



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

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE DE 2024-2025 À 2028-2029

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS POUR 2024-2025

Musée canadien de l'immigration du Quai 21

1055, chemin Marginal

Halifax (Nouvelle-Écosse) B3H 4P7

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

Sans frais : 1-855-526-4721

www.quai21.ca | info@quai21.ca

Canada

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif.....	2
1. Sommaire	3
2. Environnement d'exploitation	5
3. Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de performance	9
4. Survol financier	13
Annexe 1 : Structure de gouvernance d'entreprise	17
Annexe 2 : Résultats prévus	19
Annexe 3 : États financiers et budgets	27

SOMMAIRE EXÉCUTIF

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

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

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

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

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 dispose d'un budget de fonctionnement de 12,987 millions \$ ainsi que d'un budget d'immobilisations de 360 000 \$ pour 2024-2025. Le Musée reçoit des crédits de base du gouvernement du Canada de l'ordre de 8,799 millions \$ annuellement pour la période de planification. Depuis 2015-2016, les frais de personnel et les coûts non discrétionnaires des installations dépassent les crédits. Dans le Budget 2023, le Musée s'est vu allouer 975 000 \$ en 2023-2024 et 1,225 million \$ en 2024-2025 pour l'exploitation et l'entretien des installations. Le Musée a reçu des fonds de secours pour la COVID-19 en 2020-2021, 2021-2022, et 2022-2023 pour faire face aux pressions financières causées par la COVID-19. Un déficit de 405 000 \$ est prévu en 2026-2027, qui atteindra 1,1 million \$ à la fin de la période de planification. L'actif net non affecté du Musée, qui s'élève à plus de 6 millions \$ au 31 mars 2023, peut couvrir les déficits jusqu'à la fin de la période de planification. Au-delà de cette date, l'intégrité des programmes risque d'être compromise, car les déséquilibres budgétaires obligeront le Musée à supprimer des programmes ou à réduire les heures d'ouverture.

En 2023-2024, on prévoit un retour des niveaux de produits autogénérés d'avant la pandémie. Le Musée assume sa responsabilité de générer des revenus au-delà des crédits alloués par le gouvernement du Canada et a toujours réussi à le faire.

1. SOMMAIRE

CADRE LÉGISLATIF, MANDAT ET RÔLE RELATIF À LA POLITIQUE PUBLIQUE

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

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

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

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

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

Des renseignements détaillés sur les récents résultats du programme de la Société sont disponibles dans le rapport annuel de la Société 2022-2023, disponible sur le site Web du Musée.

VISION

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

VALEURS FONDAMENTALES

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

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

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

RESPONSABILITÉS PRINCIPALES

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

Résultat stratégique

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

Responsabilité essentielle 1 :
Expérience du visiteur et création de liens

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

Responsabilité essentielle 2 :
Installations

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

Responsabilité essentielle 3 :
Activité commerciale et de collecte de fonds

L'activité commerciale et de collecte de fonds du Musée assure un soutien financier essentiel.

PRINCIPALES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Le Conseil d'administration et la haute direction ont défini cinq priorités stratégiques à partir de la mission et de la vision du Conseil d'administration. Elles sont conçues pour refléter l'importance des partenariats et de l'accès à toute la population canadienne par les canaux numériques.

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

2. ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION

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

ENVIRONNEMENT INTERNE

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

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

De nombreuses innovations générées pendant les périodes de confinement de la pandémie restent en place : Le personnel chargé de l'expérience des visiteurs a poursuivi les programmes numériques d'éducation et de visite; la programmation publique offre désormais une combinaison d'événements en personne, en ligne et hybrides. Cela permet au public de tout le Canada de participer à la programmation du

Musée. Un grand nombre des améliorations physiques apportées pour pallier des préoccupations en matière de santé publique et de sécurité ont également rendu le Musée plus accessible, conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*.

Le Musée a atteint son plafond de 56 employés permanents et compte plus de 50 bénévoles actifs par an. Le personnel et les bénévoles illustrent les priorités de la culture et de la diversité grâce à un large éventail d'ethnies, d'origines, de langues et de capacités.

Bienvenue chez vous au Canada (BCVC) est un programme d'emploi de six mois qui offre une expérience professionnelle précieuse aux immigrants récents. Depuis 2004, le Musée a accueilli 200 immigrants provenant de plus de 50 pays dans le cadre de ce programme, qui accueille normalement 8 à 10 participants par année. Plus de 70 % des participants ont obtenu un emploi intéressant ou poursuivi leurs études après avoir terminé le programme, et quatre sont maintenant employés à plein temps par le Musée.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

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

L'augmentation du coût de la vie, due à l'inflation et à la hausse des taux d'intérêt, pèse sur les finances de nombreux Canadiens, ce qui limite le revenu disponible pour les voyages et les visites. Cette année a également été marquée par un changement d'attitude des Canadiens à l'égard de l'immigration. Un sondage réalisé en septembre 2023 par l'Environics Institute a révélé que ces préoccupations économiques, ainsi que la crise du logement, ont contribué à l'augmentation du nombre de Canadiens qui pensent que les niveaux d'immigration sont trop élevés (Environics, 2023).

Le nombre de touristes est en baisse en Nouvelle-Écosse, et la fréquentation du Musée en 2023-2024 devrait être inférieure de 21 % aux objectifs fixés, malgré un taux de satisfaction des visiteurs de 98 %, ainsi que des critiques et une couverture médiatique positives et permanentes. La direction collabore avec le personnel et des collègues du secteur pour rassembler des données et des renseignements et évaluer les causes et les stratégies pour l'avenir, y compris former des publics locaux et augmenter leur sensibilisation.

Ces dernières années, la fréquence et la gravité des ouragans, des tempêtes tropicales et des incendies de forêt ont augmenté dans la région de l'Atlantique. Après avoir vu la couverture médiatique de ces événements, les visiteurs potentiels préoccupés par les perturbations des voyages et la sécurité personnelle pourraient hésiter à inclure Halifax et la Nouvelle-Écosse dans leurs plans de voyage.

Malheureusement, l'accès aérien à Halifax n'a pas retrouvé son niveau d'avant la pandémie, ce qui rend les déplacements dans la région plus difficiles et plus coûteux.

Les anciens du Quai 21 (ceux qui font partie du million d'immigrants qui sont entrés au Canada par le site du Musée entre 1928 et 1971) vieillissent. Parmi les répondants non locaux aux sondages menés auprès des visiteurs, 24 % ont déclaré que leur voyage à Halifax était motivé par le désir de visiter le Quai 21. Avec le temps, cet important groupe démographique diminue, ce qui oblige le Musée à attirer de nouveaux groupes de visiteurs. Cependant, nous constatons une augmentation encourageante de l'intérêt des enfants de ceux et celles qui sont passés par le Quai 21.

Halifax a une population croissante, avec la croissance démographique la plus rapide du pays de 2016 à 2021 (Statistique Canada). Le Musée est situé juste à l'extérieur du centre-ville, de sorte qu'il bénéficiera probablement de la croissance.

PRINCIPALES QUESTIONS STRATÉGIQUES

Stabilité financière

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

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

Inflation élevée

L'inflation élevée accélère l'érosion de la stabilité financière du Musée. Les coûts de la main-d'œuvre et des matériaux continuent d'augmenter, de même que le coût des services contractuels et des services publics. Le Musée subit l'impact significatif de l'augmentation de l'inflation au niveau des charges qu'il est tout simplement impossible de récupérer en augmentant les prix d'entrée et de location au niveau des produits.

Actif net non affecté

Les fonds de secours liés à la COVID-19 reçus en 2020-2021, 2021-2022 et 2022-2023 et les fonds de fonctionnement et d'entretien du Budget 2023 ont permis au Musée de préserver son actif net non affecté. De 2024-2025 à la fin de la période de planification, l'actif net non affecté est suffisant pour couvrir les déficits nets prévus, qui s'élèvent à 1,785 million \$.

Aggravation des pressions financières

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

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

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

Numérisation

Une opportunité stratégique clé pour le Musée est l'impact de la numérisation. La collection du Musée est en grande partie numérique à l'origine, et un système de préservation numérique a été mis en œuvre en 2021-2022. Cela a engendré de nouveaux coûts continus, détaillés à l'annexe 3. L'élargissement de l'engagement numérique a eu des impacts sur le Musée en termes d'approche de la sensibilisation, d'engagement, de programmation et de partenariats à l'appui du mandat du Musée. La programmation numérique est un domaine clé pour le Musée. Les priorités pour 2024-2025 sont mises en évidence tout au long de ce plan.

La pandémie de COVID-19 a incité une augmentation de l'étendue et de la profondeur des offres numériques, identifiées comme une priorité stratégique. Bien que les produits tirés de la programmation numérique soient loin de couvrir les coûts, ces initiatives augmentent l'accessibilité et la portée nationale du Musée. À cette fin, une allocation supplémentaire de ressources humaines et financières a été prévue pour la période de planification actuelle du Musée. Ces investissements seront réalisés dans le respect des pratiques recommandées en matière d'accessibilité.

La force des partenariats

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

L'accent est mis sur les partenaires qui partagent des objectifs communs et qui motivent, mobilisent et incitent le Musée à évoluer. Les anniversaires et les points tournants sont l'occasion d'organiser une commémoration conjointe avec d'autres organisations. Les événements spéciaux continuent d'être la genèse des partenariats, et le partage des pouvoirs reste la pierre angulaire du développement des expositions. Un exemple est le partenariat avec le Black Cultural Centre of Nova Scotia pour la nouvelle exposition *Slavery in Canada* (L'esclavage au Canada) avec la conservatrice invitée, Afua Cooper, Ph.D.

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

VÉRIFICATIONS ET EXAMENS

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

Le Musée effectue également des vérifications internes annuelles en faisant appel à un cabinet comptable externe, actuellement Grant Thornton. L'audit interne le plus récent, qui s'est achevé le 31 mars 2023, était une évaluation du risque de fraude. Aucun risque majeur n'a été identifié. Les recommandations sont en cours de mise en œuvre.

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

OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

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

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

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

RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 1 : EXPÉRIENCE DU VISITEUR ET CRÉATION DE LIENS

Objectif 1 : Le contenu du Musée explore le thème de l'immigration canadienne et la contribution de tous les immigrants à la culture, à l'économie et au mode de vie du Canada, et les Canadiens ont un meilleur accès à la collection, aux programmes et à l'expertise du Musée.

Activités principales

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

Résultats attendus et indicateurs de performance

- La population canadienne peut accéder à une grande partie de la Collection de n'importe où.
- Une collection élargie et financièrement viable représente de plus en plus la diversité du Canada.
- Une programmation hybride, à la fois numérique et en personne, assure un engagement continu de la communauté sans barrières géographiques.

Objectif 2 : Les expositions et la programmation sont innovatrices, intéressantes, portent à réflexion, et reflètent la diversité des expériences immigrantes au Canada.

Activités principales

- La deuxième exposition itinérante et temporaire du Musée, *Refuge Canada*, est réservée dans des lieux à travers le Canada.
- La planification et le développement de la troisième exposition temporaire et itinérante du Musée se poursuivent.
- La programmation continue d'intéresser le public local et national en s'associant à des particuliers, à des groupes communautaires et à des institutions.
- Mise en place d'un nouveau système de gestion du contenu d'exposition pour remédier à l'obsolescence technologique, améliorer l'expérience du public et répondre aux normes d'accessibilité numérique.

Résultats attendus et indicateurs de performance

- Élargissement du champ d'action et de la sensibilisation au niveau national.
- Une nouvelle exposition temporaire ouvre ses portes en 2025-2026 et devient une exposition itinérante en 2026-2027.
- Le contenu numérique et les écrans interactifs des expositions permanentes utilisent une technologie de pointe, qui fait l'objet d'un contrat de service.

Objectif 3 : Le Musée bénéficie d'une sensibilisation, d'un soutien et d'une fréquentation accrus de la part du public.

Activités principales

- Entreprendre des recherches sur le comportement, la motivation et la satisfaction du public.
- Une approche globale de marketing et de communication permet de sensibiliser, de stimuler la fréquentation et d'exploiter les possibilités de génération de produits.
- Des investissements accrus en matière de finances et de ressources humaines signifient que les stratégies numériques créent une mobilisation en ligne des publics aux niveaux local, national et international de façon planifiée, interactive et expérientielle.
- Des activités et des messages de marketing et de communication ciblés permettent de mieux comprendre les expériences des immigrants et leurs contributions à la culture, à l'économie et au mode de vie du Canada.

Résultats attendus et indicateurs de performance

- Les résultats de la recherche sont utilisés dans les domaines de la communication, du marketing, de la conception d'expositions et de la conception de produits numériques.
- Sensibilisation accrue, objectifs de fréquentation et objectifs de produits autogénérés atteints.
- Objectifs de fréquentation et d'engagement en ligne atteints.

Objectif 4 : Le Musée est considéré comme un collaborateur positif avec les principales parties prenantes, il facilite les conversations intéressantes sur les thèmes de l'immigration et vise à inspirer des actions positives.

Activités principales

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

Résultats attendus et indicateurs de performance

- Objectifs de partenariat atteints.

- Les expositions, la programmation et la communication reflètent l'expertise autochtone.

RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 2 : INSTALLATIONS

Objectif 5 : Les installations du Musée, qui contribuent à une expérience du visiteur accueillante et engageante, sont sécuritaires et accessibles pour tous. Elles sont de plus entretenues de façon efficace, avec une approche écologique.

Activités principales

- Les améliorations d'immobilisations optimisent l'utilisation de l'espace, améliorent l'accessibilité, sont gérées de façon prudente, en respectant le caractère patrimonial des lieux, et les décisions sont prises en considérant les changements climatiques.

Résultats attendus et indicateurs de performance

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

RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 3 : COLLECTE DE FONDS ET ACTIVITÉ COMMERCIALE

Objectif 6 : L'organisation et ses ressources sont alignées de sorte que le Musée peut respecter son mandat.

Activités principales

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

Résultats attendus et indicateurs de performance

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

SERVICES INTERNES

Objectif 7 : La Société sera un modèle de pratiques progressives, innovatrices et de gestion saine. Son personnel et ses bénévoles continueront à être habilités et diversifiés, avec un esprit d'entreprise, et continueront à respecter la mission et le mandat du Musée.

Activités principales

- S'assurer que le personnel ait des ententes de performance liées au Plan d'entreprise.
- Tout le personnel participant à des opportunités d'apprentissage et de développement, y compris (mais pas exclusivement) la formation linguistique, la

formation en matière d'accessibilité, la formation antiraciste et la formation sur les biais inhérents.

- Les bénévoles et participants au programme BCVC jouent un rôle important dans la culture, la diversité et le succès du Musée.
- Les principes de la justice, l'équité, la diversité et l'inclusion continueront d'influencer les décisions relatives au recrutement et à l'avancement, aux expositions et à la programmation.

Résultats attendus et indicateurs de performance

- Le personnel respecte ses engagements en matière de performance.
- Un personnel engagé et autonomisé.
- Un environnement de travail diversifié, sain et respectueux.

RISQUES

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

À l'heure actuelle, il n'y a qu'un seul domaine de risque considéré comme élevé : les dommages causés aux installations ou à la collection par un ouragan ou un autre événement météorologique.

Ce risque reflète l'emplacement physique du Musée sur le front de mer et le risque accru d'impacts liés aux changements climatiques et aux événements météorologiques extrêmes.

En outre, la société surveille de près les risques suivants : la capacité de collecte de fonds du conseil d'administration, la viabilité financière et la cybersécurité.

4. SURVOL FINANCIER

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 dispose d'un budget de fonctionnement de 12,987 millions \$ (excluant l'amortissement) ainsi que d'un budget d'immobilisations de 360 000 \$ pour 2024-2025. Le Musée reçoit des crédits de base du gouvernement du Canada de l'ordre de 8,799 millions \$ annuellement pour la période de planification. Un financement supplémentaire de 975 000 \$ en 2023-2024 et de 1,225 million \$ en 2024-2025 a été alloué dans le Budget 2023 pour l'exploitation et l'entretien des installations.

Pour le reste de la période de planification, le budget de fonctionnement se situe entre 12,345 millions \$ et 13,515 millions \$ et le budget d'investissement de 35 000 \$ à 40 000 \$ par an, étant donné que seules les petites dépenses d'investissement peuvent être financées par les budgets et l'actif net non affecté. Le Musée peut couvrir les déficits prévus des années restantes du plan grâce à son actif net non affecté de

6,572 millions \$ au 31 mars 2023. Cette situation présentera un risque au cours des dernières années de la période de planification.

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

GÉNÉRATION DE PRODUITS

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

Avant la pandémie, les produits autogénérés s'élevaient généralement à 3 millions \$ par an. Comme indiqué à l'annexe 3, les prévisions pour 2023-2024 sont de 3,018 millions \$ et de 3,5 millions \$ pour 2024-2025 et au-delà. La composition des produits est différente de celle de nombreux autres Musées. Une grande partie des produits autogénérés du Musée provient de dons philanthropiques importants, qui devraient s'élever à 1,1 million \$ par an à partir de 2024-2025.

Les produits gagnés par le Musée, soit par la vente de billets, sa programmation, des ventes au Centre d'histoire familiale Banque Scotia, des ventes à la boutique, et des produits de location, sont typiquement entre 1,5 million \$ et 1,7 million \$. Les revenus provenant des dons, des intérêts et du fonds de dotation se situent généralement entre 1,5 et 1,8 million \$. Les dons, en particulier les dons importants, sont une priorité essentielle pour le Musée et sont indispensables à son succès financier continu. Un effort ambitieux visant à recueillir 5 millions \$ de nouvelles promesses de dons majeurs avant décembre 2020 a été prolongé jusqu'en décembre 2023 en raison de la pandémie de COVID-19. Au 30 septembre 2023, 2,983 millions \$ de dons majeurs ont été confirmés. Il est prévu que le Musée recueille 1,178 million \$ de dons en 2023-2024, puis 1,4 million \$ pour le reste de la période de planification.

Avant de devenir une société d'État, le Musée fonctionnait comme société autonome et à but non lucratif. La précédente Fondation du Quai 21 a créé un fonds de dotation avec des promesses de dons de 7 millions \$. Ces fonds de dotation ont été transférés au Musée, où le capital est protégé à perpétuité et les fonds sont investis conformément à une politique d'investissement approuvée par le Conseil d'administration. Le Musée peut uniquement puiser dans les produits de la dotation pour financer la programmation éducative et publique, le rayonnement national, les expositions itinérantes, le développement d'expositions et d'autres priorités similaires. La valeur de la dotation au 30 septembre 2023 était de 9,695 millions \$.

La direction et le conseil d'administration supervisent la dotation. L'objectif général d'investissement est de fournir suffisamment de liquidités pour satisfaire aux exigences de dépenses annuelles prévues, en tirant les produits autorisés du fonds de dotation, tout en assurant une croissance permettant de maintenir le pouvoir d'achat du capital du fonds de dotation. Pour gérer le risque, le Musée utilise les services d'un conseiller

en placements et investit dans un portefeuille diversifié. La politique d'investissement actuelle, révisée tous les trois ans et approuvée pour la dernière fois par le Conseil d'administration en octobre 2022, prévoit des fourchettes autorisées de 0-10 % de liquidités et d'investissements à court terme, 20-60 % d'instruments à taux fixes, 30-65 % de capitaux propres internationaux et 0-40 % d'actifs de substitution. Voir la note sur les instruments financiers dans les états financiers annuels vérifiés pour une description plus détaillée des investissements.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Le budget de fonctionnement du Musée pour 2023-2024 est actuellement prévu à 11,961 millions \$ à la fin de l'année, avec une prévision budgétaire de 12,987 millions \$ pour 2024-2025, pour atteindre une prévision budgétaire de 13,515 millions \$ à la fin de la période de planification en 2028-2029.

L'augmentation du budget de fonctionnement est principalement due aux coûts de développement de la troisième exposition itinérante du Musée et à la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion du contenu des expositions. Cette exposition itinérante est un outil clé pour l'engagement et la sensibilisation au niveau national, comme l'ont illustré la réception chaleureuse des deux premières expositions du Musée : *Canada : Jour 1* et *Refuge Canada*. Le Musée a déterminé qu'avec ses ressources (humaines et financières) il pouvait produire une nouvelle exposition itinérante tous les cinq ans. Les charges liées aux expositions diminueront en 2025-2026, lorsque le cycle quinquennal recommence. Le système de gestion de contenu stocke, gère et fait fonctionner le contenu numérique des expositions. Le système de gestion de contenu actuel a dépassé sa durée de vie.

Les deux principales charges d'exploitation sont les frais d'exploitation de l'édifice (hors amortissement) et les frais liés au personnel. Le budget d'exploitation de l'édifice est prévu à 2,710 millions \$ en 2024-2025 et augmentera à 3,019 millions \$ à la fin de la période de planification, principalement en raison des augmentations contractuelles intégrées dans le contrat de location avec l'Autorité portuaire d'Halifax. Les frais liés au personnel sont prévus à 7,153 millions \$ en 2024-2025, et passeront à 7,716 millions \$ à la fin de la période de planification en raison de l'augmentation des salaires, du coût de la vie et des avantages sociaux. Ces deux domaines combinés dépassent les crédits de base du Musée de 12,1 % en 2024-2025 et de 22,0 % à la fin de la période de planification. Cela signifie que tous les fonds destinés à la programmation et toutes les autres charges d'exploitation doivent provenir de produits autogénérés, en plus de couvrir le manque à gagner pour les frais d'exploitation de l'édifice et les frais liés au personnel.

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Les dépenses en immobilisations prévues pour les cinq prochaines années sont minimales, entre 35 000 \$ et 360 000 \$. En plus de la maintenance et des mises à jour minimales qui peuvent être prises en compte dans le budget actuel, 150 000 \$ sont prévus en 2024-2025 pour l'achat d'équipement du nouveau système de gestion du contenu de l'exposition. Cette dépense peut être reportée d'un an ou deux si cela

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

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

VIABILITÉ FINANCIÈRE À LONG TERME

Le Musée a été très affecté par la pandémie de COVID-19, qui a réduit sa capacité à générer des fonds. Le Musée a reçu des fonds de secours pour la COVID-19 de 2,049 millions \$ en 2020-2021, 1,435 million \$ en 2021-2022 et 845 000 \$ en 2022-2023 pour compenser les pertes de produits dues à la COVID-19.

Dans le Budget 2023, le Musée s'est vu allouer 975 000 \$ en 2023-2024 et 1,225 million \$ en 2024-2025 pour l'exploitation et l'entretien des installations. Avec ce financement supplémentaire, le Musée peut couvrir les déficits prévus de 2024-2025 à la fin de la période de planification grâce à son actif net non affecté de 6,572 millions \$ au 31 mars 2023.

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

ANNEXE 1 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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

Ses états financiers sont vérifiés par le Bureau du vérificateur général et, tous les 10 ans, la Société est soumise à un Examen spécial, qui consiste en une évaluation indépendante et objective des systèmes et pratiques de gestion de la Société.

Le Musée est tenu de se conformer à une gamme de dispositions tirées d'autres 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 Règlements*, et le *Code canadien du travail*, entre autres.

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

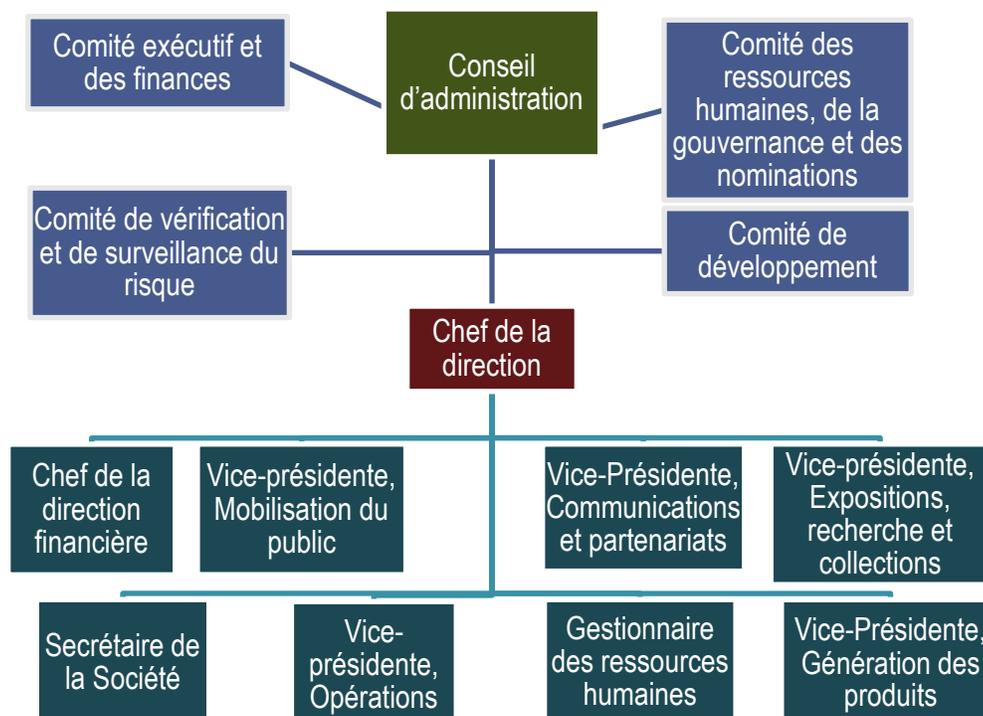
Conseil d'administration	Résidence	Date de nomination	Expiration du mandat
Cynthia Price Verreault, Présidente	Montréal (Québec)	2024-03-04	2028-03-03
Vivek Sood, vice-président	Halifax (Nouvelle-Écosse)	2024-03-04	2028-03-03
Sarah Crawford	Toronto (Ontario)	2023-05-31	2027-05-30
Salima Ebrahim	Edmonton (Alberta)	2018-06-01	2025-09-28
Omar Farouk	Brampton (Ontario)	2019-07-01	2025-09-14
David Goldbloom	Toronto (Ontario)	2024-02-02	2028-02-01
Sara Hradecky	Victoria (Colombie-Britannique)	2023-10-06	2027-10-05
Mona Kumar	Mississauga (Ontario)	2018-06-01	2025-09-28
Louise Sicuro	Saint-Jean-de-Matha (Québec)	2023-06-22	2027-06-21
Catherine Woodman	Halifax (Nouvelle-Écosse)	2023-05-04	2027-05-03

RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

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

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

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



ANNEXE 2 : RÉSULTATS PRÉVUS

Le plan d'entreprise est conçu pour que le Musée puisse livrer son mandat et contribuer à l'atteinte des objectifs au sens large de la politique du gouvernement fédéral.

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

Appuie la responsabilité essentielle 1 : Expérience du visiteur et création de liens

Recherche et développement de contenu

But : Le contenu du Musée explore le thème de l'immigration canadienne et la contribution de tous les immigrants à la culture, à l'économie et au mode de vie du Canada, et les Canadiens ont un meilleur accès à la collection, aux programmes et à l'expertise du Musée.

Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
Les dossiers de la Collection sont accessibles en ligne.	<u>2024-2025 à 2028-2029</u> Une centaine d'enregistrements supplémentaires seront ajoutés chaque année.	Référence : À la fin de l'année 2022-2023, 11 037 enregistrements en ligne. Rapport d'avancement trimestriel.
Les nouvelles acquisitions sont cataloguées.	<u>2024-2025</u> L'arriéré de plus de 350 acquisitions est catalogué. <u>2025-2026 à 2028-2029</u> Le catalogage suit le rythme des acquisitions.	Référence : 113 acquisitions cataloguées en 2022-2023. Rapport d'avancement trimestriel.
La collection représente, au fil du temps, la diversité des immigrants canadiens et de leurs expériences.	Les nouvelles acquisitions reflètent les priorités du plan de développement des collections en se concentrant sur les groupes d'immigrants sous-représentés ou non représentés.	Référence : S.O. Rapports qualitatifs sur la mesure dans laquelle les nouvelles acquisitions répondent aux priorités établies. Rapport d'avancement trimestriel.

Interprétation et création de liens

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

Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
La deuxième exposition itinérante du Musée, <i>Refuge Canada</i> , est réservée dans des lieux à travers le Canada.	L'exposition est réservée jusqu'au T1 2025-2026.	Référence : S.O. Rapport d'avancement trimestriel.
La troisième exposition itinérante du Musée est prévue et sera lancée en 2026-2027.	Planification et conception d'exposition en 2023-2024 et 2024-2025. Ouverture de l'exposition sur place T1 2025-2026. Lancement de la tournée en 2026-2027.	Référence S.O. Rapport sur la gestion des projets
La programmation fait appel à des publics locaux et nationaux en s'associant à des particuliers, des groupes communautaires et des institutions pour offrir des programmes sur place, virtuels et hybrides sur un large éventail de thèmes.	<u>2024-2025 à 2028-2029</u> 30 programmes publics avec 7 000 participants. Fête du Canada : 4 000 participants.	Référence : En 2022-2023, 36 programmes publics avec 8 317 participants. Rapport d'avancement trimestriel.
Mise en place d'un nouveau système de gestion du contenu d'exposition conforme aux normes d'accessibilité numérique.	Processus d'approvisionnement achevé d'ici le 31 mars 2024. Mise en œuvre et migration achevées au 31 mars 2025.	Référence S.O. Rapport sur la gestion des projets

Expérience des visiteurs

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

Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
Objectifs de visites atteints dans toutes les catégories.	<p><u>Visites payantes :</u> 2024-2025 : 67 500 2025-2026 : 67 500 2026-2027 : 68 000 2027-2028 : 70 000 2028-2029 : 70 000</p> <p><u>Visiteurs étudiants :</u> 4 500 étudiants payants sur place 30 visites virtuelles pour 900 étudiants payants <u>Visites en ligne :</u> 625 000</p>	<p>Référence : En 2022-2023, - Visites payantes : 64 392 - Étudiants payants sur place : 2 711 - 52 visites virtuelles pour 912 élèves - Visites en ligne : 855 000</p> <p>Les visites sont comptabilisées de façon hebdomadaire et font l'objet de rapports trimestriels.</p>
Les Canadiens s'intéressent à la nouvelle chronologie numérique de l'histoire de l'immigration.	<p><u>2024-2025</u> 100 000 visionnements</p>	<p>Référence : S.O.; nouvelle mesure Analyse des données.</p>
Les visiteurs (sur place et en ligne) utilisent le Centre d'histoire familiale Banque Scotia pour des recherches généalogiques axées sur l'immigration.	<p><u>2024-2025</u> 24 000 visiteurs. 35 400 demandes de recherche.</p>	<p>Référence : En 2022-2023, 25 021 visiteurs et 31 940 demandes. Rapport d'avancement trimestriel.</p>
Les visiteurs sont satisfaits ou très satisfaits de leur expérience globale.	<p><u>2024-2025 à 2028-2029</u> 90 % de satisfaction des visiteurs chaque année.</p>	<p>Référence : 97 % en 2023-2024 (Note : l'objectif est inférieur à la référence, car tout résultat supérieur à 90 % est une note exceptionnelle.)</p>

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

Appuie la responsabilité essentielle 1 : Expérience du visiteur et création de liens et 2 : Installations

Installations

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

Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
Les projets d'immobilisations optimisent l'utilisation de l'espace, améliorent l'accessibilité, sont gérés de façon prudente, en respectant le caractère patrimonial des lieux, et les décisions sont prises en considérant les changements climatiques.	<u>2024-2025 à 2028-2029</u> Poursuivre la modernisation des installations sur la base des recommandations de la FRH. Utiliser au minimum la <i>Loi canadienne sur l'accessibilité</i> et les normes d'écologisation du gouvernement.	Référence : S.O. Rapport sur la gestion des projets

Accès et sensibilisation

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

Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
Alors que l'industrie du tourisme continue de se redresser, la sensibilisation et les opportunités de cultiver des relations avec les médias touristiques reviendront.	<u>2024-2025</u> 25 médias/blogueurs du secteur du voyage contactés. 2 300 mentions dans les médias.	Référence : En 2022-2023, 2 619 mentions dans les médias. Rapport d'avancement trimestriel.
Une approche de la publicité numérique basée sur les données et axée sur les marchés clés et les messages personnalisés facilitera la fréquentation.	<u>2024-2025 à 2028-2029</u> 625 000 visiteurs en ligne.	Référence : En 2022-2023, 855 000 visiteurs en ligne.
Le contenu sur les médias sociaux est éducatif, pertinent et engageant, amplifiant la portée du Musée en ligne à travers le Canada.	<u>2024-2025</u> Augmentation sur Facebook de 7 %, sur Instagram de 12 %. 275 000 engagements dans les médias sociaux. <u>2025-2026 à 2028-2029</u> Les objectifs ne sont pas encore fixés.	Référence : En 2022-2023, Facebook a progressé de 16,5 % et Instagram, de 19,4 %. En 2022-2023, le nombre d'engagements sur les médias sociaux était de 410 956. Rapport d'avancement trimestriel.
Les Canadiens sont inspirés et instruits par les balados du Musée (un dans chaque langue officielle).	<u>2024-2025</u> Lancement de la cinquième saison. 35 000 téléchargements. <u>2025-2026 à 2028-2029</u> Les objectifs ne sont pas encore fixés.	Référence : En 2022-2023, 26 054 téléchargements.

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

Appuie la responsabilité essentielle 1 : Expérience du visiteur et création de liens

Rayonnement national et collaboration

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

Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
Le Musée continue à jouer un rôle de premier plan dans la croissance et le renforcement de son réseau de partenariats stratégiques.	<u>2024-2025 à 2028-2029</u> Huit partenariats significatifs par an.	Base : dix partenariats en 2022-2023. Rapport d'avancement trimestriel.
Les expositions et la programmation continuent de respecter l'impact de l'immigration sur les peuples autochtones, d'un point de vue autochtone.	<u>2024-2025</u> Cinq consultants ont été engagés pour une nouvelle exposition itinérante. Deux artistes sous contrat. <u>2025-2026 à 2028-2029</u> Consultation et collaboration avec des personnes ou des organisations représentatives dans le cadre de projets spécifiques.	Référence : S.O. Rapport d'avancement trimestriel.

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

Appuie : Les trois responsabilités essentielles et les services internes

Services internes

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

Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
Un programme intégré de gestion du rendement reconnaît les résultats et les valeurs fondamentales du Musée.	<u>2024-2025 à 2028-2029</u> Les engagements du plan d'entreprise sont inclus dans tous les accords de performance des employés. Résultats mesurés par l'entremise du programme de gestion du rendement annuel.	Référence : S.O. Rapport d'avancement trimestriel.
Les possibilités d'apprentissage et de développement contribuent à un lieu de travail où le personnel est engagé et autonomisé.	<u>2024-2025 à 2028-2029</u> 90 % du personnel participe à l'apprentissage et au développement, y compris (mais sans s'y limiter) la formation linguistique, la formation sur l'accessibilité, la formation antiraciste et la formation sur les biais inhérents.	Référence : En 2022-2023, 91 % de participation du personnel au développement professionnel et à la formation. Rapport d'avancement trimestriel.
Les bénévoles et les participants au programme BCVC jouent un rôle important dans la culture, la diversité et le succès du Musée.	<u>2024-2025 à 2028-2029</u> 50 bénévoles (prenant part sur place et virtuellement, selon les besoins) 8 à 12 participants au programme BCVC.	Référence : En 2022-2023, il y avait 68 bénévoles et 9 participants au programme BCVC. Rapport d'avancement trimestriel.
Les principes de JEDI continueront d'influencer les décisions relatives au recrutement et à l'avancement, aux expositions et à la programmation.	<u>2024-2026 à 2028-2029</u> Formation continue, maintien d'un taux de minorités visibles dans la population active supérieur à la moyenne locale (données de recensement).	Référence : 19 % de la main-d'œuvre permanente appartient à une minorité visible au T2 2023-2024 (11 % selon le recensement de Halifax).

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

Appuie la responsabilité essentielle 3 : Activités commerciales et de collecte de fonds

Saine gouvernance des ressources

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

Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
Les objectifs budgétaires sont atteints.	<u>2024-2025 à 2028-2029</u> Les résultats sont alignés avec le budget.	Référence : S.O. États financiers trimestriels.
Les objectifs de produits autogénérés sont atteints.	Développement : <u>2024-2025</u> 1 391 050 \$ <u>2025-2026 à 2028-2029</u> 1 415 750 \$ par année Les objectifs de produits autogénérés totaux sont atteints : 2024-2025 : 3 502 430 \$ 2025-2026 : 3 567 670 \$ 2026-2027 : 3 578 350 \$ 2027-2028 : 3 638 520 \$ 2028-2029 : 3 635 150 \$	Référence : Développement : Prévisions 2023-2024 : 1 177 600 \$ Produits autogénérés : Prévisions 2023-2024 : 3 018 300 \$ États financiers trimestriels.

ANNEXE 3 : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Les états financiers des pages qui suivent reflètent les crédits que le Musée entend recevoir en 2024-2025 et les estimations pour les années restantes 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.

États de la situation financière pro forma
pour les exercices se terminant le 31 mars 2023 au 31 mars 2029

(en dollars)	Réel 2022-2023	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
ACTIF							
Actif à court terme							
Trésorerie	6 671 000	7 733 000	7 813 000	7 688 000	7 258 000	6 813 000	5 698 000
Créances	213 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Stocks	119 000	150 000	150 000	150 000	175 000	175 000	175 000
Charges payées d'avance	159 000	175 000	175 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Total de l'actif à court terme	7 162 000	8 258 000	8 338 000	8 238 000	7 833 000	7 388 000	6 273 000
Autres actifs							
Trésorerie et placements du fonds de dotation	9 778 000	9 778 000	9 778 000	9 778 000	9 778 000	9 778 000	9 778 000
Immobilisations	6 294 000	5 144 600	4 194 700	3 385 300	2 643 700	1 894 700	1 144 700
Collections	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Total des autres actifs	16 073 000	14 923 600	13 973 700	13 164 300	12 422 700	11 673 700	10 923 700
TOTAL DE L'ACTIF	23 235 000	23 181 600	22 311 700	21 402 300	20 255 700	19 061 700	17 196 700
PASSIF ET ACTIF NET							
Passif							
Créditeurs et charges à payer	623 000	700 000	600 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Produits reportés	221 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Apports reportés afférents aux immobilisations	6 294 000	5 144 600	4 194 700	3 385 300	2 643 700	1 894 700	1 144 700
Total du passif	7 138 000	6 044 600	4 994 700	4 085 300	3 343 700	2 594 700	1 844 700
Actif net							
Non affecté	6 572 000	7 612 000	7 792 000	7 792 000	7 387 000	6 942 000	5 827 000
Grevé d'une affectation interne	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000
Dotation	9 173 000	9 173 000	9 173 000	9 173 000	9 173 000	9 173 000	9 173 000
Total de l'actif net	16 097 000	17 137 000	17 317 000	17 317 000	16 912 000	16 467 000	15 352 000
TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET	23 235 000	23 181 600	22 311 700	21 402 300	20 255 700	19 061 700	17 196 700

États des résultats pro forma
pour les exercices se terminant le 31 mars 2023 au 31 mars 2029

(en dollars)	Réel 2022-2023	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL							
Crédits de base	8 111 694	9 078 200	8 799 370	8 799 370	8 799 370	8 799 370	8 799 370
Budget supplémentaire des dépenses	845 000	975 000	1 225 000	-	-	-	-
Total des crédits parlementaires	8 956 694	10 053 200	10 024 370	8 799 370	8 799 370	8 799 370	8 799 370
Montant pour l'achat d'immobilisations	(39 000)	(70 000)	(360 000)	(38 000)	(40 000)	(35 000)	(35 000)
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations	1 270 300	1 219 400	1 309 900	847 400	781 600	784 000	785 000
TOTAL DU FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL	10 187 994	11 202 600	10 974 270	9 608 770	9 540 970	9 548 370	9 549 370
PRODUITS AUTOGÉNÉRÉS (NETS)							
Vente de billets	687 500	579 000	804 680	805 000	810 000	885 000	885 000
Programmation	78 200	104 100	100 920	124 050	124 050	124 050	124 050
Le Centre d'histoire familiale Banque Scotia	81 400	78 200	98 500	121 400	123 000	124 600	124 600
Boutique	133 100	130 700	157 600	161 970	160 550	163 870	166 250
Location de salles	507 100	572 200	509 680	519 500	545 000	550 250	569 500
Dons	505 500	1 177 600	1 391 050	1 415 750	1 415 750	1 415 750	1 415 750
Dotation	(185 000)	30 200	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Intérêts et produits divers	206 006	346 300	240 000	236 000	200 000	175 000	150 000
TOTAL DES PRODUITS AUTOGÉNÉRÉS (NETS)	2 013 806	3 018 300	3 502 430	3 583 670	3 578 350	3 638 520	3 635 150
CHARGES							
Expérience du visiteur et création de liens	4 610 900	5 439 500	6 251 260	5 378 790	5 554 090	5 580 830	6 102 690
Installations	4 071 500	4 065 900	4 205 770	3 910 830	3 954 250	4 013 570	4 070 260
Activités commerciales et de collecte de fonds	1 048 600	1 200 300	1 208 140	1 262 260	1 328 640	1 299 960	1 329 920
Services internes	2 320 100	2 475 200	2 631 530	2 640 560	2 687 340	2 737 530	2 796 650
TOTAL DES CHARGES	12 051 100	13 180 900	14 296 700	13 192 440	13 524 320	13 631 890	14 299 520
RÉSULTAT D'EXPLOITATION NET	150 700	1 040 000	180 000	-	(405 000)	(445 000)	(1 115 000)

États des flux de trésorerie pro forma
pour les exercices se terminant le 31 mars 2023 au 31 mars 2029

(en dollars)	Réel 2022-2023	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT							
Crédits reçus	8 917 694	9 983 200	9 664 370	8 761 370	8 759 370	8 764 370	8 764 370
Rentrées de fonds – clients et donateurs	2 553 306	3 010 300	3 302 430	3 383 670	3 378 350	3 438 520	3 435 150
Sorties de fonds – fournisseurs	(5 005 000)	(5 400 300)	(6 168 210)	(5 517 290)	(5 644 590)	(5 534 640)	(6 031 550)
Paiements liés aux salaires et avantages	(6 527 000)	(6 531 200)	(6 918 590)	(6 952 750)	(7 123 130)	(7 313 250)	(7 482 970)
Répartition de la dotation	-	-	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
TOTAL DES ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT	(61 000)	1 062 000	80 000	(125 000)	(430 000)	(445 000)	(1 115 000)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS							
Acquisition d'immobilisations	(170 000)	(70 000)	(360 000)	(38 000)	(40 000)	(35 000)	(35 000)
TOTAL DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	(170 000)	(70 000)	(360 000)	(38 000)	(40 000)	(35 000)	(35 000)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Augmentation nette de la trésorerie et placements du fonds de dotation	(14 000)	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(14 000)	-	-	-	-	-	-
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Crédits reçus pour l'acquisition d'immobilisations	39 000	70 000	360 000	38 000	40 000	35 000	35 000
Dotations reçues	207 000	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	246 000	70 000	360 000	38 000	40 000	35 000	35 000
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE	1 000	1 062 000	80 000	(125 000)	(430 000)	(445 000)	(1 115 000)
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	6 670 000	6 671 000	7 733 000	7 813 000	7 688 000	7 258 000	6 813 000
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	6 671 000	7 733 000	7 813 000	7 688 000	7 258 000	6 813 000	5 698 000

États de l'évolution de l'actif net pro forma
pour les exercices se terminant le 31 mars 2023 au 31 mars 2029

(en dollars)	Réel 2022-2023	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
ACTIF NET À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	15 876 300	16 097 000	17 137 000	17 317 000	17 317 000	16 912 000	16 467 000
Résultat d'exploitation net	150 700	1 040 000	180 000	-	(405 000)	(445 000)	(1 115 000)
Gains (pertes) de réévaluation	(137 000)	-	-	-	-	-	-
Dotation reçues	207 000	-	-	-	-	-	-
ACTIF NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	16 097 000	17 137 000	17 317 000	17 317 000	16 912 000	16 467 000	15 352 000

État de l'évolution de l'actif net non affecté pro forma
pour les exercices se terminant le 31 mars 2023 au 31 mars 2029

(en dollars)	Réel 2022-2023	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
ACTIF NET NON AFFECTÉ À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	6 421 300	6 572 000	7 612 000	7 792 000	7 792 000	7 387 000	6 942 000
Résultat d'exploitation net	150 700	1 040 000	180 000	-	(405 000)	(445 000)	(1 115 000)
ACTIF NET NON AFFECTÉ À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	6 572 000	7 612 000	7 792 000	7 792 000	7 387 000	6 942 000	5 827 000

Sommaire des budgets de fonctionnement et d'immobilisations
pour les exercices se terminant le 31 mars 2023 au 31 mars 2029

(en dollars)	Réel 2022-2023	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
FINANCEMENT REQUIS							
Fonctionnement	10 780 800	11 961 500	12 986 800	12 345 040	12 742 720	12 847 890	13 514 520
Immobilisations	39 000	70 000	360 000	38 000	40 000	35 000	35 000
FINANCEMENT TOTAL REQUIS	10 819 800	12 031 500	13 346 800	12 383 040	12 782 720	12 882 890	13 549 520
Déduire :							
Produits autogénérés (nets)	(2 013 806)	(3 018 300)	(3 502 430)	(3 583 670)	(3 578 350)	(3 638 520)	(3 635 150)
Résultat d'exploitation net	150 700	1 040 000	180 000	-	(405 000)	(445 000)	(1 115 000)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL REQUIS	8 956 694	10 053 200	10 024 370	8 799 370	8 799 370	8 799 370	8 799 370

SURVOL FINANCIER

Le tableau qui suit illustre les projections du Musée pour la période de cinq ans qui s'étend de l'exercice 2024-2025 à celui de 2028-2029. Le Musée dispose d'un budget de fonctionnement de 12,987 millions \$ ainsi que d'un budget d'immobilisations de 360 000 \$ pour 2024-2025. Le budget de fonctionnement augmente en 2024-2025 en raison des coûts de la prochaine exposition temporaire et itinérante (dépense qui a lieu tous les cinq ans) et de la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion de contenu d'exposition.

Le Musée peut couvrir les déficits nets prévus jusqu'à la fin de la période de planification grâce à son actif net non affecté de plus de 6,572 millions \$ au 31 mars 2023.

Tableau 1 : Financement requis

(en dollars)	Réel 2022-2023	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
FINANCEMENT REQUIS							
Fonctionnement	10 780 800	11 961 500	12 986 800	12 345 040	12 742 720	12 847 890	13 514 520
Immobilisations	39 000	70 000	360 000	38 000	40 000	35 000	35 000
FINANCEMENT TOTAL REQUIS	10 819 800	12 031 500	13 346 800	12 383 040	12 782 720	12 882 890	13 549 520
Déduire :							
Produits autogénérés (nets)	(2 013 806)	(3 018 300)	(3 502 430)	(3 583 670)	(3 578 350)	(3 638 520)	(3 635 150)
Résultat d'exploitation net	150 700	1 040 000	180 000	-	(405 000)	(445 000)	(1 115 000)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL REQUIS	8 956 694	10 053 200	10 024 370	8 799 370	8 799 370	8 799 370	8 799 370

SUPPOSITIONS ET PROJECTIONS DE PLANIFICATION FINANCIÈRE

Crédits parlementaires

Le Musée reçoit 8,799 millions \$ par an en crédits de base. Dans le Budget 2023, le Musée s'est vu allouer 975 000 \$ en 2023-2024 et 1,225 million \$ en 2024-2025 pour l'exploitation et l'entretien des installations.

Le Musée a reçu des fonds de secours pour la COVID-19 de 2,049 millions \$ en 2020-2021, de 1,435 million \$ en 2021-2022 et de 845 000 \$ en 2022-2023. Le Musée a aussi reçu 930 000 \$ de financement supplémentaire par l'entremise du Budget 2016 pour des dépenses d'immobilisations pour la période entre 2016-2017 et 2020-2021.

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

Produits autogénérés

Tableau 2 : Produits autogénérés (nets)

(en dollars)	Réel 2020-2021	Réel 2021-2022	Réel 2022-2023	Budget 2023-2024	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
Vente de billets	15 500	180 400	687 500	737 060	579 000	804 680	805 000	810 000	885 000	885 000
Programmation	18 100	60 600	78 200	92 090	104 100	100 920	124 050	124 050	124 050	124 050
Centre d'histoires de famille	11 700	27 600	81 400	118 200	78 200	98 500	121 400	123 000	124 600	124 600
Boutique	200	36 700	133 100	150 080	130 700	157 600	161 970	160 550	163 870	166 250
Location de salles	5 400	74 600	507 100	438 210	572 200	509 680	519 500	545 000	550 250	569 500
Total des produits générés (nets)	50 900	379 900	1 487 300	1 535 640	1 464 200	1 671 380	1 731 920	1 762 600	1 847 770	1 869 400
Dons	400 500	855 200	505 500	1 045 500	1 177 600	1 391 050	1 415 750	1 415 750	1 415 750	1 415 750
Dotation	162 700	95 800	(185 000)	200 000	30 200	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Intérêts et produits divers	25 053	33 606	206 006	95 406	346 300	240 000	236 000	200 000	175 000	150 000
Total des produits obtenus (nets)	588 253	984 606	526 506	1 340 906	1 554 100	1 831 050	1 851 750	1 815 750	1 790 750	1 765 750
Total des produits autogénérés (nets)	639 153	1 364 506	2 013 806	2 876 546	3 018 300	3 502 430	3 583 670	3 578 350	3 638 520	3 635 150

Les produits autogénérés, toutes sources confondues, étaient d'environ 3 millions \$ par an avant la pandémie, soit environ 37 % des crédits de base. La pandémie de COVID-19 a considérablement réduit les produits autogénérés, mais les montants devraient revenir aux niveaux antérieurs à la pandémie en 2023-2024.

Le Musée génère des produits par la vente de billets, sa programmation, des ventes au Centre d'histoire familiale Banque Scotia, des ventes à la boutique, et des revenus de location. La croissance se poursuit, mais atteint un plafond au cours des trois dernières années du plan, même malgré l'augmentation des prix et la hausse du nombre de visiteurs.

Les produits tirés de la vente de billets pour 2024-2025 sont fondés sur une cible de 67 500 visiteurs payants, un prix d'entrée moyen de 11,92 \$, ainsi que les produits de groupes. Le budget prévoit que la fréquentation reviendra au volume d'avant la pandémie (de 2017-2018 à 2019-2020, il y a eu en moyenne 65 200 visiteurs payants par an).

Tableau 3 : Nombre de visiteurs payants

	Réel 2020-2021	Réel 2021-2022	Réel 2022-2023	Budget 2023- 2024	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
Fréquentation	1 600	17 500	64 400	67 000	52 650	67 500	67 500	68 000	70 000	70 000

Les sources de produits obtenus sont les dons, les intérêts et les produits du fonds de dotation. Les produits provenant des dons, principalement par la cueillette de dons majeurs, constituent une priorité pour le Musée et ont été gravement affectés par la pandémie. Le budget de développement de fonds général pour 2024-2025 est de 1 391 050 \$, avec une prévision de dons majeurs de 1,115 million \$ par an à partir de 2024-2025, à la suite d'un effort ambitieux visant à recueillir 5 millions \$ en nouveaux engagements de dons majeurs jusqu'en décembre 2023. Au 30 septembre 2023, 2,983 millions \$ de dons majeurs ont été confirmés. Les dons comprennent aussi les événements de financement, les dons annuels et prévus, les plaques commémoratives, ainsi que le Club Quai 21, un programme destiné aux donateurs de niveau intermédiaire. De temps à autre, des dons peuvent être reçus sous la forme d'actions. Les règles et règlements de la partie X de la LGFP s'appliquant au Musée, alors que la LGFP ne permet pas aux sociétés d'État de détenir directement des actions, le Musée vendrait les actions reçues dans les plus brefs délais.

Les produits du fonds de dotation représentent les revenus nets du fonds de dotation. Conformément à la *Politique sur les dépenses du fonds de dotation*, le capital doit être maintenu à perpétuité et les revenus utilisés pour la programmation du Musée. Le Musée prévoit d'utiliser les revenus du fonds de dotation à partir de 2024-2025.

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 canadienne.

Responsabilité essentielle 2 : Installations

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

Responsabilité essentielle 3 : Activité commerciale et de collecte de fonds

L'activité commerciale et de collecte de fonds du Musée assure un soutien financier essentiel.

Tableau 4 : Charges par responsabilité essentielle

(en dollars)	Réel 2020-2021	Réel 2021-2022	Réel 2022-2023	Budget 2023-2024	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projection s 2025- 2026	Projection s 2026- 2027	Projection s 2027- 2028	Projection s 2028- 2029
Expérience du visiteur et création de liens	4 292 800	3 872 100	4 610 900	5 341 200	5 439 500	6 251 260	5 378 790	5 554 090	5 580 830	6 102 690
Installations	4 829 100	5 099 300	4 071 500	4 136 620	4 065 900	4 205 770	3 910 830	3 954 250	4 013 570	4 070 260
Activités commerciales et de collecte de fonds	992 100	870 200	1 048 600	1 152 260	1 200 300	1 208 140	1 262 260	1 328 640	1 299 960	1 329 920
Services internes	2 220 500	2 199 300	2 320 100	2 423 560	2 475 200	2 631 530	2 640 560	2 687 340	2 737 530	2 796 650
Charges totales par responsabilité essentielle	12 334 500	12 040 900	12 051 100	13 053 640	13 180 900	14 296 700	13 192 440	13 524 320	13 631 890	14 299 520

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

Ce programme est aussi conçu afin de mobiliser pleinement les Canadiens et Canadiennes dans l'élaboration et l'exploration de ces thématiques clés en les encourageant à partager leurs histoires d'immigration et de faire la recherche sur l'histoire de leur propre

famille. Ce domaine comprend les expositions principales et temporaires, les programmes, les expositions itinérantes, les publications, les expositions virtuelles et les autres outils numériques.

L'annexe 2 du présent résumé du plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget pour cette responsabilité essentielle en 2023-2024 était de 5,341 millions \$, avec une prévision de 5,440 millions \$ à la fin de l'année. Le budget passe à 6,251 millions \$ en 2024-2025 avec le développement de la troisième exposition temporaire et itinérante du Musée et la mise en œuvre du nouveau système de gestion de contenu des expositions. Le budget augmente progressivement de 5,4 à 5,6 millions \$ entre 2025-2026 et 2027-2028, principalement en raison de la croissance économique, et passe à 6,103 millions \$ en 2028-2029 avec le développement de la quatrième exposition temporaire et itinérante.

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

L'annexe 2 du présent résumé du plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget pour cette responsabilité essentielle en 2023-2024 était de 4,137 millions \$, avec une prévision de 4,066 millions \$ à la fin de l'année. Le budget reste à environ 4 millions \$ pour le reste de la période de planification, reflétant l'augmentation des loyers et des services publics compensée par la diminution de l'amortissement due aux améliorations locatives entièrement amorties.

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

L'annexe 2 du présent résumé du plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget pour cette responsabilité essentielle en 2023-2024 était de 1,152 million \$, avec une prévision de 1,200 million \$ à la fin de l'année. Le budget se maintient dans la fourchette de 1,2 à 1,3 million \$ pour le reste de la période de planification.

Enfin, les **services internes** comprennent des activités et ressources connexes gérées de façon à appuyer les besoins des programmes et des autres obligations corporatives de la Société. Les services internes comprennent uniquement les activités et ressources qui couvrent l'ensemble de la Société et non celles offertes à un seul programme en particulier. Les dépenses des services internes comprennent les coûts reliés au Conseil d'administration et à la gouvernance, à la gestion et à la supervision, certains frais

liés au personnel (y compris la formation et le développement professionnel), à la gestion financière, à la technologie d'information, aux achats, aux déplacements et aux autres services administratifs.

L'annexe 2 du présent résumé du plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget pour les services internes en 2023-2024 était de 2,424 millions \$, avec une prévision de 2,475 millions \$ à la fin de l'année. Le budget des services internes pour 2024-2025 est de 2,632 millions \$, ce qui reflète les augmentations prévues des coûts liés au personnel et d'autres coûts d'administration. Le budget des services internes devrait se maintenir entre 2,6 et 2,8 millions \$ pour le reste de la période de planification.

Tableau 5 : Charges liées aux services internes

(en dollars)	Réel 2020-2021	Réel 2021-2022	Réel 2022-2023	Budget 2023-2024	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
Fournitures de bureau et administration	157 000	165 900	213 100	218 760	230 400	284 850	245 610	251 500	257 500	263 630
Fournitures et services de fonctionnement	35 300	25 100	67 900	102 100	104 000	124 160	124 420	126 130	130 680	135 110
Frais liés au personnel	1 800 600	1 715 900	1 679 500	1 762 960	1 814 900	1 882 230	1 914 100	1 952 300	1 989 700	2 034 100
Services professionnels et spéciaux	92 100	182 000	226 600	132 500	131 700	120 500	130 000	130 000	130 000	130 000
Réparations et entretien - TI	85 000	82 800	100	3 900	2 000	4 000	4 200	4 400	4 600	4 800
Frais de déplacement et d'accueil	(900)	4 400	104 000	174 540	162 900	179 790	184 430	183 320	183 380	185 260
Services publics (téléphone)	51 400	23 200	28 900	28 800	29 300	36 000	37 800	39 690	41 670	43 750
Total des charges liées aux services internes	2 220 500	2 199 300	2 320 100	2 423 560	2 475 200	2 631 530	2 640 560	2 687 340	2 737 530	2 796 650

Exploitation de l'édifice

Tableau 6 : Frais d'exploitation de l'édifice

(en dollars)	Réel 2020-2021	Réel 2021-2022	Réel 2022-2023	Budget 2023-2024	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
Loyer	1 575 200	1 705 600	1 703 400	1 709 400	1 706 900	1 711 680	1 767 700	1 810 200	1 818 300	1 824 300
Réparation, entretien et exploitation de l'édifice	470 300	502 100	314 000	358 470	342 400	390 440	454 170	484 790	503 450	458 750
Services publics	274 900	300 300	390 000	385 800	396 800	408 000	428 800	450 290	472 770	496 350
Paiement en remplacement d'impôts (PERI)	211 000	176 200	195 200	200 000	200 000	200 000	220 000	240 000	240 000	240 000
Total des frais d'exploitation de l'édifice	2 531 400	2 684 200	2 602 600	2 653 670	2 646 100	2 710 120	2 870 670	2 985 280	3 034 520	3 019 400
Amortissement des immobilisations	2 270 700	2 329 600	1 270 300	2 372 900	1 219 400	1 309 900	847 400	781 600	784 000	785 000
Total des frais d'exploitation de l'édifice, avec amortissement	4 802 100	5 013 800	3 872 900	5 026 570	3 865 500	4 020 020	3 718 070	3 766 880	3 818 520	3 804 400

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

Les frais d'exploitation de l'édifice devraient s'élever à 2,710 millions \$ en 2024-2025, pour ensuite atteindre 3,019 millions \$ au terme de la période de planification. Ces frais imposent une pression financière importante et croissante sur le Musée, car ils représentent 19 % des charges prévues totales du Musée en 2024-2025 et 31 % des crédits de base. En 2028-2029, ces proportions passeront à 22 % des charges prévues totales et 34 % des crédits de base. La pression sera encore plus forte en 2030-2031 (en dehors de la période de planification) lorsque la prochaine augmentation contractuelle quinquennale aura lieu.

Le budget prévoit que le loyer s'élèvera à 1,712 million \$ en 2024-2025. Les augmentations contractuelles qui ont un impact sur le loyer ont lieu tous les cinq ans, la prochaine augmentation débutant en 2025-2026. Il convient de signaler que le Musée loue ses installations à l'Autorité portuaire d'Halifax et qu'il ne défraie pas directement les coûts pour les routes, les terrains, l'entretien des

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

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

Personnel

Tableau 7 : Personnel par responsabilité essentielle

(en dollars)	Réel 2020-2021	Réel 2021-2022	Réel 2022-2023	Budget 2023-2024	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
Expérience du visiteur et création de liens	31	33	33	33	33	33	33	33	33	33
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	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Nombre d'ETP	55	56	56	56	56	56	56	56	56	56

Tableau 8 : Frais liés au personnel

(en dollars)	Réel 2020-2021	Réel 2021-2022	Réel 2022-2023	Budget 2023-2024	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
Employés à salaire	4 661 100	4 328 100	4 553 900	4 765 000	4 767 900	5 020 000	5 040 000	5 170 000	5 300 000	5 430 000
Employés à taux horaire	286 800	173 400	1 068 400	700 730	672 900	693 740	703 150	712 330	741 250	749 770
Régime d'avantages sociaux des employés	975 300	931 800	512 200	1 048 300	1 090 400	1 204 850	1 209 600	1 240 800	1 272 000	1 303 200
Total des salaires	5 923 200	5 433 300	6 134 500	6 514 030	6 531 200	6 918 590	6 952 750	7 123 130	7 313 250	7 482 970
Perfectionnement professionnel et formation	97 900	109 300	123 400	146 000	116 400	141 500	147 000	147 000	140 000	140 000
Rémunération du conseil d'administration	82 400	73 300	72 200	84 150	95 800	91 350	92 000	92 000	92 000	92 000
Autres coûts liés aux RH	1 300	6 400	3 400	8 000	14 600	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Total des autres frais liés au personnel	181 600	189 000	199 000	238 150	226 800	234 350	240 500	240 500	233 500	233 500
Total des frais liés au personnel	6 104 800	5 622 300	6 333 500	6 752 180	6 758 000	7 152 940	7 193 250	7 363 630	7 546 750	7 716 470

Les frais liés au personnel constituent l'autre rubrique financière importante pour le Musée avec un budget de 7,153 millions \$ en 2024-2025, pour ensuite croître légèrement chaque année afin de couvrir les augmentations d'échelle salariale, les coûts accrus d'avantages sociaux et l'augmentation du coût de la vie. Le Musée a atteint son plafond de 56 employés permanents.

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

Frais de voyage, d'accueil et conférences

Tableau 9 : Frais de voyage, d'accueil et de conférence

(en dollars)	Réel 2020-2021	Réel 2021-2022	Réel 2022-2023	Budget 2023-2024	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
Voyage	(1 000)	5 400	126 700	214 390	187 000	217 210	228 030	223 920	224 980	232 860
Frais d'accueil	400	5 000	35 300	38 550	58 600	41 150	43 300	44 450	45 700	45 850
Conférences	3 000	5 800	16 100	49 900	43 700	53 700	53 600	54 100	54 320	54 550
Total des frais de voyage, d'accueil et de conférence	2 400	16 200	178 100	302 840	289 300	312 060	324 930	322 470	325 000	333 260

En 2016-2017, le Musée a mis en œuvre la Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements et continue d'harmoniser ses politiques sur les frais de voyage, d'accueil, de conférence et d'événement avec les politiques, les directives et les instruments connexes du CT dans ce domaine, conformément à ses obligations légales. Le résumé des frais de voyage, d'accueil et de conférence est présenté dans le Tableau 9, conformément aux exigences de la Directive. Les montants pourraient être inclus dans d'autres tableaux.

Les frais de voyage, d'accueil et de conférence sont principalement attribuables aux déplacements pour activités de financement, aux expositions itinérantes, au programme d'histoires orales, au perfectionnement professionnel et aux réunions du Conseil d'administration. Les coûts ont considérablement diminué à la suite de la pandémie de COVID-19, passant de niveaux antérieurs dépassant 250 000 \$. Les frais de voyage, d'accueil et de conférence devraient reprendre, avec un budget de 312 060 \$ en 2024-2025, reflétant les augmentations de prix principalement dans les coûts de transport aérien et d'hébergement.

Expositions et programmation

Tableau 10 : Charges liées à l'exposition et à la programmation

(en dollars)	Réel 2020-2021	Réel 2021-2022	Réel 2022-2023	Budget 2023-2024	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
Exposition et programmation	293 500	182 900	272 300	528 990	561 200	1 195 900	278 400	344 040	259 000	679 000
Fournitures et services de fonctionnement	190 600	220 700	279 900	337 670	385 600	296 360	350 820	347 090	347 350	349 510
Total des charges liées à l'exposition et à la programmation	484 100	403 600	552 200	866 660	946 800	1 492 260	629 220	691 130	606 350	1 028 510

Les expositions et la programmation comprennent toute la programmation présentée par l'expérience du visiteur, la programmation publique, le programme d'histoire orale, tous les coûts reliés à l'exposition principale, aux expositions temporaires et itinérantes, ainsi que les coûts relatifs aux collections. Avant la pandémie, les charges dans ce domaine se situaient entre 500 000 \$ et 600 000 \$ par an, y compris le développement de l'exposition temporaire et itinérante du Musée, *Refuge Canada*. Ce montant a diminué en 2020-2021 et 2021-2022 en raison des impacts de la pandémie sur la programmation sur place, compensés par une augmentation des dépenses pour l'exposition permanente en raison des modifications nécessaires suite aux restrictions liées à la COVID-19. Les charges passent à 1,196 million \$ en 2024-2025 avec le développement de la prochaine exposition temporaire et itinérante du Musée et la mise en œuvre du nouveau système de gestion de contenu des expositions. Le budget diminue en 2025-2026 selon le cycle typique du Musée qui consiste à économiser des fonds pendant trois ans pour financer le développement de la prochaine exposition temporaire et itinérante dans un cycle de cinq ans, ainsi que l'achèvement de la mise en œuvre du système de gestion de contenu. En 2028-2029, les charges augmentent à 679 000 \$ avec le développement de la quatrième exposition temporaire et itinérante du Musée.

Le système de gestion de contenu des expositions stocke, gère et fait fonctionner le contenu numérique du Musée. Cela comprend les projections vidéo, le contenu audio, les écrans tactiles et autres affichages interactifs. Le système existant est un système fermé hautement personnalisé qui ne peut pas être mis à niveau ou étendu. Il a dépassé sa durée de vie et doit être remplacé par un logiciel d'entreprise pour améliorer la facilité de mise à jour et pour répondre aux normes d'accessibilité. Il s'agit d'un projet pluriannuel interdépartemental dont le coût total est estimé à 1 million \$. Les charges de fonctionnement prévues pour la mise en œuvre comprennent 250 000 \$ en 2023-2024 et 600 000 \$ en 2024-2025. Le total comprend une estimation des charges d'immobilisations de 150 000 \$ en 2024-2025. Cette modernisation pluriannuelle complexe n'en est qu'à ses débuts et il peut s'avérer judicieux de reporter d'un an, voire de deux ans, une partie ou la totalité des charges d'immobilisations. Un montant supplémentaire de 50 000 \$ est prévu pour les coûts de fonctionnement annuels à partir de 2025-2026, une fois que le système sera en place.

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

Un nouveau système de conservation numérique a été mis en place en 2021-2022 pour protéger la collection. La collection du Musée étant à 90 % d'origine numérique, elle est plus sensible à la corruption, à l'altération et à la perte de fichiers en raison de la dégradation des fichiers et de l'intervention humaine, ou de l'obsolescence technologique. Un système de préservation numérique surveille activement la santé des actifs numériques. Le logiciel vérifie automatiquement l'état des fichiers individuels et alerte l'équipe des Collections en cas de problèmes, tels que la pourriture des bits et la corruption des fichiers, afin d'aider à gérer les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent et de protéger la santé globale des archives numériques. Le système devrait coûter 87 000 \$ de plus par année, ce qui se reflète dans l'augmentation du budget pour ce secteur jusqu'à la fin du plan.

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Tableau 11 : Budget d'immobilisations

(en dollars)	Réel 2020-2021	Réel 2021-2022	Réel 2022-2023	Budget 2023-2024	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
Améliorations locatives	-	262 160	5 200	50 000	50 000	70 000	-	-	-	-
Exposition principale	331 815	31 080	-	-	-	-	-	-	-	-
Matériel	18 870	11 250	39 900	82 000	20 000	290 000	38 000	40 000	35 000	35 000
Total des charges d'immobilisations	350 685	304 490	45 100	132 000	70 000	360 000	38 000	40 000	35 000	35 000

Le budget d'immobilisations ne permet que des dépenses d'immobilisations minimales, de l'ordre de 35 000 \$ à 360 000 \$ par an. En 2024-2025, 150 000 \$ sont inscrits au budget des charges d'immobilisations pour le système de gestion de contenu. Ce montant estimé sera ajusté à l'issue de la procédure d'appel d'offres.

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

Tableau 12 : Allocation des immobilisations dans le Budget 2016

(en dollars)	Réel 2020-2021	Réel 2021-2022	Réel 2022-2023	Budget 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
Budget 2016 - crédits d'immobilisations	90 000	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.

Le Budget 2016 comprenait 60 millions \$ de financement à l'intention des musées nationaux pour les dépenses d'immobilisations. De ce montant, 930 000 \$ ont été accordés au Musée pour la période de 2016-2017 à 2020-2021. Les dépenses d'immobilisations prévues au budget incluait le projet de remplacement de l'escalier roulant, des rénovations dans les salles de toilettes et des mises à jour technologiques et d'expositions qui, en raison de leur coût ou de leur nature, sont classées comme des charges d'immobilisations conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public s'appliquant aux organismes sans but lucratif du secteur public.

RÉSULTAT NET

Tableau 13 : Utilisation de l'actif net non affecté

(dollars)	Réel 2022-2023	Prévisions 2023-2024	Budget 2024-2025	Projections 2025-2026	Projections 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029
Actif net non affecté à l'ouverture de l'exercice	6 421 300	6 572 000	7 612 000	7 792 000	7 792 000	7 387 000	6 942 000
Résultat d'exploitation net	150 700	1 040 000	180 000	-	(405 000)	(445 000)	(1 115 000)
Actif net non affecté à la clôture de l'exercice	6 572 000	7 612 000	7 792 000	7 792 000	7 387 000	6 942 000	5 827 000

Des déficits sont prévus de 2026-2027 jusqu'à la fin de la période de planification pour couvrir les coûts des prochaines expositions temporaires et itinérantes (prévision tous les cinq ans) et l'augmentation contractuelle du loyer et des coûts de personnel. Les déficits de la période de planification peuvent être couverts par l'actif net non affecté, comme indiqué dans le tableau ci-dessus.