



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

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE DE 2026-2027 À 2030-2031

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS POUR 2026-2027

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 

*Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 est situé à Mi'kma'ki,
la terre traditionnelle et contemporaine non cédée du peuple Mi'kmaq.
Les Mi'kmaq vivent sur ces terres depuis des millénaires et partagent cette patrie avec les
communautés immigrantes depuis plus de 400 ans.
Tous les résidents du Canada font partie de la relation historique et juridique entre le Canada et
les peuples autochtones.*

~

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif.....	2
1. Sommaire	4
2. Environnement d'exploitation	6
3. Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de performance	10
4. Survol financier	13
Annexe 1 : Structure de gouvernance d'entreprise	16
Annexe 2 : Résultats prévus	18
Annexe 3 : États financiers et budgets	26

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 12,434 M\$ ainsi que d'un budget d'immobilisations de 530 000 \$ pour 2026-2027. Le gouvernement du Canada avait alloué au Musée un crédit de base de 8,807 M\$ pour 2026-2027. Compte tenu de l'examen exhaustif des dépenses inclus dans le budget 2025, les réductions annuelles prévues des crédits du Musée sont de 0,756 M\$ en 2026-2027, de 0,990 M\$ en 2027-2028 et de 1,332 M\$ par année à compter de 2028-2029.

Depuis 2015-2016, les frais liés au personnel et les coûts non discrétionnaires des installations dépassent les crédits. Dans le budget 2023, le Musée s'était vu allouer un financement supplémentaire de 975 000 \$ en 2023-2024 et 1,225 M\$ en 2024-2025 pour l'exploitation et l'entretien des installations. Un montant supplémentaire de 1,075 M\$ a été alloué pour la période 2025-2026. Un autre montant de 1,075 million \$ pour 2026-2027 est en attente d'une approbation parlementaire.

Compte tenu de l'allocation du financement supplémentaire et des réductions liées à l'examen exhaustif des dépenses, un déficit de 0,137 M\$ est prévu en 2026-2027, qui passera à 1,625 M\$ à la fin de la période de planification. L'actif net non affecté du Musée, qui s'élève à plus de 9,7 M\$ au 31 mars 2025, peut couvrir les déficits jusqu'à la fin de la période de planification.

Le Musée assume sa responsabilité de générer des revenus au-delà des crédits alloués par le gouvernement du Canada, et y est parvenu tout au long de son histoire.

1. SOMMAIRE

CADRE LÉGISLATIF, MANDAT ET RÔLE RELATIF À LA POLITIQUE PUBLIQUE

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

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

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

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

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

Les résultats récents du programme figurent dans le rapport annuel 2024-2025, disponible à l'adresse quai21.ca/gouvernance-et-rapports/rapports-financiers-annuels-et-trimestriels.

VISION

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

VALEURS FONDAMENTALES

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

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

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

RESPONSABILITÉS PRINCIPALES

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

Résultat stratégique

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

Responsabilité essentielle 1 :
Expérience du visiteur et création de liens

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

Responsabilité essentielle 2 :
Installations

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

Responsabilité essentielle 3 :
Activité commerciale et de collecte de fonds

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

PRINCIPALES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

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

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

2. ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION

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

ENVIRONNEMENT INTERNE

En décembre 2025, la commissaire à l'intégrité du secteur public a publié un rapport sur les conclusions d'une enquête concernant une divulgation d'actes répréhensibles au Musée. Le rapport recommandait qu'un expert externe évalue le bien-être du personnel du Musée afin de déterminer les mesures de soutien appropriées. Une équipe dirigée par la chef de la direction par intérim, Michele McKenzie, et comprenant la directrice des ressources humaines, une représentante syndicale et une représentante de la direction non exécutive, a été constituée pour mettre en œuvre cette recommandation. Le projet devrait être achevé en mai 2026. L'un des livrables du projet est un plan d'action futur.

Le Musée bénéficie d'un personnel et de bénévoles compétents, 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.

L'un des principaux atouts du Musée est son capital social. Celui-ci inclut le personnel, les bénévoles et la réputation du Musée. Le Musée est reconnu pour offrir une

expérience accueillante, invitante et inoubliable aux visiteurs, que ce soit lors de la visite des expositions, des visites guidées ou de la programmation spéciale, ou lors de la location d'espaces pour des activités publiques ou privées.

Le personnel et les bénévoles comprennent des personnes d'ethnies, d'origines, de langues et de capacités très diverses, illustrant ainsi les priorités de la culture et de la diversité.

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

ENVIRONNEMENT EXTERNE

L'incertitude quant à l'avenir est un thème récurrent dans l'environnement externe.

Le tourisme en Nouvelle-Écosse tend à avoir une forte corrélation avec la fréquentation du Musée. En 2024-2025, 87 % des visiteurs du Musée venaient de l'extérieur de la Nouvelle-Écosse, l'Ontario étant la plus grande source de visiteurs. Les projections concernant le tourisme en Nouvelle-Écosse pour la période 2026-2027 sont incertaines. Selon le rapport 2025 Canadian Travel and Tourism Outlook (Perspectives en matière de voyage et de tourisme au Canada) d'Environics Research, le climat politique aux États-Unis a fait augmenter le tourisme intérieur au Canada. Le tourisme ayant eu lieu au cours des 8 premiers mois de 2025 est cependant en baisse de 1 %. Le tourisme en provenance d'Europe a augmenté de 5 % et celui en provenance des États-Unis a diminué de 9 %. En 2026, la fréquentation en provenance des États-Unis pourrait encore diminuer, les Américains choisissant de dépenser leur argent aux États-Unis pour les commémorations d'America250. L'accès aérien à Halifax s'est entre-temps développé, des vols internationaux sans escale vers l'Europe ayant été ajoutés.

La pression exercée sur l'économie canadienne par les droits de douane américains et d'autres facteurs a un impact négatif sur la confiance des consommateurs et pourrait affecter le tourisme et la fréquentation du Musée.

La disponibilité et l'adoption généralisée par la société de la technologie de l'IA générative auront des répercussions sur le Musée difficiles à prévoir.

Il y a des indicateurs fondamentaux positifs. La satisfaction des visiteurs, telle que mesurée par les sondages annuels du Musée, reste très élevée (96 %). La notoriété locale est également élevée : 93 % des personnes interrogées dans le cadre d'un sondage sur les perceptions locales réalisé en 2025 ont déclaré avoir entendu parler du Musée.

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. Alors que les coûts non discrétionnaires comme les services publics et les loyers continuent d'augmenter, les crédits non indexés couvrent une proportion de moins en moins importante des frais d'exploitation généraux du Musée. Les droits de douane et l'impact des relations commerciales internationales peuvent également affecter le pouvoir d'achat d'un crédit fixe.

Depuis 2015-2016, les frais liés au personnel et les coûts non discrétionnaires des installations dépassent les crédits parlementaires du Musée. Cela signifie que tous les fonds pour la programmation, certaines exigences d'immobilisations et les charges d'exploitation (autres que les charges liées au personnel et au bâtiment) doivent être couverts par les produits autogénérés. Les produits autogénérés combinés à l'actif net non affecté du Musée et aux produits du fonds de dotation ont historiquement été suffisants pour financer les besoins du Musée. Étant donné que de plus en plus de produits autogénérés sont consacrés au personnel et aux coûts non discrétionnaires des installations, ce n'est plus le cas, de sorte qu'il existe des risques croissants pour l'intégrité du programme. Le Musée, conjointement avec les autres musées nationaux, a évalué le financement nécessaire pour combler ce déficit structurel et couvrir les nouveaux coûts. Dans le budget 2023, 2,2 M\$ ont été alloués au Musée pour l'exploitation et l'entretien des installations en 2023-2024 et 2024-2025. Un montant supplémentaire de 1,075 M\$ a été alloué en 2025-2026. Un autre montant de 1,075 M\$ pour 2026-2027 est en attente d'une approbation parlementaire.

Actif net non affecté

De 2026-2027 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 6,092 M\$.

Aggravation des pressions financières

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

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

La force des partenariats

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

Le Musée apprécie ses partenaires et recherche des partenaires ayant des objectifs communs afin de partager les coûts et l'expertise, et d'atteindre de nouveaux publics. Les anniversaires et les points tournants sont l'occasion d'organiser une commémoration conjointe avec d'autres organisations. Le partage de l'autorité par l'entremise de partenariats reste la pierre angulaire du développement des expositions. L'exposition récemment lancée *Une histoire révélée : L'esclavage des Noirs au Canada* a été développée en partenariat avec le Black Cultural Centre for Nova Scotia, avec la conservatrice invitée Afua Cooper, Ph. D. Elle est réservée pour une durée de cinq ans et sera accueillie aux Nations Unies.

En 2028, le Musée célébrera le 100^e anniversaire de l'ouverture du hangar d'immigration du Quai 21. La préparation pour cette étape importante offrira une nouvelle occasion d'établir des partenariats, y compris au-delà des frontières du Canada.

VÉRIFICATIONS ET EXAMENS

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

Le Musée effectue également des vérifications internes annuelles en faisant appel à un cabinet comptable externe, actuellement Doane Grant Thornton. L'audit interne le plus récent, qui s'est achevé le 31 mars 2025, portait sur le processus d'approbation des dépenses d'immobilisations du Musée. Aucun risque majeur n'a été identifié et les recommandations sont en cours de mise en œuvre, avec un achèvement prévu au 31 mars 2026.

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

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

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

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

Activités principales

- Recueillir et partager des histoires orales, des récits, des images numériques, des documents d'archives et des objets reflétant le mandat du Musée et comblant les lacunes identifiées dans la collection.
- Lancer la saison 7 des balados du Musée.

Résultats attendus et indicateurs de performance

- Une collection élargie et financièrement viable représente de plus en plus la diversité du Canada.

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

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

Activités principales

- Les expositions itinérantes du Musée, dont *à la table : le goût de l'immigration* et *Une histoire révélée : L'esclavage des Noirs au Canada*, font vivre l'histoire aux Canadiens et aux Canadiennes de tout le pays.
- Offrir une gamme de produits et de programmes de sensibilisation dans les provinces et territoires autres que la Nouvelle-Écosse.
- Proposer de nouveau le laissez-passer Un Canada fort afin d'encourager les familles et les jeunes Canadiens et Canadiennes à visiter.
- Continuer de mettre les documents de la Collection en ligne.

Résultats attendus et indicateurs de performance

- Au cours des cinq prochaines années, les expositions itinérantes du Musée visiteront en tout 27 sites à travers le Canada.

- Les programmes en personne, numériques et hybrides garantissent l'engagement de la communauté sans limites géographiques, élargissant ainsi la portée nationale.
- Les objectifs de sensibilisation accrue, de fréquentation et de produits autogénérés sont atteints.
- Cent documents de la Collection ajoutés et maintenant offerts en ligne.

Objectif 3 : Les installations du Musée, qui contribuent à une expérience du visiteur accueillante et engageante, sont sécuritaires et accessibles pour tous. Elles sont de plus entretenues de façon efficace, avec une approche écologique pour l'organisation.

Activités principales

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

Résultats attendus et indicateurs de performance

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

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

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

- Chercher des partenariats ciblés pour contribuer à la compréhension et au discours national sur tous les aspects de l'immigration et pour développer de nouveaux publics à travers le Canada.
- La programmation continue d'intéresser le public local et national en s'associant à des particuliers, à des groupes communautaires et à des institutions.

Résultats attendus et indicateurs de performance

- Les objectifs sont atteints en ce qui concerne le nombre de partenariats importants.
- Les programmes publics attirent 12 000 participants.

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

Objectif 5 : 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.
- Tous les employés participent à des activités d'apprentissage et de perfectionnement.
- Le recrutement et la promotion, les expositions et la programmation reflètent la diversité du Canada.

Résultats attendus et indicateurs de performance

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

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

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 collecte de fonds et les objectifs totaux autogénérés.

Résultats attendus et indicateurs de performance

- Donateurs engagés et fidèles.
- Clientèles récurrentes pour les espaces de location.
- Parties prenantes engagées.

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.

MESURES DE RENDEMENT COMMUNES

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

4. SURVOL FINANCIER

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 dispose d'un budget de fonctionnement de 12,434 M\$ (excluant l'amortissement) ainsi que d'un budget d'immobilisations de 530 000 \$ pour 2026-2027.

Le gouvernement du Canada avait alloué au Musée un crédit de base de 8,807 M\$ pour 2026-2027. Compte tenu de l'examen exhaustif des dépenses inclus dans le budget 2025, les réductions annuelles prévues des crédits du Musée sont de 0,756 M\$ en 2026-2027, de 0,990 M\$ en 2027-2028 et de 1,332 M\$ par année à compter de 2028-2029.

Un financement supplémentaire de 975 000 \$ en 2023-2024 et de 1,225 M\$ en 2024-2025 a été alloué dans le budget 2023 pour l'exploitation et l'entretien des installations. Un montant supplémentaire de 1,075 M\$ a été alloué en 2025-2026. Un autre montant de 1,075 M\$ pour 2026-2027 est en attente d'une approbation parlementaire. Un financement supplémentaire de 42 000 \$ en 2025-2026 et de 30 000 \$ en 2026-2027 est alloué par le programme de laissez-passer Un Canada fort.

Pour le reste de la période de planification, le budget de fonctionnement se situe entre 12,185 M\$ et 12,694 M\$ et le budget d'investissement entre 125 000 \$ et 735 000 \$ 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 9,793 M\$ au 31 mars 2025. Cette situation présentera des risques au cours des dernières années de la période de planification.

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.

Comme indiqué à l'annexe 3, les prévisions de produits autogénérés pour 2025-2026 sont de 3,709 M\$ et de 3,6 M\$ environ pour 2026-2027 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 majeurs, qui devraient s'élever à 1,1 M\$ par an à partir de 2026-2027.

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 M\$ et 1,9 M\$. Les produits provenant des dons, des intérêts et du fonds de dotation se situent généralement entre 1,5 et 1,8 M\$. Les dons, en particulier les dons importants, sont une priorité essentielle pour le Musée et sont indispensables à son succès financier continu.

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 M\$. 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 de placement approuvée par le Conseil d'administration. Le Musée peut uniquement puiser dans les produits du fonds de dotation pour financer la programmation éducative et publique, le rayonnement national, les expositions itinérantes, le développement d'expositions et d'autres priorités similaires. La juste valeur de la dotation au 30 septembre 2025 était de 12,630 M\$.

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 de placement actuelle, révisée tous les trois ans et approuvée pour la dernière fois par le Conseil d'administration en octobre 2025, prévoit des fourchettes autorisées de 0-10 % de trésorerie et de placements à court terme, 20-60 % d'instruments à taux fixes, 30-65 % de capitaux propres internationaux et 0-40 % d'actifs de substitution. La note sur les instruments financiers dans les états financiers annuels vérifiés contient plus de détails.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Le budget de fonctionnement du Musée pour 2025-2026 est actuellement prévu à 12,323 M\$ à la fin de l'année, avec une prévision budgétaire de 12,434 M\$ pour 2026-2027, pour atteindre une prévision budgétaire de 12,694 M\$ à la fin de la période de planification en 2030-2031.

Les deux principales dépenses de fonctionnement du Musée sont les frais liés au personnel et l'exploitation de l'édifice (hors amortissement). Les frais liés au personnel sont budgétisés à 7,250 M\$ en 2026-2027, et à 7,235 M\$ à la fin de la période de planification. Le budget d'exploitation de l'édifice est prévu à 2,883 M\$ en 2026-2027 et augmentera à 3,195 M\$ 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. Ces deux domaines combinés dépassent les crédits de base du Musée de 25,9 % en 2026-2027 et de 39,5 % à la fin de la période de planification. Cela signifie que tous les fonds destinés à la programmation et toutes les autres charges d'exploitation doivent provenir de produits autogénérés, en plus de couvrir le manque à gagner pour les frais d'exploitation de l'édifice et les frais liés au personnel.

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Les dépenses d'investissement pour les cinq prochaines années s'échelonnent entre 125 000 \$ et 735 000 \$. Il y a deux dépenses d'investissement importantes : l'achèvement du remplacement de l'ascenseur en 2026-2027 et la production d'un nouveau film pour remplacer le film actuel « Au Canada », qui fait partie des expositions principales. Le budget prévu pour ce projet est de 600 000 \$ en 2027-2028. Les autres coûts d'investissement comprennent des travaux d'entretien et de mise à jour minimes pouvant être financés par le budget actuel. Les immobilisations incluent tous les éléments qui, en raison de leur coût ou de leur nature, sont classés comme des dépenses d'immobilisations conformément aux normes comptables canadiennes du secteur public s'appliquant aux organismes sans but lucratif du secteur public. Cela

comprend les équipements de plus de 5 000 \$ (y compris les technologies de l'information) et les projets d'améliorations locatives de plus de 20 000 \$.

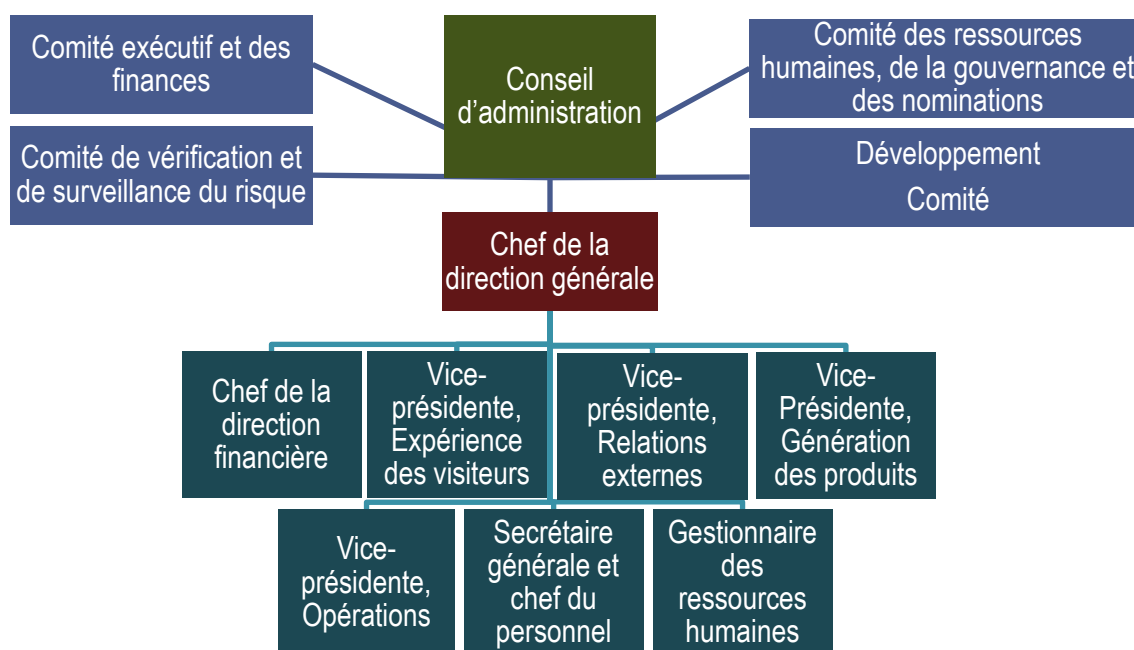
Signalons que le Musée est locataire de l'Autorité portuaire d'Halifax et que, pour cette raison, il n'a pas les mêmes responsabilités et exigences en matière d'immobilisations que les autres musées nationaux. Le Musée fait des paiements versés en remplacement d'impôts (PERI) par l'intermédiaire de son 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 artefacts doivent être respectées.

VIABILITÉ FINANCIÈRE

La capacité du Musée à gérer les déficits au cours de la période de planification a été renforcée par un financement supplémentaire inclus dans le budget 2023, le prolongement du financement pour 2025-2026 et pour 2026-2027 (en attente d'une approbation parlementaire).

Le Musée sera confronté à des pressions financières à plus long terme. Comme indiqué ci-dessus, les crédits de base que le Musée reçoit 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, y compris le déficit lié à l'exploitation de l'édifice et aux frais liés au personnel, de même que les exigences d'immobilisations doivent être couverts par les produits autogénérés.

ANNEXE 1 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE



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

Conseil d'administration	Résidence	Date de nomination	Expiration du mandat
Cynthia Price Verreault, Présidente	Montréal (Québec)	2024-03-03	2028-03-02
Vivek Sood, Vice-président	Halifax (Nouvelle-Écosse)	2024-03-04	2028-03-03
Sarah Crawford	Toronto (Ontario)	2023-05-31	2027-05-30
Salima Ebrahim	Edmonton (Alberta)	2018-06-01	2025-09-28
Omar Farouk	Brampton (Ontario)	2019-07-01	2029-09-24
David Goldbloom	Toronto (Ontario)	2024-02-02	2028-02-01
Sara Hradecky	Victoria (Colombie-Britannique)	2023-10-06	2027-10-05
Thomas Leslie	Montréal (Québec)	2025-09-05	2029-09-04
Alison Murawsky	Saskatoon (Saskatchewan)	2024-08-28	2028-08-27
Vinita Savani	Richmond Hill (Ontario)	2025-09-29	2029-09-28
Catherine Woodman	Halifax (Nouvelle-Écosse)	2023-05-04	2027-05-03

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 du

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

RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

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

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

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

ANNEXE 2 : RÉSULTATS PRÉVUS

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

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

Résultat	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
Les visiteurs sont satisfaits ou très satisfaits de leur expérience globale. (court terme/en cours)	Indicateur : Pourcentage de satisfaction des visiteurs chaque année. 2026-2027 à 2030-2031 : 90 %	Référence : 96 % en 2025-2026 (Note : l'objectif est inférieur au point de référence. 90 % et plus est une note exceptionnelle.) Taux de satisfaction lors du sondage estival.
Les Canadiens s'intéressent à la nouvelle chronologie numérique de l'histoire de l'immigration. (court terme)	Indicateur : **Visionnements de pages. 2026-2027 : 75 000 visionnements	Référence : En 2024-2025, 126 322 Rapport d'avancement trimestriel.
Les Canadiens et les Canadiennes sont inspirés et informés par les balados du Musée (un dans chaque langue officielle). (court terme)	Indicateur : Nombre de téléchargements. 2026-2027 : Lancement de la septième saison. 40 000 téléchargements. 2027-2028 à 2030-2031 : Les objectifs ne sont pas encore fixés.	Référence : En 2024-2025, 64 472 téléchargements Rapport d'avancement trimestriel.
La collection représente, au fil du temps, la diversité des immigrants canadiens et de leurs expériences. (long terme)	Indicateur : Les priorités du plan de développement des collections (PDC) sont traitées. 2026-2027 à 2030-2031 : Les nouvelles acquisitions reflètent les priorités du PDC.	Référence : S.O. Rapports qualitatifs expliquant comment les nouvelles acquisitions répondent aux priorités. Rapport d'avancement trimestriel.

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

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

Résultat	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
Objectifs de visites atteints dans toutes les catégories. (court terme/en cours)	<p>Indicateur : Nombre de visiteurs payants sur place, nombre de visiteurs dans les installations, nombre de participants à des excursions virtuelles et nombre de visites sur le site Web.</p> <p>Visites payantes sur place : 2026-2027 : 62 000 (dont 4 500 élèves payants) 2027-2028 et 2028-2029 : 64 500 2029-2030 : 65 000 2030-2031 : 67 000</p> <p>*Nombre de visiteurs sur place : 221 000 Excursions virtuelles : 2026-2027 : 1 110 élèves payants. Les objectifs futurs ne sont pas encore fixés.</p> <p>*Visites sur le site Web : 2026-2027 : **509 510 Les objectifs futurs ne sont pas encore fixés.</p>	<p>Référence : En 2024-2025, Visites payantes : 56 134 (excluant les élèves payants) Étudiants payants sur place : 4 317</p> <p>Visite des installations : 221 367</p> <p>Visites virtuelles auxquelles ont participé 1 110 élèves</p> <p>Visites sur le Web : 727 454</p> <p>Les visites sont comptabilisées de façon hebdomadaire et font l'objet de rapports trimestriels.</p>

Résultat	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
Les visiteurs utilisent le Centre d'histoire familiale Banque Scotia pour des recherches généalogiques axées sur l'immigration. (court terme)	Indicateur : Statistiques quotidiennes pour les questions de généalogie sur place et en ligne. 2026-2027 : 24 000 visiteurs et 26 000 demandes de recherche. Les objectifs futurs ne sont pas encore fixés.	Référence : En 2024-2025, 25 559 visiteurs et 40 642 demandes. Rapport d'avancement trimestriel.
Les documents de la Collection sont accessibles en ligne. (long terme)	Indicateur : Les dossiers sont accessibles au public par le site Web du Musée. 2026-2027 à 2030-2031 : Cent documents supplémentaires seront ajoutés chaque année, dont 10 seront des artefacts ou des documents d'archives.	Référence : À la fin de l'année 2024-2025, 11 150 documents en ligne. Rapport d'avancement trimestriel.
Des gens de partout le Canada peuvent interagir avec le Musée par l'entremise de produits et de programmes de sensibilisation. (court terme/en cours)	Indicateur : *Nombre de produits ou de programmes de sensibilisation dans les provinces et territoires du Canada Objectif : 57 (17 ouvertures d'expositions itinérantes, 37 excursions virtuelles, 3 programmes publics proposés en ligne)	Référence : En 2024-2025, 54 (14 ouvertures d'expositions itinérantes, 37 excursions virtuelles, 3 programmes publics proposés en ligne) Rapport d'activité trimestriel.
Les expositions itinérantes du Musée touchent le public dans tout le Canada. (long terme/en cours)	Indicateur : Réservations pour les expositions itinérantes jusqu'en 2030-2031 Objectif : D'ici la fin de la période 2030-2031, à la table : <i>le goût de l'immigration</i> visitera 12 lieux d'accueil, dont un musée national. <i>Une histoire révélée : L'esclavage des Noirs au Canada</i> visitera 15 lieux.	Référence : <i>Refuge Canada</i> (grand format) a visité 16 lieux d'accueil entre mai 2019 et janvier 2026.

Objectif 3 : 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.

Résultat	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
Les projets d'investissement améliorent l'accessibilité, optimisent l'utilisation de l'espace et des ressources et respectent la nature historique du lieu (moyen et long terme).	Indicateur : Les projets d'investissement sont réalisés dans le respect des délais et du budget 2026-2027 : Projet d'ascenseur terminé. 2027-2028 : Production d'un nouveau film pour l'exposition principale. Les objectifs futurs ne sont pas encore fixés.	Référence : S.O. Rapport sur la gestion des projets

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

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.

Résultat	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
Le Musée continue à jouer un rôle de premier plan dans la croissance et le renforcement de son réseau de partenariats stratégiques. (court terme/en cours)	Indicateur : Nombre de partenariats significatifs 2026-2027 à 2030-2031 : Huit partenariats significatifs par an.	Référence : Douze partenariats en 2024-2025. Rapport d'avancement trimestriel.
La programmation fait appel à des publics locaux et nationaux en s'associant à des particuliers, des groupes communautaires et des institutions pour offrir des programmes sur	Indicateur : Nombre d'événements et de participants aux programmes publics. 2026-2027 à 2030-2031 :	Référence : En 2024-2025, 29 programmes comptant 16 477 participants.

Résultat	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
place, virtuels et hybrides sur un large éventail de thèmes. (court terme/en cours)	30 programmes publics avec 12 000 participants, dont 4 000 pour la fête du Canada. 10 % des programmes sont des événements hybrides ou virtuels.	Rapport d'avancement trimestriel.
Alors que l'industrie du tourisme continue de se redresser, la sensibilisation et les opportunités de cultiver des relations avec les médias touristiques reviendront. (court terme)	Indicateur : Nombre de médias/blogueurs contactés et nombre de mentions dans les médias. 2026-2027 : 18 médias/blogueurs du secteur du voyage contactés. 2 000 mentions dans les médias.	Référence : En 2024-2025, 2 312 mentions dans les médias et contact avec 35 rédacteurs de voyages. Rapport d'avancement trimestriel.

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

Objectif 5 : 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 de respecter la mission et le mandat du Musée.

Résultat	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
Le recrutement et la promotion, les expositions et la programmation reflètent la diversité du pays. (court terme/en cours)	Indicateur : Diversité de la main-d'œuvre. 2026-2027 à 2030-2031 : Formation continue, maintien d'un taux de minorités visibles dans la population active supérieur à la moyenne locale (données de recensement de 2021).	Référence : 21 % de la main-d'œuvre permanente appartient à une minorité visible à la fin de 2024-2025 (16 % selon le recensement de Halifax, 2021).

Résultat	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
<p>Les possibilités d'apprentissage et de développement contribuent à un lieu de travail où le personnel est engagé et autonomisé. (court terme/en cours)</p>	<p>Indicateur : Pourcentage du personnel qui participe à l'apprentissage et au développement, y compris (mais sans s'y limiter) la formation linguistique, la formation sur l'accessibilité, la formation antiraciste et la formation sur les biais inhérents. 2026-27 à 2030-2031 : 90 %</p>	<p>Référence : En 2024-2025, 96 % de participation du personnel au développement professionnel et à la formation. Rapport d'avancement trimestriel.</p>
<p>Un programme intégré de gestion du rendement reconnaît les résultats et les valeurs fondamentales du Musée. (court terme/en cours)</p>	<p>Indicateur : Les engagements du plan d'entreprise sont inclus dans les accords de performance. 2026-27 à 2030-2031 : Tous les employés ont des engagements liés au plan d'entreprise dans leurs accords de performance.</p>	<p>Référence : S.O. Résultats mesurés par l'entremise du programme de gestion du rendement annuel.</p>

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

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

Résultat	Indicateur de résultat et objectifs	Base de référence et stratégie des données
Les objectifs budgétaires sont atteints. (court terme/en cours)	Indicateur : Objectifs budgétaires atteints 2026-2027 à 2030-2031 : Les résultats sont alignés avec le budget.	Référence : S.O. États financiers trimestriels.
Les objectifs de produits autogénérés sont atteints. (court terme/en cours)	Indicateur : Les objectifs de produits autogénérés sont atteints. Développement : 2026-2027 : 1 445 650 \$ 2027-28 à 2030-2031 : 1 461 100 \$ par année Les objectifs de produits autogénérés totaux sont atteints : 2026-2027 : 3 671 079 \$ 2027-2028 : 3 613 149 \$ 2028-2029 : 3 614 099 \$ 2029-2030 : 3 606 049 \$ 2030-2031 : 3 744 199 \$	Référence : Réel en 2024-2025 : Développement : 1 545 200 \$ Produits autogénérés : 3 844 600 \$ États financiers trimestriels.

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

**Les objectifs sont inférieurs à la référence afin de refléter une réduction des clics résultant de l'impact des résumés IA générés par les navigateurs Web.

SURVEILLANCE ET ÉVALUATION

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

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



Michele McKenzie
Chef de la direction par intérim
Musée canadien de l'immigration du Quai 21
25 février 2026

ANNEXE 3 : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Les états financiers des pages qui suivent reflètent les crédits que le Musée entend recevoir en 2026-2027 et les estimations pour les années restantes du plan. Ils sont également fondés sur les estimations de produits autogénérés du Musée.

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

Sommaire des budgets de fonctionnement et d'immobilisations Pour les exercices se terminant le 31 mars 2025 au 31 mars 2031

(en dollars)	Réel en 2024-2025	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
FINANCEMENT REQUIS							
Fonctionnement	11 672 400	12 322 800	12 433 650	12 184 720	12 233 670	12 485 620	12 693 770
Immobilisations	335 800	715 000	530 000	735 000	125 000	165 000	150 000
FINANCEMENT TOTAL REQUIS	12 008 200	13 037 800	12 963 650	12 919 720	12 358 670	12 650 620	12 843 770
Produits autogénérés nets	(3 844 600)	(3 709 229)	(3 671 079)	(3 613 149)	(3 614 099)	(3 606 049)	(3 744 199)
Résultat d'exploitation net	1 860 770	595 000	(137 000)	(1 490 000)	(1 270 000)	(1 570 000)	(1 625 000)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL	10 024 370	9 923 571	9 155 571¹	7 816 571	7 474 571	7 474 571	7 474 571

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

États de la situation financière pro forma
Pour les exercices se terminant le 31 mars 2025 au 31 mars 2031

(en dollars)	Réel en 2024-2025	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
ACTIF							
Actif à court terme							
Trésorerie	9 846 000	10 498 000	10 261 000	8 646 000	7 351 000	5 781 000	4 156 000
Créances	338 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Stocks	135 000	150 000	150 000	150 000	175 000	175 000	175 000
Charges payées d'avance	381 000	175 000	175 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Total de l'actif à court terme	10 700 000	11 023 000	10 786 000	9 196 000	7 926 000	6 356 000	4 731 000
Autres actifs							
Trésorerie et placements du fonds de dotation	11 766 000	11 766 000	11 766 000	11 766 000	11 766 000	11 766 000	11 766 000
Immobilisations	4 179 000	4 050 200	3 749 700	3 593 500	2 783 700	1 997 900	1 659 100
Collections	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Total des autres actifs	15 946 000	15 817 200	15 516 700	15 360 500	14 550 700	13 764 900	13 426 100
TOTAL DE L'ACTIF	26 646 000	26 840 200	26 302 700	24 556 500	22 476 700	20 120 900	18 157 100
PASSIF ET ACTIF NET							
Passif							
Créditeurs et charges à payer	913 000	700 000	600 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Produits reportés	259 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Apports reportés afférents aux immobilisations	4 179 000	4 050 200	3 749 700	3 593 500	2 783 700	1 997 900	1 659 100
Total du passif	5 351 000	4 950 200	4 549 700	4 293 500	3 483 700	2 697 900	2 359 100
Actif net							
Non affecté	9 793 000	10 388 000	10 251 000	8 761 000	7 491 000	5 921 000	4 296 000
Grevé d'une affectation interne	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000
Dotation	11 150 000	11 150 000	11 150 000	11 150 000	11 150 000	11 150 000	11 150 000
Total de l'actif net	21 295 000	21 890 000	21 753 000	20 263 000	18 993 000	17 423 000	15 798 000
TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET	26 646 000	26 840 200	26 302 700	24 556 500	22 476 700	20 120 900	18 157 100

États des résultats pro forma
Pour les exercices se terminant le 31 mars 2025 au 31 mars 2031

(en dollars)	Réel en 2024-2025	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL							
Crédits de base ²	8 799 370	8 799 370	8 080 571	7 816 571	7 474 571	7 474 571	7 474 571
Budget supplémentaire des dépenses	1 225 000	1 124 201	1 075 000 ³	-	-	-	-
Total des crédits parlementaires	10 024 370	9 923 571	9 155 571	7 816 571	7 474 571	7 474 571	7 474 571
Montant pour l'achat d'immobilisations	(335 800)	(715 000)	(530 000)	(735 000)	(125 000)	(165 000)	(150 000)
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations	1 258 200	843 800	830 500	891 200	934 800	950 800	488 800
TOTAL DU FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL	10 946 770	10 052 371	9 456 071	7 972 771	8 284 371	8 260 371	7 813 371
PRODUITS AUTOGÉNÉRÉS (NETS)							
Vente de billets	697 200	894 400	867 900	928 000	928 000	938 000	1 033 000
Programmation	48 800	38 600	155 300	62 300	62 300	52 300	52 300
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	75 700	104 500	73 050	74 600	19 600	19 600	19 600
Boutique	129 700	139 900	144 860	147 250	152 000	156 750	161 500
Location de salles	713 700	675 400	664 320	640 000	691 200	678 400	716 800
Dons	1 545 200	1 464 400	1 445 650	1 461 000	1 461 000	1 461 000	1 461 000
Dotation	203 500	-	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Intérêts et produits divers	430 800	392 029	119 999	99 999	99 999	99 999	99 999
TOTAL DES PRODUITS AUTOGÉNÉRÉS (NETS)	3 844 600	3 709 229	3 671 079	3 613 149	3 614 099	3 606 049	3 744 199
CHARGES							
Expérience du visiteur et création de liens	5 103 400	5 322 400	5 292 400	4 858 860	4 732 810	4 841 660	4 823 230
Installations	4 157 200	3 855 600	3 912 060	4 049 370	4 160 840	4 245 910	3 903 180
Activités commerciales et de collecte de fonds	1 222 700	1 314 500	1 393 910	1 469 490	1 483 390	1 497 980	1 532 590
Services internes	2 447 300	2 674 100	2 665 780	2 698 200	2 791 430	2 850 870	2 923 570
TOTAL DES CHARGES	12 930 600	13 166 600	13 264 150	13 075 920	13 168 470	13 436 420	13 182 570
RÉSULTAT D'EXPLOITATION NET	1 860 770	595 000	(137 000)	(1 490 000)	(1 270 000)	(1 570 000)	(1 625 000)

² Pour 2026-2027 et au-delà, les montants des crédits de base reflètent la décision de l'examen exhaustif des dépenses du gouvernement du Canada.

³ En attente d'approbation parlementaire.

État des flux de trésorerie pro forma
Pour les exercices se terminant le 31 mars 2025 au 31 mars 2031

(en dollars)	Réel en 2024-2025	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT							
Crédits reçus	9 688 570	9 208 571	8 625 571 ⁴	7 081 571	7 349 571	7 309 571	7 324 571
Encaissements de clients et donateurs	3 980 000	3 788 229	3 471 079	3 413 149	3 414 099	3 406 049	3 544 199
Décaissements aux fournisseurs	(5 399 000)	(5 434 900)	(5 439 710)	(5 293 970)	(5 522 010)	(5 587 360)	(5 627 540)
Paiements liés aux salaires et avantages	(6 474 000)	(6 909 900)	(7 093 940)	(7 015 750)	(6 736 660)	(6 898 260)	(7 066 230)
Répartition de la dotation	-	-	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
TOTAL DES ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT	1 795 570	652 000	(237 000)	(1 615 000)	(1 295 000)	(1 570 000)	(1 625 000)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS							
Acquisition d'immobilisations	(185 000)	(715 000)	(530 000)	(735 000)	(125 000)	(165 000)	(150 000)
TOTAL DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	(185 000)	(715 000)	(530 000)	(735 000)	(125 000)	(165 000)	(150 000)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Augmentation nette de la trésorerie et placements du fonds de dotation	(209 000)	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(209 000)	-	-	-	-	-	-
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Crédits reçus pour l'acquisition d'immobilisations	335 800	715 000	530 000	735 000	125 000	165 000	150 000
Contributions reçues pour l'acquisition d'immobilisations	-	-	-	-	-	-	-
Dotations reçues	6 000	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	341 800	715 000	530 000	735 000	125 000	165 000	150 000
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE	1 743 370	652 000	(237 000)	(1 615 000)	(1 295 000)	(1 570 000)	(1 625 000)
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	8 102 630	9 846 000	10 498 000	10 261 000	8 646 000	7 351 000	5 781 000
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	9 846 000	10 498 000	10 261 000	8 646 000	7 351 000	5 781 000	4 156 000

⁴ Comprend 1,075 M\$ en attente d'approbation parlementaire.

États de l'évolution de l'actif net pro forma
Pour les exercices se terminant le 31 mars 2025 au 31 mars 2031

(en dollars)	Réel en 2024-2025	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
ACTIF NET À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	18 826 230	21 295 000	21 890 000	21 753 000	20 263 000	18 993 000	17 423 000
Résultat d'exploitation net	1 860 770	595 000	(137 000)	(1 490 000)	(1 270 000)	(1 570 000)	(1 625 000)
Gains (pertes) de réévaluation	602 000	-	-	-	-	-	-
Dotations reçues	6 000	-	-	-	-	-	-
ACTIF NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	21 295 000	21 890 000	21 753 000	20 263 000	18 993 000	17 423 000	15 798 000

État de l'évolution de l'actif net non affecté pro forma
Pour les exercices se terminant le 31 mars 2025 au 31 mars 2031

(en dollars)	Réel en 2024-2025	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
ACTIF NET NON AFFECTÉ À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	8 135 230	9 793 000	10 388 000	10 251 000	8 761 000	7 491 000	5 921 000
Résultat d'exploitation net	1 860 770	595 000	(137 000)	(1 490 000)	(1 270 000)	(1 570 000)	(1 625 000)
Préservation du capital du fonds de dotation	(203 000)	-	-	-	-	-	-
ACTIF NET NON AFFECTÉ À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	9 793 000	10 388 000	10 251 000	8 761 000	7 491 000	5 921 000	4 296 000

SURVOL FINANCIER

Le tableau qui suit illustre les projections du Musée pour la période de cinq ans qui s'étend de l'exercice 2026-2027 à 2030-2031. Le Musée dispose d'un budget de fonctionnement de 12,434 M\$ ainsi que d'un budget d'immobilisations de 530 000 \$ pour 2026-2027.

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 9,793 M\$ au 31 mars 2025.

Tableau 1 : Financement requis

(en dollars)	Réel en 2024-2025	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
FINANCEMENT REQUIS							
Fonctionnement	11 672 400	12 322 800	12 433 650	12 184 720	12 233 670	12 485 620	12 693 770
Immobilisations	335 800	715 000	530 000	735 000	125 000	165 000	150 000
FINANCEMENT TOTAL REQUIS	12 008 200	13 037 800	12 963 650	12 919 720	12 358 670	12 650 620	12 843 770
Produits autogénérés nets	(3 844 600)	(3 709 229)	(3 671 079)	(3 613 149)	(3 614 099)	(3 606 049)	(3 744 199)
Résultat d'exploitation net	1 860 770	595 000	(137 000)	(1 490 000)	(1 270 000)	(1 570 000)	(1 625 000)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL	10 024 370	9 923 571	9 155 571⁵	7 816 571	7 474 571	7 474 571	7 474 571

Tableau 2 : Utilisation de l'actif net non affecté

(en dollars)	Réel en 2024-2025	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
Actif net non affecté à l'ouverture de l'exercice	8 135 230	9 793 000	10 388 000	10 251 000	8 761 000	7 491 000	5 921 000
Résultat d'exploitation net	1 860 770	595 000	(137 000)	(1 490 000)	(1 270 000)	(1 570 000)	(1 625 000)
Préservation du capital du fonds de dotation	(203 000)	-	-	-	-	-	-
Actif net non affecté à la clôture de l'exercice	9 793 000	10 388 000	10 251 000	8 761 000	7 491 000	5 921 000	4 296 000

SUPPOSITIONS ET PROJECTIONS DE PLANIFICATION FINANCIÈRE

Crédits parlementaires

Le gouvernement du Canada avait alloué au Musée un crédit de base de 8,807 M\$ par an. Compte tenu de l'examen exhaustif des dépenses inclus dans le budget 2025, les réductions annuelles prévues des crédits du Musée sont de 0,756 M\$ en 2026-2027, de 0,990 M\$ en 2027-2028 et de 1,332 M\$ par an à compter de 2028-2029.

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

Dans le budget 2023, le Musée s'était vu allouer 975 000 \$ en 2023-2024 et 1,225 M\$ en 2024-2025 pour l'exploitation et l'entretien des installations. Un montant supplémentaire de 1,075 M\$ a été alloué en 2025-2026. Un autre montant de 1,075 M\$ pour 2026-2027 est en attente d'une approbation parlementaire. Un financement supplémentaire de 42 000 \$ en 2025-2026 et de 30 000 \$ en 2026-2027 a été alloué par le programme de laissez-passer Un Canada fort.

Produits autogénérés

Tableau 3 : Produits autogénérés (nets)

(en dollars)	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Réel en 2024-2025	Budget 2025-2026	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
Vente de billets	687 500	577 600	697 200	856 990	894 400	867 900	928 000	928 000	938 000	1 033 000
Programmation Centre d'histoires de famille	78 200	103 000	48 800	92 300	38 600	155 300	62 300	62 300	52 300	52 300
Boutique	81 400	77 300	75 700	98 500	104 500	73 050	74 600	19 600	19 600	19 600
Location de salles	133 100	125 700	129 700	147 220	139 900	144 860	147 250	152 000	156 750	161 500
	507 100	627 400	713 700	553 960	675 400	664 320	640 000	691 200	678 400	716 800
Total des produits générés (nets)	1 487 300	1 511 000	1 665 100	1 748 970	1 852 800	1 905 430	1 852 150	1 853 100	1 845 050	1 983 200
Dons	505 500	1 020 900	1 545 200	1 416 150	1 464 400	1 445 650	1 461 000	1 461 000	1 461 000	1 461 000
Dotation	(185 000)	91 100	203 500	200 000	-	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Intérêts et produits divers	206 106	372 006	430 800	250 000	392 029	119 999	99 999	99 999	99 999	99 999
Total des produits obtenus (nets)	526 606	1 484 006	2 179 500	1 866 150	1 856 429	1 765 649	1 760 999	1 760 999	1 760 999	1 760 999
Total des produits autogénérés (nets)	2 013 906	2 995 006	3 844 600	3 615 120	3 709 229	3 671 079	3 613 149	3 614 099	3 606 049	3 744 199

Tableau 4 : Nombre de visiteurs payants

	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Réel en 2024-2025	Budget 2025-2026	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
Fréquentation	64 400	53 900	56 100	62 000	65 800	62 000	64 500	64 500	65 000	67 000

Les produits autogénérés, projetés à environ 3,7 M\$ par an, représentent environ 45 % des crédits de base actuels.

Le Musée génère des produits par la vente de billets, sa programmation, des ventes au Centre d'histoire familiale Banque Scotia, des ventes à la boutique, et des revenus de location. La croissance des produits générés se poursuit, mais atteint un plafond au cours des trois dernières années du plan, même en tenant compte de l'augmentation des prix et la hausse du nombre de visiteurs. Les produits provenant de la vente des billets pour 2026-2027 sont basés sur un objectif de 62 000 visiteurs et étudiants payants, à un prix moyen de 14 \$ par billet.

Les sources de produits obtenus sont les dons, les gains réalisés par les fonds de dotation et les intérêts, et d'autres. Les revenus provenant des dons, principalement par la cueillette de dons majeurs, constituent une priorité pour le Musée. Le budget global de développement des fonds pour 2026-2027 est de 1 445 650 \$ avec des dons majeurs budgétisés à 1,1 M\$ par an à partir de 2026-2027. 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 2026-2027.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Tableau 5 : Charges par responsabilité essentielle

(en dollars)	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Réel en 2024-2025	Budget 2025-2026	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
Expérience du visiteur et création de liens	4 610 900	5 015 700	5 103 400	5 432 900	5 322 400	5 292 400	4 858 860	4 732 810	4 841 660	4 823 230
Installations	4 071 500	4 083 200	4 157 200	3 905 680	3 855 600	3 912 060	4 049 370	4 160 840	4 245 910	3 903 180
Activité commerciale et de collecte de fonds	1 048 600	1 142 700	1 222 700	1 335 970	1 314 500	1 393 910	1 469 490	1 483 390	1 497 980	1 532 590
Services internes	2 320 100	2 351 700	2 447 300	2 686 640	2 674 100	2 665 780	2 698 200	2 791 430	2 850 870	2 923 570
Charges totales par responsabilité essentielle	12 051 100	12 593 300	12 930 600	13 361 190	13 166 600	13 264 150	13 075 920	13 168 470	13 436 420	13 182 570

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 balados et le contenu numérique en ligne.

Le budget pour cette responsabilité essentielle en 2025-2026 était de 5,433 M\$, avec une prévision de 5,322 M\$. Le budget est de 5,292 M\$ en 2026-2027. Le budget se maintient dans la fourchette de 4,733 M\$ à 4,859 M\$ pour le reste de la période de planification.

La deuxième responsabilité essentielle, les **installations**, offre des installations sécurisées et fonctionnelles répondant aux exigences en matière de sécurité, de code du bâtiment et d'accessibilité, et contribue à offrir aux visiteurs une expérience venant renforcer la vision et la mission du Musée. Les améliorations apportées aux installations optimisent leur utilisation liée à la programmation publique, et sont gérées de façon prudente et respectueuse du caractère patrimonial des lieux. Les installations comprennent les frais de location et les frais d'exploitation de l'édifice, y compris la sécurité.

Le budget pour cette responsabilité essentielle en 2025-2026 était de 3,906 M\$, avec une prévision de 3,856 M\$. Le budget reste dans la fourchette de 3,903 M\$ à 4,245 M\$ pour le reste de la période de planification, reflétant l'augmentation des loyers et des services publics compensée par une diminution de l'amortissement due à l'amortissement complet des expositions principales et des améliorations locatives.

La troisième responsabilité essentielle, les **activités commerciales 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.

Le budget pour cette responsabilité essentielle en 2025-2026 était de 1,336 M\$, avec une prévision de 1,315 M\$. Le budget se maintient dans la fourchette de 1,394 M\$ à 1,533 M\$ pour le reste de la période de planification, reflétant les augmentations prévues en frais liés au personnel.

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.

Le budget pour cette responsabilité essentielle en 2025-2026 était de 2,686 M\$, avec une prévision de 2,674 M\$. Le budget des services internes pour 2026-2027 est de 2,666 M\$. Le budget des services internes devrait se maintenir entre 2,698 M\$ et 2,924 M\$ pour le reste de la période de planification.

Tableau 6 : Charges liées aux services internes

(en dollars)	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Réel en 2024-2025	Budget 2025-2026	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
Fournitures de bureau et administration	213 100	166 400	187 200	268 620	243 400	260 410	270 600	279 640	290 120	299 870
Fournitures et services de fonctionnement	67 900	92 000	122 700	153 030	152 600	151 760	153 710	160 120	168 060	177 590
Frais liés au personnel	1 679 500	1 825 500	1 933 700	1 937 040	1 978 300	1 950 570	1 977 150	2 041 450	2 079 450	2 129 750
Services professionnels et spéciaux	226 600	108 800	48 200	130 500	186 300	145 000	125 000	130 000	130 000	130 000
Réparations et entretien - TI	100	400	6 700	4 000	5 100	4 200	4 400	4 600	4 800	5 000
Frais de déplacement et d'accueil	104 000	129 800	119 900	157 450	78 200	133 840	135 840	142 540	143 710	144 890
Services publics (téléphone)	28 900	28 800	28 900	36 000	31 200	30 000	31 500	33 080	34 730	36 470
Total des charges liées aux services internes	2 320 100	2 351 700	2 447 300	2 686 640	2 674 100	2 665 780	2 698 200	2 791 430	2 850 870	2 923 570

Exploitation de l'édifice

Tableau 7 : Frais d'exploitation de l'édifice

(en dollars)	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Réel en 2024-2025	Budget 2025-2026	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
Loyer	1 703 400	1 704 900	1 705 700	1 768 500	1 761 500	1 796 880	1,804,350	1,812,200	1,820,200	1,879,800
Réparation, entretien et exploitation de l'édifice	314 000	310 800	362 800	450 090	394 000	464 180	505 400	520 000	538 350	568 100
Services publics	390 000	352 500	351 000	408 000	402 900	392 000	411 700	432 280	453 930	476 670
Paiement en remplacement d'impôts (PERI)	195 200	241 400	214 300	220 000	227 000	230 000	240 000	250 000	260 000	270 000
Total des frais d'exploitation de l'édifice	2 602 600	2 609 600	2 633 800	2 846 590	2 785 400	2 883 060	2 961 450	3 014 480	3 072 480	3 194 570
Amortissement des immobilisations	1 270 300	1 255 400	1 258 200	876 700	843 800	830 500	891 200	934 800	950 800	488 800
Total des frais d'exploitation de l'édifice, avec amortissement	3 872 900	3 865 000	3 892 000	3 723 290	3 629 200	3 713 560	3 852 650	3 949 280	4 023 280	3 683 370

Les frais d'exploitation de l'édifice du Musée (loyer, réparations et entretien, PERI, services publics et amortissement) s'élèvent à environ 4 M\$ par an.

Les frais d'exploitation de l'édifice, hors amortissements, devraient s'élever à 2,883 M\$ en 2026-2027, pour ensuite atteindre 3,195 M\$ au terme de la période de planification. Ces frais imposent une pression financière importante et croissante sur le Musée, car ils représentent 21,8 % des dépenses prévues totales du Musée en 2026-2027 et 35,8 % des crédits de base. D'ici 2030-2031, ce montant passe à 24,5 % du total des dépenses prévues et à 42,7 % des crédits de base, la prochaine augmentation quinquennale du loyer contractuel survenant en 2030-2031.

Le budget prévoit que le loyer s'élèvera à 1,797 M\$ en 2026-2027. Les augmentations contractuelles ayant un impact sur le loyer ont lieu tous les cinq ans, une augmentation commençant en 2025-2026, puis une autre en 2030-2031. Il convient de signaler que le Musée loue ses installations à l'Autorité portuaire d'Halifax et qu'il ne paie pas directement les coûts pour les routes, les terrains, l'entretien des propriétés, etc. Cependant, le Musée verse des frais pour les aires communes dans le cadre de son loyer. Il est également responsable de l'entretien et du remplacement de tous les systèmes CVC et des ascenseurs.

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

Personnel

Tableau 8 : Personnel par responsabilité essentielle

	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Réel en 2024-2025	Budget 2025-2026	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
Expérience du visiteur et création de liens	33	33	33	33	33	32	30	27	27	27
Installations	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Activité commerciale et de collecte de fonds	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Services internes	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Nombre d'ETP	56	56	56	56	56	55	53	50	50	50

Tableau 9 : Frais liés au personnel

(en dollars)	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Réel en 2024-2025	Budget 2025-2026	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
Employés à salaire	4 553 900	4 725 400	4 697 300	4 975 000	4 982 500	5 203 000	5 140 000	5 000 000	5 120 000	5 245 000
Employés à taux horaire	1 068 400	625 400	616 200	773 500	755 400	694 220	693 550	586 660	600 660	614 880
Régime d'avantages sociaux des employés	512 200	1 105 100	1 111 000	1 193 990	1 172 000	1 196 720	1 182 200	1 150 000	1 177 600	1 206 350
Total des salaires	6 134 500	6 455 900	6 424 500	6 942 490	6 909 900	7 093 940	7 015 750	6 736 660	6 898 260	7 066 230
Perfectionnement professionnel et formation	108 200	95 200	138 300	144 500	169 600	62 500	61 000	75 000	75 000	75 000
Rémunération du conseil d'administration	72 200	94 400	87 200	91 350	91 800	91 350	91 350	91 350	91 350	91 350
Autres coûts liés aux RH	3 400	11 200	3 100	1 500	2 600	1 750	1 900	2 000	2 100	2 200
Total des autres frais liés au personnel	183 800	200 800	228 600	237 350	264 000	155 600	154 250	168 350	168 450	168 550
Total des frais liés au personnel	6 318 300	6 656 700	6 653 100	7 179 840	7 173 900	7 249 540	7 170 000	6 905 010	7 066 710	7 234 780

Les frais liés au personnel constituent l'autre dépense financière importante du Musée, avec un budget de 7,250 M\$ pour 2026-2027. Les augmentations à partir de 2029-2030 reflètent les augmentations d'échelon de salaire, l'augmentation des coûts des prestations et l'augmentation du coût de la vie.

En octobre 2025, le Musée a renouvelé sa 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 est en vigueur pour la période allant jusqu'au 31 mars 2026. Il 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 de conférences

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

(en dollars)	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Réel en 2024-2025	Budget 2025-2026	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
Voyage	126 700	158 800	162 700	226 910	126 400	184 300	184 840	196 290	197 710	198 640
Frais d'accueil	35 300	58 600	40 500	46 950	45 100	29 200	30 050	30 350	30 650	30 950
Conférences	16 100	22 000	26 600	56 200	14 000	40 250	38 320	39 550	39 550	39 550
Total des frais de voyage, d'accueil et de conférence	178 100	239 400	229 800	330 060	185 500	253 750	253 210	266 190	267 910	269 140

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

Les frais de voyage, d'accueil et de conférence sont principalement attribuables aux déplacements pour activités de financement, aux expositions itinérantes, au programme d'histoires orales, au perfectionnement professionnel et aux réunions du Conseil d'administration. Ces coûts ont considérablement diminué à la suite de la pandémie de COVID-19, passant de niveaux antérieurs dépassant les 250 000 \$. On prévoit que les frais de voyage, d'accueil et de conférence augmenteront, avec un budget de 258 750 \$ en 2026-2027, reflétant la hausse des prix, et principalement en ce qui concerne les coûts de transport aérien et d'hébergement.

Expositions et programmation

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

(en dollars)	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Réel en 2024-2025	Budget 2025-2026	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
Exposition et programmation	272 300	383 200	668 000	420 680	448 600	491 400	241 850	445 750	500 050	379 750
Fournitures et services de fonctionnement	279 900	325 500	320 200	374 140	358 300	297 110	285 580	291 980	266 860	275 430
Total des charges liées à l'exposition et à la programmation	552 200	708 700	988 200	794 820	806 900	788 510	527 430	737 730	766 910	655 180

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. Les dépenses prévues sont de 806 900 \$ en 2025-2026, considérant le développement de la prochaine exposition temporaire et itinérante du Musée. Le budget diminue en 2027-2028 selon le cycle typique du Musée qui consiste à économiser pour financer le développement de la prochaine grande exposition temporaire et itinérante dans un cycle de cinq ans.

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

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Tableau 12 : Budget d'immobilisations

(en dollars)	Réel en 2022-2023	Réel en 2023-2024	Réel en 2024-2025	Budget 2025-2026	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
Améliorations locatives	5 200	23 100	99 500	750 000	600 000	412,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Expositions principales	-	22 500	190 300	-	-	-	600,000	-	-	-
Matériel	39 900	17 000	46 000	30 000	115 000	118,000	85,000	75,000	115,000	100,000
Total des charges d'immobilisations	45 100	62 600	335 800	780 000	715 000	530,000	735,000	125,000	165,000	150,000

Le budget d'immobilisations ne permet que des dépenses d'immobilisations minimales, de l'ordre de 125 000 \$ à 735 000 \$ par an. Pour le projet d'ascenseur, 600 000 \$ sont prévus en 2025-2026 et 100 000 \$ en 2026-2027.

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

RÉSULTAT NET

Tableau 13 : Bilan budgétaire

(en dollars)	Réel en 2024-2025	Prévisions 2025-2026	Budget 2026-2027	Projections 2027-2028	Projections 2028-2029	Projections 2029-2030	Projections 2030-2031
Budget de fonctionnement	11 672 400	12 323 300	12 433 650	12 184 720	12 233 670	12 485 620	12 693 770
Budget d'immobilisations	335 800	715 000	530 000	735 000	125 000	165 000	150 000
BUDGET TOTAL	12 008 200	13 038 300	12 963 650	12 919 720	12 358 670	12 650 620	12 843 770
RÉSULTAT NET ANTICIPÉ DES OPÉRATIONS - SURPLUS (DÉFICIT)	1 860 770	595 000	(137 000)	(1 490 000)	(1 270 000)	(1 570 000)	(1 625 000)

Des déficits sont prévus à partir de 2026-2027 et jusqu'à la fin de la période de planification afin de couvrir les frais liés au personnel, les augmentations contractuelles de loyer et le développement de la prochaine exposition temporaire et itinérante du Musée. Les déficits de la période de planification peuvent être couverts par l'actif net non affecté, comme indiqué dans le Tableau 2.