

Canadian Museum of
Immigration at Pier 21



Musée canadien de
l'immigration du Quai 21



Résumé

Plan d'entreprise et budgets de fonctionnement et d'immobilisations

2019-2020 à 2023-2024

Canada^{ca}

Musée canadien de l'immigration du Quai 21

1055 chemin Marginal
Halifax, Nouvelle-Écosse
B3H 4P7

T: 902-425-7770

F: 902-423-4045

Sans frais: 1-855-526-4721

www.quai21.ca

info@quai21.ca

Publié par le Musée canadien de l'immigration du Quai 21

No. de catalogue CC522-1F-PDF

ISSN 2293-9180

© Musée canadien de l'immigration du Quai 21

TABLE DES MATIÈRES

1. Sommaire exécutif	2
2. Aperçu	4
3. Environnement d'exploitation	6
4. Objectifs, activités et résultats	9
5. Risques	12
6. Survol financier	13
Annexe A : Structure de gouvernance d'entreprise	16
Annexe B : Résultats prévus.....	18
Annexe C : États financiers et budgets	24

1. SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le présent plan d'entreprise quinquennal prolonge la lancée donnée par le Conseil d'administration lors de sa séance de planification quinquennale tenue en octobre 2015. Il présente :

- La vision du Conseil et les valeurs essentielles du Musée ;
- Un survol de l'environnement d'exploitation ;
- Les priorités stratégiques pour la période de planification de cinq ans ;
- Un résumé des principales activités destinées à l'atteinte des priorités ainsi que les mesures de rendement connexes ;
- Les budgets de fonctionnement et d'immobilisations.

LE MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 (le Musée) est une société d'État 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 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, le Quai 21 abrite le Musée canadien de l'immigration du Quai 21, soit le seul musée national du Canada Atlantique.

PLANS ET PRIORITÉS

Depuis sa création comme société d'État en 2010, le Musée a travaillé fort à se transformer en musée d'envergure nationale destiné à relater les témoignages d'immigration dans l'ensemble du Canada. Durant l'exercice 2015-2016, le Musée a terminé un agrandissement thématique de cinq ans et des dépenses en immobilisations lui permettant de réaliser son mandat national. En 2018-2019, le Musée a continué à accroître son envergure nationale de la façon suivante :

- Les approches innovatrices concernant l'attraction et la mobilisation du public, tant sur place qu'en ligne, ont continué à être des priorités centrales. Cela comprenait une meilleure programmation, des stratégies de marketing et des plans de communications et de partenariats, afin d'étendre sa portée, sa visibilité et d'attirer des visites supplémentaires, et une mobilisation numérique passant par le site Web et les médias sociaux. Ces efforts se sont soldés par une croissance du nombre de visites, tant sur place qu'en ligne, l'attention des médias au niveau national et international, ainsi que des niveaux de satisfaction élevés chez les visiteurs.
- La première exposition itinérante du Musée, soit *Canada : Jour 1*, termine sa tournée nationale et a visité 10 villes depuis juin 2014. De plus petites expositions *Canada : Jour 1*, élaborées avec Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) et Affaires mondiales Canada, ont fait la tournée de divers endroits à travers le Canada et le monde.

- Le Musée a élaboré sa deuxième exposition temporaire et itinérante, *Refuge Canada*, qui a ouvert ses portes sur place le 10 mars 2018 et a été présentée jusqu'au 10 novembre 2018. Elle amorcera une tournée partout au pays en 2019-2020 jusqu'en 2022-2023.
- Alors même que le Musée vise à augmenter sa part d'autofinancement, le développement de fonds, tout particulièrement les dons importants, a continué d'être une priorité. Trois nouveaux dons importants ont été obtenus en 2018-2019.

Principales priorités en 2019-2020 :

- Le marketing, les communications et le développement de fonds continueront d'être les principales priorités du Musée afin de générer des visites, la sensibilisation et l'atteinte des objectifs de revenus autogénérés. Les dons importants demeurent une priorité. Un intérêt continu pour l'attraction et la mobilisation des publics permettra d'assurer un grand nombre de visiteurs et une grande satisfaction en 2019-2020 et au-delà.
- Le Musée publiera un livre sur le Quai 21, qui documente et partage l'importante histoire de ce lieu historique national où plus de 1 million d'immigrants ont commencé leur vie au Canada.
- Un projet pour réaménager la Zone des contributions, située dans la Salle sur l'immigration canadienne, débutera. Le design conceptuel sera achevé d'ici la fin de 2019-2020 et l'espace réaménagé ouvrira au public au cours du premier trimestre de 2021-2022.
- Le catalogage de la Collection et son versement en ligne continueront, avec des jalons importants qui ont été atteints. La Collection continuera à croître, avec des récits, des histoires orales et des images ajoutées continuellement pour refléter la diversité de l'expérience d'immigration et pour produire une riche ressource à l'intention de tous les Canadiens.

ÉTAT GÉNÉRAL ET PRINCIPAUX RISQUES

Le Musée affiche actuellement une situation financière solide et a la réputation et un engagement à exercer une prudence financière. Le Musée dispose de fonds suffisants pour la période de planification, mais, à plus long terme, fera face à des pressions financières. Depuis 2015-2016, les frais de personnel et les coûts non discrétionnaires pour les installations (loyer, PERI, services publics, réparations et entretien) dépassent le montant des crédits. Cela signifie que tous les fonds pour la programmation et les dépenses d'exploitation, et certains besoins en matière d'immobilisations doivent être assurés par les revenus autogénérés. Et, bien que le Musée prévoie une augmentation des revenus fondée sur le développement de fonds, l'augmentation de la fréquentation et les revenus provenant des espaces de location et de la boutique, le montant qui peut être généré a une limite.

La capacité du Musée à générer des fonds est essentielle pour sa stabilité financière. La collecte de dons importants représente un contributeur déterminant. L'expertise en matière de philanthropie au sein du Conseil d'administration est essentielle pour ouvrir des portes et aider à solliciter des dons. Il importe aussi d'avoir une forte représentation locale au Conseil d'administration, car une bonne partie des activités en matière de revenus autogénérés ont lieu localement et bénéficient largement du leadership au niveau du Conseil d'administration.

Les trois risques précisés dans le plan sont liés à la viabilité financière à long terme, y compris l'expertise requise pour le développement de fonds.

2. APERÇU

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 distincte appartenant entièrement à l'État. Il fonctionne de façon indépendante du gouvernement dans son exploitation, ses activités et sa programmation quotidiennes.

Les modifications apportées 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 et de membre du portefeuille du Patrimoine canadien, le Musée contribue également à l'atteinte des objectifs généraux de politique du gouvernement fédéral, notamment « la diversité, force du Canada ». Son rôle principal en politique publique est stipulé ainsi dans le préambule de la *Loi sur les musées* : « 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. »

VISION

Le Canada a été profondément façonné par l'immigration. Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 vise à inspirer les Canadiens et les Canadiennes et à leur permettre d'explorer leurs relations avec ces migrations. Nous espérons étendre cette conversation à l'échelle nationale.

VALEURS FONDAMENTALES

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

Incidence – Nous suscitons l'empathie pour l'expérience d'immigration canadienne.

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

RESPONSABILITÉS ESSENTIELLES

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



SITUATION FINANCIÈRE

Le Musée dispose de sommes suffisantes pour la période de planification, mais, à plus long terme, il fera face à une pression accrue. Le Musée est confiant de pouvoir fonctionner avec ses ressources actuelles pour la période de planification grâce à des objectifs ambitieux de développement de fonds, à un nombre accru de visiteurs et à des revenus générés, de même qu'à une gestion serrée de ses dépenses.

Le rapport annuel de 2017-2018 est affiché à

https://quai21.ca/sites/default/files/uploads/files/fr/rapports-corporatifs/Annual-Report_Fr-2018.pdf.

Comme dans l'exercice 2017-2018, le Musée prévoit un excédent pour l'exercice 2018-2019. Les revenus devraient dépasser d'environ 207 500 \$ le budget de 10,652 millions \$, tandis que les dépenses prévues seront inférieures d'environ 367 000 \$ au budget de 11,093 millions \$, donnant lieu à un excédent estimatif de 134 000 \$ pour l'exercice par rapport à un déficit prévu de 440 500 \$. Les revenus ont connu une hausse en raison du plus grand nombre de visiteurs et d'une augmentation des revenus de location, tandis que les dépenses sont inférieures aux prévisions budgétaires principalement à cause du report de la rénovation de la Zone des contributions.

Comme l'indiquent les états financiers à l'annexe C, le Musée prévoit un excédent de 2018-2019 à 2021-2022 qui sera suivi par un déficit prévu en 2022-2023 et 2023-2024. L'actif net non affecté des trois premiers exercices du plan servira à couvrir les coûts de la nouvelle exposition temporaire et itinérante dans les deux derniers exercices du plan. Pour la période de planification, l'actif net non affecté peut couvrir les déficits. À plus long terme, les pressions financières poseront un problème.

3. ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION

Lors de l'élaboration 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 par rapport aux engagements précédents du Plan stratégique. Voici un résumé des faits saillants.

ENVIRONNEMENT INTERNE

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 bénéficie de ses nombreux atouts internes. La qualité du personnel et des bénévoles, le milieu de travail inclusif et engageant, la qualité et la profondeur de la Collection, la richesse du contenu disponible sur le site Web et l'expérience unique offerte aux visiteurs font partie de ses formidables avantages. L'emplacement et l'importance historique des installations qui abritent le Musée sont tout aussi précieux.

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 est fortement inspiré par ses valeurs. Le personnel et les bénévoles sont très bien informés et partagent un engagement très fort envers le service au public et redonnent à la communauté. Il y a un grand esprit d'équipe et de collaboration. Même s'il existe des structures officielles, le travail est organisé de façon interfonctionnelle et reflète la conviction profonde que le personnel et les bénévoles ont une importante contribution à faire dans le choix des plans et activités du Musée, peu importe leur niveau hiérarchique, leur ancienneté ou leur unité fonctionnelle.

Le Musée emploie 55 salariés permanents. Durant les périodes de pointe (de mai à novembre), le Musée engage de 25 à 35 employés à temps partiel supplémentaires. Le Musée compte aussi 2 ou 3 employés temporaires à temps plein pour combler les besoins à court terme pour le catalogage, la transcription et la vente. Il y a aussi plus de 100 bénévoles qui consacrent plus de 2 500 heures au Musée chaque année. Le personnel et les bénévoles du Musée illustrent les priorités de la culture et de la diversité avec un large éventail d'ethnicités, d'antécédents, de langues et d'aptitudes.

Le Musée est très fier du programme *Bienvenue chez vous au Canada*, un programme d'employabilité de six mois pour les nouveaux immigrants au Canada. Le Musée fournit une expérience de travail précieuse et aide les participants au programme dans les possibilités d'emploi futures. Depuis 2004, le Musée a accueilli 180 immigrants de plus de 50 pays différents dans le cadre du programme. Plus de 70 % des participants ont obtenu un emploi valorisant ou poursuivi leurs études après avoir complété le programme avec succès, dont six qui sont des employés à temps plein du Musée.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

Le Musée attire 68 % de ses visiteurs du Canada, 14 % des États-Unis, 6 % de l'Asie et 12 % d'autres pays.

En 2018-2019, la plus grande partie des visiteurs du Musée provenait de l'Ontario (31 %), tandis que 9 % des visiteurs provenaient de la Nouvelle-Écosse, 3 % des autres provinces de l'Atlantique, 8 % de l'Alberta, et 6 % de la Colombie-Britannique.

En plus des 71 504 acheteurs de billets, 62 405 personnes ont fait l'expérience du Musée en 2018-2019 grâce à des événements, des voyages scolaires, des programmes publics et le Centre d'histoire familiale Banque Scotia. Le Musée travaille en étroite collaboration avec les partenaires touristiques locaux et nationaux pour tirer parti des possibilités de promotion croisée et mettre en valeur le Musée comme une destination clé lors de la visite de la province ou du pays.

Les visites en ligne sont également une priorité, avec plus de 500 000 visiteurs Web uniques en 2018-2019. Les stratégies de mobilisation numérique représentent un élément clé pour sensibiliser et attirer des visites sur le site Web du Musée, la chaîne YouTube et d'autres plateformes de réseaux sociaux. La numérisation de la Collection et le fait de la rendre disponible en ligne sont aussi une priorité clé, comportant des engagements importants dans ce domaine comme il est indiqué à l'annexe B.

Le Quai 21 se trouve bien situé au cœur du port de Halifax. Alors que le nombre de festivals et d'événements ne cesse de croître, le port est devenu une destination importante pour les résidents, les touristes et les passagers de croisières. Annuellement, il reçoit plus de 550 000 visiteurs, dont des passagers et équipages de croisières. En haute saison, il peut y avoir jusqu'à 10 000 passagers de croisières par jour débarquant juste à l'extérieur des portes du Musée. Les efforts se poursuivent pour tirer profit de ce marché. Le marché des visites en autobus de touristes chinois se veut aussi un nouveau centre d'intérêt ; il avait attiré plus de 4 000 visiteurs en 2018-2019.

Des travaux sont également en cours pour attirer plus de visiteurs locaux. Une récente étude de marché révèle que la sensibilisation est élevée dans le marché local, mais la concurrence est importante et comprend de nombreuses autres possibilités de divertissement, comme le théâtre, les événements sportifs, les galeries d'art et d'autres musées. Des campagnes ciblées sont en cours pour éliminer les obstacles et attirer les visiteurs locaux, notamment durant la basse saison hivernale.

QUESTIONS STRATÉGIQUES CLÉS

Bien avant de devenir une société d'État, l'organisme fonctionnait comme société autonome et sans but lucratif. La précédente Fondation du Quai 21 a connu un énorme succès dans ses efforts de développement et a amassé un fonds de dotation de 7 millions \$. La Fondation a transféré un fonds de dotation important (en espèces et promesses de dons) au Musée, à condition que le capital soit conservé intact à perpétuité et les revenus servent seulement à des fins d'éducation, de programmation publique et de rayonnement. L'organisme a déjà démontré sa capacité de vivre selon ses moyens et de ne pas dépasser son budget, et continuera de fonctionner avec cette approche.

Le Musée a bénéficié d'un financement de base de 7,7 millions \$ par exercice pour le fonctionnement, qui a été augmenté à 7,805 millions \$ en 2017-2018 avec une allocation pour rémunération. Le Conseil d'administration demeure fermement engagé à faire croître la portion du budget provenant des revenus autogénérés, incluant la vente de billets, les revenus de location, la boutique et les activités de collecte de fonds, notamment les dons majeurs, les dons planifiés, les événements spéciaux, les dons annuels et le Club du Quai 21.

Le Musée dispose de fonds suffisants pour la période de planification, mais à plus long terme, il fera face à des pressions financières. Depuis 2015-2016, les frais de personnel et les coûts non discrétionnaires pour les installations (loyer, PERI, services publics, réparations et entretien) dépassent le montant des crédits. Cela signifie que tous les fonds pour la programmation, les dépenses d'exploitation, et certains besoins en matière d'immobilisations doivent être assurés par les revenus autogénérés. Et, bien que le Musée prévoit une augmentation des revenus fondée sur le développement de fonds, l'augmentation de la fréquentation et les revenus provenant des espaces de location et de la boutique, le montant qui peut être généré a une limite.

EXAMEN SPÉCIAL

Le Musée travaille actuellement à la planification de son premier examen spécial à être effectué par le Bureau du vérificateur général. L'examen couvrira la période d'octobre 2018 à mai 2019 et sera achevé en 2020.

4. OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

Le Musée a trois responsabilités essentielles, en plus d'avoir des services internes. Toutes les trois appuient l'objectif stratégique général qui est dérivé du mandat prescrit par la loi :

Objectif stratégique : *Les Canadiens veulent créer et explorer les récits, les thèmes et l'histoire de l'immigration canadienne alors même que cette histoire continue son déroulement.*

Les activités principales et les résultats énumérés ci-dessous sont à un niveau élevé ; des précisions sur les activités, les cibles précises et les étapes clés sont incluses à l'annexe B ci-jointe. Les activités ci-dessous sont toutes des priorités stratégiques pluriannuelles existantes.

RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 1 : EXPÉRIENCE DU VISITEUR ET CRÉATION DE LIENS

Objectif 1 Recherche et développement de contenu	Principales activités	Résultats prévus
Le contenu du Musée explore le thème de l'immigration canadienne, peu importe le point d'entrée au Canada, ainsi que la contribution de tous les immigrants à la création de la nation canadienne.	Recueille activement des histoires orales engageantes, des récits et des images numériques qui reflètent le mandat du Musée, la mosaïque culturelle canadienne ainsi que sa dualité linguistique.	Collection élargie qui remplit le mandat.
	Cataloguer la Collection du Musée et la rendre disponible à la population canadienne sur place et en ligne.	Cataloguer continuellement les nouvelles acquisitions et les rendre disponibles en ligne.
	Achever et publier un livre sur le Quai 21 (2019-2020)	Histoire du Quai 21 documentée, publiée et publicisée.

Objectif 2 Interprétation et connexions	Principales activités	Résultats prévus
Les expositions et la programmation sont innovatrices et intéressantes, elles encouragent la réflexion et révèlent la diversité de l'expérience des immigrants au Canada.	La Zone des contributions, située dans la Salle sur l'immigration canadienne, est rénovée, répondant à la rétroaction et à l'expérience du public.	Expérience plus enrichissante pour les visiteurs.
	La deuxième exposition itinérante et temporaire du Musée, <i>Refuge Canada</i> , est lancée et réservée dans des endroits partout au Canada.	Rayonnement national et sensibilisation accrus.
	La programmation sur place poursuit en vue d'explorer un vaste éventail de cultures et de thèmes historiques et de mobiliser les partenaires communautaires.	Augmentation de la mobilisation de la communauté et du nombre de visiteurs pour la programmation publique.

Objectif 3 Expérience du visiteur	Principales activités	Résultats prévus
L'expérience du visiteur rend possible la connexion personnelle et émotionnelle, célèbre la diversité et favorise l'inclusion, bâtit la loyauté du public et engendre des visites répétées.	Miser sur les possibilités offertes par le Musée agrandi pour attirer de nouveaux visiteurs, de même que des visiteurs récurrents, dont un nouveau programme pour attirer les groupes chinois de visite en autobus.	Atteinte des objectifs de visites dans toutes les catégories.
	Renforcer l'expérience du visiteur grâce au Centre d'histoire familiale Banque Scotia, par l'expérience d'une programmation ciblée.	Taux de satisfaction des visiteurs de 90 %.

Objectif 4 Accès et sensibilisation	Principales activités	Résultats prévus
Partout au pays, les Canadiens ont un meilleur accès à la Collection du Musée, à son expertise et à ses programmes. Le Musée a acquis un haut niveau de sensibilisation ainsi que le soutien du public grâce à des stratégies de commercialisation et de communication puissantes et efficaces.	Un plan intégré de marketing et de communication sensibilise le public partout au pays, encourage les visites et crée des occasions de génération de revenus.	Augmentation de la sensibilisation et atteinte des objectifs en matière de visites et de revenus autogénérés.
	Des stratégies numériques renforcent la mobilisation en ligne avec le public au niveau local, national et international qui soit planifiée, interactive et expérientielle.	Atteinte des objectifs en matière de visites en ligne et de mobilisation.
	Le marketing et des messages de communication améliorent la compréhension des Canadiens des expériences des immigrants et de leur contribution à la culture, à l'économie et au mode de vie canadiens.	Cohérence du message qui sensibilise et crée de l'empathie avec une vaste portée nationale.

Objectif 5 Rayonnement et collaboration	Principales activités	Résultats prévus
Le Musée est perçu comme un collaborateur positif avec d'autres intervenants clés, y compris d'autres musées, des groupes culturels et d'immigration, des universités et des organisations touristiques.	Continuer à renforcer les partenariats avec le secteur touristique, les partenaires communautaires, le milieu de l'enseignement, les intervenants du milieu des langues officielles et autres principaux intervenants et développer de nouveaux publics partout au Canada.	Atteinte des objectifs en matière de partenariats.
	Continuer à bâtir une relation avec la Nation Mi'kmaq.	Expositions et programmation sont respectueuses.

RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 2 : INSTALLATIONS

Objectif 6 Installations	Principales activités	Résultats prévus
Les installations du Musée, qui contribuent à une expérience du visiteur accueillante et engageante, sont sécuritaires et accessibles pour les visiteurs, pour le personnel et pour les bénévoles. Elles sont de plus entretenues de façon efficace.	Les améliorations des immobilisations optimisent l'utilisation de l'espace, améliorent l'accessibilité, sont gérées prudemment et respectent le caractère historique du site.	Les principaux projets d'immobilisations respectent les échéances et le budget et répondent aux exigences établies.

RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 3 : COLLECTE DE FONDS ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

Objectif 7 Saine gestion des ressources	Principales activités	Résultats prévus
L'organisme et ses ressources sont alignés de sorte que le Musée peut respecter son mandat.	Les objectifs en matière de développement de fonds et du total des revenus autogénérés sont atteints.	Donateurs engagés et loyaux. Stabilité financière.

SERVICES INTERNES

Objectif 8 Services internes	Principales activités	Résultats prévus
La société sera un modèle de pratiques progressives, innovatrices et de gestion saine. Ses employés et ses bénévoles continueront à être habilités et dynamiques, avec un esprit d'entreprise, et ils continueront à respecter la mission et le mandat du Musée.	Un programme intégré de gestion du rendement qui reconnaît les résultats ainsi que les valeurs fondamentales du Musée.	Atteinte des résultats dans tous les domaines.
	Tous les employés permanents participent à des activités d'apprentissage et de développement.	Employés engagés et habilités.
	Les bénévoles et les participants au programme <i>Bienvenue chez vous au Canada</i> jouent un rôle important dans la culture et la diversité du Musée ainsi que le succès de l'organisme.	Environnement de travail diversifié, sain et respectueux.

5. RISQUES

Le Musée applique une approche d'entreprise en matière de gestion des risques. La direction examine chaque trimestre un tableau d'évaluation des risques et le Conseil d'administration le fait deux fois par année. Le Musée surveille et gère son profil de risques et fait le suivi des risques dans les catégories suivantes : finances, santé et sécurité, prestation de services, confiance du public, préoccupations des intervenants. Les risques sont évalués en fonction de leur probabilité et de leur incidence.

Actuellement, trois risques sont évalués comme étant élevés :

1. les dépenses sont supérieures aux revenus à plus long terme (2024-2025 et au-delà) ;
2. l'incapacité d'atteindre les objectifs de collecte de fonds à plus long terme (2024-2025 et au-delà) ; et
3. le manque d'administrateurs possédant une capacité avérée de générer des dons importants affecte négativement la génération de revenus.

Les risques sont d'ordre financier et reflètent l'incertitude à propos de la situation financière du Musée à plus long terme. Bien que la situation du Musée soit bonne pour la période de planification, à plus long terme il existe des risques que les dépenses continuent de s'accroître, tandis que les crédits et le montant que le Musée peut générer ont une limite.

Les récentes nominations ont corrigé la plupart des lacunes clés recensées par le conseil d'administration. Cependant, le besoin de 2 à 4 administrateurs possédant une capacité avérée de générer des dons importants n'a pas été pleinement satisfait. Pour réaliser les objectifs ambitieux en matière de développement de fonds requis pour la viabilité financière, le Musée a besoin de quelques administrateurs qui peuvent jouer un rôle clé dans la sollicitation de dons importants. Le Musée doit recueillir plus de 1 million de dollars par année grâce à des dons importants pour la période de planification. Bien que le personnel puisse aider et faire une bonne partie de la planification, la réussite d'une sollicitation de dons importants exige la participation de la haute direction. En outre, les administrateurs qui font personnellement des dons sont mieux placés et réussissent mieux dans leur sollicitation de dons des autres.

6. SURVOL FINANCIER

Le Musée canadien de l'immigration au Quai 21 a besoin d'un budget de fonctionnement d'environ 11 millions \$ (en excluant l'amortissement) et d'un budget d'immobilisations allant de 100 000 \$ en 2019-2020, augmentant à 754 000 \$ en 2020-2021 et est minime (42 000 \$ ou moins par an) pour les exercices restants du plan.

Le Musée reçoit des crédits annuels de base de l'ordre de 7,805 millions \$ pour la période de planification. Ce montant, combiné avec les revenus autogénérés de l'ordre de 3 millions \$ annuellement, les allocations des produits du fonds de dotation et l'utilisation de l'actif net non affectée sont suffisants pour financer les besoins du Musée pour la période de planification. Voir l'annexe C pour les états financiers et de l'information financière supplémentaire.

GÉNÉRATION DES REVENUS

Avant de devenir une société d'État, le Musée fonctionnait comme société autonome et sans but lucratif. La précédente Fondation du Quai 21 a connu un énorme succès dans ses efforts de collecte de fonds et a créé un fonds de dotation avec des promesses de dons de 7 millions \$. Bien qu'ils ne soient plus dans une fondation, ces fonds de dotation sont détenus par le Musée où le capital est protégé à perpétuité et le Musée les investit conformément à la politique de placement approuvée par le Conseil d'administration.

Un sous-comité des placements, qui comprend des experts indépendants dans le domaine, soutient le Musée dans la surveillance et la gestion de son portefeuille. Afin de gérer les risques, le Musée a recours aux services d'un conseiller en placements et investit dans un portefeuille diversifié qui est géré par des gestionnaires professionnels. Au fil de l'évolution des marchés des placements, le sous-comité des placements recommande des rajustements à la composition de l'actif pour atteindre le risque global acceptable du portefeuille et établit des répartitions cibles permettant des variations dans la ventilation des catégories d'actifs à l'intérieur d'une fourchette donnée. La politique de placement actuelle que le Conseil d'administration a approuvée en juin 2018 affiche des répartitions cibles de 60 % en instruments à taux fixe, de 10 % en capitaux propres internationaux et de 30 % en actifs de substitution. Les risques liés aux instruments financiers sont discutés davantage dans les notes complémentaires des états financiers annuels audités, conformément aux normes comptables.

Des fonds continuent d'être recueillis pour appuyer le fonds de dotation. Le Musée peut seulement utiliser les produits du fonds de dotation pour financer la programmation éducative et publique, le rayonnement national, les expositions itinérantes, l'élaboration d'expositions et d'autres priorités similaires du Musée.

Le développement de fonds continue d'être une priorité pour le Musée tout au long de la période de planification, avec des objectifs de l'ordre de 1,4 million \$. Les revenus de dons, notamment par la collecte de dons importants, sont essentiels pour un succès financier continu.

En plus des revenus tirés des dons, des intérêts et des produits du fonds de dotation, le Musée génère 18 % de son budget des revenus gagnés 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 revenus de location. Les prévisions pour tous ces secteurs sont fondées sur les résultats réels des exercices antérieurs, des

résultats depuis le début de l'exercice en cours et d'un taux de croissance modéré au cours de la période de planification.

Le budget des revenus autogénérés provenant de toutes les sources avait été établi à 2,857 millions \$ en 2018-2019, ou 36,6 % des crédits de base. En 2019-2020, on prévoit qu'il augmentera à 2,936 millions \$, ou 37,6 % des crédits de base et progressera pour atteindre 3,285 millions \$ (42,1 %) à la fin de la période de planification. Ces revenus, lorsque combinés avec les crédits de base annuels de 7,805 millions \$, sont suffisants pour la période de planification.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Le budget de fonctionnement du Musée était de 13,3 millions \$ (en incluant l'amortissement) en 2018-2019 et devrait se situer à 13,0 millions \$ à la clôture de l'exercice. En 2019-2020, le budget s'élève à 13,1 millions \$, croissant à 13,2 millions \$ en 2020-2021 et en 2021-2022 et à 13,7 millions \$ en 2022-2023 et baisse à 12,8 millions \$ en 2023-2024 en raison d'une diminution de l'amortissement des immobilisations pour les biens qui ont atteint la fin de leur vie utile.

Les deux dépenses de fonctionnement les plus importantes sont l'exploitation de l'édifice qui est d'environ 3 millions \$ annuellement et les coûts du personnel s'élevant à 6,2 millions \$ en 2019-2020, croissant à 6,4 millions \$ à la fin de la période de planification en raison des augmentations des salaires, du coût de la vie et du coût des avantages sociaux. Ces deux rubriques combinées dépassent les crédits de base du Musée de 13,8 % en 2019-2020 et de 19,2 % d'ici la fin de la période de planification. Cela signifie que tout le financement pour les dépenses de programmation et de fonctionnement doit provenir des revenus autogénérés.

L'augmentation des dépenses dans le quatrième exercice du plan est liée à l'élaboration de la troisième exposition temporaire et itinérante du Musée. Cette exposition est un outil clé pour la mobilisation et le rayonnement au niveau national comme l'ont établi les deux premières expositions du Musée. Ce dernier a déterminé qu'il pouvait produire une nouvelle exposition tous les cinq ans en fonction de ses ressources (humaines et budgétaires). Comme il est précisé dans l'état des résultats (page 33), le Musée se servira de l'actif non affecté et de l'excédent dans les trois premiers exercices du plan en vue de financer le déficit des deux derniers exercices.

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Le Musée prévoit un budget d'immobilisations de 100 000 \$ en 2019-2020 pour la mise à niveau de la technologie et des expositions. Le Budget de 2016 fournissait 60 millions \$ aux musées nationaux pour des dépenses en immobilisations, dont 930 000 \$ ont été accordés au Musée. Les fonds ont permis au Musée de remplacer l'escalier roulant vieillissant par un escalier, de rénover les salles de toilettes dans l'aire des expositions, et d'effectuer d'autres mises à niveau de la technologie et des expositions en vue d'améliorer l'expérience et l'accessibilité des visiteurs.

Le budget d'immobilisations augmente à 754 000 \$ en 2020-2021 en raison de la rénovation de la Zone des contributions dans l'exposition principale. Le projet constitue une réponse aux expériences et aux commentaires des visiteurs et sera achevé un an plus tard que mentionné dans le plan d'entreprise précédent. Le retard est intentionnel pour laisser suffisamment de temps pour la planification et le processus d'approvisionnement et minimiser l'incidence sur les visites.

Il y a des dépenses en immobilisations minimales dans les trois exercices restants de la période de planification, soit 35 000 \$ en 2021-2022, 27 000 \$ en 2022-2023 et 42 000 \$ en 2023-2024. Ces budgets sont pour des dépenses minimales d'entretien et de mises à niveau.

Il convient de noter que le Musée est un locataire du Port d'Halifax et, à ce titre, n'a pas autant les mêmes responsabilités et besoins en matière d'immobilisations que les autres musées. Cependant, les immobilisations englobent tous les éléments qui, en raison de leur coût ou de leur nature, sont classés comme des dépenses en immobilisations conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public pour les organismes publics sans but lucratif. Cela comprend les améliorations locatives et le matériel d'une valeur supérieure à 5 000 \$ (y compris la technologie de l'information). Ces besoins en immobilisations ne sont pas financés et deviendront une pression à plus long terme.

VIABILITÉ FINANCIÈRE

Le Musée dispose de sommes suffisantes pour la période de planification, mais, à plus long terme, fera face à une pression accrue. Le Musée est confiant de pouvoir fonctionner avec ses ressources actuelles pendant la période de planification grâce à des objectifs ambitieux de développement de fonds, à un nombre accru de visites et à des revenus générés, de même qu'à une gestion serrée de ses dépenses.

Le Musée prévoit un excédent de 2018-2019 à 2021-2022, suivi par un déficit prévu en 2022-2023 et 2023-2024. L'actif net non affecté des trois premiers exercices du plan servira à couvrir les coûts de la nouvelle exposition temporaire et itinérante au cours des deux derniers exercices du plan. Pour la période de planification, les déficits peuvent être couverts par l'actif net non affecté. À plus long terme, les pressions financières deviendront problématiques.

ANNEXE A : STRUCTURE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Le Musée est régi par le cadre de gouvernance et de responsabilité des sociétés d'État créé en vertu de la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cette exigence signifie, entre autres, que le Musée doit préparer et présenter annuellement au gouvernement un plan d'entreprise, un résumé du plan d'entreprise ainsi qu'un rapport annuel.

Ses états financiers sont audités par le Bureau du vérificateur général et, tous les 10 ans, la société est soumise à un examen spécial, qui consiste en une évaluation indépendante et objective des systèmes et pratiques de gestion de la société. Le premier examen spécial du Musée est en cours et sera achevé à la fin de 2019-2020.

Le Musée est également tenu de se conformer à une gamme de dispositions tirées d'autres lois et règlements, notamment la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur les langues officielles* et ses règlements et le *Code canadien du travail*, entre autres.

Le Conseil d'administration du Musée sert d'instance de gouvernance du Musée et est responsable devant le Parlement de l'intendance du Musée par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien. La *Loi sur les musées* prévoit un Conseil d'administration composé de 11 membres nommés par le ministre avec l'approbation du gouverneur en conseil. Voici les administrateurs ainsi que leur date de nomination et la durée de leur mandat :

Administrateur	Résidence	Date de nomination	Date de reconduction	Date de fin de mandat
Robert Vineberg, président	Winnipeg, Manitoba	2017-12-14		2021-12-13
Bruce Manion, vice-président	Fall River, Nouvelle-Écosse	2019-01-31		2023-01-30
Salima Ebrahim	Edmonton, Alberta	2018-06-01		2022-05-31
Katherine Hambly	Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard	2019-01-18		2023-01-17
Daniel Hurley	Gabriola Island Colombie-Britannique	2019-01-18		2023-01-17
Mona Kumar	Mississauga, Ontario	2018-06-01		2022-05-31
Caroline Lavoie	Montréal, Québec	2018-03-01		2022-02-28
Terrie Miller	Toronto, Ontario	2019-01-18		2021-01-17
Donald Obonsawin	Stouffville, Ontario	2019-01-18		2023-01-17
Carrie Ross*	Regina, Saskatchewan	2015-02-26		2019-02-25
Cynthia Price Verreault	Montréal, Québec	2019-01-18		2023-01-17

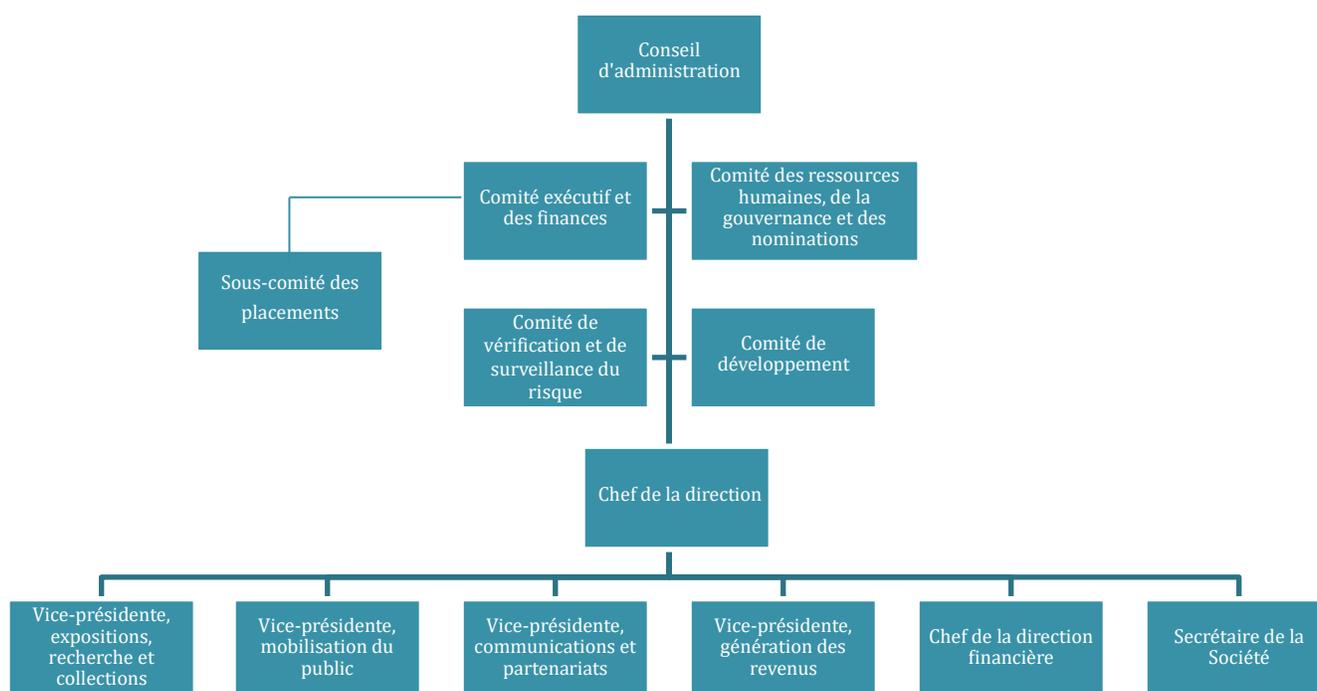
*Remarque : Omar Farouk, de Brampton (Ontario), a été nommé pour remplacer Carrie Ross à compter du 1^{er} juillet 2019.

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 surveillance. 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 raisonnable, 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 ;
- définir les stratégies et communiquer avec les intervenants ;
- planifier la relève au sein du Conseil d'administration et aux postes clés de la direction ; et
- évaluer de façon régulière la pertinence de son mandat.

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



ANNEXE B : RÉSULTATS PRÉVUS

Le mandat du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 (le Musée), comme établi dans la *Loi sur les musées*, 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. »

Le plan d'entreprise quinquennal est conçu pour exécuter le mandat national et contribuer à la réalisation des grands objectifs politiques du gouvernement fédéral.

Recherche et développement de contenu

Le contenu du Musée explore le thème de l'immigration canadienne, peu importe le point d'entrée au Canada, ainsi que la contribution de tous les immigrants à la création de la nation canadienne.

Indicateurs	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
Les documents de la Collection sont disponibles en ligne.	<u>2019-2020</u> 1 720 documents de récits écrits 747 documents d'histoires orales 7 000 documents d'archives numérisés 100 documents de récits écrits, 20 documents d'histoires orales, et 500 documents d'archives numérisés supplémentaires par exercice.	Facteur de référence : Données réelles de 2017-2019 1 667 documents de récits écrits 702 documents d'histoires orales 6 000 documents d'archives numérisés Rapport trimestriel sur les progrès.
Continuer à cataloguer les nouvelles acquisitions.	500 nouvelles acquisitions cataloguées d'ici mars 2020. 500 supplémentaires par exercice, selon le taux d'acquisition.	Facteur de référence : 800 nouvelles acquisitions cataloguées d'ici 2018-2019, 2019-2020 selon le taux d'acquisition. Rapport trimestriel sur les progrès.
Histoire du Quai 21 documentée, publiée et publicisée.	Livre publié en 2019-2020.	Rapport trimestriel sur les progrès.
La Collection inclut des histoires orales, des récits et des images numériques qui reflètent le mandat du Musée, la mosaïque culturelle canadienne ainsi que sa dualité linguistique.	Les lacunes relevées dans le plan de développement de la Collection sont corrigées d'ici la fin de la période de planification.	Rapports qualitatifs sur la mesure dans laquelle la Collection s'élargit, en conformité avec le plan de développement de la Collection.

Interprétation et connexions

Les expositions et la programmation sont innovatrices et intéressantes, elles encouragent la réflexion et révèlent la diversité de l'expérience des immigrants au Canada.

Indicateurs	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
La Zone des contributions, située dans la Salle sur l'immigration canadienne, est rénovée, répondant à la rétroaction et à l'expérience du public.	Design conceptuel achevé d'ici la fin de 2019-2020 Réouverture au public au premier trimestre de 2021-2022.	Surveillance de la gestion de projet et compte rendu
La deuxième exposition itinérante du Musée, <i>Refuge Canada</i> , est réservée partout au Canada.	Début de la tournée de l'exposition au T1 de 2019-2020 et elle est réservée jusqu'en 2022-2023.	Rapport trimestriel sur les progrès.
La troisième exposition itinérante du Musée est planifiée et élaborée pour être lancée en 2024-2025.	Élaboration et design de l'exposition en 2021-2022. Ouverture de l'exposition sur place en mars 2023. Lancée de la tournée en 2024-2025.	Rapport sur la gestion du projet.
L'exposition temporaire <i>Liens de famille et appartenance</i> est présentée sur place.	Ouverture de l'exposition au T1 de 2019-2020, 4 programmes publics offerts.	Rapport trimestriel sur les progrès.
La programmation sur place se poursuivra en vue d'explorer un vaste éventail de cultures et de thèmes et de mobiliser les partenaires communautaires.	2019-2020 et 2020-2021 30 programmes. 12 000 visiteurs de la programmation publique.	Facteur de référence : Données réelles de 2017-2018 : 46 programmes publics et 20 000 participants. (Remarque : C'était l'année de Canada 150.) Rapports trimestriels sur les progrès.

Expérience du visiteur

L'expérience du visiteur rend possible la connexion personnelle et émotionnelle, célèbre la diversité et favorise l'inclusion, bâtit la loyauté du public et engendre des visites répétées.

Indicateurs	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
Les objectifs de visites sont atteints dans toutes les catégories.	<p><u>2019-2020</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Visites payantes : 63 500 - Visiteurs provenant des écoles : 5 500 - Visiteurs au Centre d'histoire familiale Banque Scotia : 31 000 - 120 000 visites du Musée sur place - 440 000 visites en ligne - 325 000 personnes visitant le lieu historique national <p><u>2020-2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Visites payantes : 65 000 - Visiteurs provenant des écoles : 5 500 - Visiteurs au Centre d'histoire familiale Banque Scotia : 31 000 - 120 000 visites du Musée sur place - 463 000 visites en ligne - 325 000 personnes visitant le lieu historique national <p><u>Visites payantes :</u></p> <p>2021-2022 : 65 500 2022-2023 : 67 000 2023-2024 : 67 500</p>	<p>Facteur de référence : Données réelles de 2017-2018 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visites payantes : 57 391 - Visiteurs provenant des écoles : 4 739 - Visiteurs au Centre d'histoire familiale Banque Scotia : 33 932 - 127 843 visites du Musée sur place - 418 272 visites en ligne - 351 929 personnes ont visité le lieu historique national <p>Le nombre de visites est mesuré chaque semaine et publié chaque trimestre.</p>
Visitors are satisfied or very satisfied with their overall experience.	Taux de satisfaction des visiteurs de 90 %.	Facteur de référence : 93 % en 2017-2018 Sondage annuel.

Accès et sensibilisation

Partout au pays, les Canadiens ont un meilleur accès à la Collection du Musée, à son expertise et à ses programmes. Le Musée a acquis un haut niveau de sensibilisation ainsi que le soutien du public grâce à des stratégies de commercialisation et de communication puissantes et efficaces.

Indicateurs	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
Un plan intégré de marketing et de communication accroîtra la sensibilisation du public partout au pays, attirera plus de visites et créera des occasions de génération de revenus.	<p><u>2019-2020 et 2020-2021</u></p> <p>1 800 mentions dans les médias.</p> <p>Les cibles de visites susmentionnées sont atteintes.</p>	Facteur de référence : Les mentions dans les médias sont une nouvelle cible. Cibles de visites susmentionnées. Rapport trimestriel sur les progrès.
Des stratégies numériques renforcent la mobilisation en ligne avec le public au niveau local, national et international qui soit planifiée, interactive et expérientielle.	<p>Augmenter de 20 % par année le nombre d'adeptes Twitter et Instagram (4 800 en 2019-2020, 5 760 en 2021-2022).</p> <p>4 500 interactions et mobilisations sur les médias sociaux en 2019-2020, 4 950 en 2021-2022.</p>	Facteur de référence : Nouvelle cible. Rapport trimestriel sur les progrès.
Des relations entre blogueurs et une campagne de rayonnement par des rédacteurs touristiques donnent une visibilité et augmente la présence en ligne.	Rejoindre 10 blogueurs et 20 rédacteurs touristiques en 2019-2020 et en 2020-2021.	Facteur de référence : 20 blogueurs et 12 rédacteurs touristiques en 2018-2019. Rapport trimestriel sur les progrès.
Le marketing et des messages de communication améliorent la compréhension des expériences des immigrants et de leur contribution à la culture, à l'économie et au mode de vie canadiens.	Couverture médiatique potentielle visée de 200 millions de personnes atteinte en 2019-2020.	<p>Facteur de référence : Atteinte de 500 millions de personnes en 2018-2019.</p> <p>(Remarque : Objectif plus modeste en 2019-2020, car une ou deux mentions dans les médias peuvent fausser rapidement les résultats, si elles sont reprises par un grand nombre de médias avec un auditoire important.)</p> <p>Rapport trimestriel sur les progrès.</p>

Rayonnement et collaboration

Le Musée est perçu comme un collaborateur positif avec d'autres intervenants clés, y compris d'autres musées, des groupes culturels et d'immigration, des universités et des organisations touristiques.

Indicateurs	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
La stratégie en matière de mobilisation communautaire renforce les partenariats avec le secteur touristique, les partenaires communautaires, le milieu de l'enseignement et autres intervenants clés.	Six importantes ententes avec des partenaires* par année.	Facteur de référence : 7 ententes en 2017-2018. Rapports trimestriels sur les progrès.
Continuer à bâtir une relation avec la Nation Mi'kmaq.	Les expositions et la programmation continuent d'être respectueuses.	Rapport trimestriel sur les progrès.

Installations

Les installations du Musée, qui contribuent à une expérience du visiteur accueillante et engageante, sont sécuritaires et accessibles pour les visiteurs, pour le personnel et pour les bénévoles. Elles sont de plus entretenues de façon efficace.

Indicateurs	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
Les projets d'immobilisations optimisent l'utilisation de l'espace, améliorent l'accessibilité, sont gérés prudemment et respectent le caractère historique du site.	La rénovation de la Zone des contributions est achevée et la Zone est rouverte au public en 2020-2021.	Rapport sur la gestion de projet.

Saine gestion des ressources

L'organisme et ses ressources sont alignés de sorte que le Musée peut respecter son mandat.

Indicateurs	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
Les objectifs budgétaires sont atteints.	Les résultats s'alignent sur le budget.	Rapport trimestriel sur les progrès.
Les objectifs de revenus autogénérés sont atteints.	Les objectifs de développement sont atteints : 1 441 500 \$ en 2019-2020 1 441 400 \$ en 2020-2021	Facteur de référence : Développement : Donnée réelle de 2017-2018 : 1 310 000 \$

1 444 400 \$ en 2021-22 et 2023-2024

Le total des revenus autogénérés est atteint :

2 935 557 \$ en 2019-2020

3 060 707 \$ en 2020-2021

3 176 887 \$ en 2021-2022

3 248 327 \$ en 2022-2023

3 285 077 \$ en 2023-2024

Revenus autogénérés :
Donnée réelle de 2017-2018 : 2 890 000 \$
États financiers trimestriels

Services internes

La société sera un modèle de pratiques progressives, innovatrices et de gestion saine. Ses employés et ses bénévoles continueront à être habilités et dynamiques, avec un esprit d'entreprise, et ils continueront à respecter la mission et le mandat du Musée.

Indicateurs	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
Un programme intégré de gestion du rendement reconnaît les résultats ainsi que les valeurs fondamentales du Musée.	Les engagements mentionnés dans le plan d'entreprise sont intégrés dans les plans de rendement de tous les membres du personnel avec les résultats qui sont mesurés dans le cadre du programme annuel de gestion du rendement du personnel.	Rapport trimestriel sur les progrès.
Les occasions d'apprentissage et de développement contribuent à un milieu de travail où les employés sont engagés et habilités.	75 % des employés participent à des activités d'apprentissage et de développement, dont la formation linguistique.	Facteur de référence : Donnée réelle de 2017-2018 : 85 %. Rapport trimestriel sur les progrès.
Les bénévoles et les participants au programme <i>Bienvenue chez vous au Canada</i> jouent un rôle important dans la culture et la diversité du Musée ainsi que le succès de l'organisme.	Plus de 100 des bénévoles consacrent 2 500 heures par année. 10 participants au programme <i>Bienvenue chez vous au Canada</i> chaque année.	Facteur de référence : 2017-2018 : 100 bénévoles ont consacré plus de 2 500 heures. Rapport trimestriel sur les progrès.

ANNEXE C : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Les états financiers dans les pages qui suivent reflètent les crédits que le Musée entend recevoir en 2019-2020 et les estimations pour les quatre autres exercices du plan. Ils sont également fondés sur les estimations de revenus 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.

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2019-2020
 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE PRO FORMA
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2018 AU 31 MARS 2024

(dollars)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
ACTIFS							
Actifs à court terme							
Trésorerie	3 843 000	3 916 200	3 937 200	3 320 700	3 220 200	2 847 200	2 456 200
Créances	208 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Stocks	173 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000
Charges payées d'avance	228 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
	<u>4 452 000</u>	<u>4 371 200</u>	<u>4 392 200</u>	<u>3 775 700</u>	<u>3 675 200</u>	<u>3 302 200</u>	<u>2 911 200</u>
Autres éléments d'actif							
Trésorerie et placements du fonds de dotation	8 553 000	8 689 000	8 714 000	8 964 000	8 964 000	8 964 000	8 964 000
Immobilisations	15 325 000	13 565 600	11 314 600	9 692 200	7 340 600	5 082 900	3 734 800
Collections	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
	<u>23 879 000</u>	<u>22 255 600</u>	<u>20 029 600</u>	<u>18 657 200</u>	<u>16 305 600</u>	<u>14 047 900</u>	<u>12 699 800</u>
ACTIF TOTAL	28 331 000	26 626 800	24 421 800	22 432 900	19 980 800	17 350 100	15 611 000
PASSIF ET ACTIF NET							
Créiteurs et charges à payer	540 000	500 000	500 000	500 000	300 000	300 000	300 000
Produits reportés	206 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Apports reportés afférents aux immobilisations	15 424 000	13 565 600	11 314 600	9 692 200	7 340 600	5 082 900	3 734 800
	<u>16 170 000</u>	<u>14 265 600</u>	<u>12 014 600</u>	<u>10 392 200</u>	<u>7 840 600</u>	<u>5 582 900</u>	<u>4 234 800</u>
Actif net							
Non affecté	3 595 000	3 659 200	3 680 200	3 063 700	3 163 200	2 790 200	2 399 200
Grevé d'une affectation interne	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000
Dotation	8 214 000	8 350 000	8 375 000	8 625 000	8 625 000	8 625 000	8 625 000
	<u>12 161 000</u>	<u>12 361 200</u>	<u>12 407 200</u>	<u>12 040 700</u>	<u>12 140 200</u>	<u>11 767 200</u>	<u>11 376 200</u>
PASSIF ET ACTIF NETS	28 331 000	26 626 800	24 421 800	22 432 900	19 980 800	17 350 100	15 611 000

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2019-2020
ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2018 AU 31 MARS 2024

(dollars)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL							
Crédits de base	7 842 724	7 805 183	7 805 183	7 805 183	7 805 183	7 805 183	7 805 183
Budget 2016	120 000	420 000	100 000	90 000	-	-	-
Crédits parlementaires	7 962 724	8 225 183	7 905 183	7 895 183	7 805 183	7 805 183	7 805 183
Montant pour l'achat d'immobilisations	(120 000)	(420 000)	(100 000)	(90 000)	-	-	-
Amortissement des apports reportés	2 308 700	2 249 400	2 351 000	2 376 400	2 386 600	2 284 700	1 390 100
	10 151 424	10 054 583	10 156 183	10 181 583	10 191 783	10 089 883	9 195 283
AUTRES REVENUS (NETS)							
Vente de billets pour les expositions	564 000	703 400	617 560	636 000	704 000	720 000	725 000
Programmation	84 000	89 100	83 780	85 600	85 600	85 600	85 600
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	112 300	106 100	112 000	113 700	115 400	117 100	118 800
Boutique	153 500	151 300	161 470	166 340	171 330	176 460	181 730
Location de salles	461 400	496 000	428 240	449 660	472 150	495 760	520 540
Dons	1 308 000	1 295 500	1 441 500	1 444 400	1 444 400	1 444 400	1 444 400
Dotation	178 800	141 600	75 000	150 000	175 000	200 000	200 000
Intérêts et produits divers	49 776	71 217	16 007	15 007	9 007	9 007	9 007
	2 911 776	3 054 217	2 935 557	3 060 707	3 176 887	3 248 327	3 285 077
DÉPENSES							
Expérience du visiteur et liens	4 410 300	4 773 600	4 551 340	4 594 960	4 517 460	4 972 080	4 941 070
Installations	4 847 300	4 871 300	5 037 080	5 157 780	5 236 510	5 166 340	4 304 470
Activités commerciales et de collecte de fonds	936 500	1 067 700	1 029 940	1 041 940	1 042 410	1 058 730	1 073 410
Services internes	2 101 600	2 262 000	2 452 380	2 400 110	2 437 790	2 487 060	2 510 410
	12 295 700	12 974 600	13 070 740	13 194 790	13 234 170	13 684 210	12 829 360
	-	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT NET DE FONCTIONNEMENT	767 500	134 200	21 000	47 500	134 500	(346 000)	(349 000)

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2019-2020
 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE PRO FORMA
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2018 AU 31 MARS 2024

(dollars)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT							
Crédits reçus	7 842 724	7 805 183	7 805 183	7 805 183	7 805 183	7 805 183	7 805 183
Autres rentrées de fonds	3 204 976	3 056 217	2 860 557	2 910 707	3 001 887	3 048 327	3 085 077
Sortie de fonds (employés-fournisseurs)	(10 637 700)	(10 718 200)	(10 719 740)	(10 818 390)	(11 047 570)	(11 399 510)	(11 439 260)
Répartition de la dotation	-	-	75 000	150 000	175 000	200 000	200 000
	410 000	143 200	21 000	47 500	(65 500)	(346 000)	(349 000)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS							
Acquisition d'immobilisations	(94 000)	(490 000)	(100 000)	(754 000)	(35 000)	(27 000)	(42 000)
	(94 000)	(490 000)	(100 000)	(754 000)	(35 000)	(27 000)	(42 000)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Augmentation de la trésorerie et placements de la dotation	(223 000)	(136 000)	(25 000)	(250 000)	-	-	-
	(223 000)	(136 000)	(25 000)	(250 000)	-	-	-
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Crédits reçus pour l'acquisition d'immobilisations	120 000	420 000	100 000	90 000	-	-	-
Apports affectés	45 000	136 000	25 000	250 000	-	-	-
	165 000	556 000	125 000	340 000	-	-	-
RÉDUCTION DE LA TRÉSORERIE	258 000	73 200	21 000	(616 500)	(100 500)	(373 000)	(391 000)
TRÉSORERIE EN DÉBUT D'EXERCICE	3 585 000	3 843 000	3 916 200	3 937 200	3 320 700	3 220 200	2 847 200
TRÉSORERIE EN FIN D'EXERCICE	3 843 000	3 916 200	3 937 200	3 320 700	3 220 200	2 847 200	2 456 200

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2019-2020
ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE L'ACTIF NET PRO FORMA
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2018 AU 31 MARS 2024

(dollars)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
ACTIF NET AU DÉBUT DE L'EXERCICE	11 383 000	12 161 000	12 361 200	12 407 200	12 040 700	12 140 200	11 767 200
Résultat d'exploitation net	767 500	134 200	21 000	47 500	134 500	(346 000)	(349 000)
Gains (pertes) de réévaluation	(34 500)	-	-	-	-	-	-
Dotations reçues	45 000	136 000	25 000	250 000	-	-	-
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	-	(70 000)	-	(664 000)	(35 000)	(27 000)	(42 000)
ACTIF NET À LA FIN DE L'EXERCICE	12 161 000	12 361 200	12 407 200	12 040 700	12 140 200	11 767 200	11 376 200

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2019-2020
SOMMAIRE DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2018 AU 31 MARS 2024

(dollars)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
FINANCEMENT							
Fonctionnement	9 987 000	10 725 200	10 719 740	10 818 390	10 847 570	11 399 510	11 439 260
Immobilisations	120 000	490 000	100 000	754 000	35 000	27 000	42 000
	10 107 000	11 215 200	10 819 740	11 572 390	10 882 570	11 426 510	11 481 260
MOINS							
Autres revenus (nets)	(2 911 776)	(3 054 217)	(2 935 557)	(3 060 707)	(3 176 887)	(3 248 327)	(3 285 077)
	(2 911 776)	(3 054 217)	(2 935 557)	(3 060 707)	(3 176 887)	(3 248 327)	(3 285 077)
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	-	(70 000)	-	(664 000)	(35 000)	(27 000)	(42 000)
Budget 2016 - apport afférent aux immobilisations	(120 000)	(420 000)	(100 000)	(90 000)	-	-	-
Résultat net de fonctionnement	767 500	134 200	21 000	47 500	134 500	(346 000)	(349 000)
	647 500	(355 800)	(79 000)	(706 500)	99 500	(373 000)	(391 000)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL REQUIS	7 842 724	7 805 183					

SURVOL FINANCIER

Le tableau qui suit illustre les prévisions du Musée pour la période de cinq ans qui s'étend de l'exercice 2019-2020 à celui de 2023-2024. Le Musée a besoin d'un budget de fonctionnement de 10,720 millions \$ (n'incluant pas l'amortissement) et d'un budget d'immobilisations de 100 000 \$ pour 2019-2020. Le budget de fonctionnement est cohérent avec 2018-2019 et reste à un niveau similaire jusqu'en 2022-2023 et 2023-2024 où les augmentations sont liées aux coûts de la prochaine exposition temporaire et itinérante, soit une dépense engagée tous les cinq ans comme il est mentionné dans le survol financier à la section 6. Le budget d'immobilisations est petit en 2019-2020 (100 000 \$), mais s'accroît en 2020-2021 pour refléter la rénovation de la Zone des contributions dans l'exposition principale.

Le Musée reçoit des crédits de base annuels de l'ordre de 7,805 millions \$ pour la période de planification. En 2017-2018, le crédit de base a augmenté de sa somme initiale de 7,7 millions \$ par une allocation pour rémunération. En outre, le Musée a reçu 930 000 \$ de financement par l'entremise du Budget de 2016 pour des dépenses d'immobilisations pour la période allant de 2016-2017 à 2020-2021. Ce montant, combiné aux revenus autogénérés, aux allocations du fonds de dotation et à l'utilisation de l'actif non affecté suffisent à financer les besoins du Musée pour la période de planification.

Tableau 1 : Financement requis

(dollars)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
FINANCEMENT							
Fonctionnement	9 987 000	10 725 200	10 719 740	10 818 390	10 847 570	11 399 510	11 439 260
Immobilisations	120 000	490 000	100 000	754 000	35 000	27 000	42 000
	10 107 000	11 215 200	10 819 740	11 572 390	10 882 570	11 426 510	11 481 260
MOINS							
Autres revenus (nets)	(2 911 776)	(3 054 217)	(2 935 557)	(3 060 707)	(3 176 887)	(3 248 327)	(3 285 077)
	(2 911 776)	(3 054 217)	(2 935 557)	(3 060 707)	(3 176 887)	(3 248 327)	(3 285 077)
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	-	(70 000)	-	(664 000)	(35 000)	(27 000)	(42 000)
Budget 2016 - apport afférent aux immobilisations	(120 000)	(420 000)	(100 000)	(90 000)	-	-	-
Résultat net de fonctionnement	767 500	134 200	21 000	47 500	134 500	(346 000)	(349 000)
	647 500	(355 800)	(79 000)	(706 500)	99 500	(373 000)	(391 000)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL REQUIS	7 842 724	7 805 183					

HYPOTHÈSES ET PROJECTIONS DE PLANIFICATION FINANCIÈRE

CRÉDITS PARLEMENTAIRES

Le Musée reçoit 7,805 millions \$ en crédits de base par année, ainsi que 930 000 \$ de financement supplémentaire par l'entremise du Budget de 2016 pour les dépenses d'immobilisations pour la période allant de 2016-2017 à 2020-2021, comme l'indique la section 6.

REVENUS AUTOGÉNÉRÉS

Le Musée génère 18 % de son budget à partir de revenus gagnés, dont la vente de billets, la programmation, les ventes au Centre d'histoire familiale Banque Scotia, les ventes de la boutique et les revenus de location.

Tableau 2 : Revenus autogénérés (nets)

(dollars)	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Vente de billets pour les expositions	408 000	515 100	564 000	610 110	703 400	617 560	636 000	704 000	720 000	725 000
Programmation	63 600	92 100	84 000	92 740	89 100	83 780	85 600	85 600	85 600	85 600
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	101 200	116 000	112 300	110 000	106 100	112 000	113 700	115 400	117 100	118 800
Boutique	136 200	161 400	153 500	161 460	151 300	161 470	166 340	171 330	176 460	181 730
Location de salles	302 800	426 600	461 400	374 910	496 000	428 240	449 660	472 150	495 760	520 540
Revenus gagnés (nets)	1 011 800	1 311 200	1 375 200	1 349 220	1 545 900	1 403 050	1 451 300	1 548 480	1 594 920	1 631 670
Dons	607 500	937 700	1 308 000	1 441 500	1 295 500	1 441 500	1 444 400	1 444 400	1 444 400	1 444 400
Dotation	160 100	170 500	178 800	50 000	141 600	75 000	150 000	175 000	200 000	200 000
Intérêts et produits divers	34 800	28 200	49 776	16 003	71 217	16 007	15 007	9 007	9 007	9 007
Revenues obtenus (nets)	802 400	1 136 400	1 536 576	1 507 503	1 508 317	1 532 507	1 609 407	1 628 407	1 653 407	1 653 407
Revenus autogénérés (nets)	1 814 200	2 447 600	2 911 776	2 856 723	3 054 217	2 935 557	3 060 707	3 176 887	3 248 327	3 285 077

Tableau 3 : Fréquentation

Fréquentation	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Fréquentation	49 600	59 600	57 400	63 500	72 300	63 500	65 000	65 500	67 000	67 500

Les revenus tirés de la vente de billets pour 2019-2020 sont fondés sur une cible de 63 500 visiteurs payants, à un prix d'entrée moyen de 9,73 \$, incluant les revenus de groupes et de groupes scolaires. Les visites ont augmenté en 2016-2017 à la suite de l'agrandissement du Musée et ont dépassé les niveaux antérieurs en 2018-2019 en raison du marketing ciblé. L'objectif des visites payantes pour 2019-2020 est de 63 500, soit le même que pour 2018-2019.

L'autre domaine clé de revenus gagnés est constitué des revenus de location qui ont connu une croissance constante depuis l'ouverture des nouveaux espaces de location en 2016-2017. Le budget pour 2019-2020 est légèrement inférieur aux résultats de 2017-2018 et aux prévisions pour 2018-2019 et est fondé sur les réservations actuelles faites pour 2019-2020, conjuguées aux niveaux moyens historiques de réservations. Il est prévu qu'il s'accroîtra constamment au cours du reste de la période de planification.

Les sources de revenus obtenus sont les dons, les intérêts et les produits du fonds de dotation. Les revenus provenant des dons, principalement par la cueillette de dons majeurs, constituent une priorité pour le Musée. Les nouveaux espaces du Musée et la programmation connexe présentent des possibilités uniques pour les dons majeurs.

En 2018-2019, le budget des dons était de 1,442 million \$ et on prévoit qu'il se situera juste un peu sous ce niveau en raison du calendrier des dons majeurs. Bien que les dons majeurs soient notre principale priorité, les activités de développement de fonds comprennent aussi les événements spéciaux de collecte de fonds, les dons annuels, la vente de briques et de plaques commémoratives, ainsi que le Club du Quai 21, un programme destiné aux donateurs de niveau intermédiaire.

Le développement de fonds continuera à être une priorité clé tout au long de la période de planification, avec des cibles cohérentes de l'ordre de 1,44 million \$. Ces cibles sont définies à partir des projets de développement de fonds actuels et prospectifs, de la valeur estimative des espaces et des programmes d'appellation, des revenus démontrés provenant des événements spéciaux, et des prévisions des dons planifiés, de la vente de briques et des cibles de recrutement du Club du Quai 21.

Les produits du fonds de dotation représentent les produits nets du fonds qui peuvent être utilisés en vue de la programmation du Musée. Le Musée entend puiser des produits du fonds de dotation en 2019-2020 et continuera à le faire pendant la période de planification. Conformément à la Politique de dépense du fonds de dotation, seuls les produits seront dépensés et le capital sera maintenu.

Les revenus d'intérêt représentent les intérêts gagnés sur tous les soldes de trésorerie. L'augmentation prévue en 2018-2019 est attribuable aux taux d'intérêt plus élevés et à un solde de trésorerie supérieur à celui prévu en raison de revenus plus élevés et aux économies réalisées en vue de financer la préparation de la prochaine importante exposition temporaire et itinérante qui est prévue à la fin de la période de planification. Les revenus d'intérêts sont minimes pour le reste de la période de planification parce que les fonds des projets d'immobilisations ont été déboursés, et une certaine partie de l'actif net non affecté a été utilisée.

Le budget des revenus autogénérés, toutes sources confondues, s'élevait à 2,857 millions \$ en 2018-2019, soit 36,6 % des crédits de base. En 2019-2020, on prévoit qu'il atteindra 2,936 millions \$, soit 37,6 % des crédits de base et augmentera à 3,285 millions \$ (42,1 %) au terme de la période de planification. Bien que significatifs, ces montants de revenus, une fois combinés aux crédits de base de 7,805 millions \$ pourraient être insuffisants pour couvrir les dépenses de fonctionnement au-delà de la période de planification.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Le Musée a trois responsabilités essentielles, en plus d'avoir des services internes.

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 du Canada.

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 : Activités commerciales et de collecte de fonds

Les activités commerciales et de collecte de fonds du Musée assurent un soutien financier essentiel.

Tableau 4 : Dépenses par responsabilité essentielle

(dollars)	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Expérience du visiteur et création de liens	4 409 800	3 956 700	4 410 300	5 094 040	4 773 600	4 551 340	4 594 960	4 517 460	4 972 080	4 941 070
Installations	5 280 800	4 908 800	4 847 300	4 903 910	4 871 300	5 037 080	5 157 780	5 236 510	5 166 340	4 304 470
Activités commerciales et de collecte de fonds	867 900	879 500	936 500	968 070	1 067 700	1 029 940	1 041 940	1 042 410	1 058 730	1 073 410
Services internes	2 037 100	1 997 000	2 101 600	2 312 850	2 262 000	2 452 380	2 400 110	2 437 790	2 487 060	2 510 410
	12 595 600	11 742 000	12 295 700	13 278 870	12 974 600	13 070 740	13 194 790	13 234 170	13 684 210	12 829 360

La première responsabilité essentielle, soit l'**expérience du visiteur et création de liens**, vise à donner au public du Musée accès à un contenu et à des programmes muséaux riches qui reflètent la diversité des expériences et des contributions des immigrants tout au long de l'histoire du Canada.

Elle est aussi conçue 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. Le Musée effectue des recherches et présente des études fascinantes sur l'immigration au Canada par une grande variété de moyens stratifiés, dont des expositions principales et temporaires, des programmes de rayonnement sur place et ailleurs, des expositions itinérantes, des publications, des expositions virtuelles ainsi que d'autres outils numériques.

L'annexe B du présent plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de cette responsabilité. Le budget de cette responsabilité essentielle en 2018-2019 était de 5,094 millions \$ et devrait se situer à 4,774 millions \$ à la fin du deuxième trimestre en raison des retards dans l'élaboration de l'exposition itinérante et du report de la rénovation de la Zone des contributions dans l'exposition principale. Le budget de 2019-2020 s'élève à 4,551 millions \$ et se maintient à un niveau similaire pour deux exercices, augmentant à 4,972 millions \$ en 2022-2023 et à 4,941 millions \$ en 2023-2024 pour l'élaboration de l'exposition temporaire à être présentée au Musée et élaborée comme une exposition itinérante l'exercice suivant.

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 de l'espace en vue de la programmation publique, et sont gérées de façon prudente et respectueuse du caractère patrimonial des lieux. Les installations comprennent les améliorations locatives et l'exploitation du bâtiment, y compris la sécurité.

L'annexe B du présent plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de cette responsabilité. Le budget de cette responsabilité essentielle en 2018-2019 était de 4,094 millions \$ et devrait atteindre 4,871 millions \$ à la fin du deuxième trimestre. Le budget de 2019-2020 est de 5,037 millions \$, la hausse étant notamment attribuable à l'augmentation de l'amortissement des immobilisations. Le budget est cohérent dans la plage de 5 millions \$ pour les quatre premiers exercices de la période de planification et baisse à 4,3 millions \$ dans le cinquième exercice en raison des dépenses d'amortissement moins élevées, puisque certaines immobilisations auront atteint la fin de leur vie utile.

La troisième responsabilité essentielle, soit les **activités commerciales et de collecte de fonds**, comprend toutes les activités de développement de fonds, de même que les domaines de génération de revenus, dont la boutique et la location des installations, lesquels étaient précédemment inclus sous la rubrique des services internes. Il faut noter que les dépenses liées aux autres activités de génération des revenus, comme la vente de billets, continuent d'être incluses sous « expérience du visiteur et création de liens ».

L'annexe B du présent plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de cette responsabilité. Le budget pour cette responsabilité essentielle en 2018-2019 était de 0,968 million \$ et devrait être s'élever à 1,068 million \$ à la fin du deuxième trimestre en raison de l'accélération du remplacement prévu des tables et chaises de location. Le budget de 2019-2020 se chiffre à 1,030 million \$ et est stable à un niveau de 1 million pendant la période de planification.

Finalement, les **services internes** comprennent les activités et ressources gérées de façon à appuyer les besoins des programmes et des autres obligations 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 surveillance, à certains frais de personnel (y compris la formation et le développement professionnel), à la gestion financière, à la technologie de l'information, aux achats, aux déplacements et aux autres services administratifs.

L'annexe B du présent plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de cette responsabilité. Le budget des services internes en 2018-2019 était de 2,313 millions \$ et devrait se chiffrer à 2,262 millions \$ à la fin du deuxième trimestre. Le budget des services internes de 2019-2020 est de l'ordre de 2,452 millions \$ et devrait rester dans les environs de 2,4 à 2,5 millions \$ pour le reste de la période de planification.

Tableau 5 : Services internes

(dollars)	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Accueil	19 500	14 000	10 300	13 000	11 200	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
Inauguration du Musée	54 800	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fournitures de bureau et administration	158 400	184 600	216 800	212 190	215 300	213 340	220 900	233 300	247 580	258 680
Fournitures et services de fonctionnement	25 800	17 700	14 200	56 520	75 600	90 290	90 870	92 110	92 260	92 280
Personnel	1 574 000	1 511 500	1 605 500	1 665 890	1 645 200	1 771 860	1 699 530	1 730 400	1 755 300	1 774 130
Services professionnels et spéciaux	51 600	62 100	36 700	105 000	36 800	105 000	105 000	105 000	95 000	95 000
Réparation et entretien - TI	52 700	65 500	77 900	74 250	93 700	76 050	78 250	80 250	82 250	84 250
Frais de déplacement	65 500	102 400	103 800	148 500	145 000	152 640	161 460	151 730	168 670	159 070
Services publics (téléphone)	34 800	39 200	36 400	37 500	39 200	30 200	31 100	32 000	33 000	34 000
	2 037 100	1 997 000	2 101 600	2 312 850	2 262 000	2 452 380	2 400 110	2 437 790	2 487 060	2 510 410

EXPLOITATION DE L'ÉDIFICE

Table 6 : Exploitation de l'édifice

(dollars)	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Loyer	1 612 000	1 621 000	1 621 300	1 640 000	1 621 300	1 640 000	1 690 300	1 728 200	1 733 300	1 738 500
Réparations, entretien et exploitation de l'édifice	537 100	381 400	383 200	439 060	444 100	458 930	547 930	506 860	571 510	532 850
Services publics	341 800	316 000	316 900	380 500	390 700	363 200	374 100	385 300	396 900	408 800
Paiements en remplacement d'impôts (PERI)	179 400	189 500	159 200	220 000	174 700	200 000	220 000	220 000	220 000	220 000
Frais d'exploitation de l'édifice	2 670 300	2 507 900	2 480 600	2 679 560	2 630 800	2 662 130	2 832 330	2 840 360	2 921 710	2 900 150
Amortissement des immobilisations	2 610 900	2 370 200	2 308 700	2 243 800	2 249 400	2 351 000	2 376 400	2 386 600	2 284 700	1 390 100
Frais d'exploitation de l'édifice incluant l'amortissement	5 281 200	4 878 100	4 789 300	4 923 360	4 880 200	5 013 130	5 208 730	5 226 960	5 206 410	4 290 250

Les dépenses d'exploitation de l'édifice sont d'environ 5 millions \$ annuellement pour le Musée. Le domaine de dépense le plus important, en excluant l'amortissement, est le loyer, dont le budget s'élève à 1,64 million \$ en 2019-2020. Le loyer augmente en 2020-2021 et par la suite en raison des augmentations contractuelles. Il convient de signaler que le Musée loue ses installations du Port de Halifax et qu'il n'engage pas directement des frais pour les routes, les terrains, l'entretien des propriétés, etc. Cependant, le Musée verse des frais pour les aires communes inclus dans son loyer. Le loyer et les autres coûts non discrétionnaires pour les installations devraient totaliser 2,662 millions \$ en 2019-2020, croissant à 2,900 millions \$ d'ici la fin de la période de planification. Ces frais imposent une pression financière importante et croissante sur le Musée, car ils représentent 20,4 % des dépenses prévues totales du Musée en 2019-2020 et 34,1 % des crédits. D'ici 2023-2024, ces proportions passeront à 22,6 % des dépenses prévues totales et à 37,2 % des crédits.

Les PERI ne représentent pas encore une pression financière importante pour le Musée, comme c'est le cas pour d'autres musées nationaux. 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.

Les PERI constituent une dépense fixe non discrétionnaire versée aux municipalités en compensation des pertes d'impôt foncier subies sur les propriétés de l'État, qui ne sont pas imposables. 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 organismes individuels. 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 de leurs crédits pour refléter les augmentations de PERI. Il était prévu que cela représenterait éventuellement un obstacle pour les petits organismes culturels, comme les musées. Les discussions continuent avec les organismes centraux, Services publics et Approvisionnement Canada et d'autres ministères touchés pour trouver une solution appropriée à cette question.

PERSONNEL

Les frais liés au personnel constituent l'autre rubrique financière importante pour le Musée avec un budget de 6,259 millions \$ en 2019-2020, pour ensuite croître légèrement chaque exercice afin de couvrir les augmentations d'échelle salariale, les coûts accrus des avantages sociaux et l'augmentation du coût de la vie. Comme il est indiqué à la section 3, le nombre d'employés permanents est cohérent à 55.

Tableau 7 : Personnel

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Frais liés au personnel (dollars)	5 448 500	5 278 900	5 629 200	5 893 870	5 966 700	6 259 350	6 170 180	6 271 800	6 357 820	6 436 280
Expérience du visiteur et création de liens	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Installations	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Activités commerciales et de collecte de fonds	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Services internes	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Total des ETP	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

Tableau 8 : Frais liés au personnel

(dollars)	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Employés permanents	4 027 300	3 909 100	4 170 300	4 193 000	4 322 800	4 475 000	4 390 000	4 469 000	4 526 000	4 583 000
Employés à temps partiel	436 200	420 200	436 800	536 330	789 100	574 930	603 120	608 760	625 520	634 720
Régime d'avantages sociaux	839 000	786 700	848 900	916 340	645 000	976 220	943 860	960 840	973 100	985 360
Salaires totaux	5 302 500	5 116 000	5 456 000	5 645 670	5 756 900	6 026 150	5 936 980	6 038 600	6 124 620	6 203 080
Rémunération du Conseil d'administration	77 500	76 500	77 200	82 200	87 400	82 200	82 200	82 200	82 200	82 200
Formation et perfectionnement professionnel	60 500	82 600	92 700	158 000	117 100	143 000	143 000	143 000	143 000	143 000
Autres frais RH	8 000	3 800	3 300	8 000	5 300	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Autres frais liés au personnel	146 000	162 900	173 200	248 200	209 800	233 200				
Frais liés au personnel	5 448 500	5 278 900	5 629 200	5 893 870	5 966 700	6 259 350	6 170 180	6 271 800	6 357 820	6 436 280

VOYAGES, ACCUEIL ET CONFÉRENCES

Tableau 9 : Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences

(dollars)	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Voyages	134 600	165 400	152 200	213 650	202 100	198 690	206 510	196 380	212 920	203 320
Frais d'accueil	43 100	50 100	59 900	42 350	43 300	40 870	42 650	42 650	42 750	43 000
Conférences	-	31 300	40 000	32 900	36 200	60 100	59 280	59 470	60 170	60 380
	177 700	246 800	252 100	288 900	281 600	299 660	308 440	298 500	315 840	306 700

En 2016-2017, le Musée a mis en œuvre la *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements*. Au cours de cet exercice, le Musée a aussi fait des changements à la façon dont étaient présentées certaines dépenses, afin de les rendre plus transparentes. Certaines dépenses de voyage et d'accueil auparavant attribuées à l'activité de programme qu'elles appuyaient sont maintenant regroupées et le montant total est présenté. Le résumé des dépenses de voyages, d'accueil

et de conférences est présenté dans le présent format au tableau 9 selon les exigences de la directive. Les montants peuvent être inclus dans d'autres tableaux.

Les frais de voyage sont principalement attribuables aux déplacements pour activités de financement, aux expositions itinérantes, au programme d'histoires orales et aux réunions semestrielles du Conseil d'administration. La diminution du budget de 2019-2020 par rapport au budget de 2018-2019 reflète le fait que l'assemblée publique annuelle aura lieu à Halifax. Le budget est légèrement plus élevé en 2020-2021 et 2022-2023 pour refléter les frais de déplacement pour la formation et l'orientation des nouveaux membres du Conseil d'administration, ainsi que les frais pour tenir l'assemblée publique annuelle hors site.

Les frais d'accueil sont stables pendant la période de planification aux environs de 40 000 \$. Les frais de conférences devraient augmenter en 2019-2020 et au-delà en raison du développement professionnel et des conférences qui sont pour le développement des affaires où le Musée fait de la promotion ou une présentation.

EXPOSITIONS ET PROGRAMMATION

Tableau 10 : Expositions et programmation

(dollars)	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Expositions et programmation	353 300	292 000	517 000	1 001 810	300 500	197 600	265 350	199 650	531 800	177 800
Fournitures et services de fonctionnement	206 500	229 800	227 100	240 140	257 200	226 550	222 770	220 400	237 800	234 970
	559 800	521 800	744 100	1 241 950	557 700	424 150	488 120	420 050	769 600	412 770

Le budget d'expositions et de programmation comprend toute la programmation présentée par l'expérience du visiteur, la programmation publique, le programme d'histoires orales, tous les coûts reliés à l'exposition principale, aux expositions temporaires et itinérantes, ainsi que les coûts relatifs à la Collection. En 2018-2019, le budget était de 1 million \$, mais il devrait s'élever à 300 500 \$ à la fin du deuxième trimestre compte tenu de l'ouverture avancée de l'exposition temporaire à la fin de 2017-2018, des retards dans l'élaboration de l'exposition itinérante et du report de la rénovation de la Zone des contributions dans l'exposition principale. Le budget est nettement inférieur de 2019-2020 à 2021-2022 avec une augmentation en 2022-2023 lorsque la prochaine exposition temporaire et itinérante sera élaborée.

Le budget de fournitures et de services de fonctionnement reflète le coût des activités de programmation dont les budgets se situent dans la plage de 220 000 \$ à 230 000 \$ par exercice en 2019-2020 et au-delà. Ces coûts comprennent 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 11 : Budget d'immobilisations

(dollars)	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Améliorations locatives	2 488 000	107 500	-	350 000	350 000	50 000	-	-	-	-
Exposition principale	125 000	-	-	70 000	-	-	729 000	-	-	-
Matériel	27 000	60 900	33 700	30 000	140 000	50 000	25 000	35 000	27 000	42 000
	2 640 000	168 400	33 700	450 000	490 000	100 000	754 000	35 000	27 000	42 000

Le budget d'immobilisations de 2019-2020 à 2023-2024 couvre les besoins minimes permanents en matière d'immobilisations et la rénovation de la Zone des contributions dans l'exposition principale. Signalons que le Musée est locataire du Port de Halifax et que, pour cette raison, il n'a pas les mêmes responsabilités et besoins en matière d'immobilisations que les autres musées.

De 2019-2020 à 2023-2024, le Musée prévoit un budget total d'immobilisations de 958 000 \$ pour les remplacements et les mises à jour nécessaires. En 2020-2021, les mises à niveau des immobilisations pour la Zone des contributions dans l'exposition principale seront achevées, soit un an plus tard que mentionné dans le plan d'entreprise précédent. Le retard est intentionnel pour laisser suffisamment de temps pour la planification et le processus d'approvisionnement et minimiser l'incidence sur les visites.

Les dépenses d'immobilisation seront minimes en 2021-2022 et au-delà. Les pressions en matière d'immobilisations deviendront problématiques à plus long terme, car il n'y a pas de fonds pour des projets d'immobilisations au-delà de l'entretien minime d'une infrastructure vieillissante.

Tableau 12 : Affectation du Budget de 2016 aux immobilisations

(dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Budget de 2016 - crédits d'immobilisations	200,000	120,000	420,000	100,000	90,000	-	-	-

Le Budget de 2016 prévoyait 60 millions \$ de financement à l'intention des musées nationaux en vue de dépenses d'immobilisations, dont 930 000 \$ ont été accordés au Musée pour la période de 2016-2017 à 2020-2021. Les dépenses d'immobilisations prévues au budget sont le projet de remplacement de l'escalier roulant (terminé), les rénovations des salles de toilettes (2018-2019), les mises à jour en matière de technologie et d'expositions qui, en raison de leur coût ou de leur nature, sont classés comme des dépenses d'immobilisations conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public s'appliquant aux organismes sans but lucratif du secteur public.

Musée canadien de l'immigration du Quai 21

1055 chemin Marginal

Halifax, Nouvelle-Écosse B3H 4P7

T: 902-425-7770 | Fax: 902-423-4045

Ligne sans frais : 1-855-526-4721

www.quai21.ca | info@quai21.ca

Une version de ce résumé est disponible sur le site quai21.ca.



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

Canada 

