

Canadian Museum of  
Immigration at Pier 21



Musée canadien de  
l'immigration du Quai 21



## Résumé

**Plan d'entreprise de 2021-2022 à 2025-2026  
Budgets de fonctionnement et  
d'immobilisations de 2021-2022**

Canada

**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](http://www.quai21.ca) | [info@quai21.ca](mailto:info@quai21.ca)

## TABLE DES MATIÈRES

---

1. Sommaire exécutif.....	3
2. Aperçu .....	6
3. Priorités stratégiques clés .....	8
4. Environnement d'exploitation.....	9
4. Objectifs, activités et résultats .....	13
5. Risques.....	17
6. Survol financier .....	18
Annexe A : Structure de gouvernance d'entreprise.....	22
Annexe B : Résultats prévus .....	24
Annexe C : États financiers et budgets.....	32
Annexe D : Impact de la pandémie de COVID-19.....	45
Annexe E : lettre ministérielle .....	51

# 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 et les valeurs fondamentales 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 Conseil d'administration a approuvé le plan le 14 janvier 2021. Le processus de planification pour la prochaine période quinquennale aura lieu en 2021-2022.

## DÉCLARATION SUR LES EFFETS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

---

**Ce plan d'entreprise a été rédigé pendant la pandémie de COVID-19, qui a durement touché les opérations du Musée en 2020-2021. Ces effets se poursuivent en 2021-2022 et probablement au-delà. Alors que la crise de santé continue, il est difficile de prévoir toutes les répercussions de la pandémie et sa durée. Nous avons souligné à l'annexe H les effets connus de la COVID-19 sur notre organisation, y compris les mesures que nous avons prises pour réduire nos coûts de fonctionnement et les investissements reçus de la part du gouvernement du Canada pour assurer la continuité de nos opérations. Aux fins du présent plan, nous présumons que l'exercice 2021-2022 sera semblable à celui de 2020-2021, que le Musée fonctionnera à une capacité de 50 % pendant l'exercice 2022-2023 (si un vaccin est mis au point et administré à la majorité de la population) et que les trois dernières années du plan reviendront aux niveaux précédemment prévus.**

## 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 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 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. Au cours des cinq exercices suivants, le Musée a accru son envergure et sa portée nationales.

En réponse à la pandémie de COVID-19, le Musée a fermé ses portes au public le 14 mars 2020 et les a rouvertes le 7 juillet 2020. Au cours de la fermeture initiale, les employé(e)s ont travaillé de la maison, et de nombreux projets ont pu se poursuivre. Le Musée a de nouveau fermé ses portes au public le 25 novembre 2020, en raison de la réglementation provinciale. Par contre, les bureaux sont restés ouverts pendant cette deuxième fermeture.

Après la fermeture initiale du Musée, il est rapidement devenu prioritaire que sa présence numérique et en ligne soit renforcée. Les principales activités à cet effet comprenaient : un contenu Web amélioré, des activités virtuelles pour la fête du Canada et le lancement de la première série de balados du Musée, *D'innombrables voyages*. La présence numérique du Musée continuera d'être un point central. Les programmes publics et éducatifs sont maintenant offerts en ligne, la deuxième série de balados est en cours de développement et les médias Web / sociaux sont les principaux canaux permettant d'attirer et d'engager le public.

Parmi les autres activités importantes de l'année, il y a la poursuite de la tournée nationale de l'exposition itinérante *Refuge Canada*. Le Musée a mis au point des moyens numériques pour soutenir son installation et sa désinstallation, et la plupart des réservations ont été maintenues. Cette exposition sera un pôle d'attraction pour les petits musées à un moment crucial. Elle jouera aussi un rôle clé dans l'exécution de notre mandat national.

Le projet de réaménagement de la Zone des contributions de la Salle sur l'immigration canadienne se poursuit comme prévu, de décembre 2020 à la fin de mars 2021. Pendant cette période, le Musée apportera également d'autres changements visant à soutenir les mesures de santé publique, notamment : des portes sans contact, des modifications aux zones d'écoute des expositions pour qu'elles soient mains libres, et d'autres modifications physiques favorisant à la fois l'accessibilité et l'expérience du visiteur. Le Musée sera fermé aux fins de rénovation de la mi-décembre 2020 à la fin mars 2021. L'espace réaménagé sera rouvert au public au premier trimestre 2021-2022, et on prépare actuellement des plans visant à attirer les visiteurs locaux jusqu'à ce que les activités touristiques reprennent.

Le catalogage de la Collection et la mise en ligne d'une sélection se poursuivent également. L'une des grandes priorités de 2021-2022 sera l'ajout d'un système de préservation numérique visant à garantir la protection et la préservation de cet important trésor national.

## ÉTAT GÉNÉRAL ET PRINCIPAUX RISQUES

---

Le Musée affichait une excellente situation financière avant la pandémie, et a la réputation et un engagement à exercer une prudence financière. Depuis 2015-2016, les frais de personnel et les coûts non discrétionnaires pour les installations (loyer, PERI, services publics, réparations et entretien) ont dépassé le montant des crédits. Cela signifie que tous les fonds pour la programmation, les dépenses d'exploitation (autres que celles liées au personnel et à l'exploitation de l'édifice) et certains besoins en matière d'immobilisations doivent être assurés par les revenus autogénérés. Les revenus autogénérés, combinés à l'actif net non affecté et aux allocations du fonds de dotation du Musée, ont toujours suffi à financer les besoins du Musée.

La pandémie de COVID-19 a eu de graves conséquences sur le Musée, dans tous les domaines, mais plus particulièrement sur sa capacité à générer des revenus.

Le Musée a reçu de l'aide financière pour répondre à la COVID-19, soit 2,049 millions \$ en 2020-2021 et 1,435 million \$ dans le Budget 2021 pour 2021-2022. Grâce à ce financement, le Musée prévoit

avoir un budget équilibré pour 2021-2022 et qu'il pourra combler les déficits prévus pour les autres exercices du plan avec son actif net non affecté de 5 millions \$ en date du 31 mars 2020.



## 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 mère et de membre du portefeuille du Patrimoine canadien, le Musée contribue également à l'atteinte des grands objectifs politiques du gouvernement fédéral. Le rôle principal du Musée en matière de 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<sup>er</sup> 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.

### 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.

#### 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, aux 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.



### 3. PRIORITÉS STRATÉGIQUES CLÉS

---

Le Conseil et la direction ont établi quatre priorités stratégiques, découlant du mandat du Musée et de la vision du Conseil.

#### 1. MUSÉE EXCEPTIONNEL ET D'ENVERGURE NATIONALE

---

Être un **musée exceptionnel et d'envergure nationale**, engageant, qui reflète la diversité des expériences et des contributions des immigrants tout au long de l'histoire du Canada, qui est respecté pour son intégrité en matière de conservation et qui a une signification pour les Canadiens et Canadiennes.

#### 2. CHEF DE FILE ET COLLABORATEUR EXCEPTIONNEL

---

Être un **chef de file et un collaborateur exceptionnel** afin de développer du contenu et des programmes, de tirer profit des possibilités de mise en valeur du Musée dans l'ensemble du pays et de soutenir les institutions sœurs pour exécuter leur mandat à un plus grand nombre de Canadiens et Canadiennes.

#### 3. SOCIÉTÉ D'ÉTAT EXCEPTIONNELLE

---

Être une **société d'État exceptionnelle** qui est responsable sur le plan financier, qui est bien gérée et qui rend pleinement compte de ses résultats aux Canadiens.

#### 4. EMPLOYEUR EXCEPTIONNEL

---

Être un **employeur exceptionnel** qui favorise un milieu de travail juste, engageant, sain et sécuritaire, et dont la main-d'œuvre est productive, responsable, adaptative et représentative de la diversité inhérente à la société canadienne.

## 4. 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. 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, les expositions captivantes, 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 de salles pour des activités publiques ou privées.

Le Musée emploie 55 salariés permanents. Le Musée n'a pas fait de mise à pied pendant la fermeture et ne prévoit pas en faire pour l'exercice 2021-2022 non plus. Par contre, les heures du personnel horaire ont été réduites pour tenir compte de la diminution des visites.

Il y a aussi habituellement 95 bénévoles qui consacrent plus de 2 500 heures au Musée chaque année. Ce nombre a été réduit à 40-45 bénévoles pour le moment. 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 200 immigrants de plus de 50 pays différents dans le cadre du programme. Plus de 70 pourcent des participants ont obtenu un emploi valorisant ou poursuivi leurs études après avoir complété le programme avec succès, dont six qui sont maintenant des employé(e)s à temps plein du Musée.

Le personnel du programme *Bienvenue chez vous au Canada* a été considérablement réduit pour 2020-2021 (trois employé[e]s comparativement à dix). Cette réduction est fondée sur des contraintes d'espace et sur les besoins. Certains d'employé(e)s à temps plein ont été temporairement réassignés vers des rôles qui étaient traditionnellement occupés par des employé(e)s horaires ou des participants au programme *Bienvenue chez vous au Canada*.

Le Musée traverse un processus de syndicalisation avec l'Union internationale des employés de service, section locale 2, Brewery, General and Professional Workers' Union. La certification a eu lieu le 12 mars 2019 et la négociation collective a commencé en novembre 2020.

## ENVIRONNEMENT EXTERNE

---

La pandémie de COVID-19 a eu un effet dévastateur sur l'industrie touristique en Nouvelle-Écosse : les revenus touristiques provinciaux devraient diminuer de plus de 65 pourcent pour l'année civile 2020, et le marché du grand Halifax devrait être encore plus fortement touché. Selon Destination Canada, le tourisme est le secteur le plus durement atteint par la pandémie et celui dont les activités reprendront le plus lentement.

Le secteur touristique d'Halifax emploie plus de 34 000 personnes et génère plus de 1,3 milliard \$ en dépenses directes chaque année. Bien que la Nouvelle-Écosse ait mieux réussi à contenir la propagation de la COVID-19 que plusieurs autres régions du pays, son industrie touristique est tout de même durement touchée : le taux de chômage est élevé et plusieurs entreprises sont en difficulté. Les restrictions de voyage et les fermetures de frontières continueront, dans un avenir rapproché, d'avoir des répercussions négatives sur le tourisme.

Habituellement, plus de 90 pourcent des visiteurs du Musée proviennent de l'extérieur du Canada atlantique et 32 pourcent sont des visiteurs internationaux. Selon Destination Canada, les revenus provenant des visiteurs internationaux ont chuté de 98 pourcent pendant les trois premiers mois de 2020, et la demande nationale a diminué de 63 pourcent. Destination Canada prévoit que le secteur du tourisme ne reviendra pas aux niveaux de 2019 (avant la pandémie) d'ici 2024, au mieux.

La décimation du marché des croisières a également eu une incidence sur le Musée. Pendant une année typique, il peut y avoir jusqu'à 10 000 passagers de croisières par jour débarquant juste à l'extérieur des portes du Musée. Avant la pandémie, l'Administration portuaire d'Halifax prévoyait une année record, s'attendant à accueillir 203 navires de croisière et leurs 350 000 passagers. On avait planifié que ces passagers allaient dépenser 165 millions \$ à Halifax. Il n'y a pas eu de saison de croisière en 2020-2021. On prévoit qu'il n'y aura pas de saison de croisière non plus en 2021-2022 et que la reprise des activités prendra du temps. Un récent sondage Léger marketing révèle que 27 pourcent des Canadiens et Canadiennes seraient à l'aise de faire une croisière lorsqu'un vaccin aura été mis au point, et 40 pourcent affirment qu'ils n'iront jamais en croisière.

Les visites au Musée ne représentaient que 5 pourcent des niveaux précédents pendant les deuxième et troisième trimestres (haute saison). Tous les musées de la Nouvelle-Écosse ont été dans l'obligation de fermer de nouveau leurs portes de 25 novembre 2020, et le Musée avait déjà prévu de fermer à la mi-décembre pour des travaux de rénovation. Lorsque le Musée rouvrira au début de 2021-2022, les efforts en matière de promotion seront axés sur le marché local, et on prévoit que les visites augmenteront légèrement (à environ 10 pourcent des niveaux précédents).

## QUESTIONS STRATÉGIQUES CLÉS

---

### Stabilité financière

Le Musée affichait une excellente situation financière avant la pandémie, et a la réputation d'exercer une prudence financière. Depuis 2015-2016, les frais de personnel et les coûts non discrétionnaires pour les installations (loyer, PERI, services publics, réparations et entretien) ont dépassé le montant des crédits. Cela signifie que tous les fonds pour la programmation, les dépenses d'exploitation (autres que celles liées au personnel et à l'exploitation de l'édifice) et certains besoins en matière d'immobilisations doivent être assurés par les revenus autogénérés. Les revenus autogénérés, combinés à l'actif net non affecté et aux allocations du fonds de dotation du Musée, ont toujours suffi à financer les besoins du Musée.

La pandémie de COVID-19 a eu de graves conséquences sur le Musée, dans tous les domaines, mais plus particulièrement sur sa capacité à générer des revenus. Heureusement, l'aide financière versée pour répondre à la COVID-19 (2,049 millions \$ en 2020-2021 et 1,435 million \$ en 2021-2022) permettra au Musée d'équilibrer son budget de 2021-2022 et de conserver son actif net non affecté pour combler les déficits prévus pour les autres exercices du plan.

Le Musée doit composer avec deux contraintes financières qui ne sont pas liées à la COVID-19 :

- Le Musée traverse un processus de syndicalisation avec l'Union internationale des employés de service, section locale 2, Brewery, General and Professional Workers' Union. La certification a eu lieu le 12 mars 2019 et la négociation collective a commencé à la mi-novembre 2020. On s'attend à ce que le processus ait une incidence sur les coûts associés aux ressources humaines, mais il est encore trop tôt pour en évaluer l'ampleur.
- Le respect de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* entraînera aussi quelques contraintes pour le Musée. En plus des améliorations physiques au lieu historique national, le Musée aura besoin de mises à niveau en ce qui concerne la technologie, le matériel informatique et les logiciels afin d'offrir du contenu numérique, dans le cadre d'une expérience entièrement accessible et inclusive. Le Musée a demandé à la Rick Hansen Foundation de préparer un rapport sur l'accessibilité de ses installations. Une proposition de financement pour un projet d'accessibilité physique pourrait être envoyée par l'intermédiaire de la demande de stimulation au titre du Budget 2021.

Le Musée devra composer avec des contraintes financières à long terme puisque tous les fonds pour la programmation, les dépenses d'exploitation (autres que celles liées au personnel et à l'exploitation de l'édifice) et des besoins en matière d'immobilisations doivent être assurés par les revenus autogénérés. La génération de revenus provenant du développement de fonds, de la location de salles, des revenus de la boutique et de la vente de billets est limitée et pourrait être encore plus touchée par le ralentissement économique et le temps nécessaire pour la reprise des activités touristiques.

## Numérisation

L'autre question stratégique clé avec laquelle le Musée doit composer est l'incidence du passage au numérique. La Collection du Musée est principalement d'origine numérique et nécessite un système de conservation numérique, qui sera mis en œuvre en 2021-2022. Les coûts afférents et récurrents sont détaillés à l'annexe C. Le passage à l'ère numérique, accéléré par la pandémie, a aussi des répercussions sur le rayonnement, l'engagement, les programmes et les partenariats du Musée, en appui à son mandat. Les priorités pour 2021-2022 sont indiquées dans le présent plan et seront un point de plus en plus central pour le Musée à l'avenir.

## VÉRIFICATIONS ET EXAMENS

---

Le Bureau du vérificateur général (BVG) effectue une vérification d'attestation annuelle ainsi qu'un examen spécial au moins une fois tous les dix ans, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le premier examen spécial du Musée a été réalisé en mars 2020, pour la période allant d'octobre 2018 à mai 2019. Le rapport a été déposé en novembre 2020 et est [disponible en ligne](#). Le BVG a examiné les systèmes et les pratiques du Musée en matière de gouvernance, de planification stratégique et opérationnelle, de gestion de la Collection, d'expositions et de programmes publics.

Le BVG a formulé huit recommandations d'amélioration dans les domaines du développement et de la gestion de la Collection, de la gestion des risques, de la planification opérationnelle, de la gouvernance et de la formation des administrateurs. Le Musée a accepté ces recommandations et a préparé un plan d'action en réponse à l'examen. Des mesures sont déjà en cours d'application.

Le Musée a aussi mené des vérifications annuelles internes en faisant appel à un cabinet comptable externe (actuellement KPMG).

## 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 et Canadiennes 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. La plupart sont touchées par la pandémie de COVID-19 à court terme; les cibles sont indiquées à l'annexe B, et elles sont réalisables au cours de la période couverte par le présent plan.

### RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 1 : EXPÉRIENCE DU VISITEUR ET CRÉATION DE LIENS

Objectif 1	Principales activités	Résultats prévus
<b>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.</b>	Recueillir et partager activement des histoires orales, des récits, des images numériques, du matériel d'archives et des artefacts qui reflètent le mandat du Musée, la mosaïque culturelle canadienne ainsi que sa dualité linguistique. Plan détaillé de développement de la Collection d'ici la fin de l'exercice 2021-2022.	Collection élargie qui remplit le mandat.
	Cataloguer la Collection et rendre une sélection disponible à la population canadienne sur place et en ligne.	Les Canadiens et Canadiennes ont accès à la Collection et peuvent en faire l'expérience, peu importe où ils se trouvent.
	Système de conservation numérique pour assurer la préservation à long terme de la Collection.	La Collection est protégée et préservée.

Objectif 2	Principales activités	Résultats prévus
<b>Les expositions et la programmation sont innovatrices et intéressantes, elles encouragent la réflexion et révèlent la diversité de l'expérience des immigrants au Canada.</b>	La Zone des contributions, située dans la Salle sur l'immigration canadienne, est rénovée, répondant à la rétroaction et à l'expérience du public, et a rouvert au premier trimestre de 2021-2022.	Expérience plus enrichissante pour les visiteurs.
	La deuxième exposition temporaire et itinérante du Musée, <i>Refuge Canada</i> ,	Rayonnement national et sensibilisation accrus.



	est réservée dans des endroits partout au Canada.	
	La troisième exposition itinérante du Musée est planifiée et élaborée pour être lancée en 2025-2026.	Rayonnement national et sensibilisation accrue.
	La programmation se poursuit en vue d'explorer un vaste éventail de cultures et de thèmes historiques et de mobiliser les partenaires communautaires.	La programmation virtuelle assure un engagement continu de la communauté et des visiteurs à la programmation publique.

Objectif 3	Principales activités	Résultats prévus
<b>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.</b>	Maximiser le nombre de visites et optimiser l'expérience du visiteur sur place et en ligne.	Atteinte des objectifs de visites dans toutes les catégories. Taux de satisfaction des visiteurs de 90 pourcent.

Objectif 4	Principales activités	Résultats prévus
<b>Partout au pays, les Canadiens et Canadiennes 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.</b>	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.	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.
	La commercialisation 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.	Cohérence du message qui sensibilise et crée de l'empathie avec une vaste portée nationale.

Objectif 5	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.
	Les expositions et la programmation continuent à être respectueuses de l'incidence de l'immigration sur les peuples autochtones, d'un point de vue autochtone.	Expositions et programmation continuent d'être respectueuses.

## RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 2 : INSTALLATIONS

Objectif 6	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, le personnel et 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	Principales activités	Résultats prévus
L'organisme et ses ressources sont alignés de sorte que le Musée peut réaliser 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	Principales activités	Résultats prévus
------------	-----------------------	------------------

<b>La société sera un modèle de pratiques progressives, innovatrices et de gestion saine. Ses employé(e)s 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.</b>	S'assurer que les employé(e)s ont des plans de rendement qui sont liés au plan d'entreprise.	Les employé(e)s respectent les engagements de rendement.
	Tous les employé(e)s permanents participent à des activités d'apprentissage et de développement.	Employé(e)s 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 et préoccupations des intervenants. Les risques sont évalués en fonction de leur probabilité et de leur incidence.

Actuellement, quatre risques sont évalués comme étant élevés, principalement en raison de la pandémie :

1. les dépenses sont supérieures aux revenus, comparativement au budget établi (2021-2022 et 2022-2023);
2. l'incidence importante de la pandémie sur les activités;
3. le manque d'administrateurs possédant une capacité avérée de générer des dons majeurs limite la réalisation de revenus;
4. les dommages aux installations et/ou à la Collection dus à un ouragan ou à un autre événement météorologique.

Les premier et troisième risques sont d'ordre financier et sont aggravés par l'incidence de la pandémie. Le deuxième risque concerne la pandémie en tant que telle et ses répercussions sur les activités. Le quatrième risque reflète l'emplacement du Musée sur le bord de mer et les risques accrus de l'incidence des changements climatiques et des événements météorologiques extrêmes.

## 6. SURVOL FINANCIER

---

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 a besoin d'un budget de fonctionnement de 10,503 millions \$ (n'incluant pas l'amortissement) et d'un budget d'immobilisations de 35 000 \$ pour 2021-2022. Pour les exercices subséquents, le budget de fonctionnement varie de 11,5 millions \$ et 11,9 millions \$. Le budget d'immobilisations est minimal, variant de 27 000 \$ à 43 000 \$ par année, pour le reste de la période de planification.

Le Musée reçoit des crédits de base annuels de l'ordre de 8,111 millions \$ pour la période de planification. De plus, le Musée a reçu de l'aide financière pour répondre à la COVID-19, soit 2,049 millions \$ en 2020-2021 et 1,435 million \$ dans le Budget 2021 pour 2021-2022. La diminution de l'aide financière nécessaire pour 2021-2022 est attribuable à des économies de dépenses et à des revenus plus élevées prévues au budget. Le Musée prévoit avoir un budget équilibré pour 2021-2022 et qu'il pourra combler les déficits prévus pour les autres exercices du plan avec son actif net non affecté de 5 millions \$ en date du 31 mars 2020.

### GÉNÉRATION DE REVENUS

---

En plus des crédits de base annuels, le Musée dispose de revenus autogénérés : des revenus gagnés provenant de la vente de billets, de la programmation, des ventes au Centre d'histoire familiale Banque Scotia, des ventes à la boutique, et de la location de salles; à ces revenus s'ajoutent les revenus de contribution des dons, des intérêts et des revenus du fonds de dotation.

Les revenus autogénérés provenant de toutes sources atteignent habituellement 3 millions \$ annuellement pour le Musée. Comme indiqué à l'annexe C, la prévision pour 2020-2021 est de 512 832 \$, croissant à 956 797 \$ en 2021-2022, à 1,7 million \$ en 2022-2023, et revenant aux niveaux d'avant la pandémie en 2023-2024 et au-delà.

Le développement de fonds, principalement au moyen de dons majeurs, constitue une priorité pour le Musée. Habituellement, les dons génèrent des revenus de l'ordre de 1,5 million \$ annuellement pour le Musée, qui sont essentiels pour un succès financier continu. Le Musée a lancé en 2019-2020 un effort ambitieux pour recueillir 5 millions \$ de nouveaux engagements de dons majeurs d'ici décembre 2020 pour atteindre cet objectif. Ce plan a été considérablement affecté par la pandémie de COVID-19 puis retardé. Il est prévu que le Musée ne recueillera que 361 000 \$ en revenus de dons en 2020-2021, croissant à 641 400 \$ en 2021-2022. Un retour aux niveaux d'avant la pandémie n'est pas prévu avant 2023-2024.

En plus des revenus tirés des dons, des intérêts et des produits du fonds de dotation, le Musée génère des revenus gagnés qui varient généralement entre 1,5 million \$ et 1,6 million \$. La pandémie de COVID-19 a eu de graves conséquences sur ces sources de revenus. Les prévisions sont de 59 100 \$ en 2020-2021, croissant à 166 380 \$ en 2021-2022 et à 695 650 \$ en 2022-2023; le retour aux niveaux d'avant la pandémie est prévu pour 2023-2024 et au-delà.

L'aide financière pour répondre à la COVID-19 est essentielle pour combler l'écart de revenus. L'aide du Budget 2021 de 1,435 million \$ pour 2021-2022 permet au Musée d'avoir un budget équilibré. Les déficits prévus pour les autres exercices du plan peuvent être couverts au moyen de l'actif net non affecté de 5 millions \$ en date du 31 mars 2020.

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. La valeur du fonds de dotation s'élevait à 9,439 millions \$ au 30 septembre 2020. 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 semblables du Musée.

Le Conseil d'administration et la direction s'engagent à gérer avec prudence les ressources du fonds de dotation. L'objectif général de placement est de fournir des liquidités suffisantes pour répondre aux besoins de dépenses annuelles prévues, autorisées par les revenus du fonds de dotation, tout en assurant une croissance adéquate pour maintenir le pouvoir d'achat du capital du fonds de dotation. Le Musée est épaulé dans la supervision et la gestion de son portefeuille par un sous-comité des placements doté d'une expertise financière. Afin de gérer les risques, le Musée a recours aux services d'un conseiller en placements et investit dans un portefeuille diversifié. Au fil de l'évolution des marchés des placements, le sous-comité des placements travaille de concert avec le conseiller en placements pour déterminer la meilleure composition de l'actif pour atteindre le risque global acceptable du portefeuille. La politique de placement actuelle, approuvée par le conseil d'administration en juillet 2019, prévoit des fourchettes autorisées de 0 à 10 percent de trésorerie et de placements à court terme, de 40 à 75 percent d'instruments à taux fixe, de 25 à 60 percent de capitaux propres internationaux et de 0 à 30 percent d'actifs de substitution. (Voir la note sur les instruments financiers dans les états financiers annuels audités pour une description plus détaillée des placements.) Les fonds sont investis d'une manière prudente qui cherche à donner une image positive du Musée.

Le Musée utilise une approche de gestion des risques d'entreprise pour gérer les risques de manière proactive et prudente. Le Conseil d'administration et la direction du Musée veillent à ce qu'un régime de responsabilité, une structure de gouvernance et des systèmes soient mis en place pour gérer les risques de manière appropriée. Le Musée est exposé au risque de crédit et aux risques du marché (risques de change, de taux d'intérêt et autres risques de prix) sur ses placements. (Voir la note sur les instruments financiers dans les états financiers annuels audités pour de plus amples informations sur la gestion des risques.) Le Musée surveille le rendement et l'état de ses placements sur une base trimestrielle. Une réserve de stabilisation a été créée pour assurer la certitude financière des programmes et des activités financés par le fonds de dotation. Elle amortit les inévitables fluctuations du marché des investissements et couvre les dépenses d'environ un exercice. Au cours d'un exercice de rendement négatif des placements, le Musée peut décider d'utiliser cette réserve. Les risques de crédit et de marché du Musée ne sont pas considérés comme importants pour le fonds de dotation.

## BUDGET DE FONCTIONNEMENT

---

Le budget de fonctionnement du Musée varie de 10,5 millions \$ à 11,9 millions \$ du début à la fin de la période de planification. En 2020-2021, le budget révisé à la lumière de la COVID-19 était de 10,345 millions \$ et devrait atteindre 10,230 millions \$ à la clôture de l'exercice.

Le Musée a besoin d'un budget de fonctionnement de 10,503 millions \$ pour 2021-2022. Le budget de fonctionnement augmente de 2022-2023 à 2024-2025 en raison des coûts de la prochaine exposition temporaire et itinérante. Il s'agit d'une dépense qui revient tous les cinq ans, comme indiqué dans le survol financier à l'annexe C. Le budget de fonctionnement demeure au même niveau en 2025-2026 principalement en raison de l'augmentation contractuelle du loyer.

Les deux dépenses de fonctionnement les plus importantes sont l'exploitation de l'édifice, qui est d'environ 3 millions \$ annuellement, et les frais liés au personnel, s'élevant à 6,315 millions \$ en 2021-2022 et croissant à 6,933 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 11,9 pourcent en 2021-2022 et de 24,2 pourcent d'ici la fin de la période de planification. Cela signifie que le financement de la programmation et de toutes les autres dépenses de fonctionnement doit provenir des revenus autogénérés.

L'augmentation des dépenses de 2022-2023 à 2024-2025 est liée à l'élaboration et à la présentation de la troisième exposition temporaire et itinérante du Musée (retardée d'une année à cause de la pandémie). 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, soit *Canada : Jour 1* et *Refuge Canada*. Le Musée a déterminé qu'il pouvait produire une nouvelle exposition tous les cinq ans en fonction de ses ressources (humaines et financières).

Les dépenses diminuent en 2025-2026, soit lorsque le cycle quinquennal recommence. Comme il est précisé dans l'état de l'évolution de l'actif net, le Musée utilisera l'actif net non affecté pour combler les déficits des exercices 2022-2023 à 2025-2026.

## BUDGET D'IMMOBILISATIONS

---

En 2020-2021, le Musée prévoit des dépenses en immobilisations de 595 210 \$, principalement pour les travaux de rénovation dans la Zone des contributions dans l'espace d'exposition principal. Ce projet est réalisé à la lumière de l'expérience et des commentaires des visiteurs. Il est principalement financé par l'actif net non affecté. L'espace rénové sera rouvert au public dès le premier trimestre de 2021-2022.

Les dépenses en immobilisations seront minimales pour les cinq prochaines années : 35 000 \$ en 2021-2022, 27 000 \$ en 2022-2023, 42 000 \$ en 2023-2024, 43 000 \$ en 2024-2025 et 33 000 \$ en 2025-2026. Un entretien et des mises à niveau minimaux sont tout ce que le Musée peut se permettre avec son budget actuel.

Le Musée envisage de demander du financement supplémentaire pour un projet d'immobilisations visant à améliorer l'accessibilité physique, au moyen d'une demande de stimulation au titre du Budget 2021. Ce projet ira de l'avant seulement si le Musée obtient le financement nécessaire.

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. 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 le matériel d'une valeur supérieure à 5 000 \$ (y compris la technologie de l'information) et des projets d'améliorations locatives de plus de 20 000 \$. Ces besoins en immobilisations ne sont pas financés et deviendront une pression à plus long terme.

## VIABILITÉ FINANCIÈRE

---

Le Musée a été durement touché par la pandémie de COVID-19, ce qui a réduit sa capacité à générer des fonds d'environ 96 pourcent en 2020-2021 (comparativement à 2019-2020) et d'environ 89 pourcent en 2021-2022 et 54 pourcent en 2022-2023.

Le Musée a reçu de l'aide financière pour répondre à la COVID-19, soit 2,049 millions \$ en 2020-2021 et 1,435 million \$ dans le Budget 2021 pour 2021-2022. La diminution du montant nécessaire pour 2021-2022 est attribuable à des économies de dépenses et à des revenus plus élevées prévues au budget. Grâce à l'aide financière reçue, le Musée prévoit avoir un budget équilibré pour 2021-2022 et

qu'il pourra combler les déficits prévus pour autres exercices couverts par le plan avec son actif net non affecté de 5 millions \$ en date du 31 mars 2020.

Le Musée devra composer avec des contraintes financières à long terme. Comme indiqué précédemment, le montant de 8,111 millions \$ en crédits de base que le Musée reçoit ne couvre pas l'exploitation de l'édifice et les frais liés au personnel. Cela signifie que le financement de la programmation, de toutes les autres dépenses de fonctionnement et des besoins en matière d'immobilisations doit provenir des revenus autogénérés. La génération de revenus provenant du développement de fonds, de la location de salles, des revenus de la boutique et de la vente de billets est limitée et pourrait être encore plus touchée par le ralentissement économique et le temps nécessaire pour la reprise des activités touristiques.

## 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* et la *Loi sur les musées*. Cette exigence signifie, entre autres, que le Musée doit préparer et présenter chaque année un plan d'entreprise pour approbation par le Conseil du Trésor. Un résumé du plan d'entreprise et un rapport annuel sont présentés et déposés au Parlement chaque année. Le Musée est un mandataire de l'État.

Ses états financiers sont audités par le Bureau du vérificateur général (BVG) 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 BVG a réalisé le premier examen spécial du Musée en mars 2020, et le rapport afférent a été déposé en novembre 2020. Un plan d'action a été préparé en réponse aux conclusions et il est examiné par le Comité de vérification et de surveillance du risque tous les trimestres. Ce dernier fait ensuite un compte rendu au Conseil d'administration sur les progrès réalisés.

Le Musée est 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 lui sert d'instance de gouvernance 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, y compris le président et le vice-président, qui sont nommés par le ministre avec l'approbation du gouverneur en conseil. Tous les administrateurs sont à temps partiel. Les biographies sont disponibles sur le [site Web du Musée](#).

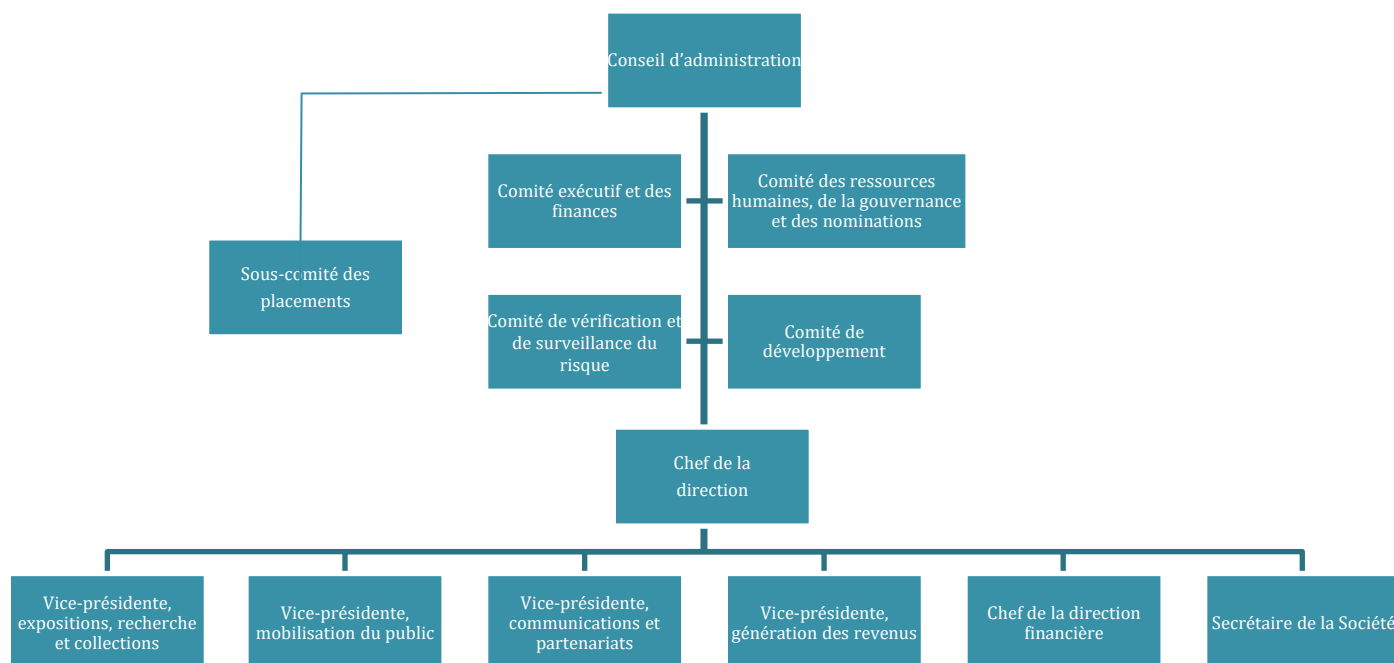
Administrateur	Résidence	Date de nomination	Date de fin de mandat
<b>Robert Vineberg, président</b>	Winnipeg (Manitoba)	2017-12-14	2021-12-13
<b>Bruce Manion, vice-président</b>	Fall River (Nouvelle-Écosse)	2019-01-31	2023-01-30
<b>Salima Ebrahim</b>	Edmonton (Alberta)	2018-06-01	2022-05-31
<b>Omar Farouk</b>	Brampton (Ontario)	2019-07-01	2022-06-30
<b>Katherine Hambly</b>	Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)	2019-01-18	2023-01-17
<b>Daniel Hurley</b>	Gabriola Island (Colombie-Britannique)	2019-01-18	2023-01-17
<b>Mona Kumar</b>	Mississauga (Ontario)	2018-06-01	2022-05-31
<b>Caroline Lavoie</b>	Montréal (Québec)	2018-03-01	2022-02-28
<b>Terrie Miller</b>	Toronto (Ontario)	2019-01-18	2021-01-17
<b>Donald Obonsawin</b>	Stouffville (Ontario)	2019-01-18	2023-01-17
<b>Cynthia Price Verreault</b>	Montréal (Québec)	2019-01-18	2023-01-17

### 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;
- élaborer la planification de la relève pour le Conseil d'administration et les 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 de l'administration quotidienne du rendement du Musée ainsi que de l'atteinte des objectifs et doit en rendre compte au Conseil d'administration.



## ANNEXE B : RÉSULTATS PRÉVUS

Le mandat du Musée canadien de l'immigration du Quai 21, 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 du Musée et contribuer à la réalisation des grands objectifs politiques du gouvernement fédéral. La COVID-19 a eu des répercussions considérables sur tous les aspects des activités du Musée. Alors que la crise de santé continue, il est difficile de prévoir toutes les répercussions de la pandémie et sa durée. Aux fins du présent plan, nous présumons que l'exercice 2021-2022 sera semblable à celui de 2021-2022, que le Musée fonctionnera à une capacité de 50 % pendant l'exercice 2022-2023 (si un vaccin est mis au point et administré à la majorité de la population) et que les trois dernières années du plan reviendront aux niveaux précédemment prévus. Les cibles décrites dans les paragraphes qui suivent reflètent ces hypothèses.

### PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1 :

Être un **musée exceptionnel et d'envergure nationale**, engageant, qui reflète la diversité des expériences et des contributions des immigrants tout au long de l'histoire du Canada, qui est respecté pour son intégrité en matière de conservation et qui a une signification pour les Canadiens et Canadiennes.

#### *SOUTIEN LA RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 1 : EXPÉRIENCE DU VISITEUR ET CRÉATION DE LIENS*

##### 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.*

Indicateur	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
Les documents de la Collection sont disponibles en ligne.	<u>2021-2022</u> 1 870 documents de récits écrits 787 documents d'histoires orales 8 000 documents d'archives numérisés	Facteur de référence : Données réelles de 2019-2020 1 720 documents de récits écrits 747 documents d'histoires orales 7 000 documents d'archives numérisés
	<u>2022-2023 à 2025-2026</u> 10 documents de récits écrits, 20 documents d'histoires orales et 500 documents d'archives numérisés supplémentaires seront ajoutés chaque exercice.	Rapport trimestriel sur les progrès.

Les nouvelles acquisitions sont cataloguées.	<u>2021-2022</u> 100 nouvelles acquisitions cataloguées d'ici mars 2022. <u>2022-2023 à 2025-2026</u> 100 supplémentaires par exercice, selon le taux d'acquisition.	Facteur de référence : 1 412 nouvelles acquisitions cataloguées en 2019-2020 Rapport trimestriel sur les progrès.
La Collection inclut des histoires orales, des récits, des images numériques, du matériel d'archives et des artefacts qui reflètent le mandat du Musée, la mosaïque culturelle canadienne ainsi que sa dualité linguistique.	<u>2021-2022</u> Identifier un facteur de référence pour la diversité au moyen du nouveau système de gestion de la Collection. D'ici mars 2022 : remplir les champs sur le pays d'origine et la période d'acquisition pour tous les éléments de la Collection. Remplir les champs sur la langue pour toutes les histoires orales et les récits. Un plan détaillé de développement de la Collection sera terminé d'ici la fin de l'exercice 2021-2022.	Facteur de référence non applicable puisqu'il s'agit d'une nouvelle cible.  Rapport trimestriel sur les progrès.
Système de conservation numérique pour assurer la préservation à long terme de la Collection.	Un système de conservation numérique sera mis en œuvre en 2021-2022.	Facteur de référence non applicable.

## 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.*

Indicateur	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
La Zone des contributions, située dans la Salle sur l'immigration canadienne, est rénovée et rouverte au public, répondant à la rétroaction du public.	Réouverture au public au premier trimestre de 2021-2022. Les cibles en matière de visites et de satisfaction des visiteurs (voir ci-dessous) sont atteintes.	Facteur de référence non applicable. Rapport sur la gestion de projet.
La deuxième exposition itinérante du Musée, <i>Refuge Canada</i> , est réservée partout au Canada.	Exposition réservée jusqu'en 2024-2025.	Facteur de référence non applicable. Rapport trimestriel sur les progrès.



La troisième exposition itinérante du Musée est planifiée et élaborée pour être lancée en 2025-2026.	Planification et design de l'exposition en 2022-2023 et 2023-2024. Ouverture de l'exposition sur place en mars 2024. Lancée de la tournée en 2025-2026.	Facteur de référence non applicable. Rapport sur la gestion de projet.
La programmation se poursuit en vue d'explorer un vaste éventail de cultures et de thèmes et de mobiliser les partenaires communautaires.	<u>2021-2022</u> 20 programmes publics, une combinaison de petits événements sur place et de programmes en ligne avec 10 000 participants. <u>2022-2023 à 2024-25</u> Cibles non encore fixées.	Facteur de référence au T2 de 2020-2021 : 5 programmes publics virtuels avec 79 895 participants. (Remarque : 60 000 participants à l'événement virtuel organisé pour la fête du Canada, qui était un événement ponctuel). Rapport trimestriel 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.*

Indicateur	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
Les objectifs de visites sont atteints dans toutes les catégories.	<u>2021-2022</u> - Visites payantes : 6 500 - 30 sorties scolaires virtuelles pour 600 élèves - Visiteurs au Centre d'histoire familiale Banque Scotia : 3 250 - Visites en ligne : 520 000  <u>Visites payantes :</u> 2022-2023 : 33 500 2023-2024 : 67 000 2024-2025 : 67 500 2025-2026 : 67 500	Facteur de référence au T2 de 2020-2021 : - Visites payantes : 1 163 - Visiteurs provenant des écoles : 0 - Visiteurs au Centre d'histoire familiale Banque Scotia : 404 - Visites en ligne : 203 870  Le nombre de visites est mesuré chaque semaine et publié chaque trimestre.
Les visiteurs (sur place et en ligne) utilisent le Centre d'histoire familiale Banque Scotia pour faire des recherches généalogiques et historiques.	<u>2021-2022</u> 8 000 réponses à des demandes (sur place et en ligne)	Facteur de référence non applicable puisqu'il s'agit d'une nouvelle cible. Rapports trimestriels sur les progrès.
Les visiteurs sont satisfaits ou très satisfaits de leur expérience globale.	<u>2021-2022</u> Aucun sondage sur la satisfaction des visiteurs  <u>2022-2023 à 2025-2026</u>	Facteur de référence : 95 pourcent en 2019-2020 (Remarque : la cible est inférieure au facteur de référence, car tout ce

Taux de satisfaction des visiteurs qui dépasse 90 pourcent est une de 90 pourcent chaque année. note exceptionnelle).

## Accès et sensibilisation

*Partout au pays, les Canadiens et Canadiennes 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.*

Indicateur	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>2021-2022</u> 1 500 mentions dans les médias. 6 médias et blogueurs touristiques rejoints.</p> <p><u>2022-2023 à 2025-2026</u> Cibles non encore fixées.</p>	<p>Facteur de référence : 878 mentions dans les médias au deuxième trimestre de 2020-2021. 3 médias et blogueurs touristiques rejoints au T2 de 2020-2021.</p> <p>Rapport trimestriel sur les progrès.</p>
Des stratégies numériques renforcent la mobilisation en ligne avec le public au niveau local, national et international qui soit planifiée, interactive et expérientielle.	<p><u>2021-2022</u> Augmenter le nombre d'adeptes sur Twitter et Facebook de 5 pourcent (Facebook – 10 400 adeptes, Twitter – 8 018 adeptes) Augmenter le nombre d'adeptes sur Instagram de 10 pourcent (Instagram – 2 940 adeptes) 385 000 mobilisations sur les médias sociaux.</p> <p><u>2022-2023 à 2025-2026</u> Cibles non encore fixées.</p>	<p>Facteur de référence : 620 nouveaux adeptes Twitter (augmentation de 9,5 pourcent) et 188 nouveaux adeptes Instagram (augmentation de 10 pourcent) au deuxième trimestre de 2020-2021. 91 991 interactions sur les médias sociaux au deuxième trimestre de 2020-2021.</p> <p>Rapport trimestriel sur les progrès.</p>
La commercialisation 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.	<p><u>2021-2022</u> Couverture médiatique potentielle visée de 200 millions de personnes. Lancement de la deuxième série de balados du Musée.</p> <p><u>2022-2023 à 2025-2026</u> Cibles non encore fixées.</p>	<p>Facteur de référence : 366,8 millions à la fin du T2 de 2020-2021. (Remarque : la cible est inférieure au facteur de référence, 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>

## PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2 :

Être un **chef de file et un collaborateur exceptionnel** afin de développer du contenu et des programmes, de tirer profit des possibilités de mise en valeur du Musée dans l'ensemble du pays et de soutenir les institutions sœurs du portefeuille du Patrimoine canadien pour exécuter leur mandat à un plus grand nombre de Canadiens et Canadiennes.

### *SOUTIEN LA RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 1 : EXPÉRIENCE DU VISITEUR ET CRÉATION DE LIENS*

#### **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.*

<b>Indicateur</b>	<b>Cibles</b>	<b>Facteur de référence et stratégie relative aux données</b>
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.	<u>2021-2023 à 2025-2026</u> Six ententes importantes avec des partenaires* par année.	Facteur de référence : 8 partenariats importants d'ici le T2 de 2020-2021. Rapports trimestriels sur les progrès.
Les expositions et la programmation continuent à être respectueuses de l'incidence de l'immigration sur les peuples autochtones, d'un point de vue autochtone.	Les expositions et la programmation continuent à être respectueuses de l'incidence de l'immigration sur les peuples autochtones, d'un point de vue autochtone.	Facteur de référence non applicable. Rapports trimestriels sur les progrès.

## PRIORITÉ STRATÉGIQUE 3 :

Être une **société d'État exceptionnelle** qui est responsable sur le plan financier, qui est bien gérée et qui rend pleinement compte de ses résultats aux Canadiens.

**SOUTIENT LA RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 2 : INSTALLATIONS ET LA RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 3 : COLLECTE DE FONDS ET ACTIVITÉS COMMERCIALES**

### Saine gestion des ressources

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

Indicateur	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
Les objectifs budgétaires sont atteints.	<u>2021-2023 à 2025-2026</u> Les résultats s'alignent sur le budget.	Facteur de référence non applicable. États financiers trimestriels.
Les objectifs de revenus autogénérés sont atteints.	Les cibles de développement sont atteintes : <u>2021-2022</u> 641 400 \$ <u>2022-2023</u> 782 650 \$ <u>2023-2024 à 2025-2026</u> 1 439 400 \$ par exercice.  Le total des revenus autogénérés est atteint : <u>2021-2022</u> 956 796 \$ <u>2022-2023</u> 1 695 816 \$ <u>2023-2024</u> 3 237 616 \$ <u>2024-2025</u> 3 341 016 \$ <u>2025-2026 :</u> 3 394 616 \$	Facteur de référence : Développement : Prévision de 361 000 \$ pour 2020-2021  Revenus autogénérés : Prévision de 512 832 \$ pour 2020-2021  États financiers trimestriels.

## Installations

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

Indicateur	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.	<u>2021-2022</u> La rénovation de la Zone des contributions est achevée et rouverte au public au premier trimestre.	Facteur de référence non applicable. Rapport sur la gestion de projet.

## PRIORITÉ STRATÉGIQUE 4 :

Être un **employeur exceptionnel** qui favorise un milieu de travail juste, engageant, sain et sécuritaire, et dont la main-d'œuvre est productive, responsable, durable, adaptative et représentative de la diversité inhérente à la société canadienne.

### SOUTIEN : SERVICES INTERNES

## Services internes

*La société sera un modèle de pratiques progressives, innovatrices et de gestion saine. Ses employé(e)s 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.*

Indicateur	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.	<u>2021-2023 à 2025-2026</u> Les engagements mentionnés dans le plan d'entreprise sont intégrés dans les ententes 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.	Facteur de référence non applicable. Rapport trimestriel sur les progrès.
Les occasions d'apprentissage et de développement contribuent à un milieu de travail où les employé(e)s sont engagés et habilités.	<u>2021-2023 à 2025-2026</u> 75 pourcent des employé(e)s participent à des activités d'apprentissage et de développement, dont la formation linguistique.	Facteur de référence : 87 pourcent des employé(e)s participent à des activités de perfectionnement professionnel et d'apprentissage d'ici le T2 de 2020-2021. Rapport trimestriel sur les progrès.

Les bénévoles et les participants au programme *Bienvenue chez vous au Canada* jouent un rôle important dans la culture et la diversité du Musée ainsi que le succès de l'organisme.

2021-2022

30 bénévoles mobilisés en ligne et sur place, selon les besoins.

5 participants au programme *Bienvenue chez vous au Canada* chaque année.

2022-2023 à 2025-2026

Cibles non encore fixées.

Facteur de référence : historiquement, plus de 95 bénévoles et 10 participants au programme *Bienvenue chez vous au Canada* chaque année (nombres réduits en raison de la COVID).

Rapport trimestriel sur les progrès.

## ANNEXE C : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Les états financiers présentés dans les pages qui suivent reflètent les crédits que le Musée entend recevoir en 2021-2022 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 2020-2021**  
 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE PRO FORMA  
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2020 AU 31 MARS 2026

(en dollars)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
<b>ACTIF</b>							
<b>Actif à court terme</b>							
Trésorerie	4 831 000	4 515 280	4 480 280	2 697 280	2 118 280	1 601 280	1 185 780
Créances	225 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Stocks	136 000	150 000	150 000	150 000	175 000	175 000	175 000
Charges payées d'avance	271 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
	5 463 000	4 945 280	4 910 280	3 127 280	2 573 280	2 056 280	1 640 780
<b>Autres éléments d'actif</b>							
Trésorerie et placements du fonds de dotation	8 753 000	8 758 000	8 858 000	8 958 000	9 058 000	9 058 000	9 058 000
Immobilisations	11 464 000	9 789 010	7 577 210	6 250 410	5 079 410	3 914 910	3 232 710
Collections	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
	20 218 000	18 548 010	16 436 210	15 209 410	14 138 410	12 973 910	12 291 710
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>25 681 000</b>	<b>23 493 290</b>	<b>21 346 490</b>	<b>18 336 690</b>	<b>16 711 690</b>	<b>15 030 190</b>	<b>13 932 490</b>
<b>PASSIF ET ACTIF NET</b>							
<b>Passif</b>							
Créditeurs et charges à payer	775 000	600 000	600 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Produits reportés	175 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Apports reportés afférents aux immobilisations	11 411 000	9 736 010	7 524 210	6 197 410	5 026 410	3 861 910	3 179 710
	12 361 000	10 536 010	8 324 210	6 897 410	5 726 410	4 561 910	3 879 710
<b>Actif net</b>							
Non affecté	5 013 000	4 645 280	4 610 280	2 927 280	2 373 280	1 856 280	1 440 780
Grevé d'une affectation interne	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000
Dotation	7 955 000	7 960 000	8 060 000	8 160 000	8 260 000	8 260 000	8 260 000
	13 320 000	12 957 280	13 022 280	11 439 280	10 985 280	10 468 280	10 052 780
<b>TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET</b>	<b>25 681 000</b>	<b>23 493 290</b>	<b>21 346 490</b>	<b>18 336 690</b>	<b>16 711 690</b>	<b>15 030 190</b>	<b>13 932 490</b>

**MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21**  
**PLAN D'ENTREPRISE 2020-2021**  
**ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA**  
**POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2020 AU 31 MARS 2026**

(en dollars)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
<b>FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL</b>							
Crédits de base	7 805 183	7 805 183	8 111 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694
Budget supplémentaire des dépenses	-	2 049 575	1 435 000	-	-	-	-
Budget 2016 - crédits d'immobilisations	100 000	90 000	-	-	-	-	-
Crédits parlementaires	7 905 183	9 944 758	9 546 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694
Montant pour l'achat d'immobilisations	( 100 000)	( 90 000)	-	-	-	-	-
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations	2 279 000	2 270 200	2 246 800	1 353 800	1 213 000	1 207 500	715 200
	<b>10 084 183</b>	<b>12 124 958</b>	<b>11 793 494</b>	<b>9 465 494</b>	<b>9 324 694</b>	<b>9 319 194</b>	<b>8 826 894</b>
<b>AUTRES REVENUS (NETS)</b>							
Vente de billets pour les expositions	654 800	17 700	63 960	318 500	637 000	725 000	725 000
Programmation	97 800	17 700	52 600	65 600	91 850	70 600	88 600
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	113 600	8 500	8 350	58 400	118 200	119 800	121 400
Boutique	123 000	8 500	10 670	83 100	182 900	190 000	194 700
Location de salles	539 300	6 700	30 800	170 050	559 200	587 150	616 500
Dons	994 400	361 000	641 400	782 650	1 439 400	1 439 400	1 439 400
Dotation	459 600	70 000	125 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Intérêts et produits divers	111 417	22 732	24 016	17 516	9 066	9 066	9 016
	<b>3 093 917</b>	<b>512 832</b>	<b>956 796</b>	<b>1 695 816</b>	<b>3 237 616</b>	<b>3 341 016</b>	<b>3 394 616</b>
<b>DÉPENSES</b>							
Expérience du visiteur et liens	4 098 900	4 449 500	4 398 960	5 057 520	5 205 230	5 235 410	5 005 540
Installations	4 843 200	5 027 400	5 056 920	4 199 290	4 123 030	4 152 670	3 795 650
Activités commerciales et de collecte de fonds	1 048 000	1 003 300	949 550	1 059 710	1 141 420	1 138 290	1 152 490
Services internes	2 264 000	2 020 100	2 344 860	2 500 790	2 604 630	2 607 840	2 650 330
	<b>12 254 100</b>	<b>12 500 300</b>	<b>12 750 290</b>	<b>12 817 310</b>	<b>13 074 310</b>	<b>13 134 210</b>	<b>12 604 010</b>
<b>RÉSULTAT NET DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>924 000</b>	<b>137 490</b>	<b>-</b>	<b>(1 656 000)</b>	<b>( 512 000)</b>	<b>( 474 000)</b>	<b>( 382 500)</b>



**MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21**  
**PLAN D'ENTREPRISE 2020-2021**  
 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE PRO FORMA  
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2020 AU 31 MARS 2026

(en dollars)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
<b>ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT</b>							
Crédits reçus	7 805 183	9 854 758	9 546 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694
Rentrées de fonds – clients et donateurs	3 407 817	562 832	831 796	1 495 816	3 037 616	3 141 016	3 194 616
Sorties de fonds – fournisseurs	(4 431 000)	(4 655 500)	(4 427 460)	(5 284 440)	(5 388 560)	(5 336 870)	(5 205 950)
Paiements liés aux salaires et avantages	(5 770 000)	(5 572 600)	(6 076 030)	(6 279 070)	(6 497 750)	(6 589 840)	(6 682 860)
Répartition de la dotation	-	-	125 000	200 000	200 000	200 000	200 000
	<b>1 012 000</b>	<b>189 490</b>	<b>-</b>	<b>(1 756 000)</b>	<b>( 537 000)</b>	<b>( 474 000)</b>	<b>( 382 500)</b>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS</b>							
Acquisition d'immobilisations	( 329 000)	( 595 210)	( 35 000)	( 27 000)	( 42 000)	( 43 000)	( 33 000)
	<b>( 329 000)</b>	<b>( 595 210)</b>	<b>( 35 000)</b>	<b>( 27 000)</b>	<b>( 42 000)</b>	<b>( 43 000)</b>	<b>( 33 000)</b>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>							
Augmentation de la trésorerie et placements du fonds de dotation	( 576 000)	( 5 000)	( 100 000)	( 100 000)	( 100 000)	-	-
	<b>( 576 000)</b>	<b>( 5 000)</b>	<b>( 100 000)</b>	<b>( 100 000)</b>	<b>( 100 000)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>							
Crédits reçus pour l'acquisition d'immobilisations	100 000	90 000	-	-	-	-	-
Dotations reçues	117 000	5 000	100 000	100 000	100 000	-	-
	<b>217 000</b>	<b>95 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>AUGMENTATION (RÉDUCTION) DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>324 000</b>	<b>( 315 720)</b>	<b>( 35 000)</b>	<b>(1 783 000)</b>	<b>( 579 000)</b>	<b>( 517 000)</b>	<b>( 415 500)</b>
<b>TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE</b>	<b>4 507 000</b>	<b>4 831 000</b>	<b>4 515 280</b>	<b>4 480 280</b>	<b>2 697 280</b>	<b>2 118 280</b>	<b>1 601 280</b>
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE</b>	<b>4 831 000</b>	<b>4 515 280</b>	<b>4 480 280</b>	<b>2 697 280</b>	<b>2 118 280</b>	<b>1 601 280</b>	<b>1 185 780</b>

**MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21**  
**PLAN D'ENTREPRISE 2020-2021**  
 ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE L'ACTIF NET PRO FORMA  
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2020 AU 31 MARS 2026

(en dollars)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
<b>ACTIF NET À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE</b>	12 872 000	13 320 000	12 957 280	13 022 280	11 439 280	10 985 280	10 468 280
Résultat net de fonctionnement	924 000	137 490	-	(1 656 000)	(512 000)	(474 000)	(382 500)
Gains (pertes) de réévaluation	(593 000)	-	-	-	-	-	-
Dotation reçues	117 000	5 000	100 000	100 000	100 000	-	-
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	-	(505 210)	(35 000)	(27 000)	(42 000)	(43 000)	(33 000)
<b>ACTIF NET À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE</b>	<b>13 320 000</b>	<b>12 957 280</b>	<b>13 022 280</b>	<b>11 439 280</b>	<b>10 985 280</b>	<b>10 468 280</b>	<b>10 052 780</b>

(en dollars)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
<b>ACTIF NET NON AFFECTÉ, À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE</b>	4,089,000	5,013,000	4,645,280	4,610,280	2,927,280	2,373,280	1,856,280
Résultat net de fonctionnement	924,000	137,490	-	(1,656,000)	(512,000)	(474,000)	(382,500)
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	-	(505,210)	(35,000)	(27,000)	(42,000)	(43,000)	(33,000)
<b>ACTIF NET NON AFFECTÉ, À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE</b>	<b>5,013,000</b>	<b>4,645,280</b>	<b>4,610,280</b>	<b>2,927,280</b>	<b>2,373,280</b>	<b>1,856,280</b>	<b>1,440,780</b>

**MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21**  
**PLAN D'ENTREPRISE 2020-2021**  
 SOMMAIRE DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS  
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2020 AU 31 MARS 2026

(en dollars)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
<b>FINANCEMENT</b>							
Fonctionnement	9 975 100	10 230 100	10 503 490	11 463 510	11 861 310	11 926 710	11 888 810
Immobilisations	100 000	595 210	35 000	27 000	42 000	43 000	33 000
	<b>10 075 100</b>	<b>10 825 310</b>	<b>10 538 490</b>	<b>11 490 510</b>	<b>11 903 310</b>	<b>11 969 710</b>	<b>11 921 810</b>
<b>MOINS</b>							
Autres revenus (nets)	(3 093 917)	(512 832)	(956 796)	(1 695 816)	(3 237 616)	(3 341 016)	(3 394 616)
	<b>(3 093 917)</b>	<b>(512 832)</b>	<b>(956 796)</b>	<b>(1 695 816)</b>	<b>(3 237 616)</b>	<b>(3 341 016)</b>	<b>(3 394 616)</b>
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	-	(505 210)	(35 000)	(27 000)	(42 000)	(43 000)	(33 000)
Budget 2016 - crédits d'immobilisations	(100 000)	(90 000)	-	-	-	-	-
Résultat net de fonctionnement	924 000	137 490	-	(1 656 000)	(512 000)	(474 000)	(382 500)
	<b>824 000</b>	<b>(457 720)</b>	<b>(35 000)</b>	<b>(1 683 000)</b>	<b>(554 000)</b>	<b>(517 000)</b>	<b>(415 500)</b>
<b>FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL REQUIS</b>	<b>7 805 183</b>	<b>9 854 758</b>	<b>9 546 694</b>	<b>8 111 694</b>	<b>8 111 694</b>	<b>8 111 694</b>	<b>8 111 694</b>

**SURVOL FINANCIER**

Le tableau qui suit illustre les prévisions du Musée pour la période de cinq ans qui s'étend de l'exercice 2021-2022 à celui de 2025-2026. Le Musée a besoin d'un budget de fonctionnement de 10,503 millions \$ (n'incluant pas l'amortissement) et d'un budget d'immobilisations de 35 500 \$ pour 2021-2022. Le budget de fonctionnement augmente de 2022-2023 à 2024-2025 en raison des coûts associés à la prochaine exposition temporaire et itinéraire. Il s'agit d'une dépense qui revient tous les cinq ans. Le budget de fonctionnement demeure au même niveau en 2025-2026 principalement en raison de l'augmentation contractuelle du loyer.

Le budget d'immobilisations s'accroît en 2020-2021 pour refléter la rénovation de la Zone des contributions dans l'exposition principale. Il revient à des niveaux minimums (43 000 \$ ou moins) pour la période de planification quinquennale.

Le Musée reçoit des crédits de base annuels de l'ordre de 8,111 millions \$ pour la période de planification. De plus, le Musée a reçu de l'aide financière pour répondre à la COVID-19, soit 2,049 millions \$ en 2020-2021 et 1,435 million \$ dans le Budget 2021 pour 2021-2022. La diminution de l'aide financière nécessaire est attribuable à des économies de dépenses et à des revenus plus élevés prévus au budget. Le Musée prévoit avoir un budget équilibré pour 2021-2022 et qu'il pourra combler les déficits prévus pour les autres exercices du plan avec son actif net non affecté de 5 millions \$ en date du 31 mars 2020.

**Tableau 1 : Financement requis**

(en dollars)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Prévisions	Budget				
<b>FINANCEMENT</b>							
Fonctionnement	9 975 100	10 230 100	10 503 490	11 463 510	11 861 310	11 926 710	11 888 810
Immobilisations	100 000	595 210	35 000	27 000	42 000	43 000	33 000
	<b>10 075 100</b>	<b>10 825 310</b>	<b>10 538 490</b>	<b>11 490 510</b>	<b>11 903 310</b>	<b>11 969 710</b>	<b>11 921 810</b>
<b>MOINS</b>							
Autres revenus (nets)	(3 093 917)	( 512 832)	( 956 796)	(1 695 816)	(3 237 616)	(3 341 016)	(3 394 616)
	<b>(3 093 917)</b>	<b>( 512 832)</b>	<b>( 956 796)</b>	<b>(1 695 816)</b>	<b>(3 237 616)</b>	<b>(3 341 016)</b>	<b>(3 394 616)</b>
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	-	( 505 210)	( 35 000)	( 27 000)	( 42 000)	( 43 000)	( 33 000)
Budget 2016 - crédits d'immobilisations	( 100 000)	( 90 000)	-	-	-	-	-
Résultat net de fonctionnement	924 000	137 490	-	(1 656 000)	( 512 000)	( 474 000)	( 382 500)
	<b>824 000</b>	<b>( 457 720)</b>	<b>( 35 000)</b>	<b>(1 683 000)</b>	<b>( 554 000)</b>	<b>( 517 000)</b>	<b>( 415 500)</b>
<b>FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL REQUIS</b>	<b>7 805 183</b>	<b>9 854 758</b>	<b>9 546 694</b>	<b>8 111 694</b>	<b>8 111 694</b>	<b>8 111 694</b>	<b>8 111 694</b>

## HYPOTHÈSES ET PROJECTIONS DE PLANIFICATION FINANCIÈRE

### CRÉDITS PARLEMENTAIRES

Le Musée reçoit 8,111 millions \$ en crédits de base par année. Il a aussi reçu 930 000 \$ en financement supplémentaire dans le cadre du Budget de 2016 pour des dépenses d'immobilisations pour la période allant de 2016-2017 à 2020-2021. Le Musée a reçu de l'aide financière pour répondre à la COVID-19, soit 2,049 millions \$ en 2020-2021 et 1,435 million \$ dans le Budget 2021 pour 2021-2022.

## REVENUS AUTOGÉNÉRÉS

**Tableau 2 : Revenus autogénéérés (nets)**

(en dollars)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021		2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Vente de billets pour les expositions	564 000	698 600	654 800	28 400	17 700	63 960	318 500	637 000	725 000	725 000
Programmation	84 000	73 800	97 800	28 650	17 700	52 600	65 600	91 850	70 600	88 600
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	112 300	111 800	113 600	6 630	8 500	8 350	58 400	118 200	119 800	121 400
Boutique	153 500	147 600	123 000	10 730	8 500	10 670	83 100	182 900	190 000	194 700
Location de salles	461 400	566 600	539 300	35 640	6 700	30 800	170 050	559 200	587 150	616 500
Revenus gagnés (nets)	1 375 200	1 598 400	1 528 500	110 050	59 100	166 380	695 650	1 589 150	1 692 550	1 746 200
Dons	1 308 000	1 258 800	994 400	291 920	361 000	641 400	782 650	1 439 400	1 439 400	1 439 400
Dotation	178 800	257 200	459 600	70 000	70 000	125 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Intérêts et produits divers	49 800	93 097	111 417	19 007	22 732	24 017	17 517	9 067	9 067	9 017
Revenus obtenus (nets)	1 536 600	1 609 097	1 565 417	380 927	453 732	790 417	1 000 167	1 648 467	1 648 467	1 648 417
<b>Revenus autogénéérés (nets)</b>	<b>2 911 800</b>	<b>3 207 497</b>	<b>3 093 917</b>	<b>490 977</b>	<b>512 832</b>	<b>956 797</b>	<b>1 695 817</b>	<b>3 237 617</b>	<b>3 341 017</b>	<b>3 394 617</b>

Les revenus autogénéérés provenant de toutes sources atteignent habituellement 3 millions \$ annuellement avant la pandémie, ce qui représente environ 40 pourcent des crédits de base. La pandémie de COVID-19 a réduit ce montant à une prévision de 512 832 \$ en 2020-2021 et de 956 796 \$ en 2021-2022 en raison de la légère augmentation des visites et des dons. La croissance minimale se poursuit en 2022-2023, avec un retour aux niveaux précédents pour les trois exercices restants du plan.

Le Musée génère habituellement des 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 de salles, de l'ordre de 1,5 million \$ par exercice historiquement. On prévoit que les revenus gagnés diminueront d'environ 96 pourcent en 2020-2021, soit jusqu'à 59 100 \$, en raison de la COVID-19. On prévoit que les revenus gagnés augmenteront légèrement, soit à 166 380 \$ en 2021-2022 et à 695 650 \$ en 2022-2023, une fois qu'un vaccin aura été mis au point et largement administré, et que les voyages pourront reprendre. Les revenus gagnés devraient revenir aux niveaux précédents à partir de 2023-2024.

**Tableau 3 : Fréquentation**

Fréquentation	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021		2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Fréquentation	57 400	71 500	66 600	2 800	1 700	6 500	32 750	67 000	67 500	67 500

Les revenus tirés de la vente de billets pour 2021-2022 sont fondés sur une cible de 6 500 visiteurs payants, à un prix d'entrée moyen de 9,80 \$, incluant les revenus limités provenant des visites de groupes et des groupes scolaires. Les visites augmenteront en 2022-2023 à environ 50 pourcent des niveaux précédents, et on s'attend à ce qu'elles reviennent au niveau d'avant la pandémie à partir de 2023-2024.

L'autre source de revenus importante est la location de salles, qui s'élève habituellement à environ 500 000 \$ par année. Les restrictions imposées en raison de la COVID-19 ont pratiquement tout éliminé les locations en 2020-2021, et on prévoit une augmentation minimale en 2021-2022. Cette source de revenus ne reprendra pas tant que les restrictions sur les voyages et les rassemblements n'auront pas été levées. Même alors, elles accuseront un retard comparativement à d'autres secteurs, car les événements et les conférences de grande envergure sont planifiés bien à l'avance. En fait, il est possible que les activités ne reviennent jamais à leur niveau antérieur.

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, mais ils ont dramatiquement chuté depuis le début de la pandémie. Le Musée a lancé

un effort ambitieux pour recueillir 5 millions \$ de nouveaux engagements de dons majeurs d'ici décembre 2020, et un retour aux niveaux d'avant la pandémie n'est pas prévu avant 2023-2024.

Bien que les dons majeurs soient une principale priorité, les activités de développement de fonds comprennent aussi les événements spéciaux de collecte de fonds, les dons annuels et planifiés, la vente de briques et de plaques commémoratives, ainsi que le Club du Quai 21, un programme destiné aux donateurs de niveau intermédiaire. Les efforts se poursuivent dans ces domaines, avec un budget de développement des fonds de 641 400 \$ pour 2021-2022.

Les produits du fonds de dotation représentent les produits nets du fonds de dotation qui peuvent être utilisés en vue de la programmation du Musée. Le Musée entend puiser des produits du fonds de dotation en 2020-2021 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 des montants pour 2018-2019 et 2019-2020 est attribuable aux taux d'intérêt plus élevés et aux soldes de trésorerie supérieurs à ceux prévus 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 taux devraient rester faibles et que les fonds des projets d'immobilisations ont été déboursés, et la majorité de l'actif net non affecté a été utilisée.

## 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 de plus 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**

(en dollars)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021		2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Expérience du visiteur et création de liens	4 410 300	4 547 000	4 098 900	4 401 230	4 449 500	4 398 960	5 057 520	5 205 230	5 235 410	5 005 540
Installations	4 847 300	4 838 500	4 843 200	5 213 760	5 027 400	5 056 920	4 199 290	4 123 030	4 152 670	3 795 650
Activités commerciales et de collecte de fonds	936 500	957 700	1 048 000	1 028 005	1 003 300	949 550	1 059 710	1 141 420	1 138 290	1 152 490
Services internes	2 101 600	2 187 600	2 264 000	2 075 640	2 020 100	2 344 860	2 500 790	2 604 630	2 607 840	2 650 330
	<b>12 295 700</b>	<b>12 530 800</b>	<b>12 254 100</b>	<b>12 718 635</b>	<b>12 500 300</b>	<b>12 750 290</b>	<b>12 817 310</b>	<b>13 074 310</b>	<b>13 134 210</b>	<b>12 604 010</b>

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 récits et d'entreprendre des recherches sur l'histoire de l'immigration 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 B du présent plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de cette responsabilité. Le budget de cette responsabilité essentielle est de 4,401 millions \$ en 2020-2021, et devrait atteindre 4,449 millions \$ en raison des coûts liés à la COVID-19, notamment l'augmentation de la présence numérique. Le budget diminue légèrement en 2021-2022 et augmente à 5,057 millions \$ en 2022-2023 en raison des mises à niveau requises pour le système de gestion du contenu et la location associée aux expositions temporaires. Le budget augmente à un peu plus de 5 millions \$ en 2023-2024 et 2024-2025 pour l'élaboration de la troisième exposition temporaire et itinérante du Musée.

La deuxième responsabilité essentielle, soit les **installations**, vise à offrir des installations sécuritaires et fonctionnelles, répondant à tous les codes en matière de sécurité et de l'édifice 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 le loyer et les coûts d'exploitation de l'édifice, 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 est de 5,214 millions \$ en 2020-2021 et à la fin du deuxième trimestre, il est prévu atteindre 5,027 millions \$ pour l'exercice. Le budget demeure à un peu plus de 5 millions \$ en 2021-2022 et diminue à environ 4 millions \$ pour le reste de la période de planification afin de refléter la réduction de l'amortissement pour les améliorations locatives réalisées en 2011-2012 et entièrement amorties.

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 de salles. 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 de cette responsabilité essentielle est de 1,028 million \$ en 2020-2021 et à la fin du deuxième trimestre, il est prévu atteindre 1,003 million \$ pour l'exercice. Le budget diminue en 2021-2022 pour tenir compte de la réduction des frais liés au personnel et du fait que certains employé(e)s responsables des locations de salles ont été réassignés à d'autres sections ainsi que de la réduction du personnel à taux horaire de la boutique. Le budget revient à environ 1 million \$ par année pour le reste des exercices du plan, lorsque le niveau des activités reprendra son rythme normal d'avant la pandémie.

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 l'organisme et non celles offertes à un seul programme en particulier.

Les dépenses des services internes comprennent les coûts liés 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 était de 2,075 millions \$ en 2020-2021 et à la fin du deuxième trimestre, il est prévu se chiffrer à 2,020 millions \$ pour l'exercice. Le budget des services internes pour 2021-2022 est de 2,345 millions \$, ce qui reflète les augmentations prévues des frais liés au personnel et des autres coûts administratifs au fur et à mesure que les activités reviendront à la normale. Le budget des services internes devrait rester dans les environs de 2,5 à 2,6 millions \$ pour le reste de la période de planification.

**Tableau 5 : Services internes**

(en dollars)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021		2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Fournitures de bureau et administration	216 800	156 700	205 600	167 150	134 500	159 970	203 995	230 850	213 570	216 310
Fournitures et services de fonctionnement	14 200	73 100	14 500	39 510	32 400	40 130	54 770	55 920	53 210	52 180
Personnel	1 605 500	1 626 100	1 734 700	1 594 670	1 601 000	1 871 380	1 852 560	1 876 660	1 901 560	1 926 530
Services professionnels et spéciaux	36 700	59 700	39 500	140 800	119 000	127 500	125 000	125 000	125 000	125 000
Réparation et entretien - TI	77 900	78 100	73 000	77 970	80 700	77 970	82 250	84 250	86 250	88 250
Frais de déplacement	114 100	151 100	138 800	7 540	500	11 510	128 815	175 950	169 450	180 320
Services publics (téléphone)	36 400	42 800	57 900	48 000	52 000	56 400	53 400	56 000	58 800	61 740
	<b>2 101 600</b>	<b>2 187 600</b>	<b>2 264 000</b>	<b>2 075 640</b>	<b>2 020 100</b>	<b>2 344 860</b>	<b>2 500 790</b>	<b>2 604 630</b>	<b>2 607 840</b>	<b>2 650 330</b>

## EXPLOITATION DE L'ÉDIFICE

**Tableau 6 : Exploitation de l'édifice**

(en dollars)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021		2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Loyer	1 621 300	1 621 700	1 622 100	1 668 400	1 651 800	1 719 000	1 724 100	1 729 200	1 733 700	1 821 800
Réparations, entretien et exploitation de l'édifice	383 200	398 300	358 800	578 700	566 700	464 620	608 100	502 850	529 200	561 050
Services publics	316 900	352 900	356 400	340 100	339 300	379 400	387 300	400 300	413 400	426 990
Paiements en remplacement d'impôts (PERI)	159 200	174 700	174 600	200 000	211 200	200 000	200 000	220 000	220 000	240 000
<b>Frais d'exploitation de l'édifice</b>	<b>2 480 600</b>	<b>2 547 600</b>	<b>2 511 900</b>	<b>2 787 200</b>	<b>2 769 000</b>	<b>2 763 020</b>	<b>2 919 500</b>	<b>2 852 350</b>	<b>2 896 300</b>	<b>3 049 840</b>
Amortissement des immobilisations	2 308 700	2 253 500	2 279 000	2 372 900	2 270 200	2 246 800	1 353 800	1 213 000	1 207 500	715 200
<b>Frais d'exploitation de l'édifice incluant l'amortissement</b>	<b>4 789 300</b>	<b>4 801 100</b>	<b>4 790 900</b>	<b>5 160 100</b>	<b>5 039 200</b>	<b>5 009 820</b>	<b>4 273 300</b>	<b>4 065 350</b>	<b>4 103 800</b>	<b>3 765 040</b>

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 1,668 million \$ en 2020-2021. Il augmente à 1,719 million \$ en 2021-2022 en raison de la hausse contractuelle qui a une incidence sur le loyer de 2020-2021 à 2024-2025 avec une autre augmentation de 100 000 \$ en 2025-2026. 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 biens, etc. Cependant, le Musée verse des frais pour les aires communes qui sont inclus dans son loyer.

Le loyer et les autres coûts non discrétionnaires pour les installations devraient totaliser 2,763 millions \$ en 2021-2022, croissant à 3,050 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 21,7 pourcent des dépenses prévues totales du Musée en 2021-2022 et 34,1 pourcent des crédits de base. D'ici 2025-2026, ces proportions passeront à 24,2 pourcent des dépenses prévues totales et à 37,6 pourcent des crédits de base.

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. Cela pourrait éventuellement poser des problèmes aux petits organismes culturels, comme les musées.

## PERSONNEL

**Tableau 7 : Personnel**

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021		2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Frais liés au personnel (en dollars)	5 629 200	5 908 100	5 924 400	5 881 740	5 757 100	6 314 810	6 529 270	6 747 950	6 840 040	6 933 060
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
<b>Total des ETP</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>

**Tableau 8 : Frais liés au personnel**

(en dollars)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021		2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Employés permanents	4 170 300	4 365 000	4 351 600	4 390 000	4 365 000	4 754 860	4 846 590	4 817 300	4 882 070	4 946 900
Employés à temps partiel	436 800	461 300	501 400	365 190	521 100	298 910	390 450	644 800	658 120	672 370
Régime d'avantages sociaux	848 900	882 700	889 700	943 920	686 500	1 022 260	1 042 030	1 035 650	1 049 650	1 063 590
<b>Salaires totaux</b>	<b>5 456 000</b>	<b>5 709 000</b>	<b>5 742 700</b>	<b>5 699 110</b>	<b>5 572 600</b>	<b>6 076 030</b>	<b>6 279 070</b>	<b>6 497 750</b>	<b>6 589 840</b>	<b>6 682 860</b>
Rémunération du Conseil d'administration	77 200	102 300	86 100	78 630	75 900	85 780	82 200	82 200	82 200	82 200
Formation et perfectionnement professionnel	92 700	94 500	92 600	96 000	103 500	145 000	160 000	160 000	160 000	160 000
Autres frais RH	3 300	2 300	3 000	8 000	5 100	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
<b>Autres frais liés au personnel</b>	<b>173 200</b>	<b>199 100</b>	<b>181 700</b>	<b>182 630</b>	<b>184 500</b>	<b>238 780</b>	<b>250 200</b>	<b>250 200</b>	<b>250 200</b>	<b>250 200</b>
<b>Frais liés au personnel</b>	<b>5 629 200</b>	<b>5 908 100</b>	<b>5 924 400</b>	<b>5 881 740</b>	<b>5 757 100</b>	<b>6 314 810</b>	<b>6 529 270</b>	<b>6 747 950</b>	<b>6 840 040</b>	<b>6 933 060</b>

Les frais liés au personnel constituent l'autre rubrique financière importante pour le Musée avec un budget de 6,315 millions \$ en 2021-2022, 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 dans le tableau 7, le nombre d'employé(e)s permanents est stable à 55.



## VOYAGES, ACCUEIL ET CONFÉRENCES

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

(en dollars)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021		2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Voyages	152 200	197 600	176 100	13 140	300	11 510	143 915	211 700	201 950	217 970
Frais d'accueil	59 900	44 600	50 300	4 020	1 100	9 000	22 820	42 920	42 970	43 550
Conférences	40 000	36 900	30 200	33 000	20 000	50 000	62 950	66 450	66 250	67 500
	252 100	279 100	256 600	50 160	21 400	70 510	229 685	321 070	311 170	329 020

En 2016-2017, le Musée a mis en œuvre la Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements. Le résumé des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences est présenté dans le tableau 9 selon les exigences de la directive. Les montants peuvent être inclus dans d'autres tableaux.

Les frais de voyage et d'accueil sont principalement attribuables aux déplacements pour des activités de financement, aux expositions itinérantes, au programme d'histoires orales et aux réunions du Conseil d'administration. En raison de la pandémie, le budget a considérablement diminué, passant des niveaux précédents de plus de 150 000 \$ à une prévision de 21 400 \$ en 2020-2021 et un budget de 70 510 \$ en 2021-2022. Il y a encore quelques dépenses liées aux conférences pour les événements qui sont passés à un format virtuel. Les dépenses dans ce domaine devraient revenir aux niveaux précédents à partir de 2022-2023, dès qu'un vaccin aura été mis au point et largement administré et que les voyages reprendront.

## EXPOSITIONS ET PROGRAMMATION

**Tableau 10 : Expositions et programmation**

(en dollars)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021		2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Expositions et programmation	517 000	603 000	306 400	292 230	286 000	114 300	304 950	531 800	507 200	199 800
Fournitures et services de fonctionnement	227 100	143 300	154 900	273 460	460 000	244 490	491 130	360 250	362 900	361 050
	744 100	746 300	461 300	565 690	746 000	358 790	796 080	892 050	870 100	560 850

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 liés à l'exposition principale, aux expositions temporaires et itinérantes, ainsi que les coûts relatifs à la Collection. Avant la pandémie, les dépenses de ce secteur étaient de l'ordre de 500 000 \$ à 600 000 \$ annuellement et comprenaient le développement de notre exposition temporaire et itinérante *Refuge Canada*. Ces dépenses ont diminué de moitié en 2020-2021 en raison des impacts de la pandémie sur la programmation sur place. Elles ont été compensées par une augmentation des dépenses pour l'exposition permanente en raison des modifications nécessaires à la suite des restrictions liées à la COVID-19. Le budget pour 2021-2022 est de seulement 114 300 \$ pour des dépenses minimales liées à la programmation et aux expositions, croissant à 304 950 \$ en 2022-2023, puis remontant aux niveaux antérieurs en 2023-2024 et au-delà, lorsque la programmation sur place et les activités régulières reprendront et que nous développerons notre prochaine exposition temporaire et itinérante. Le budget diminue ensuite en 2025-2026, selon le cycle habituel 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 quinquennal.

Le budget de fournitures et de services de fonctionnement reflète le coût des activités de programmation. Ces coûts comprennent la préservation numérique, la transcription et la rédaction, la

vidéographie, les locaux pour les entrevues d'histoire orale et les frais liés au Centre d'histoire familiale Banque Scotia. Le budget révisé de 2020-2021 était de 273 460 \$, et on prévoit qu'il atteindra 460 000 \$. Cette augmentation est attribuable au passage aux plateformes numériques en réponse à la pandémie, ce qui inclut une amélioration de la présence sur le Web et des dépenses pour la programmation en ligne.

En 2021-2022, le budget de ce secteur comprend des coûts de mise en œuvre d'un nouveau système de préservation numérique pour protéger la Collection. La Collection du Musée étant à 90 pourcent numérisée à l'origine, elle est plus exposée à la corruption, à l'altération et à la perte de fichiers en raison de la dégradation des fichiers et des interférences humaines, ou de l'obsolescence technologique. Un système de préservation numérique surveille activement la santé des biens numériques. Le logiciel vérifie automatiquement l'état des fichiers individuels et alerte l'équipe de la Collection en cas de problèmes, tels que la « pourriture de l'octet » et la « corruption de fichier », afin d'aider à gérer les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent et de protéger la santé générale des archives numériques. Il est prévu que le système coûte 115 000 \$ de plus annuellement, ce qui est reflété dans l'augmentation du budget pour ce secteur dans le reste du plan.

## BUDGET D'IMMOBILISATIONS

**Tableau 11 : Budget d'immobilisations**

(en dollars)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021		2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Améliorations locatives	-	246 995	59 830	100 000	-	-	-	-	-	-
Exposition principale	-	-	275 700	550 500	585 210	-	-	-	-	-
Matériel	55 300	54 585	34 425	45 000	10 000	35 000	27 000	42 000	43 000	33 000
	55 300	301 580	369 955	695 500	595 210	35 000	27 000	42 000	43 000	33 000

Le budget d'immobilisations pour 2020-2021 comprend la rénovation de la Zone des contributions dans l'exposition principale. Lorsque la rénovation sera terminée, le budget d'immobilisations ne pourra permettre que des dépenses d'immobilisations minimales de l'ordre de 30 000 \$ à 40 000 \$ annuellement. 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. 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 minimal d'une infrastructure vieillissante.

**Tableau 12 : Affectation du Budget de 2016 aux immobilisations**

(en dollars)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Budget 2016 - crédits d'immobilisations	420,000	200,000	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 incluaient le projet de remplacement de l'escalier roulant (terminé), les rénovations des salles de toilettes (terminées), les mises à niveau des technologies et des expositions qui, en raison de leur coût ou de leur nature, sont classées comme des dépenses d'immobilisations conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public s'appliquant aux organismes sans but lucratif du secteur public. Ces mises à niveau des technologies et des expositions seront achevées en 2020-2021.

## RÉSULTAT NET

**Tableau 13 : Utilisation de l'actif net non affecté**

(en dollars)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
<b>ACTIF NET NON AFFECTÉ, À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE</b>	4,089,000	5,013,000	4,645,280	4,610,280	2,927,280	2,373,280	1,856,280
Résultat net de fonctionnement	924,000	137,490	-	(1,656,000)	(512,000)	(474,000)	(382,500)
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	-	(505,210)	(35,000)	(27,000)	(42,000)	(43,000)	(33,000)
<b>ACTIF NET NON AFFECTÉ, À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE</b>	<b>5,013,000</b>	<b>4,645,280</b>	<b>4,610,280</b>	<b>2,927,280</b>	<b>2,373,280</b>	<b>1,856,280</b>	<b>1,440,780</b>

Le Musée prévoit avoir un budget équilibré pour 2021-2022.

Un déficit de 1,656 million \$ est prévu pour 2022-2023, principalement en raison de la perte de revenus attribuable à la COVID-19 et des dépenses liées aux mises à jour nécessaires du système de gestion du contenu. Des déficits plus faibles sont prévus pour les trois années restantes du plan et permettront de compenser le coût annuel du système de préservation numérique ainsi que les coûts liés à la prochaine exposition temporaire et itinérante, une dépense quinquennale. Ces déficits peuvent être compensés par l'actif net non affecté, comme il est indiqué dans le tableau ci-dessus.

## ANNEXE D : IMPACT DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

---

L'annexe suivante vise à fournir un aperçu de haut niveau des impacts de la pandémie de COVID-19 sur le secteur d'activité et les opérations du Musée canadien de l'immigration du Quai 21. De plus, les impacts de la pandémie sont inclus dans tout le plan.

### IMPACTS

---

#### **a. Activités**

En réponse à la pandémie de COVID-19, le Musée a fermé ses portes au public le 14 mars 2020 et les a rouvertes le 7 juillet 2020. Au cours de la fermeture, les employé(e)s ont travaillé de la maison, et de nombreux projets ont pu se poursuivre. Le Musée a de nouveau fermé ses portes au public le 25 novembre 2020. Par contre, les bureaux sont restés ouverts pendant cette deuxième fermeture.

Après la fermeture du Musée, il est rapidement devenu prioritaire que sa présence numérique et en ligne soit renforcée. Les principales activités à cet effet comprenaient : un contenu Web amélioré, des activités virtuelles pour la fête du Canada et le lancement de la première série de balados du Musée, *D'innombrables voyages*. La présence numérique du Musée continuera d'être un point central. Les programmes publics et éducatifs sont maintenant offerts en ligne, la deuxième série de balados est en cours de développement et les médias Web / sociaux sont les principaux canaux permettant d'attirer et d'engager le public.

Parmi les autres activités importantes, il y a la poursuite de la tournée nationale de l'exposition itinérante *Refuge Canada*. Le Musée a mis au point des moyens numériques pour soutenir son installation et sa désinstallation, et la plupart des réservations ont été maintenues. Cette exposition sera un pôle d'attraction pour les petits musées à un moment crucial. Elle jouera aussi un rôle clé dans l'exécution de notre mandat national.

Le projet de réaménagement de la Zone des contributions de la Salle sur l'immigration canadienne se poursuit comme prévu. Le Musée sera fermé au public de la mi-décembre 2020 à la fin mars 2021 pour des travaux de rénovation. Pendant cette période, le Musée apportera également d'autres changements visant à soutenir les mesures de santé publique, notamment : des portes sans contact, des modifications aux zones d'écoute des expositions pour qu'elles soient mains libres, et d'autres modifications physiques favorisant à la fois l'accessibilité et l'expérience du visiteur. L'espace réaménagé sera rouvert au public au premier trimestre 2021-2022, et on prépare actuellement des plans visant à attirer les visiteurs locaux jusqu'à ce que les activités touristiques reprennent.

Le catalogage de la Collection et la mise en ligne d'une sélection se poursuivent également. L'une des grandes priorités de 2021-2022 sera l'ajout d'un système de préservation numérique visant à garantir la protection et la préservation de cet important trésor national.

Bien que tous les secteurs du Musée aient été affectés, les responsabilités principales de « l'expérience du visiteur et de la création de liens » ainsi que des « activités commerciales et du développement de fonds » sont les plus affectées, et continueront de l'être dans un avenir proche.

## **b. Services**

Comme indiqué tout au long de ce plan, les projections de visite ont été considérablement affectées par la pandémie. L'objectif pour 2020-2021 a été réduit de 63 500 visiteurs payants à 2 800 (moins de 5 pourcent), et il est prévu qu'il atteigne 10 pourcent des niveaux antérieurs pour 2021-2022 et 50 pourcent en 2022-2023, alors que la distribution d'un vaccin sera sans doute largement répandue et que les voyages reprendront.

Les programmes publics sur place ont été considérablement réduits et la programmation a été orientée vers les plateformes numériques. Aucune visite sur place n'est prévue de la part de groupes scolaires, de groupes éducatifs et communautaires, ou de groupes de touristes pour le reste de 2020-2021, et une activité minimale est prévue pour 2021-2022.

Sur place, lorsque le Musée est ouvert, la taille des groupes de visite guidée a été réduite et les visiteurs sont encouragés à explorer les galeries par eux-mêmes, ainsi qu'à télécharger la nouvelle application interactive du Quai 21. D'autres mesures de santé publique ont été mises en place au Musée, y compris : nettoyage et désinfection accrus, capacité limitée dans tous les espaces du Musée, signalisation directionnelle supplémentaire afin que les visiteurs puissent circuler dans le Musée tout en adhérant aux protocoles de distanciation physique, obligation de porter un masque, chaque visiteur reçoit un styler pour toucher les écrans tactiles, et des stations de désinfection des mains ont été installées dans tout le Musée.

Le Centre d'histoire familiale Banque Scotia continue d'offrir ses services d'experts en recherche généalogique à la fois en ligne et sur place lorsque le Musée est ouvert. Des modifications ont été apportées à cet espace afin de garantir que les protocoles de distanciation physique puissent être maintenus. Les visiteurs peuvent également parcourir la boutique sur place lorsque le Musée est ouvert et ont accès à quelques articles en ligne. Les visites de la boutique comme du Centre d'histoire familiale Banque Scotia devraient rester faibles pour le reste de 2020-2021 ainsi que pour 2021-2022 et 2022-2023.

Toutes les locations de salles ont été annulées de mars 2020 à la fin de l'exercice 2020-2021. Des réservations minimales sont prévues en 2021-2022, avec une légère augmentation en 2022-2023. Les activités ne reprendront pas tant que les restrictions sur les voyages et les rassemblements n'auront pas été levées. Même alors, elles accuseront un retard comparativement à d'autres secteurs, car les événements et les conférences de grande envergure sont planifiés bien à l'avance. En fait, il est possible que les activités ne reviennent jamais à leur niveau antérieur.

L'objectif en matière de visites en ligne pour 2021-2022 est de 520 000 visites, légèrement plus le niveau de 2019-2020 (avant la pandémie), qui était de 489 000 visites bien qu'une attention particulière ait été portée à l'amélioration du contenu en ligne.

## **c. Main d'œuvre**

Le Musée n'a pas licencié de personnel pendant la fermeture et ne prévoit aucun licenciement au cours de cette période de planification. Le personnel horaire a été maintenu à un niveau minimum pour tenir compte de la diminution des visites. Sur les 55 postes permanents, trois postes se trouvent vacants à la fin du deuxième trimestre (un congé parental et deux départs d'employé(e)s). Un des deux postes vacants ne sera probablement pas comblé tant que la demande ne le justifiera pas. Deux employé(e)s contractuels supplémentaires ont également été embauchés afin d'aider le Musée à passer à une présence numérique renforcée.

Le programme du Musée *Bienvenue chez vous au Canada*, un programme d'employabilité de six mois pour les nouveaux immigrants arrivant au Canada, a été considérablement réduit pour 2020-2021 (3 employé(e)s contre 10 par le passé). Cette réduction était fondée sur des contraintes d'espace et sur les besoins. Certains d'employé(e)s à temps plein ont été temporairement réassignés vers des rôles qui étaient traditionnellement occupés par des employé(e)s horaires ou des participants au programme *Bienvenue chez vous au Canada*. Cinq employé(e)s au programme *Bienvenue chez vous au Canada* sont prévus en 2021-2022.

#### **d. Finances**

La pandémie de COVID-19 a, et continuera d'avoir, un impact négatif sur les résultats des opérations. Étant donné l'incertitude qui entoure l'étendue et la durée de la pandémie de COVID-19, nous ne pouvons pas estimer tout l'impact qu'elle aura sur nos résultats d'exploitation et notre situation financière futurs. Veuillez consulter l'annexe D pour obtenir les rapports financiers détaillés et l'analyse. Le tableau suivant présente le budget de 2020-2021 (avant la pandémie), un budget révisé et des prévisions pour 2020-2021 qui tiennent compte des impacts prévus de la pandémie de COVID-19, et le budget proposé pour 2021-2022.

#### **MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21**

	2020-21			2021-2022 Budget
	Budget Plan d'entreprise	Budget avec aide financière	Prévisions	
<b>FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL</b>				
Crédits de base	7 805 183	7 805 183	7 805 183	8 111 694
Aide financière	-	2 049 575	2 049 575	1 435 000
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations	2 372 900	2 372 900	2 372 900	2 246 800
	<b>10 178 083</b>	<b>12 227 658</b>	<b>12 227 658</b>	<b>11 793 494</b>
<b>AUTRES REVENUS (NETS)</b>				
Vente de billets pour les expositions	637 110	28 400	17 700	63 960
Programmation	82 030	28 650	17 700	52 600
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	114 000	6 630	8 500	8 350
Boutique	166 700	10 730	8 400	10 670
Location de salles	483 070	35 640	6 700	30 800
Dons	1 441 500	291 920	361 000	641 400
Dotation	125 000	70 000	70 000	125 000
Intérêts et produits divers	51 007	19 007	22 842	24 017
	<b>3 100 417</b>	<b>490 977</b>	<b>512 842</b>	<b>956 797</b>
<b>DÉPENSES</b>				
Expérience du visiteur et liens	4 564 520	4 401 230	4 449 400	4 398 960
Installations	5 099 710	5 213 760	5 130 100	5 056 920
Activités commerciales et de collecte de fonds	1 073 820	1 028 005	1 003 300	949 550
Services internes	2 540 450	2 075 640	2 020 000	2 344 860
	<b>13 278 500</b>	<b>12 718 635</b>	<b>12 602 800</b>	<b>12 750 290</b>
<b>RÉSULTAT NET DE FONCTIONNEMENT</b>	-	-	<b>137 700</b>	-

## FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL

Le Musée a reçu 7,805 millions \$ en crédits de base en 2020-2021. De plus, le Musée a reçu de l'aide financière pour répondre à la COVID-19, soit 2,049 millions \$ en 2020-2021 et 1,435 million \$ dans le Budget 2021 pour 2021-2022. La diminution de l'aide financière nécessaire pour 2021-2022 est attribuable à des économies de dépenses et à des revenus plus élevés prévus au budget. Le Musée prévoit avoir un budget équilibré pour 2021-2022.

## REVENUS

En plus des crédits de base annuels, le Musée dispose de revenus autogénérés : des revenus gagnés provenant de la vente de billets, de la programmation, des ventes au Centre d'histoire familiale Banque Scotia, des ventes à la boutique, et de la location de salles; à ces revenus s'ajoutent les revenus de contribution des dons, des intérêts et des revenus du fonds de dotation.

Les revenus autogénérés provenant de toutes sources atteignent habituellement 3 millions \$ annuellement pour le Musée. Comme indiqué à l'annexe D, la prévision pour 2020-2021 est de 512 832 \$, croissant à 956 796 \$ en 2021-2022, à 1,7 million \$ en 2022-2023, et revenant aux niveaux d'avant la pandémie en 2023-2024 et au-delà.

Le développement de fonds, principalement au moyen de dons majeurs, constitue une priorité pour le Musée. Habituellement, les dons génèrent des revenus de l'ordre de 1,5 million \$ annuellement pour le Musée, qui sont essentiels pour un succès financier continu. Le Musée a lancé en 2019-20 un effort ambitieux pour recueillir 5 millions \$ de nouveaux engagements de dons majeurs d'ici décembre 2020 pour atteindre cet objectif. Ce plan a été considérablement affecté par la pandémie de COVID-19 puis retardé. Il est prévu que le Musée ne recueillera que 361 000 \$ en revenus de dons en 2020-2021, croissant à 641 400 \$ en 2021-2022. Un retour aux niveaux d'avant la pandémie n'est pas prévu avant 2023-2024.

En plus des revenus tirés des dons, des intérêts et des produits du fonds de dotation, le Musée génère des revenus gagnés qui varient généralement entre 1,5 million \$ et 1,6 million \$. La pandémie de COVID-19 a eu de graves conséquences sur ces sources de revenus. Les prévisions sont de 59 100 \$ en 2020-2021, croissant à 166 800 \$ en 2021-2022 et à 695 650 \$ en 2022-2023; le retour aux niveaux d'avant la pandémie est prévu pour 2023-2024 et au-delà.

Le montant de 1,435 million \$ en aide financière liée à la COVID-19 pour 2021-2022 permet au Musée de combler son écart de revenus et de prévoir un budget équilibré pour l'exercice. Les déficits prévus pour les autres exercices du plan peuvent être couverts au moyen de l'actif net non affecté de 5 millions \$ en date du 31 mars 2020.

## DÉPENSES

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

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

Le budget de 2020-2021 (avant la pandémie) pour « expérience du visiteur et création de liens » était de 4,565 millions \$. Il a diminué à 4,401 millions \$ dans le budget révisé financé en raison de la COVID-19, et il est prévu se situer à 4,449 millions \$ à la fin du deuxième trimestre. Cette diminution est attribuable à la réduction de la programmation, à l'annulation d'expositions temporaires et à une réduction du personnel à temps partiel. Elle est compensée par des augmentations des coûts liés aux communications pour assurer une présence numérique renforcée et par des modifications apportées aux expositions sur place, afin de répondre aux exigences en matière de santé publique. Le budget de

2021-2022 de 4,399 millions \$ est légèrement inférieur au budget financé de 2020-2021 en raison d'une réduction des coûts des expositions itinérantes et des modifications supplémentaires nécessaires aux expositions sur place.

### **Responsabilité essentielle 2 : Installations**

Le budget initial de 2020-2021 pour ce secteur était de 5,10 millions \$, augmentant à 5,214 millions \$ en raison des dépenses liées à la COVID-19, notamment l'augmentation des dépenses de nettoyage et de réouverture, ainsi que des modifications qui ont été apportées sur place afin de répondre aux exigences de santé publique. Ce budget revient aux niveaux précédents de 5,057 millions \$ pour 2021-2022. Un coût de loyer plus élevé est compensé par un amortissement réduit et l'absence de dépenses de réouverture ou de modifications apportées sur place.

### **Responsabilité essentielle 3 : Activités commerciales et collecte de fonds**

Le budget de 2020-2021 pour ce domaine a diminué de 1,07 million \$ avant la pandémie à 1,028 million \$ en raison de l'élimination des frais de voyage et d'accueil liés au développement de fonds, de la réduction des dépenses de publicité et d'autres dépenses liées à la boutique, et d'une diminution des frais liés au personnel due à la réduction du personnel à temps partiel. Le budget reste faible pour 2021-2022, à 949 590 \$, en raison de la réduction continue des activités compte tenu de la pandémie et de la réaffectation du personnel à temps plein à d'autres sections.

### **Services internes**

Le budget initial de 2020-2021 pour ce secteur était de 2,540 millions \$, baissant à 2,076 millions \$ en raison de l'élimination des dépenses de voyage et d'accueil pour l'exercice, notamment les frais de voyage liés au développement professionnel, de la réduction des coûts de réunion du conseil d'administration et d'une réduction des honoraires de services professionnels. Le budget de 2021-2022 pour ce secteur augmente à 2,345 millions \$ en raison des augmentations des coûts liés au développement professionnel et à la formation, ainsi que de la réaffectation du personnel à temps plein à ce secteur.

## **ACTIONS**

---

### **a. *Financement d'urgence reçu***

Le 18 juin 2020, l'honorable Steven Guilbeault, ministre du Patrimoine canadien, a annoncé un financement de 25,7 millions \$ pour les musées nationaux et la Commission des champs de bataille nationaux, afin d'aider ces organismes à maintenir leurs services essentiels et de leur permettre d'être prêts à rouvrir leurs portes au public une fois les mesures de précaution levées. Le Musée a reçu de l'aide financière, soit 2,049 millions \$ en 2019-2020 et 1,435 million \$ dans le Budget 2021 pour 2021-2022. Ce financement permet de compenser les pertes de revenus liées à la vente de billets, au développement de fonds et à la location de salles. De plus, 33 000 \$ ont été directement utilisés en 2020-2021 pour des dépenses de réouverture, notamment pour la signalisation, le nettoyage, l'équipement et des fournitures de protection personnelle, l'installation de barrières en plexiglas, des stylets pour les expositions interactives où les contacts sont nombreux, etc.

Cette aide financière permet au Musée de prévoir un budget équilibré pour 2021-2022. Les déficits prévus pour les autres exercices du plan peuvent être couverts au moyen de l'actif net non affecté de 5 millions \$ en date du 31 mars 2020.



**b. Aide d'urgence**

Sans objet.

**c. Stimulation prévue**

La rénovation de la Zone des contributions et les rénovations supplémentaires permettant de répondre aux exigences de santé publique et d'accessibilité, comme mentionnées, fourniront du travail aux entrepreneurs locaux pendant la période allant de décembre 2020 à mars 2021. De plus, le Programme d'artiste en résidence du Musée offre un certain financement à des artistes locaux. Bien que petits, ces projets sont importants pour leurs bénéficiaires.

Le Musée peut envoyer une proposition de financement pour un projet d'accessibilité physique au moyen de la demande pour la relance du budget de 2021.

## ANNEXE E : LETTRE MINISTÉRIELLE

---

Minister  
of Canadian Heritage



Ministre  
du Patrimoine canadien

Ottawa, Canada K1A 0M5

To: [rvineberg@shaw.ca](mailto:rvineberg@shaw.ca)

Subject: Workplace Wellbeing and Diversity

Dear Mr. Vineberg:

As Minister of Canadian Heritage, I would like to express my sincere appreciation to you for your leadership as Chairperson of the Canadian Museum of Immigration at Pier 21 under these difficult circumstances.

As you are well aware, these are extremely challenging times for the arts, cultural, and heritage sectors across the country. The COVID-19 pandemic has brought with it unprecedented financial hardship to countless organizations and to the thousands of artists and employees who bring them to life. Our workplaces are facing significant adjustments as they have moved to accommodate remote and virtual work environments. All the while, public and private institutions are facing increasing pressure to respond quickly and meaningfully to calls for systematic change to deeply rooted structures and processes that have, whether consciously or unconsciously, marginalized many Canadians.

It is within this challenging context, however, that we must redouble our collective efforts to ensure that federal workplaces are diverse, inclusive, healthy, and free of all forms of harassment. I would like to underline that our government takes these issues seriously. Those appointed by the Governor in Council (GIC) must meet the highest standards of probity and respectful behaviour in their interactions with staff, stakeholders, and the Canadian public.

Recognizing your organization's independence, I nonetheless encourage you and your board colleagues to draw upon best practices and tools to assess organizational progress in workplace wellbeing and diversity, including a review of internal harassment policies and diversity and inclusion practices and targets.

.../2

Canada

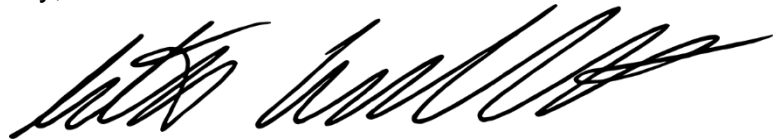
Department of Canadian Heritage officials will work with the Privy Council Office, the Treasury Board Secretariat, and the Canada School of Public Service to provide portfolio organizations with a range of tools, including training, to help monitor and assess effective people management and workplace health; advance diversity and inclusion goals; and ensure that employees have viable avenues to raise workplace concerns. This will be a topic of ongoing discussion between Ms. Hélène Laurendeau, Deputy Minister of Canadian Heritage, and her colleagues in the portfolio. I encourage your board to work with your Director and Chief Executive Officer (CEO) on meaningful measures that will underpin both CEO performance assessments, corporate plans and annual reporting to Parliament.

With respect to GIC appointments, our government has made demonstrable progress since 2016 to increase diversity across the Canadian Heritage portfolio. We recognize, however, that more work must be done. Through the Government of Canada's open, transparent and merit-based appointments process, my office will continue to work closely with you, the Prime Minister's Office, and the Department of Canadian Heritage to ensure that dedicated and qualified Canadians with the right skill sets are appointed to boards from across the full spectrum of our society and who properly reflect the population we serve.

I have had the occasion to raise these issues with Ms. Laurendeau and the CEOs of our portfolio organizations on September 11, 2020, and I would welcome the opportunity to discuss these matters with you and to hear your views at a future meeting of Chairs, similar to the one last held in September 2019.

Please accept my best wishes and my thanks for your continued efforts on behalf of all Canadians.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Steven Guilbeault', written in a cursive style.

The Honourable Steven Guilbeault, P.C., M.P.

c.c.: Hilary Leftick, Director of Appointments, Office of the Prime Minister  
Janine Sherman, Deputy Secretary to the Cabinet, Senior Personnel and  
Public Service Renewal, Privy Council Office