



Canadian Museum of
Immigration at Pier 21

Musée canadien de
l'immigration du Quai 21

Plan d'entreprise
et budgets de fonctionnement et d'immobilisations
2012-2013 à 2016-2017

RÉSUMÉ

Canada

Musée canadien de l'immigration du Quai 21
Siège social :
1055 chemin Marginal, Bureau 101
Halifax, Nouvelle-Écosse
B3H 4P6

LE MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21 : CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 JANVIER 2012

Président

John E. Oliver

Wallace, Nouvelle-Écosse

Vice-président

Tung Chan

Richmond, Colombie-Britannique

Administrateurs

Mark Boudreau

Halifax, Nouvelle-Écosse

Ralph Chiodo

Toronto, Ontario

Ruth M. Goldbloom, O.C., O.N.S.

Halifax, Nouvelle-Écosse

Richard (Cy) Leblanc

Grande-Digue, Nouveau- Brunswick

Phuong T.V. Ngo

Orleans, Ontario

Rosanna M. Saccomani, C.R.

Edmonton, Alberta

James Bradley Stafford, C.A.

Vancouver, Colombie-Britannique

Dr. Frances Swyripa

Edmonton, Alberta

Directrice/chef de la direction

Marie Chapman

Halifax, Nouvelle-Écosse

PRÉAMBULE

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 — le plus récent des Musées nationaux du Canada — se trouve devant un avenir des plus enviables. Plusieurs musées sont obligés de faire face à la difficile tâche de rendre le passé accessible pour les nouvelles générations. Au fur et à mesure que disparaissent ceux qui ont connu ces événements, ces derniers deviennent de plus en plus abstraits pour les survivants. Dans la plupart des cas, le nombre de personnes ayant un lien avec de tels événements ou mouvements se réduit avec le temps.

Vu son vaste mandat de refléter des siècles d'immigration qui ont façonné notre pays et de mettre en lumière les expériences et la contribution des immigrants dès leur premier contact avec le Nouveau Monde, le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 devra relever le défi de faire revivre la riche histoire de ceux qui nous ont précédés.

En même temps, le Canada accueille chaque année un quart de million d'immigrants. Le Musée veut être une pierre d'assise qui permette non seulement de mettre en lumière l'histoire de l'immigration canadienne, mais qui reflète aussi la réalité du 21^e siècle en racontant l'histoire toujours en évolution de l'immigration vers le Canada. L'histoire et les langues des immigrants ont changé mais, pour l'essentiel, ils cherchent la même chose. Ils veulent un endroit où raconter leurs histoires, éduquer leurs enfants, apprendre ce qu'ont vécu ceux qui sont arrivés avant et ceux qui arriveront après eux, réfléchir et témoigner de leurs expériences. Ils cherchent un endroit où ils peuvent dire « Je suis là ».

L'objectif du Conseil d'administration, de la direction, des employés et bénévoles du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 est d'envoyer un message très clair et très attendu d'ouverture et d'identité nationale à tous les Canadiens et Canadiennes par le biais d'une gamme d'expositions interactives, de présentations multimédias et d'activités basées largement sur des histoires actuelles et des histoires orales. Notre vision est celle d'un Canada où tous les citoyens comprennent et apprécient qu'exception faite des peuples autochtones qui étaient les premiers habitants de cette terre, nous sommes tous de nouveaux venus ou des descendants d'immigrants.

Notre but est aussi de faire cela à l'échelle du Canada, d'établir une présence nationale significative et de faire entendre dans tout le pays une voix reconnue pour sa sincérité et sa sensibilité dans la présentation de l'expérience et de la contribution des immigrants tout au long de notre histoire. Nous voulons que tous les Canadiens et Canadiennes sachent qui nous sommes et pourquoi nous sommes là. Et nous voulons façonner leur opinion, non pas à l'égard des politiques d'immigration actuelles, mais quant aux liens qui nous unissent comme nation bâtie sur l'immigration.

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Historique et contexte.....	1
3. Profil.....	2
4. Contexte de fonctionnement	8
5. Principales priorités stratégiques en période de planification	17
6. Cadre de gestion du rendement.....	20
7. Objectifs, principales activités et cibles	21
Activité de programme 1 : expérience des visiteurs et création de liens	21
Activité de programme 2 : Installations.....	25
Activité de programme 3 : Services internes.....	27
8. États financiers.....	30
Budget d'immobilisations	30
Budget de fonctionnement	33
Crédit législatif	34
9. États financiers pro forma.....	35
États de la situation financière pro forma.....	35
État des résultats pro forma	36
État des flux de trésorerie pro forma.....	37
Sommaire des budgets de fonctionnement et d'immobilisations.....	38
Budgets de fonctionnement et d'immobilisations par activité.....	38
Revenus projetés provenant d'activités sur les lieux.....	38

1. INTRODUCTION

Ce Plan d'entreprise sur cinq ans reflète les délibérations du Conseil d'administration et de la direction du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 (le Musée). Il :

- Présente la vision et les valeurs du Conseil telles
- Offre un survol de l'environnement dans lequel le Musée prévoit fonctionner;
- Détermine des priorités stratégiques pour la période de planification de cinq ans;
- Met en relief les principales activités que le Musée entreprendra pour réaliser ses priorités, tant durant les cinq années du plan que durant sa première année;
- Présente un premier cadre de mesure de performance que le Musée continuera de développer durant l'année qui vient;
- Alloue les fonds destinés au fonctionnement et aux immobilisations en fonction de ses activités de programmes et de ses priorités stratégiques.

2. HISTORIQUE ET CONTEXTE

Le Quai 21 est un lieu historique national situé dans le port de Halifax, qui fut la porte d'entrée au Canada pour un million d'immigrants entre 1928 et 1971. Il servit aussi de point de départ pour 500 000 Canadiens membres des Forces armées au cours de la Deuxième Guerre mondiale. Aujourd'hui, le Quai 21 abrite le Musée canadien de l'immigration du Quai 21, le second Musée national créé en une

génération, et le second à voir le jour en dehors de la région de la capitale nationale.

Avant que le Musée ne devienne une société d'État, il existait un autre musée visant à honorer les gens qui étaient passés par le Quai 21. Celui-ci était exploité par la Société du Quai 21 (la Société) dans le hangar historique d'immigration. Ouvert lors de la fête du Canada, en 1999, ce musée avait été rendu possible grâce à la vision et aux efforts soutenus de la Société, à une contribution de 4,5 millions de dollars du gouvernement fédéral et à une campagne de financement nationale à grand succès menée par la Société du Quai 21, qui recueillit une somme équivalente au financement public. En 2002 fut créée la Fondation du Quai 21 (La Fondation), qui poursuit ces efforts, accumulant un fonds de 7 millions de dollars.

Le musée de la Société du Quai 21 était très populaire et mettait l'accent sur l'expérience vécue au Quai 21. Il était réputé pour ses expositions irrésistibles, provoquant la réflexion et un fort impact émotionnel, ainsi que pour sa programmation autant que pour la qualité et le dévouement de son personnel, ses partenariats et son leadership au sein de la communauté. L'un des programmes les plus novateurs du musée, conçu en partenariat avec plusieurs groupes communautaires, fut le programme *Bienvenue chez vous au Canada*. Lancé en 2004, ce programme reproduit le rôle historique des bénévoles du Quai 21 pour accueillir les nouveaux arrivants.

Le Musée possédait d'importantes collections d'histoires orales, d'histoires, d'images et de matériel d'archives principalement axés sur l'histoire du Quai 21, constituant l'épine dorsale d'une grande partie de sa programmation et qui aujourd'hui, constitue la force du Musée canadien de l'immigration du Quai 21.

Avec l'annonce, en juin 2009, par le premier ministre, de la création d'un nouveau Musée national sur les lieux pour explorer les thèmes principaux de l'immigration canadienne – sans égard aux dates ou à la porte d'entrée – un nouveau chapitre a commencé pour le Quai. Le gouvernement fédéral, la Société, la Fondation et l'Administration portuaire de Halifax, qui gère le port de mer de Halifax, ont conclu une entente voulant que le gouvernement modifie la *Loi sur les musées*, que les actifs de la Société et de la Fondation soient transférés à la nouvelle Société, et que le nouveau Musée offre des emplois aux employés de la Société. Les détails du bail de 40 ans avec l'Administration portuaire de Halifax faisaient partie de l'entente.

Le 7 juin 2010, le gouvernement fédéral déposa le projet de loi C-34, une loi modifiant la *Loi sur les musées*. Le projet reçut le consentement royal le 29 juin 2010. Le premier Conseil d'administration du Musée a été nommé le 25 novembre 2010 quand la loi entra en vigueur et, au 3 février 2011, les transactions de fermeture spécifiées dans l'Entente finale furent complétées. Le Musée organisa alors un événement pour accueillir le nouveau personnel de la Société et marquer le lancement des opérations du nouveau Musée, le 7 février 2011.

3. PROFIL

En vertu de la *Loi sur les musées*, le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 constitue une entité juridique distincte appartenant entièrement à l'État. Le Musée exerce ses activités courantes et

gère son exploitation et ses programmes de façon indépendante du gouvernement. À titre de société d'État et de membre du portefeuille du Patrimoine canadien, le Musée contribue à l'atteinte des grands objectifs stratégiques du gouvernement fédéral.

Le Musée est aussi assujéti au régime de contrôle et de reddition de comptes des sociétés d'État établi en vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cela signifie qu'il doit entre autres élaborer et présenter chaque année au gouvernement un Plan d'entreprise et un résumé du Plan d'entreprise (déposé au Parlement), ainsi qu'un rapport annuel. Les états financiers de la société d'État sont vérifiés par le Bureau du vérificateur général (BVG) et, tous les dix ans, la société d'État fait l'objet d'un examen spécial, une évaluation indépendante et objective des pratiques et des systèmes de gestion de la société d'État.

Le Musée doit aussi se conformer à une série de dispositions contenues dans d'autres lois, notamment la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi et le Règlement sur les langues officielles*, la *Loi sur le contrôle des dépenses* et le *Code canadien du travail*.

Le mandat et le rôle d'intérêt public du Musée sont établis dans la *Loi sur les musées*. Durant sa première année de fonctionnement, le Conseil d'administration a exprimé sa vision pour l'avenir, avec un ensemble de valeurs fondamentales régissant la programmation du Musée et son environnement de travail. Celles-ci sont présentées en page suivante.

MANDAT

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.

RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC

- *Jouer 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;*
- *Représenter tant une source d'inspiration et de connaissance qu'un lieu de recherche et de divertissement qui appartient à tous les Canadiens et Canadiennes, et offre dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous.*

VISION ET VALEURS

Notre vision est celle d'un Canada où tous les citoyens comprennent et apprécient qu'exception faite des peuples autochtones qui étaient les premiers habitants de cette terre, le fil conducteur qui nous unit est l'ensemble de notre histoire commune en tant que nouveaux arrivants ou de descendants d'immigrants.

Nous concrétiserons cette vision par le biais d'une programmation séduisante et basée sur l'expérience, explorant les thèmes de l'expérience des immigrants et de leur héritage ainsi que de la contribution exceptionnelle d'un très grand nombre d'entre eux qui ont fait du Canada leur patrie. Nous inciterons les Canadiens et Canadiennes à nous raconter leur histoire collective comme nation édifiée à partir de l'immigration et nous atteindrons de façon convaincante les Canadiens et Canadiennes de l'ensemble du pays.

Nous ferons cela en nous appuyant fortement sur la cueillette, la préservation et le partage d'histoires orales et d'histoires englobant les souvenirs et les perceptions des Canadiens et des Canadiennes. Nous ferons preuve de courage dans le choix des contenus et n'éluderons pas les questions délicates et complexes.

Notre programmation et notre environnement de travail reflèteront les valeurs suivantes :

- Respect
- Inclusion
- Honnêteté
- Objectivité
- Intégrité intellectuelle et professionnelle
- Courage
- Leadership et engagement

GOUVERNANCE

Le Conseil d'administration du Musée constitue son organe de gouvernance et doit rendre compte de la gestion du Musée au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des langues officielles (le ministre). La *Loi sur les musées* prévoit la nomination, par le ministre, d'un Conseil d'administration composé de onze membres, assujetti à l'approbation du gouverneur en conseil.

Le Conseil d'administration est indépendant de la direction. Son rôle consiste à fournir l'orientation stratégique et de la supervision. Le Conseil a adopté une politique de gouvernance conforme au régime de gouvernance et d'imputabilité des sociétés d'État. En plus de décrire les devoirs fiduciaires du Conseil. La Politique de gouvernance impute au Conseil les responsabilités majeures suivantes :

- Déterminer l'orientation stratégique;
- Protéger les ressources;
- Assurer le suivi et les rapports quant à la performance;
- Créer les stratégies de communication à l'égard des détenteurs d'intérêts;
- Assurer la planification de la relève pour le Conseil et les postes clés de la haute direction;
- Réévaluer périodiquement la pertinence du mandat.

Le Musée a, entre autres, adopté certains instruments de saine gouvernance :

- Un processus de planification et budgétisation qui aligne les ressources aux principales priorités; les principaux objectifs et processus d'évaluation pour la directrice/CDD et le personnel de l'organisation sont en lien direct avec les objectifs d'entreprise;
- Un instrument de délégation qui précise les autorités signataires de la CDD et du personnel du Musée;

- Un profil des compétences précisant les besoins du Conseil, globalement et des administrateurs eux-mêmes, afin de bien planifier la relève et une analyse des besoins de formation et d'orientation;
- Un outil d'auto-évaluation annuelle de performance du Conseil, de ses comités et de chaque administrateur; cet outil permet d'évaluer la pertinence de l'information fournie au Conseil par la direction.

Afin de l'appuyer dans l'exercice de diligence convenable pour l'exécution de plusieurs de ses responsabilités clés, le Conseil d'administration a créé les comités suivants :

- **Un Comité exécutif et des finances**, pouvant prendre des décisions entre les séances du Conseil, de superviser la planification financière et la mesure du rendement, les projets d'immobilisations et d'évaluer la performance du Directeur/CDD;
- **Un Comité de vérification**, essentiellement afin d'assumer les responsabilités prescrites au chapitre 148 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- **Un Comité des ressources humaines, de la gouvernance et des nominations**, offrant des orientations stratégiques, supervisant la gestion des ressources humaines du Musée et examinant les questions de gouvernance;
- **Un Comité du développement**, pour offrir des orientations stratégiques et superviser les activités de financement et les efforts de développement du Musée.

Bien que le Conseil doive rendre compte des résultats et des activités commerciales du Musée, la loi stipule qu'un directeur/CDD doit assumer la supervision et le contrôle quotidiens des activités et du personnel du Musée. Le projet de loi C-34 prévoyait que le premier directeur du Musée serait nommé par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre; le 20 octobre 2011, le gouvernement a nommé la première directrice et chef de la direction.

ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Afin de fournir au gouvernement et au Parlement des informations complètes sur le rendement de ses activités financières et non-financières, le Musée a mis au point une architecture des activités de programmes (AAP), qui regroupe toutes les activités de manière à démontrer leur interrelation et les résultats stratégiques auxquels elles contribuent. Les résultats stratégiques globaux gouvernant toutes les activités du Musée découlent du mandat prescrit par la loi :

Résultat stratégique : *Les Canadiens et Canadiennes participent à la création et à l'exploration des récits, des thèmes et de l'histoire de l'immigration au Canada qui se poursuit de nos jours.*

Le Musée abordera les principaux thèmes suivants :

- Le rôle essentiel que l'immigration a joué dans l'édification du Canada;
- L'expérience des immigrants à leur arrivée au Canada;
- Les contributions continues des immigrants à la culture, à l'économie et au mode de vie du pays.

L'AAP du Musée englobe trois activités de programmes :

EXPÉRIENCE DES VISITEURS ET CRÉATION DE LIENS

Résultat stratégique : *Les Canadiens et Canadiennes ont accès à du contenu et à des programmes muséaux qui reflètent la diversité des expériences et des contributions des immigrants tout au long de l'histoire du Canada et ils participent à leur élaboration.*

Description : L'activité de programme *expérience des visiteurs et création de liens* a pour but d'offrir à l'auditoire du Musée l'accès à un contenu riche et à de la programmation qui reflètent les expériences diverses et les contributions des immigrants tout au long de l'histoire canadienne. Cette activité est également conçue dans le but d'impliquer intensément les Canadiens et Canadiennes dans la construction et l'exploration de ces thèmes clés en les encourageant à rechercher leur propre histoire d'immigration familiale et à la partager.

Le Musée effectue des recherches et présente des études vivantes sur l'immigration au Canada à travers une variété de supports incluant : des expositions temporaires et permanentes, des programmes sur le site et à l'externe, des expositions itinérantes, des publications, des expositions virtuelles ainsi que d'autres outils web et de médias sociaux. *L'expérience des visiteurs et la création de liens* inclut : recherche et développement de contenu, interprétation et création de liens (incluant programmation publique et expositions), rayonnement national, partenariats, services et structure d'accueil des visiteurs (incluant les activités des bénévoles).

INSTALLATIONS

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

Description : L'activité de programme installations assure des installations sécuritaires et fonctionnelles qui rencontrent toutes les normes de sécurité et de construction incluant des installations rénovées qui contribuent à la vision et au mandat du Musée. Cette activité fait en sorte que les installations louées par le Musée appuient la réalisation du mandat du Musée; contribuent à offrir une expérience riche, stimulante et engageante aux visiteurs et sont sécuritaires, sécurisées et accessibles. Les améliorations aux installations optimisent l'utilisation de l'espace pour la programmation publique, sont gérées prudemment et respectent la nature patrimoniale du site. Les installations incluent les améliorations locatives et l'exploitation des bâtiments, y compris la sécurité.

SERVICES INTERNES

Résultat prévu : *Des pratiques de gouvernance saines sont en place et les ressources sont gérées efficacement de façon à appuyer la réalisation du mandat du musée.*

Description : Les services internes constituent des groupes d'activités reliées et des ressources qui sont administrées afin de supporter les besoins des programmes et autres obligations de l'organisation. Ces groupes sont : services de gestion et de supervision; services de communications; services juridiques; services de gestion des ressources humaines; services de la gestion financière; services de la gestion de l'information; services des technologies de l'information; approvisionnement; voyages et autres services administratifs. Les services internes incluent

seulement les activités et les ressources qui s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et pas seulement à celles qui touchent un programme en particulier. Le Musée inclut développement et financement dans cette activité de programme.

RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES

Cette section fournit un aperçu des ressources financières et humaines du Musée. D'autres détails sont présentés dans les états financiers.

Le gouvernement fédéral a attribué jusqu'à 59,3 millions de dollars de crédits au Musée pour les immobilisations et le fonctionnement pour la période de cinq ans se terminant en 2014-2015. Lorsque les premiers budgets furent élaborés pour le premier Plan d'entreprise, il était prévu que le Musée entrerait en activité à l'automne 2010. Cependant, un retard de plusieurs mois se traduisit par un report de certaines dépenses d'une année à l'autre. Il est prévu que le retard sera presque entièrement comblé à la fin de l'exercice 2012-2013.

FONDS D'IMMOBILISATIONS

Le Musée a approuvé un budget d'immobilisations de 24,9 millions de dollars pour la période initiale de cinq ans. Le tableau 1 résume les projections initiales pour dépenses d'immobilisations et les totaux révisés sur la base d'estimations de coûts et d'échéanciers plus détaillés. Le total de 24,448 millions de dollars (comparativement à 24,9 millions de dollars) reflète le fait que 452 000 dollars du budget initial pour les immobilisations a été redirigé vers le fonctionnement afin de répondre aux normes comptables.

Les ajustements aux crédits budgétaires annuels reflètent le fait que des projets d'immobilisations devant être terminés au cours de l'exercice 2011-2012 seront mainte-

nant complétés en juin 2012, en raison du retard dans la création du Musée ainsi que de modifications à l'envergure de la première

phase des travaux de rénovation et construction permettant de réduire les interruptions de fonctionnement et de réduire les coûts.

Tableau 1 : Budget annuel d'immobilisations (en millions de dollars)

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	TOTAL
Planifié	1,723	7,525	2,250	10,750	2,200	À DÉTERMINER	À DÉTERMINER	24,448
Révisé	0,723	8,525	2,250	10,750	2,200	À DÉTERMINER	À DÉTERMINER	24,448

Tableau 2 : Budget annuel de fonctionnement (en millions de dollars)

	2010-2011 (Réels)	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Crédits parlementaires	2,854	6,300	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700
Actif net non affecté	-	0,600	1,000	0,049	-	-	-
Revenus	0,271	1,289	1,390	1,400	1,950	1,985	1,985
TOTAL	3,125	8,189	10,090	9,149	9,650	9,685	9,685

FONDS DE FONCTIONNEMENT

Le total des fonds approuvés par le gouvernement pour le financement du fonctionnement du Musée s'élève à 34,4 millions de dollars pour la période initiale de cinq ans, suivi d'un financement de base permanent fixé à 7,7 millions de dollars par année. Cette somme sera augmentée par les revenus autogénérés comprenant les droits d'entrée, les commandites, les dons, les revenus de ventes au détail, de restauration et de location d'espaces. En 2011-2012, le Musée prévoit obtenir 1,289 million de dollars en revenus autogénérés, soit une augmentation de 20% par rapport à ses crédits de fonctionnement. Au total, cela représente le budget annuel de fonctionnement.

Les crédits totaux pour le fonctionnement apparaissant dans le tableau 2 reflètent le transfert de 452 000 dollars du budget d'immobilisations vers le fonctionnement et une diminution pour le premier exercice attribuable au retard dans le début de l'exploitation effective du Musée.

RESSOURCES HUMAINES

Les anciens employés de la Société du Quai 21 occupent maintenant des postes permanents et sont enregistrés au régime de retraite du gouvernement du Canada. Le Musée a demandé à ce qu'ils soient inclus dans le plan d'avantages sociaux offert aux employés des sociétés d'État. Dans l'intervalle, le Musée a mis en place un régime d'avantages sociaux comparable. Le Musée continue à développer sa structure organisationnelle et a commencé à recruter des employés supplémentaires pour combler les postes clés nécessaires à la réalisation de sa mission. Le Musée comptait 38 postes permanent à temps plein à la fin de mars 2012. Selon les estimations actuelles, jusqu'à cinq employés supplémentaires pourraient être embauchés d'ici la fin de la période de planification. Lorsque nécessaire, le Musée comble ses besoins à plus court terme par le biais de services professionnels contractuels.

En plus des employés profondément engagés et dévoués du musée exploité par la Société du Quai 21, le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 continue de bénéficier d'un vaste réseau de fidèles bénévoles ayant servi le musée du Quai 21 avec brio tout au long de ses 12 années d'existence. En 2010-2011, ces

bénévoles ont offert 7 540 heures et ils ont beaucoup apporté à la qualité de l'expérience des visiteurs. S'assurer que les bénévoles continuent de jouer un rôle important, bien intégré à celui du personnel des services aux visiteurs demeure une grande priorité pour la direction afin d'optimiser l'expérience des visiteurs.

4. CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT

En établissant leurs priorités stratégiques et objectifs à court terme, le Conseil et la direction ont tenu compte de toute une série de facteurs de l'environnement interne et externe du Musée et des progrès réalisés par ce dernier en comparaison avec le Plan d'entreprise couvrant la période comprise entre le début des activités et la fin de décembre 2011. Les points saillants sont abordés ci-après.

ENVIRONNEMENT EXTERNE ÉCONOMIQUE ET D'AFFAIRES

PERSPECTIVES TOURISTIQUES ET ÉCONOMIQUES

Les visiteurs du Musée viennent à 80 % du Canada, 10 % des États-Unis et 10 % d'outremer. Sa fréquentation est fortement tributaire du marché du tourisme, lequel ne devrait croître que modestement dans un avenir prévisible (soit de 1,5 % pour le Canada et de 1,1 % pour la Nouvelle-Écosse). Les principaux facteurs expliquant cette réalité sont : les effets persistants de la récession; l'instabilité de l'économie mondiale, particulièrement en Europe et aux États-Unis; les prix élevés de l'essence; la force du dollar canadien face au dollar américain (réduisant la capacité concurrentielle du Canada face aux États-Unis) et l'environnement changeant quant aux exigences de documents de voyage. Ces

derniers ont freiné les déplacements, notamment pour les Américains venant au Canada, et réduit les dépenses des touristes.

L'économie canadienne a été l'une des moins affectées mais elle peine à conserver son élan depuis la reprise de 2010. Les effets persistants de la récession ont eu un impact direct sur les intentions de voyage des Canadiens et Canadiennes, et, parmi ceux qui planifient un voyage, plusieurs ont jugé qu'il était plus économique de voyager en dehors du pays (65 % selon une enquête du Conference Board du Canada).

On prévoit une modeste amélioration de la croissance économique en 2012, entraînant une légère augmentation de l'emploi et du revenu disponible. Les projections prédisent des modifications minimales des taux de change et des prix de l'essence et les incertitudes quant à l'économie et aux finances à l'échelle mondiale freineront une véritable remontée de la confiance des consommateurs. Tous ces facteurs se traduiront par une faible hausse du marché touristique.

En 2010-2011, bien que le plus fort contingent des quelque 46 000 visiteurs au Musée ait eu l'Ontario pour origine (30,8 %) et la Nouvelle-Écosse (10,5 %) 16,5 % des visiteurs provenaient de l'Alberta et de la Colombie-Britannique. Il est prévu qu'un Musée national, doté d'une mission élargie, de plus vastes espaces, d'expositions plus conséquentes, d'un programme amélioré d'expositions itinérantes et d'une solide présence en ligne attirera un plus grand nombre de visiteurs, y compris en provenance d'autres régions du pays.

LE PORT DE MER DE HALIFAX

Nonobstant l'environnement économique général, le Quai 21 est bien situé au cœur du port de mer de Halifax et Halifax elle-même constitue un important pôle économique de la Côte-Est, disposant d'un aéroport internatio-

nal et dont la population atteindra 450 000 habitants vers 2020. L'Administration portuaire de Halifax gère la zone du port de mer, secteur qui devient un carrefour d'activités culturelles et commerciales de plus en plus important et accueille les navires de croisière au port de Halifax. Le port comprend, outre le Musée canadien de l'immigration du Quai 21, des pavillons d'accueil pour les croisières, des lieux publics, des cafés, des bureaux et des commerces. Avec la multiplication des festivals et activités, le port de mer est devenu une importante destination pour les résidents, les touristes et les passagers des croisières. Il reçoit annuellement au-delà de 550 000 visiteurs, en comptant les passagers et équipages des navires de croisière. En 2011, plus de 200 000 passagers de croisières ont débarqué au port de Halifax. Au plus fort de la saison, leur nombre peut atteindre 10 000 passagers par jour.

Au cours des cinq dernières années, les infrastructures du port de mer ont attiré des investissements privés et publics considérables, l'Administration du port ayant commencé à mettre en œuvre un vaste programme de nouveau développement entre les quais 19 et 23. On estime que ce plan continuera à accroître le nombre de visiteurs au port.

OCCASIONS À VENIR

Grâce au solide partenariat entre le Musée, Destination Halifax et l'office du tourisme de Nouvelle-Écosse, nous prévoyons d'excellentes occasions de bénéficier d'événements locaux et nationaux de grande portée dans les années à venir. Les principaux sont :

- Le 200^e anniversaire de la guerre de 1812 en octobre 2012;
- Le jubilé de diamant de sa Majesté la Reine, en 2012;
- Le 150^e anniversaire du Canada en 2017 : préalablement à cet événement, la présentation dans tout le Canada de notre première exposition itinérante (de 2014 à 2017) offrira une occasion exceptionnelle pour faire connaître le Musée partout au pays et mobiliser le public afin qu'il partage ses histoires et ses histoires orales.

Chacun de ces événements offre l'occasion de développer une programmation thématiquement liée et d'en faire une promotion croisée avec des partenaires communautaires. D'autres occasions se présenteront aussi, comme les neuf escales des Croisières Disney au port de Halifax en 2012 et le fait que Halifax sera une des rares nouvelles escales de croisières ajoutées à l'itinéraire partant de New York.

Tableau 3 : Objectifs de fréquentation¹

2010-2011 Réel ²	2011-2012 Projection	2012-2013 Planifié	2013-2014 Planifié	2014-2015 Planifié	2015-2016 Planifié	2016-2017 Planifié
46 000	47 200	48 000	48 500	49 000	49 500	50 000

¹ Ces objectifs reflètent les visiteurs payants seulement; le futur Plan d'entreprise reflètera une méthodologie plus solide pour la projection et le nombre de visiteurs du Musée.

² Comprend le Musée de la Société du Quai 21.

ENVIRONNEMENT INTERNE

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 est en mesure de profiter du solide héritage édifié par la Société du Quai 21. Le calibre de l'effectif, le milieu de travail ouvert et habilitant et la bonne réputation, conjugués à la grande qualité et à la profondeur des collections, aux précieux contenus disponibles sur le Web et à la capacité de la Société à créer une expérience visiteur séduisante et à créer des partenariats solides constituent un formidable actif. L'emplacement du Musée et la signification historique des lieux qui l'abritent sont aussi d'une grande valeur.

RESSOURCES HUMAINES ET VALEUR SOCIALE

L'un des éléments d'actif les plus importants du Musée est le capital social acquis lors du début de ses activités, en février 2011. Il englobe le personnel et les bénévoles ainsi que la renommée de la Société du Quai 21. Le musée de la Société s'est bâti une solide réputation pour son engagement à offrir aux visiteurs une expérience chaleureuse, stimulante et inoubliable, que ce soit lors d'une visite d'expositions, dans le cadre d'un voyage en groupe, lors d'événements spéciaux ou lors de la location d'espaces pour des activités publiques ou privées.

La Société du Quai 21 s'est aussi bâti une réputation d'organisation hautement axée sur des valeurs, durant ses 12 ans d'activité. Ses employés et ses bénévoles sont extrêmement compétents et partagent tous un engagement à servir le public, à redonner à leur communauté et à faire du bénévolat. On trouve chez eux un sens profond du travail d'équipe; même s'il existe des structures formelles, le travail est organisé d'une façon interfonctionnelle qui reflète le sentiment profondément ancré que tous les employés et bénévoles apportent une contribution importante à la définition des plans et

activités du Musée, quel que soit leur échelon, leur ancienneté ou leur unité de travail.

Conscient de ses ressources limitées, le personnel du musée du Quai 21 a aussi démontré son habileté à « faire plus avec moins » en trouvant des solutions novatrices et peu coûteuses de réaliser des programmes, d'offrir aux visiteurs des services exceptionnels et de créer des liens profonds avec la collectivité.

UNE SOLIDE COLLECTION EN PLEINE CROISSANCE

Le Musée possède une vaste collection en pleine croissance faite de recherche et de matériel documentaire. En plus de la riche et populaire collection d'au-delà de 1 700 livres et 300 films du Centre de recherche Banque Scotia, les collections du Musée comprennent plus de 2 250 histoires écrites, 650 histoires orales et plus de 28 000 images numérisées comprenant des numérisations de photographies, de coupures de journaux et de souvenirs de navires portant sur l'immigration et la Deuxième Guerre mondiale.

Ces matériaux possèdent une formidable profondeur émotive, étant liés de si près aux histoires personnelles partagées par des Canadiens et Canadiennes. Des informations additionnelles sont aussi disponibles au Centre de recherche Banque Scotia au sujet des migrations, de l'histoire navale, des vagues d'immigration au Canada, des groupes ethniques et de la généalogie.

Des images et des récits de première main d'immigrants, de vétérans et d'anciens employés et bénévoles du Quai 21 revivent également dans les banques de recherche du Musée. Tant la collection d'histoires orales, enregistrées avec l'apport d'un spécialiste en histoire orale que la collection d'images servent aux chercheurs, écrivains ou réalisateurs de films, écoliers préparant des projets

patrimoniaux ou des familles à la recherche d'un lien avec leur passé. Pour faciliter l'utilisation de ces collections, le personnel de recherche offre un service de références à quiconque visite le Musée ou le rejoint par courriel, lettre ou téléphone. Ces chercheurs réalisent des entrevues d'histoire orale, numérisent des documents, recueillent des histoires, offrent des ateliers ou collaborent à des projets de films, de livres ou des projets de recherche avec des partenaires. Bien qu'il accorde moins d'importance à la collecte d'objets, le Musée possède près de 900 artefacts, souvenirs et objets didactiques.

Il deviendra plus important de pouvoir enrichir les collections dans une perspective plus grande, à mesure que le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 élargit ses horizons au-delà du Quai 21 lui-même, pour raconter l'histoire de toutes les immigrations au Canada. Anticipant son rôle de Musée national de l'immigration, la Société du Quai 21 avait déjà entrepris de recueillir des histoires reflétant la plus vaste histoire des immigrants au Canada, de leur premier contact à nos jours. Des exemples de tels travaux sont :

- Des histoires antérieures au Quai 21 racontées par des descendants et familles des immigrants arrivés aux 18^e et 19^e siècles;
- Des mémoires de tous ceux qui sont arrivés au Canada par n'importe quel point d'entrée ou poste frontière;
- Des histoires post-Quai 21 d'immigrants et réfugiés arrivés au Canada entre 1971 et aujourd'hui.

Ces histoires feront partie de la matière brute utilisée pour créer de futures expositions virtuelles, au Musée ou itinérantes explorant le thème élargi de l'immigration au Canada, conformément à la mission du Musée.

UN ABONDANT CONTENU WEB

Le Musée dispose aussi d'un important volume de matériel sur son site Web, incluant de riches contenus, du matériel original et des expositions produites par la Société, en plus de nombreux liens avec des sites apparentés dont Bibliothèque et Archives Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, le Musée virtuel du Canada, Les femmes dans l'histoire et Parcs Canada. Le Musée agit aussi rapidement que possible afin de faire en sorte que des contenus élaborés soient disponibles dans les deux langues officielles. Bien que ce soit là une priorité, compte tenu de l'abondance du matériel produit en anglais par la Société, cela nécessitera un certain temps pour sa traduction. On estime que la plus grande partie de ce matériel sera traduite à la fin de 2013.

LA CAPACITÉ À CRÉER DES EXPÉRIENCES EXCEPTIONNELLES

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 profite du succès de la Société du Quai 21 dans la création de programmes publics et d'expositions interprétatives des contenus qui stimulent le public et suscitent des réactions émotives et des liens personnels. Pour plusieurs, une visite au Quai 21 est un pèlerinage au lieu de leur accueil au pays. Les visiteurs sont accueillis chaleureusement et bénéficient d'une expérience exceptionnelle; les expositions et programmes créent l'émotion et le seul fait de se trouver dans ces lieux entraîne une réaction émotive qui va bien au-delà de l'histoire du Quai 21.

Les visiteurs explorent les histoires d'immigration au Canada et d'édification d'une nation tout au long de leur parcours des installations par le truchement d'un mélange d'expositions interactives, de présentations multimédias et d'activités pour tous les âges, incluant les Journées de plaisir, les camps d'été ou du congé de mars, les foires multiculturelles et les conférences publiques.

Bénévoles et employés offrent aussi dans les deux langues officielles des visites guidées et des ateliers adaptés aux besoins de groupes de voyageurs individuels et ils peuvent aussi accueillir les visiteurs dans plusieurs autres langues. L'un des points forts du musée de la Société du Quai 21 était la populaire présentation multimédias *Océans d'espoir*, racontant l'histoire du Quai 21 à compter de la fin des années 1920, en passant par la grande dépression, la Deuxième Guerre mondiale et les années d'après-guerre.

SOLIDES PARTENARIATS ET RAYONNEMENT DANS LA COMMUNAUTÉ

C'est en grande partie par l'entremise de son vaste réseau de partenariats que la Société a pu acquérir documents, images et banques de données. Par exemple, les images de la collection proviennent de sources comme les Sœurs de Service, Citoyenneté et Immigration Canada, La compagnie des chemins de fer nationaux du Canada, l'Administration portuaire de Halifax et la collection Allan S. Tanner (des images représentant des membres des Forces canadiennes revenant au Quai 21 en 1945). On y trouve aussi numérisés des milliers de coupures de journaux, des documents reliés à l'immigration et des souvenirs de navires.

La majorité des images originales et numérisées ont été données par des anciens du Quai 21 ou leur famille. Des partenariats avec d'autres musées, des ministères gouvernementaux, des universités et des fondations privées ont permis de créer une banque de données sur les caractéristiques et l'histoire des navires, et sur les dossiers d'immigration, rapports de recherche, articles et textes de conférences.

Le Musée bâtit aussi sur le succès de la Société en matière de rayonnement et de partenariats avec d'autres organisations en vue d'élaborer et de présenter une program-

mation spéciale aux visiteurs, y compris des ateliers pour les écoliers et l'accueil d'expositions itinérantes sur de multiples sujets significatifs à l'égard de l'histoire de l'immigration au Canada et/ou célébrant notre patrimoine culturel et notre diversité. Exemples :

- Le programme *La communauté présente*, qui encourage les groupes culturels à créer leurs propres expositions et à raconter leurs propres histoires tout en mettant en lumière des sujets en lien avec l'immigration, la diversité culturelle, l'héritage culturel et l'identité. Ce programme offre aux communautés l'occasion d'exposer leurs traditions et leur culture spécifiques, permettant ainsi au public de mieux comprendre le patrimoine canadien et les héritages culturels distincts;
- Le programme *Pleins feux sur la diversité* qui encourage les groupes culturels à projeter des films qui racontent leur histoire et explorent des thèmes tels que l'immigration, la diversité, l'héritage culturel et l'identité.

L'un des programmes les plus inventifs créés par la Société est le programme *Bienvenue chez vous au Canada* (BCVC), élaboré de concert avec plusieurs partenaires dont l'Agence de développement économique de l'Atlantique, le Centre for Entrepreneurship, Education and Development, le Greater Halifax Partnership, le bureau d'immigration de la Nouvelle-Écosse, les services d'établissement et d'immigration et le Groupe financier TD, entre autres.

Le BCVC est un exemple frappant de la façon dont la Société travaillait avec la communauté afin de développer des occasions mutuellement bénéfiques pour les partenaires, pleinement conformes et enrichissantes pour la mission historique du lieu. Ce programme

reflète le rôle historique du Quai 21 en accueillant des immigrants dans leur tout récent pays d'adoption et incarne le thème auquel le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 est voué.

Entre 2004 et 2010, le programme a aidé plus de 100 nouveaux venus originaires de 40 pays à acquérir une expérience de travail et à améliorer leur employabilité. La Société du Quai 21 offrait un contrat de travail de six mois au Quai 21, un accès à des possibilités d'emploi, du mentorat, du développement professionnel et du réseautage. Plus de 70 % des participants à BCVC durant cette période ont trouvé des emplois intéressants ou ont pu parfaire leur formation après le programme. Le Conseil d'administration s'est fermement engagé à appuyer le programme au cours des deux prochaines années. Groupe financier TD s'est engagé à soutenir le programme pour deux années supplémentaires.

DES INSTALLATIONS PORTEUSES D'HISTOIRE

Au chapitre de l'importance symbolique, l'espace occupé par le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 sur le lieu historique national représente un atout formidable. Le bail conclu avec l'Administration portuaire de Halifax en vertu des termes officialisés dans l'Entente finale a pour effet non seulement de rendre disponibles pour le Musée les 50 263 pieds carrés (environ 4 700 mètres carrés) des deux étages du Hangar 21, autrefois loué par la Société, mais de céder également un espace de 5 500 pieds carrés (environ 510 mètres carrés) jusque-là occupés par l'Administration portuaire au rez-de chaussée pour les activités reliées aux croisières. Les travaux de reconfiguration ont maintenant été complétés de même qu'un certain nombre de modifications nécessaires pour répondre aux exigences en matière d'accessibilité et de santé et sécurité.

Le bail de 40 ans négocié pour le Musée comprend aussi un espace de deux étages dans l'ancienne Annexe de l'immigration (environ 17 000 pieds carrés soit environ 1 600 mètres carrés) et la possibilité d'occuper 18 000 pieds carrés (environ 1 700 mètres carrés) supplémentaires éventuellement disponibles au deuxième étage du Hangar 22, dès que l'Administration portuaire de Halifax aura rénové l'immeuble. (Voir illustration ci-après pour avoir une idée de l'espace). L'espace pourrait ne pas être rendu disponible au 31 mars 2013, date à laquelle le bail autoriserait le Musée à retirer son intérêt.

La rénovation de l'Annexe de l'immigration est en cours et elle permettra l'usage d'espaces hautement nécessaires pour des bureaux et pour loger les fonctions de recherche et des collections. L'espace du Hangar 22, en supposant qu'il devienne disponible, pourrait être relié à l'espace réservé à la programmation publique dans le carré actuel et il serait approprié pour des expositions ou d'autres programmes publics, portant l'espace habitable du Musée à près de 90 000 pieds carrés (environ 8 400 mètres carrés). Si toutefois cet espace ne devenait pas disponible, le Musée devra relever des défis pour l'élaboration et la mise en œuvre de son Plan directeur de l'interprétation.

L'Administration portuaire de Halifax est responsable des immobilisations pour la maintenance de l'enveloppe extérieure de l'édifice, tandis que le Musée assume les coûts d'aménagement des espaces intérieures. Le Conseil est entièrement responsable de superviser tous les aspects des améliorations locatives et des projets d'expansion. Néanmoins, les plans modifiant les bâtiments doivent être approuvés par l'Administration portuaire. Le Musée est responsable des activités de construction et des frais de maintenance (incluant une part proportionnelle des coûts d'entretien des espaces communs du port) et de sécurité, ainsi que du

remboursement des PERI (paiements en remplacement d'impôt) à l'Administration portuaire selon l'espace occupé par le Musée.

CAPACITÉ À GÉNÉRER DES REVENUS

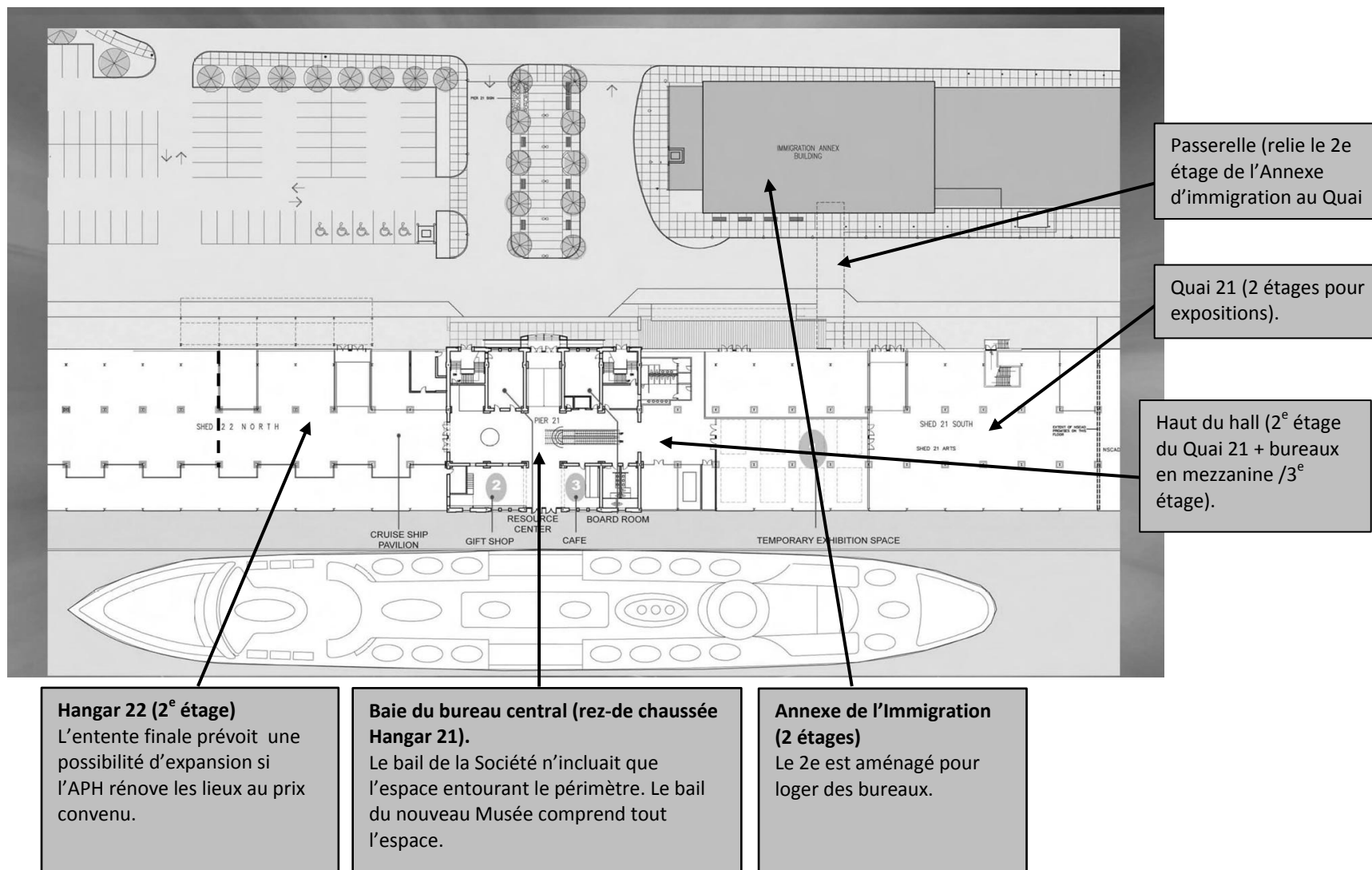
Le Conseil d'administration est fermement déterminé à augmenter la portion de son budget provenant de revenus autogénérés. Les efforts de développement de la Société du Quai 21 ont été extrêmement fructueux, et la Fondation du Quai 21 a remporté un grand succès en accumulant en 8 ans un fonds de dotation de 7 millions de dollars. Les activités de financement englobent : les dons majeurs, les événements spéciaux, et les dons annuels.

Depuis 2005-2006, la Société et la Fondation ont généré une croissance régulière des revenus de financement et le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 est en bonne

posture pour augmenter le soutien et l'enthousiasme manifestés dans tout le pays. Par contre, la collecte de fonds pour des organismes fédéraux semble représenter un plus grand défi, les donateurs éventuels se demandant si leur contribution aura un aussi grand impact.

Le travail a déjà commencé en vue d'effectuer un examen approfondi des stratégies de développement et d'élaborer une stratégie à l'égard des dons planifiés. Le Musée prévoit aussi tirer parti de nouvelles possibilités de revenus provenant de la vente de billets, de la boutique et du Centre de recherche Banque Scotia. Doté de son mandat national, le Musée peut intéresser un nombre accru de visiteurs et il est à créer une gamme de produits de marque pour sa boutique tout en affectant plus de ressources au marketing que ne pouvait le faire la Société du Quai 21.

**ILLUSTRATION 1 : PLAN DES LIEUX : ESPACES ACTUELS ET EXPANSION (VUE DU DEUXIÈME ÉTAGE)
(LES ENCADRÉS EN GRAS AU BAS DE L'ILLUSTRATION INDIQUENT LES ESPACES AJOUTÉS)**



RÉSULTATS À CE JOUR

Le premier Plan d'entreprise du Musée, élaboré pour le Conseil d'administration avant la création du Musée, déterminait les priorités pour les premiers mois suivant la création de la Société jusqu'au 31 mars 2011. Le Conseil a approuvé le Plan inaugural puis soumis un second plan fortement modelé sur le premier pour le premier exercice complet de fonctionnement, 2011-2012. Le Conseil et la direction sont fiers des progrès considérables accomplis dans ce court laps de temps. Au 31 décembre 2011, le Musée avait :

- Rempli ses obligations contractuelles découlant de l'Entente finale, y compris offrir des emplois aux ex-employés de la Société du Quai 21;
- Créé une structure organisationnelle de base et adopté un système de classification des emplois non sexiste, rédigé la description de plusieurs postes clés, et en plus d'embaucher les ex-employés de la Société du Quai 21 à des postes indéterminés, commencé à embaucher du personnel supplémentaire;
- Inscrit tous les employés au régime de retraite et à un plan d'avantages sociaux temporaire;
- Tenu une session de planification stratégique qui a dégagé des lignes directrices permettant à la direction de lancer une Demande de propositions pour la création du Plan directeur d'interprétation (le contrat a été émis en janvier 2012) qui servira d'assise pour la conception des expositions et de la programmation publique du Musée;
- Commencé à mettre en œuvre une stratégie d'enrichissement des collections et des informations disponibles pour le public; le travail de catalogage des collections a été entrepris et un contrat accordé pour la transcription de vidéos numériques et d'entrevues orales;
- Élaboré des plans en vue de créer un espace spécifique consacré aux collections d'histoires orales et à la conservation/entreposage des matériaux muséaux;
- Commencé le travail en vue d'élargir le contenu sur place et en ligne pour couvrir plus globalement le thème de l'immigration au Canada;
- Créé une identité visuelle propre et une stratégie d'image de marque lancée à temps pour l'ouverture officielle, le 7 février 2011;
- Commencé à mettre en œuvre des stratégies visant à offrir aux visiteurs, tant sur place qu'en ligne, un contenu et une expérience exceptionnels dans les deux langues officielles; le site Web est actuellement fonctionnel en français et en anglais;
- Dépassé les objectifs de fréquentation pour la période, en bonne partie en raison des Jeux d'hiver du Canada. Le Musée a travaillé de concert avec le comité organisateur afin de s'assurer que tous les participants et leur famille connaissent l'existence du Musée, et des visiteurs sont venus d'un bout à l'autre du Canada;
- Complété la première étape de son projet d'expansion - la démolition et le dénudement intérieur de l'Annexe de l'immigration - dans le respect du budget et de l'échéancier; et lancé le projet de construction pour aménager les lieux. Une série d'autres améliorations ont aussi été apportées au Hangar 21;
- Adopté une vaste gamme d'outils de gestion et créé l'infrastructure requise pour le fonctionnement efficace de la nouvelle Société, comprenant un cadre de gestion de la performance permettant d'assurer le suivi et de faire rapport des résultats;
- Aligné ses processus de budgétisation et de planification interne avec son architecture d'activités de programme. Le travail

d'élaboration et/ou de documentation des principales politiques et pratiques de gestion progresse bien.

5. PRINCIPALES PRIORITÉS STRATÉGIQUES EN PÉRIODE DE PLANIFICATION

À la lumière du mandat du Musée, de la vision d'avenir du Conseil et de son environnement, le Conseil et la direction ont déterminé quatre priorités stratégiques pour la période de planification. Ces priorités constituent la base sur laquelle ont été établis les objectifs pour les cinq ans à venir et les priorités pour la première année, ainsi qu'un cadre de travail préliminaire de mesure de la performance :

ÊTRE UN MUSÉE D'EXCEPTION, NATIONALEMENT PERTINENT

Être un **Musée d'exception, nationalement pertinent** à la fois convaincant, reflétant les expériences et les contributions diverses de tous les immigrants dans l'histoire du Canada, dont l'intégrité en terme de conservation est respectée et pertinente pour tous les Canadiens et Canadiennes du pays. Cette priorité comprend :

L'AMPLEUR DES CONTENUS

Le Musée élaborera des contenus qui explorent l'immigration au Canada, des premiers contacts jusqu'à maintenant, sans égard au point d'entrée, un thème majeur étant l'impact de l'immigration sur l'édification de la nation canadienne. La programmation sera novatrice et provoquera la réflexion et elle racontera l'histoire de l'immigration par le biais d'une vaste gamme de supports mettant en vedette la collection d'histoires orales du Musée, ses collections de médias numérisés et une recherche originale. Elle utilisera du texte écrit, des présentations audio-visuelles et une programmation interactive tactile.

La toute première priorité sera d'élaborer un Plan directeur de l'interprétation qui servira de base à la conception des expositions et de la programmation publique à partir duquel les contenus seront créés. En élaborant ce Plan, le Musée construira sur la base de recommandations provenant du Comité des expositions, de la recherche et de l'éducation du Quai 21 (CERE), composé d'anciens employés de la Société du Quai 21, de membres du Conseil et de représentants de la communauté. Le rapport du Comité suggère une approche axée sur la superposition de thèmes embrassant la totalité de l'expérience des immigrants plutôt qu'une approche chronologique ou une approche axée sur des groupes spécifiques d'immigrants. Une rotation fréquente des contenus permettra de présenter un vaste éventail de sujets, de groupes et de périodes à l'intérieur de ces thèmes.

Les activités de collection du Musée mettront l'accent sur les histoires orales, les histoires et les images et beaucoup moins sur les artefacts. Un plan exhaustif sera mis en place afin de continuer à recueillir des histoires orales de tous les Canadiens et Canadiennes qui veulent contribuer. Celles-ci, s'ajoutant à une recherche originale bien ciblée, refléteront la mosaïque multiculturelle canadienne et enrichiront immensément les collections.

LA PRÉSENCE NATIONALE

Bien que le Musée vise à augmenter les visites sur place en raison de sa mission élargie, des efforts majeurs seront consacrés à créer une présence dans l'ensemble du pays. Une des premières priorités consistera à élaborer un important programme d'expositions itinérantes, lancé en 2013, qui servira d'ambassadeur au Musée auprès d'une vaste gamme de communautés dans tout le pays. Ce programme offrira aussi une occasion d'élargir la collection d'histoires orales et de mobiliser les publics par l'entremise des sites d'accueil et des applications virtuelles, y compris les médias sociaux. Les contenus du Musée

seront indexés et rendus disponibles en ligne pour le public dans les deux langues officielles. Le Musée étudiera aussi toutes les possibilités de partenariat avec des musées, des groupes et des associations dans tout le pays et il lancera des activités nationales de développement et de financement.

UNE EXPÉRIENCE VISITEURS CONVAINCANTE, EN LIGNE ET SUR PLACE

Le Musée entend créer une expérience à la fois informative, interactive, mobilisatrice pour des publics de tous âges et de toutes origines, et immersive; donnant l'impression de chausser les souliers des immigrants. Des stratégies seront élaborées afin d'offrir une expérience fluide aux visiteurs du Musée à partir du moment où ils pensent à le visiter jusqu'au moment où ils quittent les lieux. Cette approche mobilisera un vaste éventail de moyens incluant le marketing, le site Web, les services, les structures d'accueil et la programmation. L'accessibilité pour les personnes de tous âges et de toute condition physique sera une priorité.

Un programme itinérant sera aussi élaboré de façon à placer en son centre l'expérience visiteur. Le Musée s'est également engagé à faire en sorte que sa présence Web constitue une « expérience visiteur virtuelle » convaincante, centrée sur l'utilisateur, accessible et pouvant être considérée comme une destination en soi. Nous assurer que tous les matériaux soient disponibles dans les deux langues officielles, peu importe que les visiteurs accèdent au Musée en ligne ou sur place, ou encore par des expositions itinérantes, constitue une importante priorité.

Le fait que le Musée fasse partie du site portuaire du grand Halifax lui offre des possibilités considérables de développement des publics. Le défi sera de profiter du marché local potentiel, tout en assurant à tous les Canadiens et Canadiennes un accès à la programmation publique du Musée par le

biais de diffusions publiques, d'expositions itinérantes, du site Web et d'autres outils virtuels. L'élaboration d'une stratégie exceptionnelle d'image de marque et de marketing séduisante devra constituer une des principales priorités.

UNE SAINTE GESTION DU MATÉRIEL MUSÉAL

Le Musée possède une importante collection de grande valeur, principalement composée d'histoires orales, d'images numérisées, de matériel d'archives et d'histoires complétées par des artefacts et du matériel didactique. Une gestion efficace de ce matériel nécessite la mise en place de politiques pertinentes, de normes et de systèmes pour l'acquisition, l'enregistrement, l'entreposage et la conservation de ce matériel. L'une des premières priorités sera de documenter la collection dans la banque de données de collections récemment créée et de préparer et déplacer la collection vers de nouveaux espaces construits sur mesure pour l'entreposage des collections.

ÊTRE UN EMPLOYEUR D'EXCEPTION

Être un **employeur d'exception** qui crée un milieu de travail équitable, habilitant, sain et sécuritaire et un effectif productif, doté de principes, fidèle, adaptable et représentatif de la diversité inhérente à la société canadienne.

Durant les cinq prochaines années, le nombre d'employés augmentera; à court terme, les principales priorités consisteront à développer la capacité de l'effectif et des systèmes de façon à respecter les obligations d'une société d'État en matière de gouvernance et de responsabilisation et d'élaborer des contenus et une programmation reflétant la mission de la Société. De grands efforts seront consacrés à répercuter, au sein du Musée, les valeurs qui ont fait de la Société du Quai 21 une organisation si extraordinaire et de tirer parti de la chance que constitue le fait que le personnel, récemment employé par le Musée du Quai 21,

représente aujourd'hui le cœur de son effectif. Ceux-ci, ainsi que le réseau de bénévoles dévoués, amènent avec eux l'essence d'une culture d'entreprise vitale. Le Conseil d'administration est fermement déterminé à préserver cette culture et à bâtir sur ses bases et les valeurs qui la sous-tendent.

ÊTRE UNE SOCIÉTÉ D'ÉTAT D'EXCEPTION

Être une **société d'État d'exception** fiscalement responsable, bien gérée, respectant toutes les lois d'application, politiques et directives, et pleinement redevable des résultats envers les Canadiens et Canadiennes.

Adopter les meilleures pratiques de gouvernance et d'excellence en gestion continue d'être une priorité majeure pour le Musée. Le Conseil mettra l'accent sur l'adoption de structures et instruments de gouvernance lui permettant de se conformer à sa mission en offrant un contrôle et une gestion propices pour créer un musée national convaincant et pertinent. Le Musée vivra selon ses moyens, il gèrera prudemment ses ressources financières et humaines et il réalisera ses projets selon l'échéancier prévu.

Le fait de se consacrer à la production de revenus autogénérés, aussi bien commerciaux que philanthropiques, permettra d'accroître la portion de son budget financée à l'interne.

En réalisant ses projets de rénovation et de construction, le Musée gardera à l'esprit l'importance d'adopter des pratiques de conservation saines visant à préserver et mettre en lumière l'architecture évocatrice du hangar original d'immigration. Une fois la rénovation de l'Annexe de l'immigration complétée, celle-ci sera aménagée pour loger du personnel supplémentaire. La direction du Musée portera alors son attention sur la façon idéale d'utiliser l'espace disponible pouvant être consacré à la programmation publique,

cela englobant la possibilité d'ajout d'espace supplémentaire dans le hangar 22, adjacent aux installations actuelles.

ÊTRE UN CHEF DE FILE ET UN PARTENAIRE D'EXCEPTION

Être un **chef de file et un partenaire d'exception** afin d'élaborer des contenus et une programmation, d'accroître les occasions de faire connaître le Musée dans tout le pays et d'aider les institutions sœurs au sein du portefeuille de Patrimoine canadien à remplir leur mission auprès d'un plus grand nombre de Canadiens et Canadiennes.

La Société du Quai 21 avait créé un solide réseau de partenaires dans la communauté ainsi qu'à l'échelle nationale et internationale. Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 s'est engagé à enrichir et faire grandir ces liens tout en créant une base nationale élargie de relations lui permettant de remplir son mandat national. L'une des possibilités les plus prometteuses est de créer des partenariats avec un éventail de groupes représentant des immigrants au Canada ainsi qu'avec des lieux non-traditionnels et des régions éloignées du pays. Contrairement aux musées dont les collections sont avant tout matérielles, une grande partie des matériaux qui composeront les expositions et programmes du Musée n'exerceront pas de contraintes physiques rigides et en seront d'autant plus accessibles.

Le Musée maintiendra aussi son engagement à être un bon voisin au sein de la communauté locale, notamment par des programmes tels que *La communauté présente* ou encore *Bienvenue chez-vous au Canada et Pleins feux sur la diversité*. Il sera un partenaire agissant dans les initiatives d'intégration des immigrants et, à titre d'attraction majeure de la Communauté métropolitaine de Halifax, il continuera de participer aux efforts touristiques visant à attirer plus de visiteurs dans la province et la région.

6. CADRE DE GESTION DE LA PERFORMANCE

Au cours de sa première année de fonctionnement, le Musée a commencé à élaborer un cadre de gestion de la performance permettant de faire suivi et rapport de son rendement et corriger le tir si nécessaire. Durant l'année qui vient, nous ferons une priorité de poursuivre le travail pour raffiner les détails en matière d'approches de suivi et d'évaluation quant aux besoins de données de base, de sources de données et de fréquence de cueillette. L'approche élaborée par le groupe de travail sur la performance des musées nationaux nous sera d'un précieux soutien dans cette démarche.

Le cadre comprend 12 indicateurs clés basés sur les priorités du Musée. Les objectifs spécifiques de rendement sont définis dans la section suivante *objectifs, activités principales et cibles* et alignés sur l'architecture des activités de programme :

ÊTRE UN MUSÉE D'EXCEPTION NATIONALEMENT PERTINENT

1. Le niveau de concordance avec la portée du mandat, et la contribution des Canadiens et Canadiennes à raconter l'histoire canadienne de l'immigration.
2. Le niveau d'excellence dans la saine gestion des collections.
3. Le niveau auquel les expositions et la programmation publique sont convaincants, les visiteurs enrichis par leur expérience et approfondissant leur compréhension et leur appréciation de l'expérience et de la contribution des immigrants .
4. Le niveau d'augmentation de l'accessibilité des Canadiens et Canadien-

nes de tout le pays aux collections, à l'expertise et aux programmes du Musée et le niveau de notoriété et de considération du Musée dans l'ensemble du pays.

ÊTRE UN EMPLOYEUR D'EXCEPTION

5. Le niveau d'engagement des employés.
6. Le pouvoir d'attraction du Musée à l'égard de nouveaux talents.

ÊTRE UNE SOCIÉTÉ D'ÉTAT D'EXCEPTION

7. Le niveau d'excellence dans les pratiques de gouvernance et la gestion des ressources.
8. Le niveau des revenus autogénérés.
9. Le niveau d'accessibilité, de sûreté et de sécurité des installations pour les employés, les bénévoles et le public.

ÊTRE UN CHEF DE FILE ET UN PARTENAIRE D'EXCEPTION

10. La qualité et le nombre des partenariats avec des musées nationaux apparentés.
11. La qualité et le nombre des partenariats avec d'autres détenteurs d'intérêt.
12. Le niveau auquel le Musée est perçu comme un bon partenaire soutenant et renforçant la dualité linguistique dans la région et un ajout positif à l'attrait touristique régional.

7. OBJECTIFS, PRINCIPALES ACTIVITÉS ET CIBLES

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 1 : EXPÉRIENCE DES VISITEURS ET CRÉATION DE LIENS

Résultat stratégique : Les Canadiens et Canadiennes ont accès à du contenu et à des programmes muséaux qui reflètent la diversité des expériences et des contributions des immigrants tout au long de l'histoire du Canada et ils participent à leur élaboration.

1. RECHERCHE ET ÉLABORATION DES CONTENUS

Résultat principal : Les contenus du Musée explorent le thème de l'immigration canadienne sans égard aux lieux d'entrée – et la contribution de tous les immigrants à l'édification de la nation canadienne.

Objectif de cinq ans	Principales activités jusqu'au 31 mars 2013	Principales cibles de rendement
<p>D'ici la fin de la période de planification, la collection sera documentée, indexée et offerte au public sur le site et en ligne, dans le respect des politiques en matière d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels.</p> <p>Un plan exhaustif permettra de continuer de recueillir les histoires orales de tous les Canadiens et Canadiennes qui souhaitent participer, ce qui s'ajoutera aux expositions itinérantes et aux autres efforts de rayonnement dans les collectivités, créant une précieuse ressource pour tous les Canadiens et Canadiennes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Commencer à élaborer et à mettre en œuvre la stratégie d'enrichissement des collections élaborée en 2011-2012; le Musée recueillera notamment activement des histoires orales et des histoires intéressantes reflétant sa mission, la mosaïque multiculturelle canadienne et sa dualité linguistique; le tout en parallèle avec des projets originaux de recherche contribuant à la création de la première exposition temporaire créée à l'interne et à son contenu Web; ✓ Commencer à cataloguer la collection du Musée dans la banque de données des collections récemment créée <i>AccèsCollectif</i> pour accroître la capacité du Musée à gérer et publier ses matériaux; ✓ Préparer et effectuer le déménagement des collections physiques du Musée dans l'espace d'entreposage récemment construit à cet effet. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les collections sont entreposées de manière sécuritaire et pertinente à la fin de juin 2012; ✓ Les politiques et procédures pour tous les aspects du développement des collections sont établies et mises en place en 2013; ✓ 30 % des collections est accessible dans <i>AccèsCollectif</i> en 2016.

2. INTERPRÉTATION ET LIENS

Principaux résultats : Les expositions et la programmation sont novatrices, convaincantes, provoquent la réflexion et reflètent la diversité de l'expérience des immigrants au Canada; et les visiteurs, tant sur place que virtuellement, ont accès à un contenu exceptionnel et novateur et à une expérience dispensée dans les deux langues officielles.

Objectifs de cinq ans	Principales activités jusqu'au 31 mars 2013	Principales cibles de rendement
<p>À la fin de la période de planification, le contenu du Musée et sa programmation sur les lieux reflèteront pleinement la mission du Musée de traiter de l'histoire globale de l'immigration au Canada.</p> <p>L'exposition itinérante du Musée aura rejoint un vaste éventail de communautés dans tout le pays. Son contenu reflètera la diversité de l'expérience des immigrants du début de la confédération à aujourd'hui. Elle jouera aussi un rôle majeur pour la mobilisation du public et l'enrichissement des collections par l'entremise des lieux d'accueil et d'applications virtuelles, y compris la publication de pages en parallèle avec les médias sociaux.</p> <p>Les contenus bilingues en ligne et les activités reflèteront pleinement la diversité de l'expérience d'immigration et mobiliseront le public au Musée et dans tout le pays. Le Musée bâtira sur les médias sociaux et des expériences multimédias en partenariat avec d'autres institutions et groupes communautaires partout où ce sera possible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compléter le Plan directeur d'interprétation (en y intégrant des objectifs pour la programmation publique) qui servira d'assise pour la conception des expositions et de la programmation du Musée; ✓ Commencer à élaborer les concepts d'expositions et de contenus; ✓ Créer la première exposition temporaire élaborée à l'interne par le Musée; ✓ Commencer à concevoir la première exposition itinérante du Musée recourant à une approche interculturelle à multiples facettes; ✓ Accroître le contenu en ligne de 20 % et le développer pour refléter la diversité de l'expérience d'immigration au Canada; ✓ Continuer à montrer des films en langue française et ceux qui explorent un vaste éventail de cultures et de sujets historiques dans la série <i>Pleins feux sur la diversité</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ouverture de la première exposition temporaire au Musée à l'été 2012; ✓ Lancement de la première exposition itinérante en 2013; ✓ Plan directeur d'interprétation prêt en 2014; ✓ Plan de concepts et contenus d'exposition terminé en 2014; ✓ Ouverture officielle de l'exposition permanente reflétant le mandat national du Musée : 2015; ✓ Croissance de 20 % des contenus en ligne en mars 2013 et à chacune des 3 années suivantes; ✓ Augmentation de 25 % des visites uniques sur le site Web et réduction du nombre de replis (c.à.d. des visiteurs qui après avoir accédé au site ne poursuivent pas leur visite).

3. SERVICES AUX VISITEURS ET COMMODITÉS

Principaux résultats : L'expérience du visiteur rend possible des liens personnels et émotifs et augmente la fidélité de l'auditoire et la répétition des visites.

Objectif de cinq ans	Principales activités jusqu'au 31 mars 2013	Principales cibles de rendement
<p>À la fin de la période de planification, l'expérience visiteur sera rehaussée par le biais d'un solide centre d'histoire familiale, un groupe dynamique de recherche et d'histoire orale et les nouvelles technologies requises afin d'interagir avec les visiteurs avant, durant et après leur visite.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuer à nous assurer que les processus de planification priorisent fortement une approche d'expérience holistique pour les visiteurs, mettant l'accent sur des relations personnelles; ✓ Continuer d'accroître la capacité du Musée à offrir une expérience visiteur convaincante à tous points de vue en favorisant une intégration complète, des formations conjointes et le partage du savoir entre les employés des services aux visiteurs et les bénévoles; ✓ Entreprendre la récolte de données qualitatives et quantitatives sur les visiteurs pour enrichir les séances de formation et favoriser le développement du Musée; ✓ Améliorer l'expérience visiteur et élargir leur éventail en développant les collections de monographies, microfilms et journaux dans le domaine de la généalogie et à travers toutes les époques de l'immigration au Canada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tout le personnel permanent des services aux visiteurs pourra offrir aux invités du Musée une expérience visiteur complète; les programmes de formation seront redéveloppés pour les employés d'été en 2013 pour refléter cette approche globale. ✓ On comptera 42 000 visiteurs réguliers et 6 000 écoliers en 2012-2013; ✓ Création et implantation d'un bon système d'informations de gestion basé sur des statistiques de fréquentation qualitatives et quantitatives; ✓ Expansion de la collection de monographies et journaux pour refléter l'étendue de l'expérience d'immigration au Canada.

4. RAYONNEMENT NATIONAL ET PARTENARIATS

Principaux résultats : Le Musée atteint et crée des liens avec des Canadiens et Canadiennes de toutes les régions du pays et de toutes origines; et le Musée tire profit et augmente le réseau de partenariats nationaux et communautaires de la Société afin de générer des contenus, de la programmation, de l'auditoire et des revenus.

Objectifs de cinq ans	Principales activités jusqu'au 31 mars 2013	Principales cibles de rendement
<p>À la fin de la période de planification, le Musée disposera d'un réseau de partenaires d'un océan à l'autre qui pourront l'aider à traiter des sujets émergents en matière d'immigration, à identifier des parties intéressées dans leurs communautés et à bâtir sur l'expérience exceptionnelle qu'offre le Musée.</p> <p>L'exposition itinérante inaugurale représentera un apport tangible à un dialogue avec ces partenaires et les communautés qu'ils servent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Créer et mettre en œuvre des stratégies pour fortifier des réseaux et des partenariats solides dans tout le pays; ✓ Former de nouveaux partenariats pour la recherche et la cueillette d'histoires orales afin d'appuyer l'élaboration de la première exposition itinérante et du contenu en ligne. ✓ Bâtir sur les liens tissés en 2011-2012 avec d'autres musées nationaux appartenant au portefeuille de Patrimoine canadien dans un effort pour créer des expositions itinérantes et partager des ressources et des apprentissages. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profondeur accrue et authenticité de la programmation tant sur les lieux qu'en ligne résultant de partenariats; ✓ Diversité accrue des contenus résultant d'une augmentation des partenariats de qualité avec des détenteurs d'intérêt clés.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 2 : INSTALLATIONS

Résultat stratégique : Les installations du Musée contribuent à une expérience visiteur riche, chaleureuse et stimulante, elles sont sûres et sécuritaires pour les visiteurs, le personnel et les bénévoles, et elles sont entretenues de façon financièrement efficace.

1. AMÉLIORATIONS LOCATIVES

Principaux résultats : Les installations du Musée sont améliorées et/ou agrandies de façon pertinente afin d'offrir des espaces convenables et accessibles aux visiteurs, aux employés, aux bénévoles, aux expositions et à la programmation; et les projets de construction sont gouvernés par un système de gestion de projet efficace comportant de solides stratégies de gestion des risques et respectent le caractère patrimonial des lieux.

Objectifs de cinq ans	Principales activités jusqu'au 31 mars 2013	Principales cibles de rendement
<p>À la fin de la période de planification, le Musée aura complété tous les projets d'amélioration et d'expansion dans le respect de l'échéancier et des budgets.</p> <p>Durant les trois prochaines années, l'accent principal sera mis sur le réaménagement des espaces existants d'exposition (la salle du patrimoine Kenneth C. Rowe et la salle d'exposition Rudolph P. Bratty) et sur la rénovation et le réaménagement du hangar 22 en salles d'exposition.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compléter toutes les rénovations prévues à la mezzanine du hangar 21 et à l'Annexe de l'immigration comprenant un espace spécialement aménagé pour l'entreposage des collections, permettant de cataloguer et entreposer de façon appropriée les collections d'archives et d'artefacts; ✓ Entreprendre toutes les améliorations aux infrastructures en tenant compte de l'expansion possible au hangar 22; ✓ Continuer à gérer les contrats de façon avisée, transparente et responsable, dans le respect du budget et de l'échéancier, en utilisant en tout temps des pratiques efficaces de gestion de projet et de risques. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les rénovations à la mezzanine du hangar 21 et à l'annexe de l'immigration (y compris l'espace d'entreposage) seront complétées dans le respect du budget au 31 mars 2013; ✓ Au 31 mars 2013, une décision sera prise quant à la disponibilité de l'étage du hangar 22 pour l'expansion du Musée; ✓ La nouvelle exposition permanente du Musée sera complétée et ouverte aux visiteurs au 31 mars 2015.

2. ACTIVITÉS D'EXPLOITATION DU BÂTIMENT ET SÉCURITÉ

Principaux résultats : Les installations du Musée sont accessibles, sécuritaires et entretenues de manière financièrement efficace.

Objectifs de cinq ans	Principales activités jusqu'au 31 mars 2013	Principales cibles de rendement
<p>À la fin de la période de planification, tout l'espace est disponible pour des activités publiques, accessibles, accueillantes, sécuritaires et stimulantes pour tous les visiteurs. Les visiteurs seront accueillis dans la langue officielle de leur choix et dans plusieurs autres langues, reflétant la diversité de la population canadienne.</p> <p>Des progrès additionnels auront été accomplis pour permettre aux visiteurs malentendants ou non voyants tout comme ceux à mobilité réduite d'interpréter plus facilement les expositions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adopter les mesures appropriées pour assurer en permanence la protection et la sécurité du personnel, des bénévoles, des visiteurs et des matériaux muséaux et une accessibilité complète; ✓ Continuer à mettre en place des éléments intrinsèques d'efficacité dans les rénovations et l'expansion (par ex. la connexion au réseau de gaz naturel pour le système CVCA) et tirer parti d'une efficacité fonctionnelle et d'économies découlant de la complétion des systèmes électriques et de CVCA en 2011-2012. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aucun accident; ✓ Tous les visiteurs ont pleinement accès à toutes les zones publiques du Musée, sans égard au défi physique, et peuvent bénéficier entièrement de l'expérience du Musée sur place.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 3 : SERVICES INTERNES

Résultat stratégique : Des pratiques de gouvernance saines sont mises en œuvre et les ressources sont gérées efficacement afin de réaliser la mission du Musée.

1. GOUVERNANCE SAINTE

Principaux résultats : La société égale ou dépasse les normes reconnues en matière de gouvernance d'entreprise et dispose de tous les instruments favorisant une gouvernance saine et pleinement responsable, incluant :

- Objectifs et attentes clairs;
- Lignes de responsabilité bien définies;
- Transparence dans le respect des règlements et leur application;
- Culture basée sur une solide fondation d'éthique et de valeurs.

Objectif de cinq ans	Principales activités jusqu'au 31 mars 2013	Principales cibles de rendement
Le Musée égalera ou dépassera les normes reconnues en matière de gouvernance corporative, y compris en obéissant à un système rigoureux de gestion du rendement intégrant la gestion du risque.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuer à élaborer et améliorer les outils, politiques, processus et systèmes requis pour soutenir une gouvernance saine et une exploitation efficace de la société; ✓ Continuer à utiliser et perfectionner des mécanismes de suivi permanent, de production de rapports et d'amélioration du rendement; ✓ Tenir la première assemblée générale annuelle du Musée comme toutes les sociétés d'État sont enjointes de le faire, afin de refléter de bonnes pratiques de gestion, en mai 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Des rapports positifs du BVG confirmeront la haute qualité de la gouvernance d'entreprise; ✓ Des résultats continuellement positifs lors de l'auto-évaluation annuelle du Conseil d'administration.

2. GESTION SAINE DES RESSOURCES

Principaux résultats :

- L'organisation et ses ressources sont bien alignées de façon à permettre au Musée de réaliser sa mission et d'adopter des politiques de gouvernance et de gestion efficaces et saines tout en bâtissant une forte culture d'entreprise;
- La Société dispose de politiques, procédures et systèmes permettant une gestion et une responsabilisation saines;
- La Société attire et recrute les talents et compétences nécessaires tant pour la période de transition qu'à long terme;
- La Société dispose d'un milieu de travail équitable, habilitant, sain et sécuritaire et d'un effectif productif, doté de principes, fidèle, adaptable et représentatif de la diversité inhérente à la société canadienne.

Objectifs de cinq ans	Principales activités jusqu'au 31 mars 2013	Principales cibles de rendement
<p>La Société sera un modèle en matière de pratiques de gestion progressistes, innovantes et saines. Elle continuera à évoluer avec des employés et des bénévoles entrepreneuriaux, dynamiques et responsables, respectueux de la mission et du mandat du Musée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poursuivre le recrutement pour appuyer la structure organisationnelle et son mandat national; ✓ Continuer à recruter, mobiliser et faire évoluer les bénévoles dans l'esprit du nouveau mandat; ✓ Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre du cadre de gestion, des politiques, systèmes, structures et procédures nécessaires pour soutenir une gestion saine des ressources dans un milieu de travail axé sur des valeurs; ✓ Mettre en place dans toute la Société un programme de gestion du rendement reconnaissant les résultats et fidèle aux valeurs du Musée. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atteindre les objectifs de recrutement et refléter la diversité de l'effectif pendant toute la période de planification; ✓ Les employés continueront activement à poursuivre leur développement professionnel et à saisir les occasions de formation; ✓ 80 % de l'effectif se prêtera à la formation linguistique; ✓ Les objectifs seront atteints dans le cadre des fonds et des budgets disponibles; ✓ Le BVG reconnaîtra les contrôles financiers et la gestion saine des risques.

3. DÉVELOPPEMENT ET RELATIONS PUBLIQUES

Principaux résultats : Le Musée obtient un haut niveau de notoriété et d'adhésion du public par le biais de stratégies efficaces de marketing et de communication; il démontre sa capacité à obtenir continuellement un financement du secteur privé tant par le biais d'activités commerciales que de financement et commandites.

Objectifs de cinq ans	Principales activités jusqu'au 31 mars 2013	Principales cibles de rendement
<p>Un plan de communications sera créé pour accroître la notoriété et l'adhésion du public dans l'ensemble du pays et des expositions en ligne et initiatives dans les médias sociaux renforceront la programmation publique et la fréquentation sur les lieux.</p> <p>Plus spécifiquement, le Musée aura mis en œuvre de vastes stratégies visant à accroître les revenus autogénérés et la notoriété au grand public en vue des célébrations du 150^e anniversaire du Canada.</p> <p>Un programme majeur de dons aura été créé, de concert avec le projet d'expansion, afin de maximiser les revenus et d'augmenter le fonds de dotation. Ce travail se poursuivra sur une base permanente après l'expansion afin de recueillir des dons majeurs et des dons planifiés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poursuivre l'élaboration d'une solide stratégie de communications pour les premières années d'évolution du Musée; ✓ Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie d'image de marque; ✓ Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communications pour appuyer la collection d'histoire orale et le rayonnement; <ul style="list-style-type: none"> ○ Accroître la production de revenus et la notoriété en conjonction avec : la première exposition itinérante ○ les fêtes du 150^e anniversaire du Canada; ✓ Continuer à cultiver les relations avec les donateurs du Musée tout en mettant en place des politiques de reconnaissance des donateurs dignes d'une institution nationale; ✓ Mettre en œuvre les recommandations formulées par un groupe d'experts externes en 2011-2012 au sujet des dons annuels et planifiés. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accroître le pourcentage des revenus autogénérés du Musée par rapport au crédit de fonctionnement à 26 % d'ici 2016; ✓ Obtenir une couverture positive de médias spécialisés nationaux reflétant les principaux messages associés au mandat national.

8. ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers présentés dans les pages qui suivent reflètent les crédits parlementaires que prévoit recevoir le Musée en 2012-2013 et des projections pour les quatre autres années du Plan. Elles incluent aussi les prévisions de revenus autogénérés du Musée.

Le Musée prépare ses états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public. Depuis le 1^{er} avril 2011, il publie des états financiers trimestriels, conformément à la norme sur les *rapports financiers trimestriels des sociétés d'État* du Conseil du Trésor du Canada.

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Le Musée a reçu un budget d'immobilisations de 24,9 millions de dollars pour la période initiale de cinq ans pour la consolidation et l'expansion du nouveau Musée dans les deux étages de l'annexe de l'immigration et le deuxième étage du hangar 22. Le tableau 4 résume les projections initiales pour les dépenses d'immobilisations annuelles. Ces projections seront raffinées dans les prochains Plans d'entreprise, alors que les détails des coûts deviendront disponibles. Le total de 24,448 millions de dollars reflète le fait qu'en 2010-2011, 452 000 dollars du budget initial pour les immobilisations ont été redirigés vers le fonctionnement afin de respecter les

normes comptables. La livraison rapide du hangar 22 au 31 mars 2013 est anticipée. Le Musée agit en fonction de ce scénario tout en tentant d'identifier d'autres possibilités d'expansion.

L'expansion du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 s'effectue progressivement. Lors de la signature du bail avec l'Administration portuaire de Halifax (APH), le Musée a acquis 20 000 pieds carrés (environ 1 900 mètres carrés) de surface de plus. Cela permet d'unifier des espaces autrefois séparés pour créer une empreinte immobilière d'un seul tenant dotée d'un périmètre de sécurité et d'ajouter les deux étages de l'annexe de l'immigration reliée au Quai 21 par une passerelle. Le 31 mars 2013, il est prévu qu'un espace additionnel de 18 000 pieds carrés (environ 1 700 mètres carrés) deviendra disponible à l'étage du hangar 22. Le bail conclu impose à l'APH et au Musée des obligations pour la location de cet espace, s'il devient disponible. Si l'APH n'est pas en mesure de le rendre disponible à cette date, le Musée sera libéré de son obligation. Tous les locaux pour expansion seront livrés par l'APH sous forme de coquilles vides. Le nouveau Musée aura la responsabilité de défrayer le coût de toutes les rénovations intérieures (par exemple des murs) et les aménagements (par exemple les systèmes spécialisés et la finition intérieure).

Tableau 4 : Budget annuel d'immobilisations (en millions de dollars)

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	TOTAL
Planifié	1,723	7,525	2,250	10,750	2,200	À DÉTERMINER	À DÉTERMINER	24,448
Révisé	0,723	8,525	2,250	10,750	2,200	À DÉTERMINER	À DÉTERMINER	24,448

À court terme, le Conseil a résolu de procéder aux travaux les plus urgents pour la réunification de l'espace et l'annexe de l'immigration. Le Musée a affecté une somme de 11 465 000 dollars sur trois ans (jusqu'au 31 mars 2013) à la réalisation des travaux suivants :

- Remplacer les systèmes de chauffage, ventilation et conditionnement d'air (CVCA) dans l'ensemble des installations :
 - Une étude de la CVCA menée en 2011, assortie d'une expansion du système de distribution de gaz naturel au Port de Halifax, a permis au Musée de passer à une méthode naturelle beaucoup plus efficace au plan énergétique pour chauffer et climatiser l'ensemble des installations;
 - L'habitable principal du système sera construit sur le toit de l'annexe, permettant un accès sans entrave toute l'année et le retrait d'ouvrages mécaniques sur le toit du hangar 21 directement exposé à l'océan et à des rigueurs climatiques occasionnelles qui réduisent la durée de vie des équipements;
 - Il s'agit de travaux importants nécessitant l'enlèvement du système actuel, y compris de parties de toiture, de tuyauterie et de conduites d'air dans toutes les installations; l'installation d'un chauffe-vapeur sur le toit de l'annexe, l'installation de nouveaux tuyaux et de modules dans toutes les installations;
 - Des études de structure ont été menées afin de confirmer que les structures pouvaient supporter ce poids additionnel, et elles ont été concluantes.
- Rénover le hangar 21 :
 - Remplacer le revêtement extérieur et les fenêtres au niveau supérieur des façades est et ouest de l'édifice;
 - Régler le problème des fuites persistantes des fenêtres extérieures et de l'enveloppe extérieure sur les façades est et ouest;
 - Déménager (une condition du bail) la salle d'électricité et des communications des installations de l'Administration portuaire de Halifax vers les espaces loués par le Musée incluant une amélioration des infrastructures de TI et de télécommunications; un projet majeur nécessitant le reroutage complet des systèmes vers une nouvelle salle de contrôle;
 - Rénover et aménager la mezzanine afin de loger des bureaux et des archives;
 - D'autres améliorations mineures aux installations actuelles pour respecter les normes fédérales en matière de prévention des incendies, d'accessibilité et de langues officielles.
- Rénover la passerelle intérieure reliant le hangar 21 et l'annexe de l'immigration :
 - Les travaux nécessaires comprennent la finition intérieure, l'électricité, le CVCA et des solutions pour répondre aux changements de niveaux; l'alimentation électrique, l'éclairage et le câblage devraient permettre à cet espace d'accueillir certaines expositions multimédias.
- Rénover et aménager le rez-de chaussée et l'étage de l'annexe de l'immigration; l'étage offrira des espaces de bureau hautement nécessaires pendant que le rez-de-chaussée abritera l'entreposage d'archives et d'artefacts, une ou plusieurs salles d'entrevues d'histoire orale et d'édition ainsi qu'un espace non-aménagé dont l'usage sera déterminé ultérieurement :

- L'annexe n'a pas été rénovée depuis très longtemps et elle doit être améliorée afin de respecter les normes d'accessibilité et de santé et sécurité;
- Tous les murs intérieurs devront être enlevés afin d'installer le filage, d'isoler les lieux et d'installer le système CVCA;
- Le projet de construction en cours au début de 2012 englobe la plomberie, le CVCA, l'électricité, les communications, les revêtements intérieurs, le mobilier, l'équipement et peut-être le remplacement des fenêtres extérieures.

Compte tenu des estimations de *Hanscomb Ltd* (engagé à contrat par le Musée pour fournir des services de planification et de contrôle des coûts) et des soumissions finales, le coût total des travaux est établi à 11 176 497 dollars. En dépit de variances dans certains aspects particuliers du projet, le coût global demeure à l'intérieur du budget d'immobilisations original.

La décision de rénover et aménager simultanément les deux étages de l'annexe dans un même projet économisera de l'argent et minimisera les perturbations. Le même résultat sera atteint en procédant simultanément au déménagement des systèmes électriques et de communications pendant que le système CVCA est amélioré. Ce sont de telles pratiques qui permettent de respecter les budgets de projets. Le contrat principal pour ces travaux a été octroyé le 5 décembre 2011 et on prévoit que les travaux seront terminés en juin 2012, avant la haute saison touristique.

Tableau 5 : Dépenses annuelles d'immobilisations
(en millions de dollars)

2010-2011	
Démolition intérieure de l'annexe de l'immigration, améliorations mineures aux installations actuelles du hangar 21 et achats d'équipement.	0,043
2011-2012	
Aménagement du rez-de-chaussée et de l'étage de l'annexe de l'immigration.	1,400
Remplacement des systèmes de CVCA dans l'ensemble des installations; rénovation et réaménagement du rez-de-chaussée et de l'étage de l'annexe de l'immigration ainsi que la mezzanine; déménagement de la salle d'électricité et des communications incluant une amélioration des infrastructures de TI et de télécommunications.	5,010
Honoraires de gestion de projets et de design; études sur le système de CVCA et sur la structure; revêtements intérieurs, mobilier et équipement; et la contingence.	2,115
	8,525
2012-2013	
Achèvement des projets des systèmes CVCA, de l'annexe de l'immigration et la mezzanine ainsi que la salle d'électricité et des communications.	2,930
2013-2014	
Réaménagement des espaces existants d'exposition (la salle du patrimoine Kenneth C. Rowe et la salle d'exposition Rudolph P. Bratty) et sur la rénovation et le réaménagement du hangar 22 en salles d'exposition et de location (suite aux résultats du plan directeur de l'interprétation et de la disponibilité du hangar 22).	10,750
2014-2015	
Achèvement des projets de réaménagement des espaces existants d'exposition et du hangar 22.	2,200
Total	24,448

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Le total des fonds approuvés par le gouvernement pour le financement du fonctionnement du Musée s'élève à 34,4 millions de dollars pour la période initiale de 5 ans, suivi d'un financement de base permanent fixé à 7,7 millions de dollars par année. Cette somme sera augmentée par les revenus autogénérés comprenant les droits d'entrée, les commandites, les dons, les revenus de ventes au détail, de restauration et de location d'espaces ainsi que les revenus du Fonds de dotation (dont l'utilisation est retrainte aux activités de programmation seulement). Les revenus propres augmenteront progressivement, mais il est prévu qu'ils seront moindres en 2013-2014 en raison des perturbations causées par les travaux majeurs visant à agrandir l'empreinte du Musée par l'aménagement du hangar 22.

Les coûts en personnel du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 étaient initialement calculés sur la base des besoins en ressources humaines prévus au premier Plan d'entreprise et à son premier budget de fonctionnement. On y estimait que le Musée devrait éventuellement compter jusqu'à 60 employés pour respecter les exigences fédérales en matière de responsabilité et les besoins de son mandat élargi. Les projections initiales estimaient aussi que le Musée devrait faire appel de manière importante à des ressources contractuelles pour les premières années d'activité et afin de permettre au nouveau CDD de concevoir une structure organisationnelle reflétant la culture d'entreprise et les responsabilités et priorités de l'organisation. Le Musée a insisté sur le fait que ses projections devaient être considérées uniquement à titre de références pour la planification.

En 2011-2012, le Musée a créé une structure organisationnelle préliminaire et un certain nombre de postes clés, lui permettant d'offrir des emplois aux ex-employés du musée de la

Société du Quai 21 et de combler quelques besoins. Compte tenu du fait que la première CDD du Musée, nommée le 20 octobre 2011, possède une longue histoire avec le Musée et est tout à fait familière avec son fonctionnement et ses objectifs, il a été possible d'accélérer le calendrier d'embauche pour engager du personnel supplémentaire lorsque cela semblait plus efficace et moins coûteux que de recourir à des consultants externes. Le 31 mars 2012, le personnel permanent comptait 38 personnes, cinq autres devant s'y ajouter d'ici 2016-2017. Durant la prochaine année, les besoins d'embauche à long terme seront précisés. Le Musée peut aussi compter sur une soixantaine de bénévoles qui offrent leur concours sur une base quotidienne.

À titre de société d'État de l'annexe III, le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 est assujéti à la *Loi sur la pension de la fonction publique* (LPFP); ses employés contribuent au fonds de pension fédéral et auront droit de faire partie du Régime collectif d'avantages sociaux de la fonction publique. Le processus d'adhésion au Régime collectif d'avantages sociaux est complexe, mais il devrait être complété en 2012. Un régime temporaire d'avantages sociaux a été créé pour que les employés de la nouvelle Société bénéficient d'avantages comparables dans l'intervalle.

Le Musée dispose d'un actif non affecté de 1,649 million de dollars au 31 mars 2011. Celui-ci est le résultat du report de plusieurs dépenses en raison du retard dans le lancement du Musée. La nomination de la CDD faite seulement le 20 octobre a accru le défi de dépenser en fonction de l'échéancier budgétaire car il n'était pas jugé opportun d'engager certaines dépenses majeures affectant l'avenir du Musée avant sa nomination. Il est prévu que la plus grande partie de cet actif non affecté sera utilisée avant le 31 mars 2013.

Tableau 6 : Budget annuel de fonctionnement (en millions de dollars)

	2010-2011 (Réels)	2011- 2012	2012- 2013	2013- 2014	2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017
Crédits parlementaires	2,854	6,300	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700
Actif net non affecté	-	0,600	1,000	0,049	-	-	-
Revenus	0,271	1,289	1,390	1,400	1,950	1,985	1,985
TOTAL	3,125	8,189	10,090	9,149	9,650	9,685	9,685

CRÉDIT LÉGISLATIF

La Loi C-34 comportait certaines dispositions transitoires selon lesquelles, moyennant l'approbation du Plan d'entreprise par le gouvernement, le Parlement approuverait un crédit législatif n'excédant pas 15 millions de dollars. Ces fonds, disponibles tant pour les dépenses en immobilisation que pour celles de fonctionnement, ont permis au Musée de fonctionner jusqu'à ce que ses crédits soient approuvés par le Parlement dans le cadre du processus normal des crédits.

Il s'agissait là d'assurer un financement temporaire pour atténuer le risque que la nouvelle Société soit incapable de fonctionner durant une période pouvant atteindre dix mois entre le moment de sa création et le versement des crédits approuvés. Considérant le budget très restreint de la Société du Quai 21, le gouvernement savait qu'il n'y aurait pas de fonds substantiels de disponi-

bles au moment du transfert d'actifs au nouveau Musée.

Les crédits législatifs versés ont permis au Musée d'adopter les mesures nécessaires pour procéder à son inauguration aussi rapidement que possible. Le Musée a pu faire appel à ces fonds dès que son Plan d'entreprise et ses budgets de fonctionnement et d'immobilisations ont été approuvés et a effectué son dernier retrait le 29 octobre 2011. Le crédit législatif utilisé s'élève à 4,576 millions de dollars en 2010-2011 et 3,850 millions de dollars en 2011-2012.

Le 27 juin 2011, les crédits parlementaires réguliers ont été accordés. Le reste de l'exercice 2011-2012 et les prochains exercices seront financés par des crédits parlementaires réguliers.

9. ÉTATS FINANCIERS PRO FORMA

États de la situation financière pro forma

POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS DE 2012 À 2017

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
	Prévision	Projection	Projection	Projection	Projection	Projection
ACTIF						
Actif à court terme						
Trésorerie	2 369 400	374 400	520 400	185 400	185 400	185 400
Créances	30 000	30 000	30 000	40 000	40 000	40 000
Stocks	180 000	165 000	170 000	170 000	170 000	170 000
Frais payés d'avance	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
	2 594 400	584 400	735 400	410 400	410 400	410 400
Autres éléments d'actif						
Trésorerie et placements du fonds de dotation	5 339 600	5 839 600	6 339 600	6 739 600	6 939 600	7 139 600
Immobilisations	10 050 260	11 440 560	19 971 560	19 339 560	16 490 160	14 052 760
	15 389 860	17 280 160	26 311 160	26 079 160	23 429 760	21 192 360
ACTIF TOTAL	17 984 260	17 864 560	27 046 560	26 489 560	23 840 160	21 602 760
PASSIF ET ACTIF NET						
Dettes et charges à payer	705 000	375 000	575 000	250 000	250 000	250 000
Apport reporté de la Société du Quai 21	1 924 500	1 407 700	895 600	407 100	-	-
Apports reportés afférents aux immobilisations	8 805 760	10 032 860	19 075 960	18 932 460	16 490 160	14 052 760
	11 435 260	11 815 560	20 546 560	19 589 560	16 740 160	14 302 760
Actif net						
Gains (pertes) de réévaluation cumulés	-	-	-	-	-	-
Dotation	5 500 000	6 000 000	6 500 000	6 900 000	7 100 000	7 300 000
Non affecté	1 049 000	49 000	-	-	-	-
	6 549 000	6 049 000	6 500 000	6 900 000	7 100 000	7 300 000
PASSIF ET ACTIF NET	17 984 260	17 864 560	27 046 560	26 489 560	23 840 160	21 602 760

État des résultats pro forma

POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS DE 2012 À 2017

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
	Prévision	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
Financement gouvernemental						
Crédits parlementaires	9 974 440	9 950 000	18 450 000	9 900 000	7 700 000	7 700 000
Crédits législatifs	3 850 160	-	-	-	-	-
Crédits reportés/traités pour immobilisations	1 000 000	-	-	-	-	-
Montant pour l'achat d'immobilisations	(8 525 000)	(2 250 000)	(10 750 000)	(2 200 000)	-	-
Amortissement des apports reportés	957 700	1 539 700	2 219 000	2 832 000	2 849 400	2 437 400
	7 257 300	9 239 700	9 919 000	10 532 000	10 549 400	10 137 400
Autres revenus³						
Vente de billets pour les expositions et la programmation	274 700	320 000	350 000	450 000	470 000	470 000
Boutique	124 800	160 000	210 000	225 000	230 000	230 000
Centre de recherche	69 000	70 000	70 000	80 000	85 000	85 000
Location de salles	265 700	300 500	200 000	425 000	430 000	430 000
Dons	455 000	445 000	500 000	670 000	665 000	665 000
Murs de service, d'honneur et d'hommage	70 000	70 000	50 000	80 000	85 000	85 000
Placements	30 000	25 000	20 000	20 000	20 000	20 000
	1 289 200	1 390 500	1 400 000	1 950 000	1 985 000	1 985 000
Répartition de la dotation	-	-	170 000	230 000	250 000	250 000
	1 289 200	1 390 500	1 570 000	2 180 000	2 235 000	2 235 000
Dépenses						
Expérience des visiteurs et création de liens	2 808 000	3 690 100	2 741 000	2 374 400	2 346 600	2 346 600
Services internes	3 354 800	4 258 700	4 588 000	4 231 700	4 281 500	4 281 500
Installations	2 983 700	3 681 400	4 209 000	6 105 900	6 156 300	5 744 300
	9 146 500	11 630 200	11 538 000	12 712 000	12 784 400	12 372 400
Excédent (insuffisance) des revenus sur les dépenses⁴	(600 000)	(1 000 000)	(49 000)	-	-	-

³ **Note** : Les autres revenus du budget de 2014-2015 augmenteront suite aux travaux majeurs visant à agrandir l'empreinte du Musée pour de nouveaux espaces d'exposition et de salles de location, à l'inauguration de la nouvelle exposition permanente ainsi que l'augmentation des activités des programmes de financement pour dons majeurs et dons planifiés.

⁴ **Note** : Les insuffisances des budgets de 2012-2013 et 2013-2014 seront comblés à même l'actif non affecté de 1,649 millions de dollars détenu par le Musée au 31 mars 2011 qui a été financé par des crédits législatifs.

État des flux de trésorerie pro forma
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS DE 2012 À 2017

	2011-2012 Projection	2012-2013 Budget	2013-2014 Budget	2014-2015 Budget	2015-2016 Budget	2016-2017 Budget
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT						
Rentrées de fonds (fonctionnement)	1 269 200	1 390 500	1 400 000	1 940 000	1 985 000	1 985 000
Rentrées de fonds (crédits parlementaires)	6 299 600	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000
Sortie de fonds (employés et fournisseurs)	(8 093 800)	(10 405 500)	(9 124 000)	(10 205 000)	(9 935 000)	(9 935 000)
Encaissement (dotation)	-	-	170 000	230 000	250 000	250 000
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement	(525 000)	(1 315 000)	146 000	(335 000)	-	-
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS						
Acquisition d'immobilisations	(8 525 000)	(2 930 000)	(10 750 000)	(2 200 000)	-	-
Flux de trésorerie utilisés pour activités d'investissement en immobilisations	(8 525 000)	(2 930 000)	(10 750 000)	(2 200 000)	-	-
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT						
Augmentation de la trésorerie et les placements de la dotation	(1 339 600)	(500 000)	(500 000)	(400 000)	(200 000)	(200 000)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(1 339 600)	(500 000)	(500 000)	(400 000)	(200 000)	(200 000)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT						
Crédits pour l'acquisition d'immobilisations	7 525 000	2 250 000	10 750 000	2 200 000	-	-
Apports affectés	1 500 000	500 000	500 000	400 000	200 000	200 000
Flux de trésorerie provenant d'activités de financement	9 025 000	2 750 000	11 250 000	2 600 000	200 000	200 000
Réduction de la trésorerie	(1 364 600)	(1 995 000)	146 000	(335 000)	-	-
Trésorerie en début d'exercice	3 734 000	2 369 400	374 400	520 400	185 400	185 400
Trésorerie en fin d'exercice	2 369 400	374 400	520 400	185 400	185 400	185 400

Sommaire des budgets de fonctionnement et d'immobilisations

POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS DE 2012 À 2017

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
	Prévision	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
FINANCEMENT						
Fonctionnement	8 188 800	10 090 500	9 319 000	9 880 000	9 935 000	9 935 000
Immobilisations	7 525 000	2 250 000	10 750 000	2 200 000	À venir	À venir
Sous-total	15 713 800	12 340 500	20 069 000	12 080 000	9 935 000	9 935 000
Moins :						
Fonds inutilisés de 2010-2011	600 000	1 000 000	49 000	-	-	-
Revenus	1 289 200	1 390 500	1 570 000	2 180 000	2 235 000	2 235 000
	1 889 200	2 390 500	1 619 000	2 180 000	2 235 000	2 235 000
Financement gouvernemental requis	13 824 600	9 950 000	18 450 000	9 900 000	7 700 000	7 700 000

Budgets de fonctionnement et d'immobilisations par activité

POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS DE 2012 À 2017

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
	Prévision	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
FINANCEMENT						
Expérience des visiteurs et création de liens	1 864 300	2 300 100	2 272 000	1 844 400	1 791 600	1 791 600
Services internes	2 409 300	3 258 200	3 438 000	2 581 700	2 601 500	2 601 500
Installations	9 551 000	4 391 700	12 740 000	5 473 900	3 306 900	3 306 900
Besoins budgétaires totaux	13 824 600	9 950 000	18 450 000	9 900 000	7 700 000	7 700 000

Note : Préparé selon la méthode de comptabilité de trésorerie avec déduction de revenus

Revenus projetés provenant d'activités sur les lieux

POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS DE 2012 À 2017

(en milliers de dollars)	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
	Prévision	Projection	Projection	Projection	Projection	Projection
Vente de billets pour expositions et programmation	275	320	350	450	470	470
Boutique	125	160	210	225	230	230
Location de salles	265	300	200	425	430	430
Murs de service, d'honneur et d'hommage	70	70	50	80	85	85
Centre de recherche	69	70	70	80	85	85
Revenu total sur les lieux	804	920	880	1 260	1 300	1 300
Fréquentation	75	77	55	85	87	87
Revenu par visiteur	10,72\$	11,95\$	16,00\$	14,82\$	14,94\$	14,94\$
% de changement	(15%)	11%	34%	(7%)	1%	0%