Référence : Développement : Prévisions 2024-2025 : 1 374 200 \$ Produits autogénérés : Prévisions 2024-2025 : 3 481 700 \$ États financiers trimestriels.

*Indicateur de performance normalisé adopté par les autres musées nationaux.

SURVEILLANCE ET ÉVALUATION

Le Musée fait des évaluations et produit des rapports trimestriels de son progrès, lesquels sont comparés avec le plan d'entreprise. Les gestionnaires préparent des rapports trimestriels et des tableaux de bord qui sont rassemblés et examinés en détail par l'équipe des cadres supérieurs. Un résumé et les états financiers trimestriels sont présentés au conseil d'administration aux fins d'examen et d'approbation. Tout changement de cap, si nécessaire, a lieu à une fréquence trimestrielle. Les résultats annuels sont examinés par le conseil d'administration et présentés au gouvernement dans le rapport annuel du Musée, qui peut être consulté à l'adresse suivante : quai21.ca/gouvernance-et-rapports/rapports-financiers-annuels-et-trimestriels.

En tant que chef de la direction du Musée canadien de l'immigration du Quai 21, je suis responsable devant le conseil d'administration du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 de la mise en œuvre des résultats décrits dans le présent plan d'entreprise et son annexe. Je confirme que cet engagement est soutenu par une utilisation équilibrée de tous les renseignements pertinents et disponibles de mesure et d'évaluation.



Marie Chapman
Chef de la direction
Musée canadien de l'immigration du Quai 21
29 janvier 2025

ANNEXE 3 : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Les états financiers des pages qui suivent reflètent les crédits que le Musée entend recevoir en 2025-2026 et les estimations pour les années restantes du plan. Ils sont également fondés sur les estimations de produits autogénérés du Musée.

Le Musée présente ses états financiers sur la base de la comptabilité d'exercice, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public s'appliquant aux organismes sans but lucratif du secteur public.

Sommaire des budgets de fonctionnement et d'immobilisations Pour les exercices se terminant le 31 mars 2024 au 31 mars 2030

(en dollars)	Réel en 2023-2024	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
FINANCEMENT REQUIS							
Fonctionnement	11 337 900	12 468 070	12 484 490	12 950 890	13 112 990	13 329 620	13 629 370
Immobilisations	63 000	463 000	780 000	155 000	35 000	35 000	65 000
FINANCEMENT TOTAL ENGAGÉ	11 400 900	12 931 070	13 264 490	13 105 890	13 147 990	13 364 620	13 694 370
Produits autogénérés nets	(2 995 006)	(3 481 700)	(3 615 120)	(3 541 520)	(3 553 620)	(3 550 250)	(3 565 000)
Résultat d'exploitation net	1 655 000	575 000	225 000	(765 000)	(795 000)	(1 015 000)	(1 330 000)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL ENGAGÉ	10 060 894	10 024 370	9 874 370¹	8 799 370	8 799 370	8 799 370	8 799 370

¹ Comprend 1,075 million \$, en attente d'approbation parlementaire.

États de la situation financière pro forma
Pour les exercices se terminant le 31 mars 2024 au 31 mars 2030

(en dollars)	Réel en 2023-2024	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
ACTIF							
Actif à court terme							
Trésorerie	8 103 000	8 821 000	8 946 000	8 056 000	7 236 000	6 221 000	4 891 000
Créances	201 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Stocks	119 000	150 000	150 000	150 000	175 000	175 000	175 000
Charges payées d'avance	253 000	175 000	175 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Total de l'actif à court terme	8 676 000	9 346 000	9 471 000	8 606 000	7 811 000	6 796 000	5 466 000
Autres actifs							
Trésorerie et placements du fonds de dotation	10 955 000	10 955 000	10 955 000	10 955 000	10 955 000	10 955 000	10 955 000
Immobilisations	5 101 000	4 251 500	4 154 800	3 469 900	2 657 700	1 844 200	1 086 700
Collections	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Total des autres actifs	16 057 000	15 207 500	15 110 800	14 425 900	13 613 700	12 800 200	12 042 700
TOTAL DE L'ACTIF	24 733 000	24 553 500	24 581 800	23 031 900	21 424 700	19 596 200	17 508 700
PASSIF ET ACTIF NET							
Passif							
Créditeurs et charges à payer	541 000	700 000	600 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Produits reportés	264 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Apports reportés afférents aux immobilisations	5 101 000	4 251 500	4 154 800	3 469 900	2 657 700	1 844 200	1 086 700
Total du passif	5 906 000	5 151 500	4 954 800	4 169 900	3 357 700	2 544 200	1 786 700
Actif net							
Non affecté	8 136 000	8 711 000	8 936 000	8 171 000	7 376 000	6 361 000	5 031 000
Grevé d'une affectation interne	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000
Dotation	10 339 000	10 339 000	10 339 000	10 339 000	10 339 000	10 339 000	10 339 000
Total de l'actif net	18 827 000	19 402 000	19 627 000	18 862 000	18 067 000	17 052 000	15 722 000
TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET	24 733 000	24 553 500	24 581 800	23 031 900	21 424 700	19 596 200	17 508 700

États des résultats pro forma
Pour les exercices se terminant le 31 mars 2024 au 31 mars 2030

(en dollars)	Réel en 2023-2024	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL							
Crédits de base	8 111 694	8 799 370	8 799 370	8 799 370	8 799 370	8 799 370	8 799 370
Budget supplémentaire des dépenses	1 949 200	1 225 000	1 075 000 ²	-	-	-	-
Total des crédits parlementaires	10 060 894	10 024 370	9 874 370	8 799 370	8 799 370	8 799 370	8 799 370
Montant pour l'achat d'immobilisations	(63 000)	(463 000)	(780 000)	(155 000)	(35 000)	(35 000)	(65 000)
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations	1 255 400	1 312 500	876 700	839 900	847 200	848 500	822 500
TOTAL DU FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL	11 253 294	10 873 870	9 971 070	9 484 270	9 611 570	9 612 870	9 556 870
PRODUITS AUTOGÉNÉRÉS (NETS)							
Vente de billets	577 600	640 000	800 940	800 000	830 000	830 000	840 000
Programmation	103 000	87 200	148 350	117 800	120 300	120 300	110 300
Le Centre d'histoire familiale Banque Scotia	77 300	72 800	98 500	96 000	105 600	105 600	115 600
Boutique	125 700	129 500	147 220	149 620	154 370	156 750	161 500
Location de salles	627 400	664 500	553 960	560 000	550 250	569 500	569 500
Dons	1 020 900	1 374 200	1 416 150	1 418 100	1 418 100	1 418 100	1 418 100
Dotation	91 100	96 700	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Intérêts et produits divers	372 006	416 800	250 000	200 000	175 000	150 000	150 000
TOTAL DES PRODUITS AUTOGÉNÉRÉS (NETS)	2 995 006	3 481 700	3 615 120	3 541 520	3 553 620	3 550 250	3 565 000
CHARGES							
Expérience du visiteur et création de liens	5 015 700	5 765 200	5 417 400	5 639 840	5 608 610	5 727 490	5 858 210
Installations	4 083 200	4 269 800	3 905 680	4 026 870	4 095 330	4 158 650	4 196 340
Activités commerciales et de collecte de fonds	1 142 700	1 206 500	1 335 970	1 371 140	1 438 180	1 408 890	1 439 210
Services internes	2 351 700	2 539 070	2 702 140	2 752 940	2 818 070	2 883 090	2 958 110
TOTAL DES CHARGES	12 593 300	13 780 570	13 361 190	13 790 790	13 960 190	14 178 120	14 451 870
RÉSULTAT D'EXPLOITATION NET	1 655 000	575 000	225 000	(765 000)	(795 000)	(1 015 000)	(1 330 000)

² En attente d'approbation parlementaire.

État des flux de trésorerie pro forma
Pour les exercices se terminant le 31 mars 2024 au 31 mars 2030

(en dollars)	Réel en 2023-2024	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT							
Crédits reçus	9 997 894	9 561 370	9 094 370 ³	8 644 370	8 764 370	8 764 370	8 734 370
Rentrées de fonds – clients et donateurs	3 363 106	3 418 700	3 415 120	3 341 520	3 353 620	3 350 250	3 365 000
Sorties de fonds – fournisseurs	(5 303 000)	(5 846 770)	(5 642 000)	(5 772 480)	(5 675 550)	(5 713 650)	(5 827 610)
Paiements liés aux salaires et avantages	(6 535 000)	(6 415 300)	(6 942 490)	(7 303 410)	(7 462 440)	(7 615 970)	(7 801 760)
Répartition de la dotation	-	-	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
TOTAL DES ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT	1 523 000	718 000	125 000	(890 000)	(820 000)	(1 015 000)	(1 330 000)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS							
Acquisition d'immobilisations	(52 000)	(463 000)	(780 000)	(155 000)	(35 000)	(35 000)	(65 000)
TOTAL DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	(52 000)	(463 000)	(780 000)	(155 000)	(35 000)	(35 000)	(65 000)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Augmentation nette de la trésorerie et placements du fonds de dotation	(108 000)	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(108 000)	-	-	-	-	-	-
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Crédits reçus pour l'acquisition d'immobilisations	63 000	463 000	780 000 ⁴	155 000	35 000	35 000	65 000
Contributions reçues pour l'acquisition d'immobilisations	-	-	-	-	-	-	-
Dotations reçues	6 000	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	69 000	463 000	780 000	155 000	35 000	35 000	65 000
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE	1 432 000	718 000	125 000	(890 000)	(820 000)	(1 015 000)	(1 330 000)
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	6 671 000	8 103 000	8 821 000	8 946 000	8 056 000	7 236 000	6 221 000
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	8 103 000	8 821 000	8 946 000	8 056 000	7 236 000	6 221 000	4 891 000

³ Comprend 0,975 million \$, en attente d'approbation parlementaire.

⁴ Comprend 0,1 million \$, en attente d'approbation parlementaire.

États de l'évolution de l'actif net pro forma
Pour les exercices se terminant le 31 mars 2024 au 31 mars 2030

(en dollars)	Réel en 2023-2024	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
ACTIF NET À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	16 097 000	18 827 000	19 402 000	19 627 000	18 862 000	18 067 000	17 052 000
Résultat d'exploitation net	1 655 000	575 000	225 000	(765 000)	(795 000)	(1 015 000)	(1 330 000)
Gains (pertes) de réévaluation	1 069 000	-	-	-	-	-	-
Dotations reçues	6 000	-	-	-	-	-	-
ACTIF NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	18 827 000	19 402 000	19 627 000	18 862 000	18 067 000	17 052 000	15 722 000

État de l'évolution de l'actif net non affecté pro forma
Pour les exercices se terminant le 31 mars 2024 au 31 mars 2030

(en dollars)	Réel en 2023-2024	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
ACTIF NET NON AFFECTÉ À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	6 572 000	8 136 000	8 711 000	8 936 000	8 171 000	7 376 000	6 361 000
Résultat d'exploitation net	1 655 000	575 000	225 000	(765 000)	(795 000)	(1 015 000)	(1 330 000)
Préservation du capital du fonds de dotation	(91 000)	-	-	-	-	-	-
ACTIF NET NON AFFECTÉ À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE	8 136 000	8 711 000	8 936 000	8 171 000	7 376 000	6 361 000	5 031 000

SURVOL FINANCIER

Le tableau qui suit illustre les projections du Musée pour la période de cinq ans qui s'étend de l'exercice 2025-2026 à celui de 2029-2030. Le Musée dispose d'un budget de fonctionnement de 12,484 millions \$ ainsi que d'un budget d'immobilisations de 780 000 \$ pour 2025-2026.

Le Musée peut couvrir les déficits nets prévus jusqu'à la fin de la période de planification grâce à son actif net non affecté de plus de 8,136 millions \$ au 31 mars 2024.

Tableau 1 : Financement requis

(en dollars)	Réel en 2023-2024	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
FINANCEMENT REQUIS							
Fonctionnement	11 337 900	12 468 070	12 484 490	12 950 890	13 112 990	13 329 620	13 629 370
Immobilisations	63 000	463 000	780 000	155 000	35 000	35 000	65 000
FINANCEMENT TOTAL ENGAGÉ	11 400 900	12 931 070	13 264 490	13 105 890	13 147 990	13 364 620	13 694 370
Produits autogénérés nets	(2 995 006)	(3 481 700)	(3 615 120)	(3 541 520)	(3 553 620)	(3 550 250)	(3 565 000)
Résultat d'exploitation net	1 655 000	575 000	225 000	(765 000)	(795 000)	(1 015 000)	(1 330 000)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL ENGAGÉ	10 060 894	10 024 370	9 874 370⁵	8 799 370	8 799 370	8 799 370	8 799 370

Tableau 2 : Utilisation de l'actif net non affecté

(en dollars)	Réel en 2023-2024	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
ACTIF NET NON AFFECTÉ À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	6 572 000	8 136 000	8 711 000	8 936 000	8 171 000	7 376 000	6 361 000
Résultat d'exploitation net	1 655 000	575 000	225 000	(765 000)	(795 000)	(1 015 000)	(1 330 000)
Préservation du capital du fonds de dotation	(91 000)	-	-	-	-	-	-
ACTIF NET NON AFFECTÉ À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE	8 136 000	8 711 000	8 936 000	8 171 000	7 376 000	6 361 000	5 031 000

⁵ Comprend 1,075 million \$, en attente d'approbation parlementaire.

SUPPOSITIONS ET PROJECTIONS DE PLANIFICATION FINANCIÈRE

Crédits parlementaires

Le Musée reçoit 8,799 millions \$ par an en crédits de base. Dans le Budget 2023, le Musée s'est vu allouer 975 000 \$ en 2023-2024 et 1,225 million \$ en 2024-2025 pour l'exploitation et l'entretien des installations. Un montant supplémentaire de 1,075 million \$ est alloué en 2025-2026, sous réserve de l'approbation du Parlement.

Produits autogénérés

Tableau 3 : Produits autogénérés (nets)

(en dollars)	Réel en 2021-2022	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Budget 2024-2025	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
Vente de billets	180 400	687 500	577 600	804 680	640 000	800 940	800 000	830 000	830 000	840 000
Programmation	60 600	78 200	103 000	100 920	87 200	148 350	117 800	120 300	120 300	110 300
Centre d'histoires de famille	27 600	81 400	77 300	98 500	72 800	98 500	96 000	105 600	105 600	115 600
Boutique	36 700	133 100	125 700	157 600	129 500	147 220	149 620	154 370	156 750	161 500
Location de salles	74 600	507 100	627 400	509 680	664 500	553 960	560 000	550 250	569 500	569 500
Total des produits générés (nets)	379 900	1 487 300	1 511 000	1 671 380	1 594 000	1 748 970	1 723 420	1 760 520	1 782 150	1 796 900
Dons	855 200	505 500	1 020 900	1 391 050	1 374 200	1 416 150	1 418 100	1 418 100	1 418 100	1 418 100
Dotation	95 800	(185 000)	91 100	200 000	96 700	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Intérêts et produits divers	33 606	206 106	372 006	240 000	416 800	250 000	200 000	175 000	150 000	150 000
Total des produits obtenus (nets)	984 606	526 606	1 484 006	1 831 050	1 887 700	1 866 150	1 818 100	1 793 100	1 768 100	1 768 100
Total des produits autogénérés (nets)	1 364 506	2 013 906	2 995 006	3 502 430	3 481 700	3 615 120	3 541 520	3 553 620	3 550 250	3 565 000

Tableau 4 : Nombre de visiteurs payants

	Réel en 2021-2022	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Budget 2024-2025	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
Fréquentation	17 500	64 400	53 900	67 500	53 000	62 000	62 000	64 500	64 500	65 000

Les produits autogénérés, toutes sources confondues, étaient d'environ 3 millions \$ par an avant la pandémie, soit environ 38 % des crédits de base à l'époque. Les produits autogénérés projetés à environ 3,6 millions \$ par an représentent environ 41 % des crédits de base actuels.

Le Musée génère des produits par la vente de billets, sa programmation, des ventes au Centre d'histoire familiale Banque Scotia, des ventes à la boutique, et des revenus de location. La croissance des sources de produits gagnés se poursuit, mais atteint un plafond dans les trois années restantes du plan, même avec les augmentations de prix et une plus grande fréquentation des visiteurs. Les produits de billetterie pour 2025-2026, qui comprennent la vente de billets et 56 050 \$ au titre de la programmation, sont basées sur un objectif de 62 000 visiteurs et élèves payants à un prix moyen de 13,82 \$.

Les sources de produits obtenus sont les dons, les gains réalisés par les fonds de dotation et les intérêts, et d'autres. Les produits provenant des dons, principalement par la cueillette de dons majeurs, constituent une priorité pour le Musée et ont été gravement affectés par la pandémie. Le budget global de développement des fonds pour 2025-2026 est de 1 416 150 \$ avec des dons majeurs budgétisés à 1,1 million \$ par an à partir de 2025-2026. Les dons comprennent aussi les événements de financement, les dons annuels et prévus, les plaques commémoratives, ainsi que le Club Quai 21, un programme destiné aux donateurs de niveau intermédiaire. De temps à autre, des dons peuvent être reçus sous la forme d'actions. Les règles et règlements de la partie X de la LGFP s'appliquant au Musée, alors que la LGFP ne permet pas aux sociétés d'État de détenir directement des actions, le Musée vendrait les actions reçues dans les plus brefs délais.

Les produits du fonds de dotation représentent les revenus nets du fonds de dotation. Conformément à la *Politique sur les dépenses du fonds de dotation*, le capital doit être maintenu à perpétuité et les revenus utilisés pour la programmation du Musée. Le Musée prévoit d'utiliser les revenus du fonds de dotation à partir de 2025-2026.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Tableau 5 : Charges par responsabilité essentielle

(en dollars)	Réel en 2021-2022	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Budget 2024-2025	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
Expérience du visiteur et création de liens	3 872 100	4 610 900	5 015 700	6 251 260	5 765 200	5 417 400	5 639 840	5 608 610	5 727 490	5 858 210
Installations	5 099 300	4 071 500	4 083 200	4 205 770	4 269 800	3 905 680	4 026 870	4 095 330	4 158 650	4 196 340
Activité commerciale et de collecte de fonds	870 200	1 048 600	1 142 700	1 208 140	1 206 500	1 335 970	1 371 140	1 438 180	1 408 890	1 439 210
Services internes	2 199 300	2 320 100	2 351 700	2 631 530	2 539 070	2 702 140	2 752 940	2 818 070	2 883 090	2 958 110
Charges totales par responsabilité essentielle	12 040 900	12 051 100	12 593 300	14 296 700	13 780 570	13 361 190	13 790 790	13 960 190	14 178 120	14 451 870

Dans le Budget 2023, le gouvernement a indiqué qu'il travaillerait avec les sociétés d'État pour s'assurer qu'elles réalisent des réductions de dépenses, comparables à celles des ministères, à partir de 2024-2025. En raison de la taille de son budget, le Musée est exempté de cette mesure de réduction des coûts.

La première responsabilité essentielle, soit **l'expérience du visiteur et la création de liens**, vise à donner au public du Musée accès à un contenu et des programmes muséaux riches qui reflètent la diversité des expériences et des contributions des immigrants tout au long de l'histoire du Canada. Ce programme est aussi conçu afin de mobiliser pleinement les Canadiens et Canadiennes dans l'élaboration et l'exploration de ces thématiques clés en les encourageant à partager leurs histoires d'immigration et de faire la recherche sur l'histoire de leur propre famille. Ce domaine comprend les expositions principales et temporaires, les programmes, les expositions itinérantes, les publications, les expositions virtuelles et les autres outils numériques.

L'annexe 2 du présent résumé du plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget pour cette responsabilité essentielle en 2024-2025 était de 6,251 millions \$, avec une prévision de 5,765 millions \$. Le budget diminue à 5,417 millions \$ en 2025-2026 avec le développement de la troisième exposition temporaire et itinérante du Musée et la mise en œuvre du nouveau système de gestion de contenu des expositions en 2024-2025. Le budget augmente doucement de 5,640 millions \$ à 5,858 millions \$ jusqu'à la fin de la période de planification, principalement en raison des augmentations économiques.

La deuxième responsabilité essentielle, les **installations**, vise à offrir des installations sécuritaires et fonctionnelles, répondant à tous les codes en matière de sécurité et du bâtiment et à toutes les exigences d'accessibilité pour contribuer à une expérience du visiteur qui fait progresser la vision et le mandat du Musée. Les améliorations des immobilisations optimisent l'utilisation en vue de la programmation publique, et sont gérées de façon prudente et respectueuse du caractère patrimonial des lieux. Les installations comprennent les frais de location et les frais d'exploitation de l'édifice, y compris la sécurité.

L'annexe 2 du présent résumé du plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget pour cette responsabilité essentielle en 2024-2025 était de 4,206 millions \$, avec une prévision de 4,270 millions \$. Le budget reste dans la fourchette de 3,906 millions \$ à 4,106 millions \$ pour le reste de la période de planification, reflétant l'augmentation des loyers et des services publics compensée par la diminution de l'amortissement due aux améliorations locatives entièrement amorties.

La troisième responsabilité essentielle, **Activité commerciale et de collecte de fonds**, comprend toutes les activités de développement des fonds, ainsi que les secteurs générateurs de produits, notamment la boutique et la location de salles. Il faut noter que les charges liées aux autres activités de génération des produits, comme la vente de billets, sont incluses sous l'expérience du visiteur et la création de liens.

L'annexe 2 du présent résumé du plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget pour cette responsabilité essentielle en 2024-2025 était de 1,208 million \$, avec une prévision de 1,207 million \$. Le budget se maintient dans la fourchette de 1,371 million \$ à 1,439 million \$ pour le reste de la période de planification.

Enfin, les **services internes** comprennent des activités et ressources connexes gérées de façon à appuyer les besoins des programmes et des autres obligations corporatives de la Société. Les services internes comprennent uniquement les activités et ressources qui couvrent l'ensemble de la Société et non celles offertes à un seul programme en particulier. Les dépenses des services internes comprennent les coûts reliés au Conseil d'administration et à la gouvernance, à la gestion et à la supervision, certains frais liés au personnel (y compris la formation et le développement professionnel), à la gestion financière, à la technologie d'information, aux achats, aux déplacements et aux autres services administratifs.

L'annexe 2 du présent résumé du plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget pour cette responsabilité essentielle en 2024-2025 était de 2,632 millions \$, avec une prévision de 2,539 millions \$. Le budget des services internes pour 2025-2026 est de 2,702 millions \$, ce qui reflète les augmentations prévues des coûts liés au personnel et d'autres coûts d'administration. Le budget des services internes devrait se maintenir entre 2,753 millions \$ et 2,958 millions \$ pour le reste de la période de planification.

Tableau 6 : Charges liées aux services internes

(en dollars)	Réel en 2021-2022	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Budget 2024-2025	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
Fournitures de bureau et administration	165 900	213 100	166 400	284 850	256 670	268 620	276 960	284 240	291 560	299 270
Fournitures et services de fonctionnement	25 100	67 900	92 000	124 160	135 400	153 030	134 670	140 470	142 980	148 280
Frais liés au personnel	1 715 900	1 679 500	1 825 500	1 882 230	1 885 100	1 937 040	1 988 430	2 035 750	2 080 200	2 136 850
Services professionnels et spéciaux	182 000	226 600	108 800	120 500	104 400	130 500	130 000	130 000	130 000	130 000
Réparations et entretien - TI	82 800	100	400	4 000	3 000	4 000	4 200	4 400	4 600	4 800
Frais de déplacement et d'accueil	4 400	104 000	129 800	179 790	123 800	172 950	180 880	183 520	192 080	195 160
Services publics (téléphone)	23 200	28 900	28 800	36 000	30 700	36 000	37 800	39 690	41 670	43 750
Total des charges liées aux services internes	2 199 300	2 320 100	2 351 700	2 631 530	2 539 070	2 702 140	2 752 940	2 818 070	2 883 090	2 958 110

Exploitation de l'édifice

Tableau 7 : Frais d'exploitation de l'édifice

(dollars)	Réel en 2021-2022	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Budget 2024-2025	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
Loyer	1 705 600	1 703 400	1 704 900	1 711 680	1 708 600	1 768 500	1 810 700	1 818 800	1 827 000	1 835 600
Réparation, entretien et exploitation de l'édifice	502 100	314 000	310 800	387 940	392 800	450 090	516 650	543 250	564 700	585 150
Services publics	300 300	390 000	352 500	408 000	420 000	408 000	428 400	449 790	472 270	495 850
Paieement en remplacement d'impôts (PERI)	176 200	195 200	241 400	200 000	215 000	220 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Total des frais d'exploitation de l'édifice	2 684 200	2 602 600	2 609 600	2 707 620	2 736 400	2 846 590	2 995 750	3 051 840	3 103 970	3 156 600
Amortissement des immobilisations	2 329 600	1 270 300	1 255 400	1 309 900	1 312 500	876 700	839 900	847 200	848 500	822 500
Total des frais d'exploitation de l'édifice, avec amortissement	5 013 800	3 872 900	3 865 000	4 017 520	4 048 900	3 723 290	3 835 650	3 899 040	3 952 470	3 979 100

Les frais d'exploitation de l'édifice du Musée (loyer, réparations et entretien, PERI, services publics et amortissement) s'élèvent à environ 4 millions \$ par an. Les frais d'exploitation de l'édifice ont diminué par rapport aux niveaux antérieurs d'environ 5 millions \$ par an, en raison de la réduction de l'amortissement, certains actifs étant désormais entièrement amortis.

Les frais d'exploitation de l'édifice devraient s'élever à 2,847 millions \$ en 2025-2026, pour ensuite atteindre 3,157 millions \$ au terme de la période de planification. Ces frais imposent une pression financière importante et croissante sur le Musée, car ils représentent 21 % des dépenses prévues totales du Musée en 2025-2026 et 32 % des crédits de base. En 2029-2030, ces proportions passeront à 22 % des charges prévues totales et 36 % des crédits de base. La pression sera encore plus forte en 2030-2031 (en dehors de la période de planification) lorsque la prochaine augmentation contractuelle quinquennale aura lieu.

Le budget prévoit que le loyer s'élèvera à 1,769 million \$ en 2025-2026. Les augmentations contractuelles qui ont un impact sur le loyer ont lieu tous les cinq ans, la prochaine augmentation débutant en 2025-2026. Il convient de signaler que le Musée loue ses installations à l'Autorité portuaire d'Halifax et qu'il ne défraie pas directement les coûts pour les routes, les terrains,

l'entretien des propriétés, etc. Cependant, le Musée verse des frais pour les aires communes dans le cadre de son loyer. Il est également responsable de l'entretien et du remplacement de tous les systèmes CVC et des ascenseurs.

Les PERI, qui sont un coût fixe non discrétionnaire, représentent une compensation payée aux municipalités pour les pertes encourues par les propriétés de sociétés d'État qui ne sont pas assujetties à l'impôt foncier. En 1996, le Conseil du Trésor a approuvé un régime de gestion qui faisait passer la responsabilité de financer les PERI de Services publics et approvisionnement Canada (SPAC) aux organisations individuelles. À l'instar de SPAC, la majorité des ministères, organismes et sociétés d'État n'ont pas reçu le pouvoir d'obtenir des révisions annuelles des crédits pour refléter les augmentations de PERI. Cela pourrait éventuellement poser des défis aux petites organisations culturelles, comme les musées. Les PERI ne constituent pas une pression financière importante pour le musée. Il faut signaler que les PERI du Musée (et des autres sites appartenant au gouvernement fédéral) sont en cours de révision par la ville de Halifax et pourraient augmenter. Le moment et le montant d'une telle augmentation demeurent imprévisibles.

Personnel

Tableau 8 : Personnel par responsabilité essentielle

	Réel en 2021-2022	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Budget 2024-2025	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
Expérience du visiteur et création de liens	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Installations	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Activité commerciale et de collecte de fonds	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Services internes	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Nombre d'ETP	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56

Tableau 9 : Frais liés au personnel

(dollars)	Réel en 2021-2022	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Budget 2024-2025	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
Employés à salaire	4 328 100	4 553 900	4 725 400	5 020 000	4 661 900	4 975 000	5 255 000	5 370 000	5 480 000	5 610 000
Employés à taux horaire	173 400	1 068 400	625 400	693 740	635 200	773 500	787 210	803 640	820 770	845 360
Régime d'avantages sociaux des employés	931 800	512 200	1 105 100	1 204 850	1 118 200	1 193 990	1 261 200	1 288 800	1 315 200	1 346 400
Total des salaires	5 433 300	6 134 500	6 455 900	6 918 590	6 415 300	6 942 490	7 303 410	7 462 440	7 615 970	7 801 760
Perfectionnement professionnel et formation	109 300	123 400	95 200	141 500	143 600	144 500	155 000	154 000	160 000	166 000
Rémunération du conseil d'administration	73 300	72 200	94 400	91 350	87 500	91 350	91 350	91 350	91 350	91 350
Autres coûts liés aux RH	6 400	3 400	11 200	1 500	2 500	1 500	1 800	2 000	2 250	2 300
Total des autres frais liés au personnel	189 000	199 000	200 800	234 350	233 600	237 350	248 150	247 350	253 600	259 650
Total des frais liés au personnel	5 622 300	6 333 500	6 656 700	7 152 940	6 648 900	7 179 840	7 551 560	7 709 790	7 869 570	8 061 410

Les frais liés au personnel constituent l'autre rubrique financière importante pour le Musée avec un budget de 7,180 millions \$ en 2025-2026, pour ensuite croître légèrement chaque année afin de couvrir les augmentations d'échelle salariale, les coûts accrus d'avantages sociaux et l'augmentation du coût de la vie. Le Musée a atteint son plafond de 56 employés permanents.

Le 28 avril 2022, le Musée a signé sa première convention collective avec le Local 2, de l'Union des travailleurs de brasserie, généraux et professionnels de l'Union Internationale des Employés des Services. L'accord, en vigueur du 1^{er} avril 2021 au 31 mars 2024, couvre le personnel du Musée à temps plein et à temps partiel, à l'exception de 17 employés qui sont des exclusions d'administration. Des discussions sont en cours sur le renouvellement de la convention collective, qui devrait être finalisée dans les prochains mois.

Frais de voyage, d'accueil et de conférences

Tableau 10 : Frais de voyage, d'accueil et de conférence

(dollars)	Réel en 2021-2022	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Budget 2024-2025	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
Voyage	5 400	126 700	158 800	217 210	155 300	227 910	220 080	222 620	239 080	239 060
Frais d'accueil	5 000	35 300	58 600	40 650	41 600	46 550	44 750	45 900	46 150	46 450
Conférences	5 800	16 100	22 000	53 700	33 100	56 200	56 600	59 320	62 050	64 550
Total des frais de voyage, d'accueil et de conférence	16 200	178 100	239 400	311 560	230 000	330 660	321 430	327 840	347 280	350 060

Le Musée a mis en œuvre la Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférence et d'événement et harmonise ses politiques sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférence et d'événement avec les politiques, les directives et les instruments connexes du Conseil du Trésor dans ce domaine, conformément à ses obligations légales. Le résumé des dépenses de voyage, d'accueil et de conférence est présenté dans le Tableau 11, conformément aux exigences de la Directive.

Les frais de voyage, d'accueil et de conférence sont principalement attribuables aux déplacements pour activités de financement, aux expositions itinérantes, au programme d'histoires orales, au perfectionnement professionnel et aux réunions du Conseil d'administration. Les coûts ont considérablement diminué à la suite de la pandémie de COVID-19, passant de niveaux antérieurs dépassant 250 000 \$. On prévoit que les frais de voyage, d'accueil et de conférence augmenteront, avec un budget de 330 660 \$ en 2025-2026, reflétant les augmentations de prix principalement dans les coûts de transport aérien et d'hébergement.

Expositions et programmation

Tableau 11 : Charges liées à l'exposition et à la programmation

(dollars)	Réel en 2021-2022	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Budget 2024-2025	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
Exposition et programmation	182 900	272 300	383 200	1 211 100	1 228 500	420 680	370 650	254 900	263 850	325 150
Fournitures et services de fonctionnement	220 700	279 900	325 500	296 360	341 800	374 140	337 050	344 220	367 080	341 850
Total des charges liées à l'exposition et à la programmation	403 600	552 200	708 700	1 507 460	1 570 300	794 820	707 700	599 120	630 930	667 000

Les expositions et la programmation comprennent toute la programmation présentée par l'expérience du visiteur, la programmation publique, le programme d'histoire orale, tous les coûts reliés à l'exposition principale, aux expositions temporaires et itinérantes, ainsi que les coûts relatifs aux collections. Avant la pandémie, les charges dans ce domaine se situaient entre 500 000 \$ et 600 000 \$ par an, y compris le développement de l'exposition temporaire et itinérante du Musée, *Refuge Canada*. Ce montant a diminué en 2020-2021 et 2021-2022 en raison des impacts de la pandémie sur la programmation sur place, compensés par une augmentation des dépenses pour l'exposition permanente en raison des modifications nécessaires suite aux restrictions liées à la COVID-19. Les charges prévues sont de 1,229 million \$ en 2024-2025 avec le développement de la prochaine exposition temporaire et itinérante du Musée et la mise en œuvre du nouveau système de gestion de contenu des expositions. Le budget diminue en 2025-2026 selon le cycle typique du Musée qui consiste à économiser des fonds pendant trois ans pour financer le développement de la prochaine exposition temporaire et itinérante dans un cycle de cinq ans, ainsi que l'achèvement de la mise en œuvre du système de gestion de contenu.

Le système de gestion de contenu des expositions stocke, gère et fait fonctionner le contenu numérique du Musée. Cela comprend les projections vidéo, le contenu audio, les écrans tactiles et autres affichages interactifs. Le système existant est un système fermé hautement personnalisé qui ne peut pas être mis à niveau ou étendu. Il a dépassé sa durée de vie et doit être remplacé par un logiciel d'entreprise pour améliorer la facilité de mise à jour et pour répondre aux normes d'accessibilité. Il s'agit d'un projet pluriannuel interdépartemental dont le coût total est estimé à 1 million \$. Un montant supplémentaire de 50 000 \$ est prévu pour les coûts de fonctionnement annuels à partir de 2025-2026, une fois que le système sera en place.

Le budget des fournitures et services de fonctionnement reflète les coûts de fonctionnement des activités de programmation. Ces coûts comprennent la conservation numérique, la transcription et la rédaction, la vidéographie, les locaux pour les entrevues d'histoire orale et les frais reliés au Centre d'histoire familiale Banque Scotia.

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Tableau 12 : Budget d'immobilisations

(dollars)	Réel en 2021- 2022	Réel en 2022- 2023	Réel en 2023- 2024	Budget 2024- 2025	Prévisions 2024-2025	Budget 2025- 2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030
Améliorations										
locatives	262 160	5 200	23 000	70 000	185 000	750 000	100 000	-	-	-
Exposition principale	31 080	-	23 000	-	-	-	-	-	-	-
Matériel	11 250	39 900	17 000	290 000	278 000	30 000	55 000	35 000	35 000	65 000
Total des charges d'immobilisations	304 490	45 100	63 000	360 000	463 000	780 000	155 000	35 000	35 000	65 000

Le budget d'immobilisations ne permet que des dépenses d'immobilisations minimales, de l'ordre de 35 000 \$ à 780 000 \$ par an. Pour le projet d'ascenseur, 100 000 \$ sont prévus en 2024-2025, 700 000 \$ en 2025-2026 et 100 000 \$ en 2026-2027. Ce montant estimé sera ajusté à l'issue de la procédure d'appel d'offres.

Signalons que le Musée est locataire de l'Autorité portuaire d'Halifax et que, pour cette raison, il n'a pas les mêmes responsabilités et exigences en matière d'immobilisations que les autres musées nationaux. Les pressions sur les immobilisations deviendront un problème à long terme, car il n'y a pas de fonds pour les projets d'immobilisations au-delà de l'entretien minimal des infrastructures vieillissantes. L'entretien et le remplacement des systèmes CVC et des ascenseurs sont à la charge du Musée.

RÉSULTAT NET

Tableau 13 : Bilan budgétaire

(en dollars)	Réel en 2023-2024	Prévisions 2024-2025	Budget 2025-2026	Projection 2026-2027	Projection 2027-2028	Projections 2028-2029	Projection 2029-2030
Budget de fonctionnement	11 337 900	12 468 070	12 484 490	12 950 890	13 112 990	13 329 620	13 629 370
Budget d'immobilisations	63 000	463 000	780 000	155 000	35 000	35 000	65 000
BUDGET TOTAL	11 400 900	12 931 070	13 264 490	13 105 890	13 147 990	13 364 620	13 694 370
RÉSULTAT NET ANTICIPÉ DES OPÉRATIONS - SURPLUS (DÉFICIT)	1 655 000	575 000	225 000	(765 000)	(795 000)	(1 015 000)	(1 330 000)

Des déficits sont prévus de 2026-2026 jusqu'à la fin de la période de planification pour couvrir les frais liés au personnel et les augmentations contractuelles du loyer. Les déficits de la période de planification peuvent être couverts par l'actif net non affecté, comme indiqué dans le tableau ci-dessus.