



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

Résumé
Plan d'entreprise de 2023-2024 à 2027-2028
Budgets de fonctionnement et
d'immobilisations pour 2023-2024

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

1. Sommaire exécutif	2
2. Sommaire	4
3. Principales priorités stratégiques.....	6
4. Environnement d'exploitation	6
5. Objectifs, activités et résultats.....	11
6. Risques	15
7. Survol financier	15
Annexe 1 : Structure de gouvernance d'entreprise.....	19
Annexe 2 : Résultats prévus.....	21
Annexe 3 : États financiers et budgets.....	29

1. 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, le Quai 21 abrite le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 : le seul musée national du Canada Atlantique. Les priorités stratégiques ont été revues et affinées au cours du processus de planification du printemps 2021. Le plan a été approuvé par le Conseil d'administration le 15 décembre 2021. 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 fait depuis longtemps preuve de prudence fiscale, et s'engage à maintenir cette approche. Le Musée assume sa responsabilité de générer des produits, et y est parvenu avec succès au cours des années précédentes. En 2015-2016, les frais liés au personnel et les coûts non discrétionnaires pour les installations (loyer, PERI (paiement versé en remplacement d'impôts), services publics, réparations et entretien) ont dépassé le montant des crédits d'exploitation.

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 dispose d'un budget de fonctionnement de 11,762 millions \$ ainsi que d'un budget d'immobilisations de 132 000 \$ pour 2023-2024. Le Musée reçoit des crédits de base de l'ordre de 8,112 millions \$ annuellement pour la période de planification. 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 \$ dans le budget 2022-2023 pour faire face aux pressions financières causées par la COVID-19. Dans le Budget 2023, le Musée s'est vu allouer 0,975 million \$ à recevoir en 2023-2024 et 1,225 million \$ à recevoir en 2024-2025 pour l'exploitation et l'entretien des installations. Le Musée couvrira les déficits prévus de 2022-2023 à la fin de la période de planification grâce à son actif net non affecté de 6,421 millions \$ au 31 mars 2022. Cela présentera un risque dans les dernières années de la période de planification en cas d'événement météorologique ou si le système CVC ou les ascenseurs doivent être mis à niveau.

Bien que la pandémie de COVID-19 ait eu un impact significatif sur le Musée, en particulier sur sa capacité à générer des produits, la période 2022-2023 a vu un retour à des produits autogénérés plus robustes

grâce à l'augmentation du nombre de visiteurs et de locations. Pour 2023-2024, on prévoit un retour à 93 % des niveaux de produits autogénérés d'avant la pandémie.

2. 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 2021-2022](#).

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.

Objectif stratégique

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

Responsabilité essentielle 1 : Expérience du visiteur et création de liens

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

Responsabilité essentielle 2 : Installations

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

Responsabilité essentielle 3 : Activités commerciales et de collecte de fonds

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

3. PRINCIPALES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Les priorités stratégiques ont été revues et affinées au cours du processus de planification du printemps 2021. 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 constituent une extension des quatre priorités initiales afin de mieux 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

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

Assurer un accès amélioré pour tous les publics sur place, sur la route et en ligne.

3. CONSTRUIRE ET ENTRETENIR DES PARTENARIATS EXCEPTIONNELS

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

Se faire le champion d'une équipe inclusive, agile, réactive et collaborative.

5. SERVIR DE SOCIÉTÉ D'ÉTAT MODÈLE

Servir de société d'État modèle, financièrement responsable, durable et entièrement redevable à la population canadienne.

4. 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.

La pandémie a été une période éprouvante pour le Musée, mais à certains égards, l'organisation en est sortie plus forte. Le financement d'urgence du gouvernement du Canada a permis de stabiliser l'organisation, et la flexibilité et l'innovation du personnel du Musée ont permis à l'organisation de proposer des offres numériques et hybrides aux visiteurs en ligne. Bon nombre de ces innovations persistent : Le personnel chargé de l'expérience des visiteurs a poursuivi les programmes numériques d'éducation et de visite développés pendant les fermetures; 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 au site sont le résultat de préoccupations en matière de santé publique et de sécurité, et 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. Le Musée vise à avoir 50 bénévoles actifs par an; à la fin du deuxième trimestre de 2022-2023, le nombre était déjà de 57. Le personnel et les bénévoles du Musée illustrent les priorités de la culture et de la diversité grâce à un large éventail d'ethnies, d'origines, de langues et de capacités.

Le Musée est très fier de son programme Bienvenue chez vous au Canada (BCVC), un programme d'emploi de six mois destiné aux nouveaux immigrants au Canada. Le Musée offre une expérience professionnelle précieuse et aide les participants au programme à trouver de futurs emplois. 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.

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 couvre le personnel du Musée à temps plein et à temps partiel, à l'exception de 17 employés qui sont des exclusions d'administration.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

En avril 2022, le Conseil mondial du voyage et du tourisme a annoncé que le secteur du voyage prévoyait un retour aux niveaux d'avant la pandémie en 2023. D'autre part, *Destination Canada* prévoit que les voyages ne retrouveront pas leur niveau d'avant la pandémie avant 4 ou 5 ans, et les rassemblements et événements publics font l'objet d'une vigilance accrue en matière de santé. Bien que la Nouvelle-Écosse, une destination touristique populaire, devrait en principe bénéficier de l'augmentation des voyages, il est à craindre que les liaisons aériennes, en particulier les liaisons internationales qui ont été supprimées pendant la pandémie, ne soient pas rétablies. Par exemple, la plupart des vols de WestJet en provenance d'Europe n'ont pas repris, et Halifax, qui avait cinq vols quotidiens vers New York, n'en a plus du tout. L'industrie des croisières est toutefois revenue, amenant jusqu'à 10 000 croisiéristes par jour à Halifax en haute saison (septembre/octobre). Ces navires débarquent généralement au Quai 21.

La COVID-19 continue d'avoir un impact sur les ressources humaines, car le secteur a perdu des travailleurs pendant la pandémie et des pénuries de main-d'œuvre subsistent. Dans un marché de l'emploi compétitif, il est toujours difficile de trouver des candidats qualifiés pour pourvoir les postes vacants.

Halifax a une population croissante, en particulier dans son centre-ville, qui a connu la croissance démographique la plus rapide du pays de 2016 à 2021, selon Statistique Canada. Le Musée est situé juste à l'extérieur de ce noyau défini et bénéficiera probablement de la croissance.

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.

Le Musée est important pour le Canada. Les clivages idéologiques croissants, qui se manifestent souvent par une rhétorique anti-immigration, menacent la cohésion sociale dans notre pays. 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 ([Dilenschneider, 2020](#); [Loewen, 2022](#)) et ont un rôle important à jouer dans le maintien et la création de la cohésion sociale, qui est fondamentale pour une démocratie saine.

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 de moins en moins ces coûts.

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, ce qui entraîne des risques 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 construction, c'est-à-dire de la main-d'œuvre et des matériaux, continuent d'augmenter, de même que le coût des services contractuels. Les services publics ont augmenté de 15,5 % en 2022-2023 par rapport à 2019-2020. Le Musée subit l'impact significatif de l'augmentation de l'inflation au niveau des dépenses qu'il est tout simplement impossible de récupérer en augmentant les prix d'entrée et de location au niveau des produits.

Actifs nets non affectés

Les fonds d'allègement de COVID-19, totalisant 2,049 millions \$ en 2020-2021, 1,435 million \$ en 2021-2022 et 845,000 \$ en 2022-2023 compensent les diminutions des produits gagnés, permettant au Musée de préserver son actif net non affecté. À partir de 2023-2024 et jusqu'à la fin de la période de planification, ces actifs doivent couvrir des déficits nets planifiés d'un montant total de 2,673 millions \$. Malgré les dépenses liées au déficit, le Musée devra encore procéder à des coupes dans les programmes et à des modifications dans la prestation des services. Aucune de ces solutions n'est idéale.

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. Le passage à l'engagement numérique, accéléré par la pandémie, 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. Les priorités 2023-2024 sont soulignées tout au long de ce plan et la programmation numérique sera un domaine d'intérêt croissant pour le Musée.

La programmation numérique a été un succès pendant la pandémie; lors de la planification 2021, une augmentation de l'étendue et de la profondeur des offres numériques a été identifiée 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.

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 site et a reçu le titre de « RHF Accessibility Certified ». 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.

Collaborations

Les offres numériques ouvrent également de nouvelles portes aux partenariats. Ainsi, parallèlement à l'investissement dans le numérique, les partenariats continueront à s'adapter. Il convient de noter que les partenariats sont antérieurs à l'ouverture des portes du Musée; ils sont ancrés dans la culture (et les valeurs) de l'organisation. La collaboration est le fait de savoir que, 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.

Cette période de planification met en évidence la portée nationale et l'impact local. L'accent sera mis sur les partenaires qui partagent des objectifs communs et qui nous motivent, nous mobilisent et nous

incitent à évoluer. Les anniversaires et les points tournants sont l'occasion de les commémorer avec d'autres organisations. Les événements spéciaux (comme les prochains Jeux autochtones de l'Amérique du Nord) à Kijipuktuk (Halifax) en juillet 2023 continueront d'être la genèse des partenariats, et le partage des pouvoirs restera la pierre angulaire du développement des expositions.

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

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 dépenses de fonctionnement (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.

VÉRIFICATIONS ET EXAMENS

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

Le Musée effectue également des vérifications internes annuelles en faisant appel à un cabinet comptable externe, actuellement Grant Thornton. L'audit interne le plus récent a recommandé de renforcer la cybersécurité. Cette recommandation a été acceptée et est en cours d'application.

5. OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

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 et résultats clés énumérés ci-dessous se situent à un niveau élevé. 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. Nombre d’entre elles sont affectées par la pandémie de COVID-19 à court terme, mais sont réalisables sur la durée de ce plan.

RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 1 : EXPÉRIENCE DU VISITEUR ET CRÉATION DE LIENS

Objectif 1	Activités principales	Résultats attendus
Le contenu du Musée explore le thème de l’immigration canadienne, peu importe le point d’entrée au Canada, ainsi que la contribution de tous les immigrants à sa culture, à son économie et à son mode de vie.	Recueillir et partager activement des histoires orales, des histoires écrites, des images numériques, du matériel d’archive et des artéfacts qui reflètent le mandat du Musée, et chercher avec le temps à refléter la mosaïque culturelle canadienne et la dualité linguistique de notre pays.	Collection élargie, en vue d’une durabilité à long terme et d’une évolution vers la diversité du Canada.
	Cataloguer la Collection et en mettre une sélection à la disposition des Canadiens et Canadiennes sur place et en ligne.	La population canadienne peut accéder à une grande partie de la Collection de n’importe où.
	Un système de préservation numérique assure la conservation à long terme de la Collection.	La Collection est protégée et préservée.

Objectif 2	Activités principales	Résultats attendus
Les expositions et la programmation sont innovatrices, intéressantes, portent à réflexion, et reflètent la diversité des expériences immigrantes au Canada.	La deuxième exposition itinérante et temporaire du Musée, <i>Refuge Canada</i> , est réservée dans des lieux à travers le Canada.	Élargissement du champ d’action et de la sensibilisation au niveau national.
	La troisième exposition itinérante du Musée est prévue et sera lancée en 2026-2027.	Élargissement du champ d’action et de la sensibilisation au niveau national.
	La programmation continue d’intéresser le public local et national en s’associant à des particuliers, à des	Une programmation hybride, numérique et en personne, assure un engagement

	groupes communautaires et à des institutions.	continu de la communauté sans barrières géographiques.
	Mise en place d'un nouveau système de gestion du contenu de l'exposition pour remédier à l'obsolescence technologique, améliorer l'expérience numérique et répondre aux normes d'accessibilité numérique.	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	Activités principales	Résultats attendus
L'expérience du visiteur permet de tisser des liens personnels et émotifs, célèbre la diversité et encourage l'inclusion, et génère la loyauté du public et des visites répétées.	Maximiser la fréquentation et l'expérience des visiteurs au Musée, en personne et en ligne.	Objectifs de fréquentation atteints dans toutes les catégories. 90 % de satisfaction des visiteurs lors du sondage annuel.

Objectif 4	Activités principales	Résultats attendus
Partout au pays, les Canadiens et les Canadiennes ont un meilleur accès à la Collection du Musée, à son expertise et à ses programmes. Le Musée a acquis un haut niveau de visibilité ainsi que le soutien du public grâce à des stratégies de commercialisation et de communication puissantes et efficaces.	Une approche globale de marketing et de communication permet de sensibiliser, de stimuler la fréquentation et d'exploiter les possibilités de génération de produits.	Sensibilisation accrue, objectifs de fréquentation et objectifs de produits autogénérés atteints.
	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.	Objectifs de fréquentation et d'engagement en ligne atteints.
	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.	Cohérence du message qui renforce la sensibilisation et l'empathie avec une large portée nationale.

Objectif 5	Activités principales	Résultats attendus
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.	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.	Objectifs de partenariat atteints.
	Continuer à établir une relation avec l'Assembly of Nova Scotia Mi'kmaq Chiefs (Assemblée des chefs mi'kmaq de la Nouvelle-Écosse).	Les expositions et la programmation continuent à être respectueuses.

RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 2 : INSTALLATIONS

Objectif 6	Activités principales	Résultats attendus
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.	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.	Les principaux projets d'immobilisations sont achevés dans les délais, dans le respect du budget et des exigences indiquées.

RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 3 : ACTIVITÉ COMMERCIALE ET DE COLLECTE DE FONDS

Objectif 7	Activités principales	Résultats attendus
L'organisation et ses ressources sont alignées de sorte que le Musée peut respecter son mandat.	Les objectifs de développement des fonds et du total des fonds autogénérés sont atteints.	Donateurs engagés et fidèles. Clientèles des espaces de location récurrentes. Parties prenantes engagées. Stabilité financière.

SERVICES INTERNES

Objectif 8	Activités principales	Résultats attendus
La Société sera un modèle de pratiques progressives, innovatrices et de gestion saine. Son personnel et ses bénévoles continueront à être habilités et diversifiés,	S'assurer que le personnel ait des ententes de performance liées au Plan d'entreprise.	Le personnel respecte ses engagements en matière de performance.
	Tout le personnel participant à des opportunités d'apprentissage et de développement, y compris (mais pas	Un personnel engagé et autonomisé.

avec un esprit d'entreprise, et continueront à respecter la mission et le mandat du Musée.	exclusivement) la formation linguistique, la formation antiraciste et la formation sur les biais inhérents.	
	30 bénévoles et cinq participants au programme <i>Bienvenue chez vous au Canada</i> jouent un rôle important dans la culture, la diversité et le succès du Musée.	Un environnement de travail diversifié, sain et respectueux.
	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.	Un environnement de travail diversifié, sain et respectueux.

6. 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.

Actuellement, deux risques sont considérés comme élevés :

1. Le manque de membres du Conseil d'administration ayant une capacité avérée à générer des dons majeurs limite la génération de produits.
2. Les dommages causés aux installations ou à la collection par un ouragan ou un autre événement météorologique.

Le premier risque est de nature financière, tandis que le second 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.

7. SURVOL FINANCIER

Le Musée dispose d'un budget de fonctionnement de 11,762 millions \$ (excluant l'amortissement) ainsi que d'un budget d'immobilisations de 132 000 \$ pour 2023-2024. Le Musée s'est vu attribuer des crédits de base de 8,112 millions \$ par an pour la période de planification et un financement supplémentaire à recevoir pour l'exploitation et la maintenance des installations de 0,975 million \$ en 2023-2024 et de 1,225 million \$ en 2024-2025.

Pour le reste de la période de planification, le budget de fonctionnement est compris entre 12,072 et 12,754 millions \$. Le budget d'investissement, de l'ordre de 25 000 à 202 000 \$ par an, ne concerne que les petites dépenses d'investissement qui 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 6,421 millions \$ au 31 mars 2022. Cela présentera un risque dans les dernières années de la période de planification en cas d'événement météorologique ou si le système CVC ou les ascenseurs doivent être mis à niveau.

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 réduite de son budget, le Musée est exempté de cette mesure de réduction des coûts.

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 l'indique l'annexe 3, la prévision pour 2022-2023 était de 2,095 millions \$, passant à 2,88 millions \$ en 2023-2024, et revenant aux niveaux d'avant la pandémie d'environ 3,4 millions \$ en 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 million \$ par an à partir de 2024-2025. Les produits gagnés devraient revenir aux niveaux d'avant la pandémie, à l'exception des produits locatifs qui devraient accuser un retard jusqu'en 2024-2025. Les locations exigent un long délai de mise en œuvre; il s'agit souvent de conférences et de rassemblements de grande envergure, souvent internationaux.

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 1,6 million \$. Les produits provenant des dons, des intérêts et du fonds de dotation se situent généralement entre 1,5 et 1,6 million \$. Le développement de fonds, particulièrement grâce aux dons majeurs, est une priorité pour le Musée. Les dons sont essentiels pour assurer la continuité du succès financier. 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. Il est prévu que le Musée recueille 703 800 \$ de dons en 2022-2023, puis 1,05 million \$ en 2023-2024 et 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 2022 était de 9,137 millions \$.

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. Afin de 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 chaque année 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 2022-2023 est actuellement prévu à 11,2 millions \$ à la fin de l'année, dans une fourchette de 11,8 millions \$ pour 2023-2024 à 12,5 millions \$ à la fin de la période de planification en 2027-2028.

Le Musée dispose d'un budget de fonctionnement de 11,762 millions \$ pour 2023-2024. Les augmentations du budget de fonctionnement en 2023-2024 et 2024-2025 sont principalement dues aux coûts de mise en œuvre d'un nouveau système de gestion du contenu des expositions (SGC) et au développement de la troisième exposition itinérante du Musée. Cette exposition 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 tous les cinq ans. Les dépenses liées aux expositions diminueront en 2025-2026, lorsque le cycle quinquennal recommence. Le SGC stocke, gère et fait fonctionner le contenu numérique des expositions. Il comprend des projections vidéo, du contenu audio, des écrans tactiles et d'autres affichages interactifs. Le SGC actuel a dépassé sa durée de vie. Le budget de fonctionnement pour 2025-2026 comprend une augmentation contractuelle du loyer.

Les deux principales dépenses d'exploitation sont l'exploitation des bâtiments (hors amortissement) et les frais de personnel. Le budget d'exploitation du bâtiment est prévu à 2,750 millions \$ en 2023-2024 et augmentera à 3,090 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 de personnel sont prévus à 6,752 millions \$ en 2023-2024, et passeront à 7,337 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 17,1 % en 2023-2024 et de 28,5 % à la fin de la période de planification. Cela signifie que tous les fonds destinés à la programmation et toutes les autres dépenses d'exploitation doivent provenir de produits autogénérés, en plus de couvrir le manque à gagner pour l'exploitation du bâtiment et les frais de personnel.

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Les dépenses en immobilisations prévues pour les cinq prochaines années sont minimes, entre 25 000 \$ et 202 000\$. En 2024-2025, 150 000 \$ de dépenses d'investissement sont prélevés sur l'actif net non affecté pour l'achat de l'équipement nécessaire au renouvellement du SGC d'exposition. En dehors de cela, une maintenance et des mises à jour minimales sont tout ce que le budget actuel permet de faire.

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. Toutefois, 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 pour les organismes gouvernementaux à but non lucratif. 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 \$. Il convient également de noter que l'entretien et le remplacement des systèmes 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.

Le Musée paie le paiement en remplacement d'impôts par l'intermédiaire de son bailleur, l'Autorité portuaire d'Halifax.

VIABILITÉ FINANCIÈRE À LONG TERME

Le Musée a été considérablement touché par la pandémie de COVID-19, qui a réduit sa capacité à générer des fonds par rapport à 2019-2020 de 56 % en 2021-2022, d'environ 32 % en 2022-2023 et d'environ 7 % en 2023-2024. 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 0,975 million \$ à recevoir en 2023-2024 et 1,225 million \$ à recevoir en 2024-2025 pour l'exploitation et l'entretien des installations.

Le Musée peut couvrir les déficits prévus de 2023-2024 à la fin de la période de planification grâce à son actif net non affecté de 6 millions \$ au 31 mars 2022. Le plan de continuité des activités (PCA) de l'organisation stipule qu'un actif net non affecté représentant au moins 50 % des produits annuels générés par l'organisation (environ 1,7 million \$) doit être conservé pour atténuer les risques. Après la période de planification de 5 ans, le Musée risque d'être en infraction avec son PCA.

Le Musée sera confronté à des pressions financières à plus long terme. Comme indiqué ci-dessus, les 8,112 millions \$ en crédits de base que reçoit le Musée ne couvrent pas entièrement 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 le développement de fonds, les locations, la boutique et la vente de billets sont limités et pourraient être affectés par la lenteur de la reprise économique et touristique.

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 *Loi sur l'administration des finances publiques* 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 Conseil du Trésor. Un résumé du plan d'entreprise et un rapport annuel sont soumis au ministre du Patrimoine canadien, qui les présente chaque année au Parlement. Le Musée est un agent de la Couronne.

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 a terminé son premier examen spécial par le Bureau du vérificateur général en mars 2020, qui a été déposé en novembre 2020. Un plan d'action a été élaboré en réponse aux conclusions et est examiné chaque année par le Comité de vérification et de surveillance du risque, qui rend ensuite compte des progrès accomplis au Conseil d'administration.

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](#).

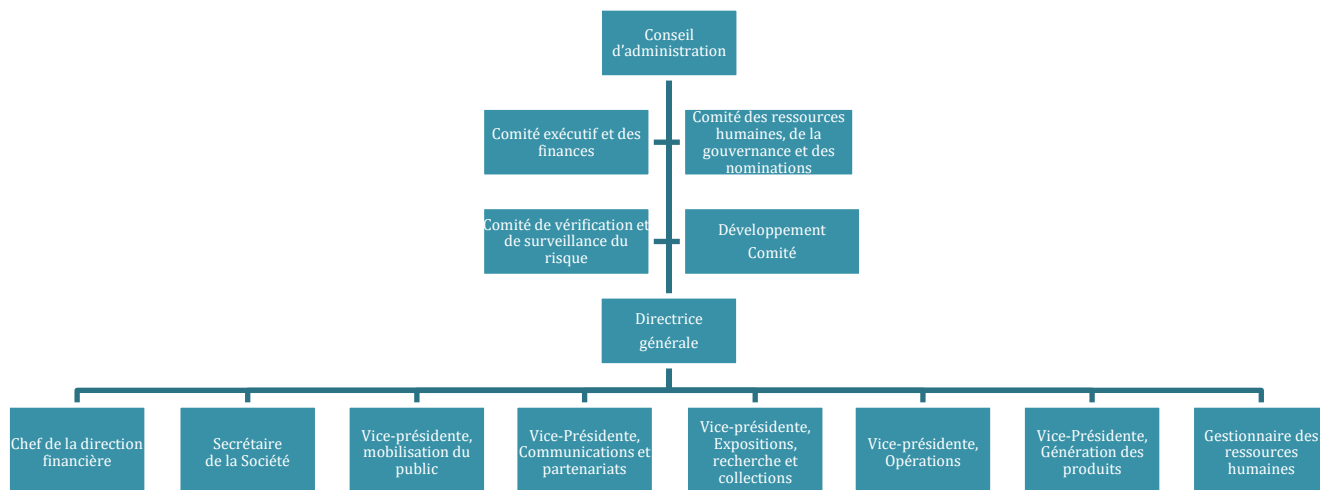
Conseil d'administration	Résidence	Date de nomination	Expiration du mandat
Robert Vineberg, Président	Winnipeg, Manitoba	14 décembre 2017	3 mars 2024
Cynthia Price Verreault, vice-présidente	Montréal, Québec	29 septembre 2022	28 septembre 2026
Salima Ebrahim	Edmonton, Alberta	1 ^{er} juin 2018	28 septembre 2025
Omar Farouk	Brampton, Ontario	1 ^{er} juillet 2019	14 septembre 2025
Katherine Hambly	Charlottetown, Île du Prince-Édouard	18 janvier 2019	17 janvier 2023
Mona Kumar	Mississauga, Ontario	1 ^{er} juin 2018	28 septembre 2025
Caroline Lavoie	Montréal, Québec	1 ^{er} mars 2018	28 février 2022
Catherine Woodman	Halifax, Nouvelle-Écosse	4 mai 2023	3 mai 2027
Vivek Sood	Halifax, Nouvelle-Écosse	4 mai 2023	3 mai 2027
POSTES VACANTS (2)			

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 rendement du Musée ainsi que de l'atteinte des objectifs.



ANNEXE 2 : RÉSULTATS PRÉVUS

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

Le plan d'entreprise quinquennal est conçu pour que le Musée puisse livrer son mandat national et contribuer à l'atteinte des objectifs au sens large de la politique du gouvernement fédéral. La COVID-19 a eu un impact significatif sur tous les domaines d'activité du Musée. Aux fins de ce plan, il est supposé que la période 2023-2024 verra un retour aux niveaux régulièrement prévus, à l'exception de la philanthropie, qui prendra au moins une année de plus à se redresser complètement. Les objectifs décrits ci-dessous reflètent ces suppositions.

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		
<i>Le contenu du Musée explore le thème de l'immigration canadienne, peu importe le point d'entrée au Canada, ainsi que la contribution de tous les immigrants à sa culture, à son économie et à son mode de vie.</i>		
Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
Les dossiers de la Collection sont accessibles en ligne.	<u>2023-2024</u> 100 nouvelles fiches en ligne pour un total de 11 037 fiches disponibles. <u>2023-2024 à 2026-2027</u> Une centaine d'enregistrements supplémentaires seront ajoutés chaque année.	Référence : En mars 2023, 11 037 enregistrements seront accessibles. Rapport trimestriel concernant les progrès.
Les nouvelles acquisitions sont cataloguées.	<u>2023-2024</u> 100 nouvelles acquisitions cataloguées d'ici mars 2023. <u>2024-2025 à 2027-2028</u> 100 de plus par an, en fonction du taux d'acquisition.	Référence : 113 acquisitions cataloguées en 2022-2023 Rapport trimestriel concernant les progrès.
Comme indiqué dans le plan de collection, la Collection inclut des		Référence : S.O.

histoires orales, des histoires écrites, des images numériques, du matériel d'archive et des artefacts qui reflètent le mandat du Musée, et cherche avec le temps à refléter la mosaïque culturelle canadienne et la dualité linguistique de notre pays.	Les collections reflètent les priorités définies dans le plan de développement de la Collection.	Les rapports qualitatifs sur le degré d'expansion de la Collection, conformément au plan de développement de collection. Rapport trimestriel concernant les progrès.
Effectuer des recherches et créer des contenus qui favorisent la sensibilisation et l'accès à l'information sur l'histoire de l'immigration et l'expérience des immigrants.	Réaliser trois produits numériques originaux sur l'histoire de l'immigration ou l'expérience des immigrants.	Référence : S.O.; nouvelle mesure Rapport trimestriel concernant les progrès.

Interprétation et création de liens

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'en 2024-2025.	Référence : S.O. Rapport trimestriel concernant les progrès.
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>2023-2024 à 2026-2027</u> 30 programmes publics avec 10 000 participants.	Référence : Au T2 2022-2023 : 17 programmes publics avec 3 759 participants. Rapport trimestriel concernant les progrès.
Mise en place d'un nouveau système de gestion du contenu de l'exposition pour remédier à l'obsolescence technologique, améliorer	Processus de passation des marchés pour un SGC d'exposition achevé d'ici le 31 mars 2024.	Référence S.O. Rapport sur la gestion des projets

l'expérience numérique et répondre aux normes d'accessibilité numérique.

Mise en œuvre et migration du SGC d'exposition achevée le 31 mars 2025.

Expérience des visiteurs

L'expérience du visiteur permet de tisser des liens personnels et émotifs, célèbre la diversité et encourage l'inclusion, et génère la loyauté du public et des visites répétées.

Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
Objectifs de visites atteints dans toutes les catégories.	<p><u>Visites payantes :</u> 2023-2024 : 67 000 2024-2025 : 67 500 2025-2026 : 67 500 2026-2027 : À confirmer</p> <p><u>Visiteurs étudiants :</u> -4 000 étudiants payants sur place -70 visites virtuelles pour 1 400 étudiants payants <u>Visites en ligne :</u> 575 000</p>	<p>Référence : au T2 2022-2023 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visites payantes : 52 441 - Visiteurs scolaires : 1 709 - Visiteurs du Centre d'histoire familiale Banque Scotia : 20 420 <p>Référence au T2 2022-2023</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visites en ligne : 450 000 <p>Les visites sont comptabilisées de façon hebdomadaire et font l'objet de rapports trimestriels.</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>2023-2024</u> 28 000 visiteurs.</p>	<p>Référence : T2 2022-2023 20 420 visiteurs</p> <p>Rapports trimestriels concernant les progrès.</p>
Les visiteurs sont satisfaits ou très satisfaits de leur expérience globale.	<p><u>2023-2024 à 2027-2028</u> 90 % de satisfaction des visiteurs chaque année.</p>	<p>Référence : 97 % en 2022-2023</p> <p>(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.

SOUTIENT LA RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 1 : EXPÉRIENCE DU VISITEUR ET CRÉATION DE LIENS ET 2 : INSTALLATIONS

Installations

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>2023-2027</u> Poursuivre l'amélioration des installations en suivant les recommandations de la Fondation Rick Hansen. Les normes « Accessibilité canadienne » et « Gouvernement vert » constitueront le minimum.	Référence : S.O. Rapport sur la gestion des projets

Accès et sensibilisation

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

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>2023-2024</u> 20 médias/blogueurs du secteur du voyage contactés Visite des médias. 1 900 mentions dans les médias.	Référence : 1 246 mentions dans les médias au T2 2022-2023. Rapport trimestriel concernant les progrès.
Une approche de la publicité numérique basée sur les données et axée sur les marchés clés et les messages personnalisés facilitera la fréquentation.	<u>2023-2024 à 2027-2028</u> Voir les objectifs pour les visites.	

<p>Continuer à amplifier la portée en ligne, en particulier à travers le Canada, grâce à un contenu éducatif, pertinent et engageant sur les médias sociaux.</p>	<p><u>2023-2024</u> Augmenter de 5 % le nombre d'abonnés sur les médias sociaux sur toutes les plateformes.</p> <p>250 000 engagements dans les médias sociaux.</p> <p><u>2024-2025 à 2027-2028</u> Les objectifs ne sont pas encore fixés.</p>	<p>Référence : 204 nouveaux abonnés sur Twitter (augmentation de 2,6 %), 282 nouveaux abonnés sur Instagram (augmentation de 9,1 %) et 1 016 nouveaux abonnés sur Facebook (10,2 %) au T2 2022-2023.</p> <p>233 244 interactions dans les médias sociaux au T2 2022-2023.</p> <p>Rapport trimestriel concernant les progrès.</p>
<p>Inspirer et éduquer la population canadienne avec le balado bilingue du Musée. Partager les voix et les histoires personnelles des nouveaux arrivants dans ce format numérique intime est tout à fait adapté au mandat du Musée, qui est d'améliorer la compréhension des expériences des immigrants et de leurs contributions à la culture, à l'économie et au mode de vie du Canada.</p>	<p><u>2023-2024</u> Lancer la quatrième saison du balado (Inspiration - nourriture).</p> <p>33 000 téléchargements.</p> <p><u>2024-2025 à 2027-2028</u> Les objectifs ne sont pas encore fixés.</p> <p>Une nouvelle saison du balado est produite chaque année.</p>	<p>Référence : T2 2022-2023 22 341 téléchargements</p>

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

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 continuera à jouer un rôle de premier plan dans la croissance et le renforcement de son réseau de partenariats stratégiques. 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.	<u>2023-2024 à 2027-2028</u> Huit partenariats significatifs* par an.	Référence : huit partenariats importants au T2 2022-2023. Rapports trimestriels sur les progrès
Les expositions et la programmation continuent de respecter l'impact de l'immigration sur les peuples autochtones, d'un point de vue autochtone.	En partageant l'histoire de l'immigration au Canada, le Musée est conscient qu'il est important de montrer l'impact sur les peuples autochtones, d'un point de vue autochtone. Les services des expositions, de la programmation et de la communication ont cherché à collaborer avec des partenaires autochtones pour garantir l'inclusion et la représentation des voix des Premières Nations.	Référence : S.O. Rapports trimestriels concernant les progrès.

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

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>2022-2023 à 2026-2027</u> Les engagements du plan d'entreprise sont intégrés dans tous les accords de rendement des employés, les résultats étant mesurés par le programme annuel de gestion du rendement.	Référence : S.O. Rapport trimestriel concernant les progrès.
Les possibilités d'apprentissage et de développement contribuent à un lieu de travail où le personnel est engagé et autonomisé.	<u>2023-2024 à 2027-2028</u> 90 % du personnel participant à l'apprentissage et au développement, y compris (mais sans s'y limiter) la formation linguistique, la formation antiraciste et la formation sur les biais inhérents.	Référence : 75 % de participation du personnel au développement professionnel et à la formation au T2 2022-2023. Rapport trimestriel concernant les progrès.
30 bénévoles et cinq participants au programme <i>Bienvenue chez vous au Canada</i> jouent un rôle important dans la culture, la diversité et le succès du Musée.	<u>2023-2024 à 2027-2028</u> 50 bénévoles (prenant part sur place et virtuellement, selon les besoins) 8-12 participants au programme <i>Bienvenue chez vous au Canada</i>	Référence : T2 2022-2023 50 bénévoles ou plus et 9 participants à <i>Bienvenue chez vous au Canada</i> Rapport trimestriel concernant les progrès.
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.	<u>2023-2024 à 2027-2028</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 (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 : ACTIVITÉ COMMERCIALE ET DE COLLECTE DE FONDS

Saine gouvernance des ressources

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>2023-2024 à 2027-2028</u> Les résultats sont alignés avec le budget.	Référence : S.O. États financiers trimestriels.
Les objectifs de produits autogénérés sont atteints.	Les objectifs de développement sont atteints : <u>2023-2024</u> 1 045 500\$ <u>2024-2025 à 2027-2028</u> 1 415 500\$ par année Les objectifs de produits autogénérés totaux sont atteints : 2023-2024 : 2 876 456\$ 2024-2025 : 3 358 606\$ 2025-2026 : 3 423 096\$ 2026-2027 : 3 445 966\$ 2027-2028 : 3 510 256\$	Référence : Développement : Prévisions 2022-2023 : 703 800 \$ Produits autogénérés : Prévisions 2022-2023 : 2 094 806 \$ 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 2023-2024 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.

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2022-2023
 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE PRO FORMA
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2022 AU 31 MARS 2028

(en dollars)	2021-22	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
ACTIF							
Actif à court terme							
Trésorerie	6 670 000	6 572 000	6 241 300	5 880 800	5 293 800	4 312 800	3 373 800
Créances	235 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Stocks	129 000	150 000	150 000	150 000	175 000	175 000	175 000
Charges payées d'avance	184 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
	7 218 000	7 002 000	6 671 300	6 310 800	5 748 800	4 767 800	3 828 800
Autres éléments d'actif							
Trésorerie et placements du fonds de dotation	9 901 000	10 101 000	10 101 000	10 101 000	10 101 000	10 101 000	10 101 000
Immobilisations	7 519 000	6 292 500	5 132 800	4 022 100	3 207 900	2 474 300	1 734 000
Collections	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
	17 421 000	16 394 500	15 234 800	14 124 100	13 309 900	12 576 300	11 836 000
TOTAL DE L'ACTIF	24 639 000	23 396 500	21 906 100	20 434 900	19 058 700	17 344 100	15 664 800
PASSIF ET ACTIF NET							
Passif							
Créditeurs et charges à payer	1 037 000	1 000 000	600 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Produits reportés	201 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Apports reportés afférents aux immobilisations	7 525 000	6 292 500	5 132 800	4 022 100	3 207 900	2 474 300	1 734 000
	8 763 000	7 492 500	5 932 800	4 722 100	3 907 900	3 174 300	2 434 000
Actif net							
Non affecté	6 421 000	6 249 000	6 318 300	6 057 800	5 495 800	4 514 800	3 575 800
Grevé d'une affectation interne	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000
Dotation	9 103 000	9 303 000	9 303 000	9 303 000	9 303 000	9 303 000	9 303 000
	15 876 000	15 904 000	15 973 300	15 712 800	15 150 800	14 169 800	13 230 800
TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET	24 639 000	23 396 500	21 906 100	20 434 900	19 058 700	17 344 100	15 664 800

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2022-2023
 ÉTAT ES RÉSULTATS PRO FORMA
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 ARS 2022 AU 31 ARS 2028

(en dollars)	2021-22	2022-2023	2023-2024	2024-205	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL							
Crédits de base	8 111 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694
Budget supplémentaire des dépenses	1 435 000	845 000	975 000	1 225 000	-	-	-
Crédits parlementaires	9 546 694	8 956 694	9 086 694	9 336 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694
Montant pour l'achat d'immobilisations	(310 400)	(46 500)	(132 000)	(202 000)	(25 000)	(40 000)	(35 000)
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations	2 329 600	1 279 000	1 291 700	1 312 700	839 200	773 600	775 300
	11 565 894	10 189 194	10 246 394	10 447 394	8 925 894	8 845 294	8 851 994
AUTRES REVENUS (NETS)							
Vente de billets pour les expositions	180 400	685 800	737 060	795 000	795 000	800 000	825 000
Programmation	60 600	78 100	92 090	70 800	97 800	97 800	97 800
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	27 600	78 700	118 200	119 800	121 400	123 000	124 600
Boutique	36 700	139 600	150 080	157 600	165 490	173 760	182 450
Location de salles	74 600	450 300	438 210	504 500	532 500	540 500	569 500
Dons	855 200	703 800	1 045 500	1 415 500	1 415 500	1 415 500	1 415 500
Dotation	95 800	(193 200)	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Intérêts et produits divers	33 606	151 706	95 406	95 406	95 406	95 406	95 406
	1 364 506	2 094 806	2 876 546	3 358 606	3 423 096	3 445 966	3 510 256
DÉPENSES							
Expérience du visiteur et liens	3 872 100	4 888 200	5 327 400	6 126 270	5 254 030	5 440 620	5 421 410
Installations	5 099 300	4 123 300	4 136 620	4 270 360	3 891 990	3 919 050	3 959 800
Activités commerciales et de collecte de fonds	870 200	1 041 900	1 120 260	1 151 210	1 182 860	1 272 370	1 241 510
Services internes	2 199 300	2 402 600	2 469 360	2 518 660	2 582 110	2 640 220	2 678 530
	12 040 900	12 456 000	13 053 640	14 066 500	12 910 990	13 272 260	13 301 250
RÉSULTAT NET DE FONCTIONNEMENT	889 500	(172 000)	69 300	(260 500)	(562 000)	(981 000)	(939 000)

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2022-2023
 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE PRO FORMA
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2022 AU 31 MARS 2028

(en dollars)	2021-22	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT							
Crédits reçus	9 236 294	8 910 194	8 954 694	9 134 69	8 086 694	8 071 694	8 076 694
Rentrées de fonds – clients et donateurs	1 523 106	2 128 806	2 676 546	3 158 60	3 223 096	3 245 966	3 310 256
Sorties de fonds – fournisseurs	(4 987 000)	(4 837 200)	(5 647 910)	(6 274 62)	(5 329 150)	(5 558 590)	(5 418 790)
Paievements liés aux salaires et avantages	(5 145 000)	(6 293 800)	(6 514 030)	(6 579 18)	(6 767 640)	(6 940 070)	(7 107 160)
Répartition de la dotation	-	-	200 000	200 00	200 000	200 000	200 000
	627 400	(92 000)	(330 700)	(360 50)	(587 000)	(981 000)	(939 000)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS							
Acquisition d'immobilisations	(253 800)	(52 500)	(132 000)	(202 000)	(25 000)	(40 000)	(35 000)
	(253 800)	(52 500)	(132 000)	(202 000)	(25 000)	(40 000)	(35 000)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Augmentation de la trésorerie et placements du fonds de dotation	(101 000)	(200 000)	-	-	-	-	-
	(101 000)	(200 000)	-	-	-	-	-
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Crédits reçus pour l'acquisition d'immobilisations	310 400	46 500	132 000	202 000	25 000	40 000	35 000
Dotations reçues	9 000	200 000	-	-	-	-	-
	319 400	246 500	132 000	202 000	25 000	40 000	35 000
	-	-	-	-	-	-	-
AUGMENTATION (RÉDUCTION) DE LA TRÉSORERIE	592 000	(98 000)	(330 700)	(360 500)	(587 000)	(981 000)	(939 000)
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE	6 078 000	6 670 000	6 572 000	6 241 300	5 880 800	5 293 800	4 312 800
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE	6 670 000	6 572 000	6 241 300	5 880 800	5 293 800	4 312 800	3 373 800

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2022-202
 ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE L'ACTIF NET PO FORMA
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 222 AU 31 MARS 2028

(en dollars)	2021-22	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Prévisions	Budget	Projectifs			
ACTIF NET À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE	15 008 000	15 876 000	15 904 000	15 973 300	15 712 800	15 150 800	14 169 800
Résultat net de fonctionnement	889 500	(172 000)	69 300	(260 500)	(562 000)	(981 000)	(939 000)
Gains (pertes) de réévaluation	(30 500)	-	-	-	-	-	-
Dotation reçues	9 000	200 000	-	-	-	-	-
ACTIF NET À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE	15 876 000	15 904 000	15 973 300	15 712 800	15 150 800	14 169 800	13 230 800

(en dollars)	2021-22	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
ACTIF NET NON AFFECTÉ, À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE	5 627 500	6 421 000	6 249 000	6 318 300	6 057 800	5 495 800	4 514 800
Résultat net de fonctionnement	889 500	(172 000)	69 300	(260 500)	(562 000)	(981 000)	(939 000)
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	(96 000)	-	-	-	-	-	-
ACTIF NET NON AFFECTÉ, À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE	6 421 000	6 249 000	6 318 300	6 057 800	5 495 800	4 514 800	3 575 800

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2022-2023
 SOMMAIRE DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2022 AU 31 MARS 2028

(en dollars)	2021-22	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Prévisions	Budget				
FINANCEMENT							
Fonctionnement	9 711 300	11 177 000	11 761 940	12 753 800	12 071 790	12 498 660	12 525 950
Immobilisations	310 400	46 500	132 000	202 000	25 000	40 000	35 000
	10 021 700	11 223 500	11 893 940	12 955 800	12 096 790	12 538 660	12 560 950
MOINS							
Autres revenus (nets)	(1 364 506)	(2 094 806)	(2 876 546)	(3 358 606)	(3 423 096)	(3 445 966)	(3 510 256)
	(1 364 506)	(2 094 806)	(2 876 546)	(3 358 606)	(3 423 096)	(3 445 966)	(3 510 256)
Résultat net de fonctionnement	889 500	(172 000)	69 300	(260 500)	(562 000)	(981 000)	(939 000)
	889 500	(172 000)	69 300	(260 500)	(562 000)	(981 000)	(939 000)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL REQUIS	9 546 694	8 956 694	9 086 694	9 336 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694

SURVOL FINANCIER

Le tableau qui suit illustre les prévisions du Musée pour la période de cinq ans qui s'étend de l'exercice 2023-2024 à celui de 2027-2028. Le Musée dispose d'un budget de fonctionnement de 11,762 millions \$ ainsi que d'un budget d'immobilisations de 132 000 \$ pour 2023-2024. Le budget de fonctionnement augmente en 2023-2024 et 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 budget de fonctionnement pour 2025-2026 comprend une augmentation contractuelle du loyer.

Le budget d'immobilisations reste à des niveaux minimaux (25 000 \$ à 202 000 \$) pour la période de planification de cinq ans.

Le Musée reçoit des crédits de base de l'ordre de 8,112 millions \$ annuellement pour la période de planification. De plus, le Musée a reçu des fonds de secours pour la COVID-19 en 2020-2021, 2021-2022 et 2022-2023, principalement pour compenser les pertes de produits dues à la COVID-19. Dans le Budget 2023, le Musée s'est vu allouer du financement pour 2023-2024 et 2024-2025 pour l'exploitation et l'entretien des installations. Le Musée peut couvrir les déficits nets prévus jusqu'à la fin de la période de planification grâce à ses actifs nets non affectés de plus de 6 millions \$ au 31 mars 2022.

Tableau 1 : Financement requis

(en dollars)	2021-22 Réel	2022-2023 Prévisions	2023-2024 Budget	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
FINANCEMENT							
Fonctionnement	9 711 300	11 177 000	11 761 940	12 753 800	12 071 790	12 498 660	12 525 950
Immobilisations	310 400	46 500	132 000	202 000	25 000	40 000	35 000
	10 021 700	11 223 500	11 893 940	12 955 800	12 096 790	12 538 660	12 560 950
MOINS							
Autres revenus (nets)	(1 364 506)	(2 094 806)	(2 876 546)	(3 358 606)	(3 423 096)	(3 445 966)	(3 510 256)
	(1 364 506)	(2 094 806)	(2 876 546)	(3 358 606)	(3 423 096)	(3 445 966)	(3 510 256)
Résultat net de fonctionnement	889 500	(172 000)	69 300	(260 500)	(562 000)	(981 000)	(939 000)
	889 500	(172 000)	69 300	(260 500)	(562 000)	(981 000)	(939 000)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL REQUIS	9 546 694	8 956 694	9 086 694	9 336 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694

SUPPOSITIONS ET PROJECTIONS DE PLANIFICATION FINANCIÈRE

CRÉDITS PARLEMENTAIRES

Le Musée reçoit 8,112 millions \$ par an en crédits de base. 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.

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.

Dans le Budget 2023, le Musée s'est vu allouer 0,975 million \$ à recevoir en 2023-2024 et 1,225 million \$ à recevoir en 2024-2025 pour l'exploitation et l'entretien des installations.

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 réduite de son budget, le Musée est exempté de cette mesure de réduction des coûts.

PRODUITS AUTOGÉNÉRÉS

Tableau 2 : Produits autogénérés (nets)

(en dollars)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Vente de billets pour les expositions	654 800	15 500	180 400	703 700	685 800	737 060	795 000	795 000	800 000	825 000
Programmation	97 800	18 100	60 600	68 070	78 100	92 090	70 800	97 800	97 800	97 800
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	113 600	11 700	27 600	110 750	78 700	118 200	119 800	121 400	123 000	124 600
Boutique	123 000	200	36 700	138 200	139 600	150 080	157 600	165 490	173 760	182 450
Location de salles	539 300	5 400	74 600	174 090	450 300	438 210	504 500	532 500	540 500	569 500
Revenus gagnés (nets)	1 528 500	50 900	379 900	1 194 810	1 432 500	1 535 640	1 647 700	1 712 190	1 735 060	1 799 350
Dons	994 400	400 500	855 200	778 150	703 800	1 045 500	1 415 500	1 415 500	1 415 500	1 415 500
Dotation	459 600	162 700	95 800	200 000	(193 200)	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Intérêts et produits divers	111 417	25 053	33 606	68 406	151 706	95 406	95 406	95 406	95 406	95 406
Revenus obtenus (nets)	1 565 417	588 253	984 606	1 046 556	662 306	1 340 906	1 710 906	1 710 906	1 710 906	1 710 906
Revenus autogénérés (nets)	3 093 917	639 153	1 364 506	2 241 366	2 094 806	2 876 546	3 358 606	3 423 096	3 445 966	3 510 256

Les produits autogénérés, toutes sources confondues, étaient de l'ordre de 3 millions \$ par an avant la pandémie, soit environ 38 % des crédits de base. La pandémie de COVID-19 a réduit ce montant à une prévision de 2 094 806 \$ en 2022-2023, qui passera à 2 876 546 \$ en 2023-2024.

Avant la pandémie, le Musée générait 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 produits de location de l'ordre de 1,5 million \$ par an. Les produits gagnés devraient revenir aux niveaux antérieurs en 2023-2024. Le budget devrait passer à 1 647 700 \$ en 2024-2025, lorsque les événements locatifs reprendront complètement. La croissance se poursuit, mais atteint un plafond au cours des trois dernières années du plan, en raison de l'augmentation des prix et de la hausse du nombre de visiteurs.

Tableau 3 : Visites payantes

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Fréquentation	66 600	1 600	17 500	67 000	65 300	67 000	67 500	67 500	68 000	70 000

Les produits tirés de la vente de billets pour 2023-2024 sont fondés sur une cible de 67 000 visiteurs payants, un prix d'entrée moyen de 11,00 \$, ainsi que les produits de groupes et de groupes scolaires. Selon les prévisions, la fréquentation devrait retrouver son volume d'avant la pandémie en 2023-2024 et au-delà.

L'autre secteur clé de produits gagnés est celui des produits locatifs, qui sont généralement de l'ordre de 500 000 \$ par an. Cette source de produits sera à la traîne par rapport à d'autres domaines, car les grands événements et les conférences sont organisés longtemps à l'avance.

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 travail se poursuit dans ces domaines, avec un budget global de développement de fonds de 1 045 500 \$ pour 2023-2024. Le budget prévoit une collecte de dons majeurs à 1 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 d'ici décembre 2023. Bien que les dons majeurs soient notre principale priorité, les activités de développement du financement comprennent aussi les événements de financement, les dons annuels et prévus, la vente de 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 données. Les règles et règlements de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (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 produits nets du fonds de dotation qui peuvent être utilisés en vue de la programmation du Musée. Le Musée prévoit retirer des produits du fonds de dotation en 2023-2024 et continuera à le faire pendant la période de planification. Conformément à la *Politique de dépense du fonds de dotation*, seuls les produits seront utilisés et le capital sera maintenu.

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 : Dépenses par responsabilité essentielle

(en dollars)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Expérience du visiteur et création de liens	4 098 900	4 292 800	3 872 100	5 014 150	4 888 200	5 327 400	6 126 270	5 254 030	5 440 620	5 421 410
Installations	4 843 200	4 829 100	5 099 300	5 178 960	4 123 300	4 136 620	4 270 360	3 891 990	3 919 050	3 959 800
Activités commerciales et de collecte de fonds	1 048 000	992 100	870 200	974 080	1 041 900	1 120 260	1 151 210	1 182 860	1 272 370	1 241 510
Services internes	2 264 000	2 220 500	2 199 300	2 361 770	2 402 600	2 469 360	2 518 660	2 582 110	2 640 220	2 678 530
	12 254 100	12 334 500	12 040 900	13 528 960	12 456 000	13 053 640	14 066 500	12 910 990	13 272 260	13 301 250

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 2022-2023 était de 5,014 millions \$, avec une prévision de 4,888 millions \$ à la fin de l'année. Le budget passe à 5,327 millions \$ en 2023-2024 et à 6,126 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 se maintient dans la fourchette de 5,3 à 5,4 millions \$ pour le reste de la période de planification, principalement en raison des augmentations économiques.

La deuxième responsabilité essentielle, les **installations**, vise à offrir des installations sécuritaires et fonctionnelles, répondant à tous les codes en matière de sécurité et du bâtiment et à toutes les exigences d'accessibilité pour contribuer à une expérience du visiteur qui fait progresser la vision et le mandat du Musée. Les améliorations des immobilisations optimisent l'utilisation en vue de la programmation publique, et sont gérées de façon prudente et respectueuse du caractère patrimonial des lieux. Les installations comprennent les 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 2022-2023 était de 5,179 millions \$, avec une prévision de 4,123 millions \$ à la fin de l'année. Le budget passe à une fourchette de 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 effectuées en 2011-2012 et 2014-2015 qui seront 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 des installations. Il faut noter que les dépenses liées aux autres activités de génération des produits, comme la vente de billets, continuent à être 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 2022-2023 était de 974 080 \$, avec une prévision de 1 041 900 \$ à la fin de l'année. Le budget reste de l'ordre d'un million de dollars par an pour le reste du plan, lorsque les activités reviennent aux niveaux antérieurs à la pandémie de COVID.

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 2022-2023 était de 2,362 millions \$, avec une prévision de 2,403 millions \$ à la fin de l'année. Le budget des services internes pour 2023-2024 est de 2,469 millions \$, ce qui reflète les augmentations prévues des coûts liés au personnel et d'autres coûts d'administration lorsque les activités reviendront à son niveau antérieur. Le budget des services internes devrait se maintenir entre 2,5 et 2,7 millions \$ pour le reste de la période de planification.

Tableau 5 : Services internes

(en dollars)	2019-200	2020-2021	2021-2022	2022-2023		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Fournitures de bureau et administration	205 60	157 000	165 900	225 550	197 00	206 760	208 200	211 520	214 540	217 450
Fournitures et services de fonctionnement	14 50	35 300	25 100	51 590	64 00	63 520	69 650	71 260	70 590	71 290
Personnel	1 734 70	1 800 600	1 715 900	1 660 530	1 690 00	1 762 960	1 799 500	1 849 200	1 886 800	1 917 400
Services professionnels et spéciaux	39 50	92 100	182 000	122 500	210 00	132 500	135 000	145 000	145 000	145 000
Réparation et entretien - TI	73 000	85 000	82 800	93 900	93 900	100 280	99 600	102 600	105 700	108 900
Frais de déplacement	138 800	(900)	4 400	163 300	118 300	174 540	177 050	171 980	186 120	186 080
Services publics (téléphone)	57 900	51 400	23 200	44 400	27 900	28 800	29 660	30 550	31 470	32 410
	2 264 000	2 220 500	2 199 300	2 361 770	2 402 600	2 469 360	2 518 660	2 582 110	2 640 220	2 678 530

EXPLOITATION DE L'ÉDIFICE

Tableau 6 : Exploitation de l'édifice

(en dollars)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Loyer	1 622 100	1 575 200	1 705 600	1 713 000	1 704 900	1 709 400	1 717 100	1 773 400	1 816 100	1 824 300
Réparations, entretien et exploitation de l'édifice	362 000	470 300	502 100	477 140	448 200	454 850	530 790	536 370	562 390	575 950
Services publics	356 400	274 900	300 300	367 400	411 600	385 800	404 360	423 750	436 470	449 510
Paiements en remplacement d'impôts (PERI)	174 600	211 000	176 200	200 000	192 800	200 000	220 000	220 000	240 000	240 000
Frais d'exploitation de l'édifice	2 515 100	2 531 400	2 684 200	2 757 540	2 757 500	2 750 050	2 872 250	2 953 520	3 054 960	3 089 760
Amortissement des immobilisations	2 279 000	2 270 700	2 329 600	2 372 900	1 279 000	1 291 700	1 312 700	839 200	773 600	775 300
Frais d'exploitation de l'édifice incluant l'amortissement	4 794 100	4 802 100	5 013 800	5 130 440	4 036 500	4 041 750	4 184 950	3 792 720	3 828 560	3 865 060

Les dépenses d'exploitation de l'édifice du Musée sont d'environ 4 millions \$ annuellement. Le poste de dépenses le plus important, hors amortissement, est le loyer, prévu à 1,709 million \$ en 2023-2024. Les augmentations contractuelles qui ont une incidence sur le loyer ont lieu tous les cinq ans, la première ayant lieu entre 2020-2021 et 2024-2025 et la suivante à partir de 2025-2026. Les dépenses d'exploitation des bâtiments 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. Le loyer était moins élevé en 2020-2021 en raison de l'annulation d'une régularisation de l'année précédente. 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.

Le loyer, ainsi que les autres coûts non discrétionnaires des installations, devraient s'élever à 2,750 millions \$ en 2023-2024, pour ensuite atteindre 3,090 millions \$ au terme de la période de planification. Ces frais imposent une pression financière importante et croissante sur le Musée, car ils représentent 21 % des dépenses prévues totales du Musée en 2023-2024 et 34 % des crédits de base. En 2027-2028, ces proportions passeront à 23 % des dépenses prévues totales et 38 % 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 PERI est une dépense non discrétionnaire versée aux municipalités en compensation des pertes d'impôt foncier encourues sur les propriétés de l'État, qui sont non imposables. En 1996, le Conseil du Trésor a approuvé un régime de gestion qui faisait passer la responsabilité de financer les PERI de Services publics et approvisionnement Canada (SPAC) aux 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

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Expérience du visiteur et création de liens	31	31	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	13	12	12	12	12	12	12	12	12
Total des ETP	55	55	56	56	56	56	56	56	56	56

Tableau 8 : Frais liés au personnel

(en dollars)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Employés permanents	4 351 600	4 661 100	4 328 100	4 582 000	4 672 400	4 765 000	4 840 000	4 980 000	5 108 000	5 236 000
Employés à temps partiel	501 400	286 800	173 400	580 750	565 500	700 730	674 380	692 040	708 310	719 240
Régime d'avantages sociaux	889 700	975 300	931 800	985 130	1 055 900	1 048 300	1 064 800	1 095 600	1 123 760	1 151 920
Salaires totaux	5 742 700	5 923 200	5 433 300	6 147 880	6 293 800	6 514 030	6 579 180	6 767 640	6 940 070	7 107 160
Rémunération du Conseil d'administration	86 100	82 400	73 300	84 150	74 300	84 150	82 200	82 200	82 200	82 200
Formation et perfectionnement professionnel	92 600	97 900	109 300	129 000	110 400	146 000	147 000	147 000	147 000	140 000
Autres frais RH	3 000	1 300	6 400	8 000	7 200	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Autres frais liés au personnel	181 700	181 600	189 000	221 150	191 900	238 150	237 200	237 200	237 200	230 200
Frais liés au personnel	5 924 400	6 104 800	5 622 300	6 369 030	6 485 700	6 752 180	6 816 380	7 004 840	7 177 270	7 337 360

Les frais liés au personnel constituent l'autre rubrique financière importante pour le Musée avec un budget de 6,514 millions \$ en 2023-2024, 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. En 2022-2023, le Musée atteindra son plafond de personnel permanent, soit 56 personnes.

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 couvre le personnel du Musée à temps plein et à temps partiel, à l'exception de 17 employés qui sont des exclusions d'administration.

VOYAGES, ACCUEIL ET CONFÉRENCES

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

(en dollars)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Voyages	176 100	(1 000)	5 400	195 400	149 400	214 390	209 850	207 780	222 920	222 880
Frais d'accueil	53 100	400	5 000	39 600	33 200	40 050	40 550	41 730	42 900	44 030
Conférences	30 200	3 000	5 800	44 950	31 600	49 900	52 400	53 600	54 100	54 320
Total	259 400	2 400	16 200	279 950	214 200	304 340	302 800	303 110	319 920	321 230

En 2016-2017, le Musée a mis en œuvre la Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférence et d'événement et continue d'harmoniser ses politiques sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférence et d'événement avec les politiques, les directives et les instruments connexes du Conseil du Trésor dans ce domaine, conformément à ses obligations légales. Le résumé des dépenses de voyage, d'accueil et de conférence est présenté dans le tableau 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 304 340 \$ en 2023-2024.

EXPOSITIONS ET PROGRAMMATION

Tableau 10 : Expositions et programmation

(en dollars)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Expositions et programmation	306 400	293 500	182 900	270 950	272 300	529 190	1 297 700	269 200	327 240	225 900
Fournitures et services de fonctionnement	154 900	190 600	220 700	400 740	360 500	323 870	333 810	380 000	390 260	373 860
	461 300	484 100	403 600	671 690	632 800	853 060	1 631 510	649 200	717 500	599 760

Le budget d'expositions et de programmation comprend toute la programmation présentée par l'expérience du visiteur, la programmation publique, le programme d'histoire orale, tous les coûts liés à l'exposition principale, aux expositions temporaires et itinérantes, ainsi que les coûts relatifs aux collections. Avant la pandémie, les dépenses dans ce domaine se situaient entre 500 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 dépenses passent à 529 190 \$ en 2023-2024 et à 1 297 700 \$ en 2024-2025 avec le développement de la prochaine exposition temporaire et itinérante du Musée, la mise en œuvre du nouveau système de gestion du contenu (SGC) des expositions, la reprise de la programmation sur place et des activités régulières, et l'ajout d'une programmation virtuelle. 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 SGC.

Le SGC est une combinaison de matériel et de logiciel qui 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 SGC des expositions 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 dépenses 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 dépenses en capital de 150 000 \$. Un montant supplémentaire de 50 000 \$ est prévu pour les coûts de fonctionnement annuels à partir de 2025-2026, une fois que le SGC 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 liés au Centre d'histoire familiale Banque Scotia.

Le budget 2021-2022 incluait les coûts de mise en œuvre d'un nouveau système de préservation numérique 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)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Améliorations locatives	306 825	-	262 160	-	5 200	50 000	-	-	-	-
Exposition principale	-	331 815	31 080	-	-	-	-	-	-	-
Matériel	34 425	18 870	11 250	35 000	47 300	82 000	202 000	25 000	40 000	35 000
	341 250	350 685	304 490	35 000	52 500	132 000	202 000	25 000	40 000	35 000

Le budget d'immobilisations ne permet que des dépenses d'immobilisations minimales, de l'ordre de 25 000 \$ à 202 000\$ par an. En 2024-2025, 150 000 \$ sont inscrits au budget des dépenses d'investissement pour le SGC. 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.

Tableau 12 : Allocation des immobilisations dans le Budget 2016

(en dollars)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Budget 2016 - crédits d'immobilisations	100 000	90 000	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Le Budget 2016 comprenait 60 millions \$ de financement à l'intention des musées nationaux en vue de 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 incluaient le projet de remplacement de l'escalier roulant (terminé), des rénovations dans les salles de toilettes (terminées) et des mises à jour technologiques et d'expositions (terminées) qui, en raison de leur coût ou de leur nature, sont classées comme des dépenses d'immobilisations conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public s'appliquant aux organismes sans but lucratif du secteur public..

RÉSULTAT NET

Tableau 13 : Utilisation de l'actif net non affecté

(en dollars)	2021-22	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
ACTIF NET NON AFFECTÉ, À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE	5 627 500	6 421 000	6 249 000	6 318 300	6 057 800	5 495 800	4 514 800
Résultat net de fonctionnement	889 500	(172 000)	69 300	(260 500)	(562 000)	(981 000)	(939 000)
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	(96 000)	-	-	-	-	-	-
ACTIF NET NON AFFECTÉ, À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE	6 421 000	6 249 000	6 318 300	6 057 800	5 495 800	4 514 800	3 575 800

Le Musée prévoit un déficit pour 2022-2023, qui sera couvert par l'actif net non affecté. Des déficits sont prévus à partir de 2024-2025 jusqu'à la fin de la période de planification pour couvrir les coûts croissants, notamment le coût annuel du système de conservation numérique, les coûts des prochaines expositions temporaires et itinérantes, la mise en œuvre du nouveau système de gestion du contenu, l'augmentation des coûts de personnel et l'augmentation contractuelle du loyer. Ces déficits peuvent être couverts par l'actif net non affecté, comme indiqué dans le tableau ci-dessus.